



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

# 4. Confronto con le esperienze realizzate nel Mondo

## 4.1 Introduzione

Il presente capitolo della ricerca è dedicato ad analizzare cosa fanno i principali *competitor* del Sistema Paese Italia per quanto attiene alla promozione e diffusione della qualità e dell'eccellenza delle proprie organizzazioni.

Il confronto con le esperienze realizzate nel Mondo è essenziale per definire le strategie nazionali a supporto in particolare della competitività del sistema produttivo italiano, senza escludere un rapido sguardo su quanto venga intrapreso nell'ambito della pubblica amministrazione e dell'istruzione nei suoi diversi livelli.

Le esperienze più significative e più adeguate al contesto italiano sono state quindi riprese e sono state fonte di ispirazione per la formulazione di alcune delle proposte per il futuro contenute nel capitolo 6.

I paesi sono stati analizzati con riferimento a raggruppamenti per singoli continenti, partendo dalla situazione in Europa. La loro identificazione è stata eseguita con riferimento sia alla rilevanza riconosciuta a livello internazionale attraverso l'appartenenza all'UE piuttosto che a raggruppamenti quali i BRICS e MINT, sia per la loro significatività per il sistema produttivo italiano.

### 4.1.1 I grandi eventi che hanno condizionato l'economia mondiale

Prima di introdurre la descrizione delle esperienze a livello di singoli contesti nazionali, risulta rilevante inquadrare le informazioni riportate nei paragrafi che seguono in primo luogo con riferimento ai principali eventi che hanno caratterizzato l'economia mondiale negli ultimi tre decenni. Nella seguente *timeline* sono infatti riassunti quegli eventi che, a diverso modo e con una diversa ampiezza hanno condizionato lo sviluppo economico mondiale, con effetti più o meno contenuti in termini temporali.

La lettura, abbinata alle esperienze nazionali di promozione della qualità e dell'eccellenza può infatti trovare una caratterizzazione completa solo se si tiene conto dello scenario in cui si sono dispiegate.

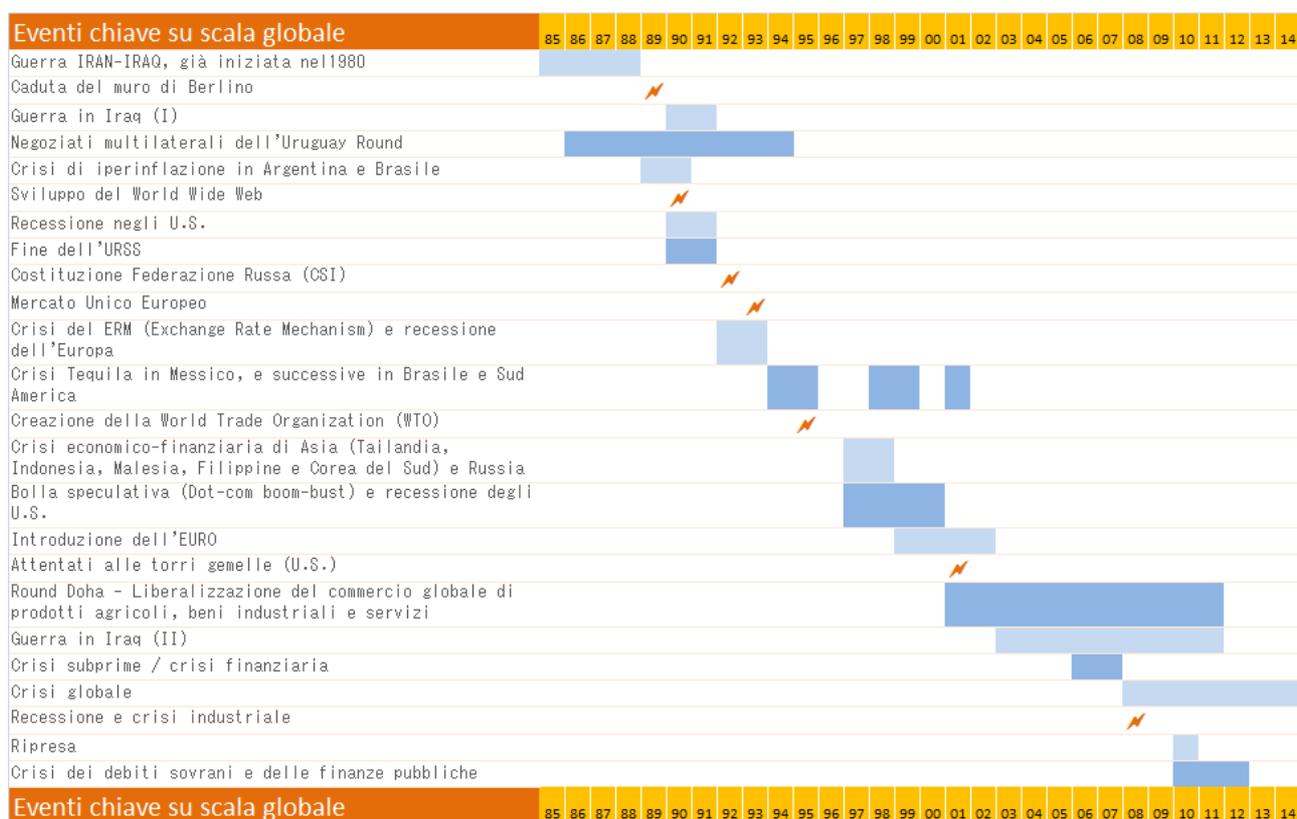


Figura 4.1: Time line degli eventi che hanno condizionato l'economia mondiale (1985-2014)

Completiamo l'inquadramento preliminare con una seconda timeline dedicata, questa volta, a identificare i percorsi di emissione ed evoluzione dei principali standard internazionali dedicati ai sistemi di gestione.

Per ciascuno degli standard analizzati (SGQ, SGA, SGS, CSR) sono riportati: l'anno della prima edizione, e gli anni delle successive edizioni con identificazione di quelle in cui sono stati apportati cambiamenti radicali in termini di significatività nell'impianto dello standard e nei principi di riferimento.

		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Sistemi di gestione per la qualità	ISO 9000			FE							NE						NE					NE											
	ISO 9001			FE							NE						RNE							NE									RNE
	ISO 9002			FE							NE																						
	ISO 9003			FE							NE																						
	ISO 9004										FE						NE								NE								
Sistemi di Gestione Ambientale	ISO 14001											FE											NE									RNE	
	ISO 14004																						FE										
Sistema di gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori	OHSAS 18001																FE							NE									
	OHSAS 18002																FE								NE								
Guida alla responsabilità sociale	ISO 26000																															FE	
Social Accountability	SA 8000																FE									NE						NE	

FE - First Edition  
 RNE - Radical New Edition  
 NE - New Edition

Figura 4.2: Time line dei principali standard volontari relativi ai SG

A fianco all'esperienza dei sistemi di gestione certificabili la ricerca pone particolare attenzione sui modelli di eccellenza e sugli schemi dei premi che li hanno veicolati nelle organizzazioni. Una visione d'insieme del fenomeno è data dalla seguente figura che presenta i risultati di un censimento realizzato dal NIST nel 2010.

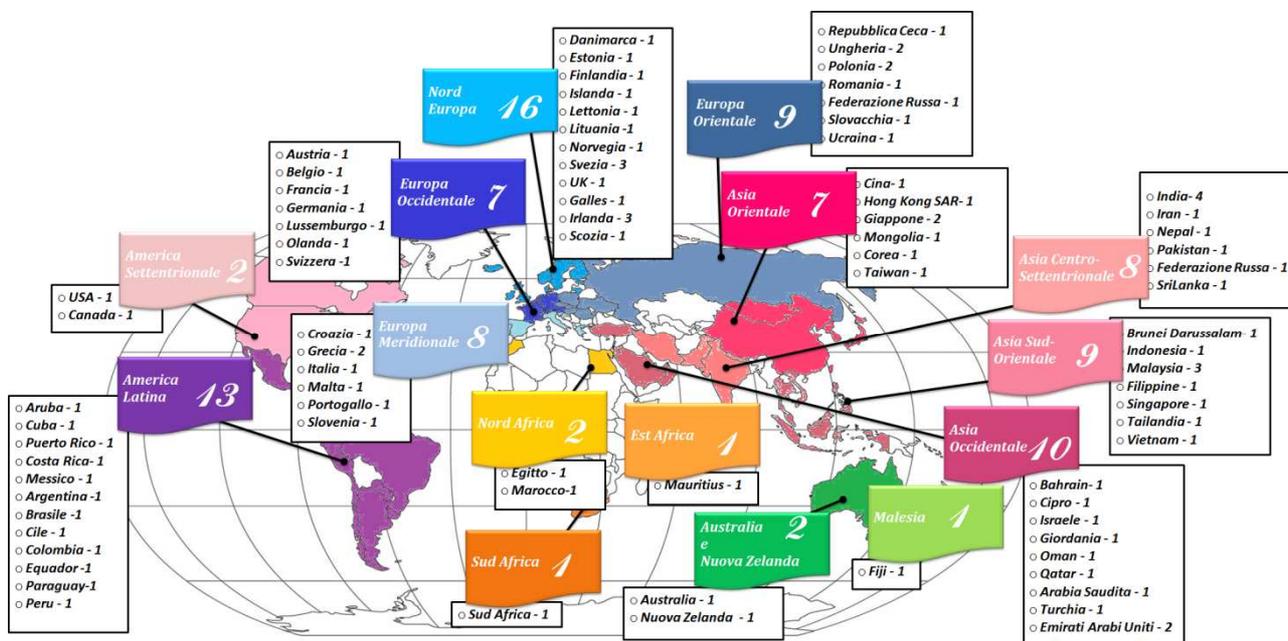


Figura 4.3: Distribuzione Premi nel Mondo nel 2010<sup>107</sup>

<sup>107</sup> I dati si riferiscono ad una ricerca del NIST nel 2010 e la suddivisione segue quella presente nel database

## 4.1.2 Key findings delle esperienze internazionali

Dall'analisi delle diverse esperienze presenti a livello internazionale sono emersi i progressi compiuti negli ultimi anni in tema di qualità nei vari paesi.

Per nostra scelta metodologica tali esperienze sono state raggruppate in tre macrocategorie che ci consentono di mettere in maggiore evidenza i loro punti in comune e riportare, allo stesso tempo, esempi di come nel mondo siano state realizzate iniziative di sicuro interesse per il Sistema Paese Italiano.

La prima macro categoria individuata è quella che riguarda “l'integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza”; rientrano in tale categoria le esperienze della Corea del Sud, della Cina, dei Paesi Bassi e degli Stati Uniti. Tali iniziative mettono in evidenza in che modo in questi Paesi si sia cercato di favorire la diffusione e il radicamento di una cultura della qualità nei percorsi di studio, al fine di accrescere la competitività del paese.

La seconda macrocategoria riguarda la “promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione”; comprende tutti gli eventi più significativi di promozione e diffusione dei temi della Qualità, dell'Eccellenza, dell'Innovazione e della Sostenibilità messe in atto dai governi dei vari Paesi o dagli enti, al fine di fare emergere l'importanza di tali tematiche e di favorirne la diffusione. Sono state individuate esperienze significative in Paesi come la Corea del Sud, il Giappone e l'India.

La terza macro categoria è quella definita “Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile”; vi rientrano esperienze come quelle del Brasile e del Canada, dove sono stati creati degli strumenti volti a monitorare la corretta applicazione dei principi della qualità nelle aziende. Si tratta di modelli di gestione e di indici che consentono di misurare il livello di maturità delle organizzazioni. Appartengono a questa categoria anche esperienze come quella della Corea del Sud dove sono stati elaborati indici per misurare il livello di qualità dei beni e dei servizi prodotti, altresì esperienze come quella del Canada dove è stato introdotto un modello di gestione, il “Management Accountability Framework”, che serve a garantire che i dipartimenti e le agenzie del Treasury Board of Canada siano ben gestiti.

### ■ Integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza

Per quanto riguarda questa macrocategoria, sono stati individuati quattro casi che possono essere ritenuti esemplari per i risultati conseguiti e per il metodo usato.

Si tratta delle esperienze dell'università cinese “Jilang University”, dell'università “Erasmus da Rotterdam” nei Paesi Bassi e da quanto realizzato in USA dall'ANSI. Le prime due presentano dei punti in comune, ovvero entrambi gli istituti sono stati insigniti del premio “ISO award for higher education in standardization” e, in entrambi i casi, è stata messa in atto una strategia molto efficace volta a favorire la promozione e la diffusione dello studio degli standard all'interno dei percorsi di studio universitari. Tutto questo è stato possibile grazie al supporto degli enti di standardizzazione.

Fra le altre esperienze rilevanti che appartengono a questa categoria possiamo citare quella degli Stati Uniti dove l'ANSI, ente di normazione americano, ha promosso l'iniziativa “University Outreach” con lo scopo di integrare lo studio degli standards nelle scuole superiori e nelle università.

Altra esperienza molto significativa che può essere ricondotta all'interno di questa macrocategoria è quella della Corea del Sud dove è stato attuato un programma a livello nazionale volto a favorire la diffusione dello studio degli standards non solo nelle università, ma anche nelle scuole elementari e nelle scuole medie di grado inferiore e superiore, con la creazione di un programma ad hoc per ogni livello scolastico. Tale programma attuato dal governo coreano con il supporto del KSA ha previsto il lancio di due iniziative della durata di cinque anni ciascuna (dal 2001 al 2006 e dal 2006 al 2010). Inoltre nel 2004 il KSA ha contribuito alla realizzazione di un comitato “Standard Education Development Committee” formato da professori che hanno come compito quello di collaborare alla creazione del materiale didattico insieme agli esperti di standardizzazione. Rispetto ai casi precedenti questa esperienza si contraddistingue per l'intensa attività di pianificazione; infatti, si può classificare

come un vero e proprio piano strategico che ha una portata molto più ampia poiché mira a coinvolgere il sistema scolastico nella sua totalità favorendo una collaborazione tra governo, istituti scolastici ed ente di normazione.

Un primo elemento che accomuna l'esperienza coreana, quella statunitense e quella cinese è lo scopo, cioè accrescere la competitività del sistema paese; in aggiunta a ciò, vi è anche l'obiettivo di diffondere nel sistema scolastico la consapevolezza dell'importanza dello studio degli standard, mentre nei Paesi Bassi lo scopo dell'iniziativa è quello di distinguere l'offerta formativa dell'università.

Per quanto attiene al metodo, l'esperienza della Cina e quella dei Paesi Bassi sono accomunate dal fatto che in entrambi i casi sono stati introdotti nei corsi di laurea e nei master materie di studio legate alla qualità e alla standardizzazione. Negli Stati Uniti e nella Corea del Sud sono state elaborate, da parte degli enti di standardizzazione, delle strategie nazionali di lungo periodo volte a introdurre lo studio degli standard; tuttavia nel caso della Corea del Sud, tali strategie, hanno coinvolto tutti i livelli scolastici, mentre negli Stati Uniti solo i college e le università. Per quanto riguarda i soggetti coinvolti, sono presenti differenti situazioni nei vari paesi; difatti nella Corea del Sud sono coinvolti il governo, l'ente di normazione e i vari istituti scolastici; nei Paesi Bassi vi è una collaborazione tra le università e l'ente di normazione, mentre in Cina i soggetti coinvolti sono solo le università; infine, negli Stati Uniti l'iniziativa ha coinvolto l'ente di normazione, i college e le università.

<b>Scopo</b>	<i>Accrescere la competitività del paese e diffondere la consapevolezza dell'importanza della standardizzazione nel sistema educativo</i>	<i>Corea del Sud, Cina, Stati Uniti</i>
	<i>Distinguere la propria offerta formativa da quella delle altre università</i>	<i>Paesi Bassi</i>
<b>Metodo</b>	<i>Elaborazione di strategia nazionale di lungo periodo per introdurre corsi di laurea aventi ad oggetto lo studio degli standard</i>	<i>Stati Uniti</i>
	<i>Elaborazione di una strategia nazionale di lungo periodo volta a introdurre lo studio degli standard a tutti i livelli scolastici</i>	<i>Corea del Sud</i>
	<i>Introduzione di corsi di laurea e master aventi ad oggetto lo studio degli standard</i>	<i>Paesi Bassi, Cina</i>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<i>Governo, ente di standardizzazione, istituti scolastici</i>	<i>Corea del Sud</i>
	<i>Ente di standardizzazione e università</i>	<i>Paesi Bassi</i>

**Tabella 4.1: Confronto delle esperienze della prima macrocategoria "Integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza"**

### **■ Promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione e condivisione delle esperienze e spazi di confronto**

Per quanto attiene questa macrocategoria sono state individuate esperienze significative in molti paesi come Australia, Corea del Sud, Giappone, India, Spagna, UK, USA, Turchia tutte volta a favorire la condivisione delle buone pratiche.

In Corea del Sud in occasione della "Giornata mondiale degli standard", il KSA organizza un evento per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza e sull'utilità della normazione diffondendo le migliori pratiche così da incoraggiare le imprese e i singoli individui.

In Giappone, invece, il JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) organizza diversi eventi che hanno anch'essi lo scopo di diffondere i principi della qualità. Si tratta di eventi ormai consolidati, come la ICQ "International conference on Quality", "International convention on Quality circle". Inoltre lo JUSE da otto anni ormai conduce una ricerca, la "JUSE Quality Level Management Research", dove si

sottopone ad esame il livello di gestione della qualità di alcune aziende manifatturiere giapponesi: scopo di tale ricerca è quello di far comprendere alle imprese giapponesi quanto sia importante la qualità come fonte di competitività.

In India si svolge annualmente nel mese di marzo la “Making Quality Happen Conference”. Durante questa conferenza, che dura due giorni e alla quale prendono parte i professionisti di tutto il paese, i vincitori del premio IMC - Ramkrishna Bajaj National Quality Award sono invitati a condividere le proprie esperienze sulle strategie di successo in materia di qualità. È quindi un’interessante occasione per apprendere dalle imprese eccellenti.

Inoltre, in India, a partire dal 2006 il Quality Council organizza il “National Quality Conclave” che ha ad oggetto un tema diverso ogni anno. Questo evento svolge il ruolo di piattaforma per lo scambio di idee e per il coinvolgimento di tutte le parti interessate al miglioramento della qualità. Ogni anno vi partecipano un gran numero di deleganti provenienti da diversi settori come l'industria, la sanità, i servizi.

In UK la British Quality Foundation organizza annualmente la “Leadership Conference” e la “Award Winners Conference” per favorire la condivisione delle esperienze e il miglioramento delle attività delle organizzazioni.

Negli Stati Uniti, invece, l’“American Society for quality” ha creato un progetto denominato “Quality of life” volto anch’esso a favorire la condivisione delle storie di successo raccontate da professionisti della qualità.

In Turchia, il Turkish Society for Quality in occasione del “Public Quality Symposium” favorisce la condivisione di opinioni su come implementare il TQM.

Anche in Australia in occasione del convegno “Qualcon” vi è la condivisione delle esperienze e delle osservazioni sullo sviluppo globale della qualità.

In Spagna l'Asociación Espanola para la Calidad nel corso delle sue conferenze presenta i casi delle proprie organizzazioni di successo.

Altra esperienza significativa, seppur di recente lancio, in Spagna è quella dell’“Ambassadors of European Excellence”, programma governativo volto a rafforzare il valore del brand nazionale spagnolo attraverso un'immagine di eccellenza europea. Altro scopo assegnato a questo programma è quello di diffondere le esperienze delle migliori organizzazioni spagnole, così da attrarre l'attenzione degli altri paesi. Pur trattandosi di un programma governativo, “Ambassadors of European Excellence” non riceve alcuna sovvenzione statale. Il programma coinvolge diversi ambiti come sanità, istruzione, settore bancario, trasporti e elettricità.

L'elemento che accomuna le esperienze principali di questa seconda macro categoria è lo scopo, ossia la diffusione dei principi della qualità con l’obiettivo di accrescere la competitività del Sistema Paese e la condivisione delle informazioni, lo scambio di idee e la promozione delle buone pratiche per favorire lo sviluppo di nuove iniziative. Per quanto riguarda il metodo la Corea del Sud e il Giappone presentano un punto in comune; in entrambi i casi, si tratta di eventi promozionali di gestione della qualità. L'India invece differisce perché, insieme agli eventi promozionali di gestione della qualità, compare anche l'organizzazione di una Campagna Nazionale per la Qualità. Per quanto riguarda i soggetti coinvolti, nell'esperienza della Corea del Sud sono le imprese, gli individui di merito e l'ente di standardizzazione (KSA); nel caso del Giappone, sono coinvolti gli esperti di qualità, l'Union of Japanese Scientists and Engineers e vari paesi asiatici; infine, nell'esperienza indiana, sono coinvolti gli esperti di qualità nazionali e internazionali, la camera di commercio indiana e l'ente di promozione della qualità.

<b>Scopo</b>	<i>Diffondere i principi della qualità per accrescere la competitività del sistema paese, condividere informazioni, scambiare idee e promuovere la diffusione delle buone pratiche al fine di favorire lo sviluppo di nuove iniziative nel campo della qualità</i>	<i>Corea del Sud, Giappone, Cina Spagna, USA</i>
<b>Metodo</b>	<i>Organizzazione di una campagna nazionale per la Qualità e di eventi promozionali di gestione della Qualità</i>	<i>India</i>
	<i>Organizzazione di eventi promozionali di gestione della Qualità</i>	<i>Corea del Sud, Giappone</i>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<i>Korean Standard Association, imprese e individui di merito</i>	<i>Corea del Sud</i>
	<i>Union of Japanese Scientists and Engineer(JUSE), esperti di qualità e paesi asiatici</i>	<i>Giappone</i>
	<i>Imprese, esperti di qualità nazionali e internazionali, camera di commercio indiana, Ente di promozione della Qualità (National Board for Quality Promotion)</i>	<i>India</i>

**Tabella 4.2: Confronto delle esperienze della seconda macrocategoria “Promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione e condivisione delle esperienze e spazi di confronto”**

#### ■ Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile

In questa categoria rientrano due esperienze realizzate in Canada e in Brasile, e in parte un'esperienza della Corea del Sud. In entrambi i casi sono stati creati degli strumenti volti a monitorare la corretta applicazione dei principi della qualità, nel settore pubblico per quanto riguarda il Canada, mentre nel settore privato per il Brasile.

In Canada, il Treasury Board of Canada ha attuato una politica di valutazione “Evaluation Policy and Standards” che ha separato le attività di valutazione e di audit e ha esteso il campo della valutazione a programmi e politiche, utilizzando uno strumento di valutazione: il MAF, “Management Accountability Framework” che serve a valutare la gestione dei dipartimenti e delle agenzie federali in modo da favorire la buona gestione e il costante monitoraggio. Ciò ha permesso al Canada di offrire servizi efficienti ai suoi cittadini. Lo strumento di valutazione MAF è annualmente revisionato e consente di individuare le condizioni necessarie per attuare un'efficace performance.

L'efficacia delle politiche governative attuate dal Canada è confermata anche da uno studio, “Worldwide Governance Indicators” che prende in esame diversi aspetti della governante per il periodo compreso fra il 1996 e il 2013. Per uno di questi aspetti, il “Government Effectiveness”, che rappresenta appunto la percezione della qualità dei servizi da parte dei cittadini, il Canada si colloca al primo posto.

Per quanto riguarda le attività di valutazione sempre in Canada durante il “Quality Audit Symposium”, è stata lanciata un'iniziativa da parte del Canadian Public Accountability e del Chartered professional Accountants of Canada volta a migliorare la qualità della revisione all'interno delle organizzazioni. Questa iniziativa ha portato alla pubblicazione di uno studio nel quale sono state individuate le misure da adottare. Tale studio ha ottenuto il parere favorevole della “Federation European of Accountants”.

L'esperienza brasiliana, invece, si contraddistingue per l'introduzione nel 2011 dell'indicatore management della maturità nazionale (INMG) da parte della Fondazione Nazionale della Qualità (FQN). Questo indice è volto a misurare il livello medio di gestione della qualità e il livello di adesione delle organizzazioni ai criteri del FQN, ovvero leadership, strategie, piani, clienti e società, conoscenze, informazioni, persone, processi e risultati. Tale indice si è rivelato molto utile per diffondere le conoscenze in materia di gestione delle organizzazioni e per favorirne la competitività.

Prima di tutto, ciò che accomuna queste due iniziative è lo scopo; difatti entrambe le esperienze sono volte a favorire il miglioramento continuo e ad accrescere la competitività delle imprese.

Il Brasile e il Canada presentano dei punti in comune sia per quanto riguarda il metodo utilizzato (in entrambi i casi sono stati elaborati un modello di gestione volto a favorire l'Eccellenza e un indicatore volto a monitorare la maturità delle organizzazioni) sia per quanto riguarda i soggetti coinvolti, che sono l'ente nazionale di promozione della qualità e le organizzazioni che decidono di adottare il modello di gestione.

La Corea del Sud invece differisce dagli altri due paesi sia per quanto riguarda il metodo, (si tratta di indicatori volti a monitorare la qualità dei prodotti e dei servizi), sia per quanto concerne i soggetti coinvolti che sono l'ente di standardizzazione, le organizzazioni e i consumatori.

<b>Scopo</b>	<i>Miglioramento continuo e accrescimento della competitività delle imprese</i>	<i>Brasile, Canada e Corea del Sud</i>
<b>Metodo</b>	<i>Elaborazione di indicatori per monitorare la qualità dei prodotti e dei servizi</i>	<i>Corea del Sud</i>
	<i>Elaborazione di un modello e di un indicatore</i>	<i>Brasil e Canada</i>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<i>Ente nazionale di promozione della qualità e organizzazioni che decidono di adottare il modello</i>	<i>Brasile e Canada</i>
	<i>Ente di standardizzazione, le organizzazioni e i consumatori</i>	<i>Corea del Sud</i>

**Tabella 4.3: Confronto delle esperienze della terza macrocategoria "Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile"**

---

## 4.2 Europa

I paesi dell'Europa presentati in questo paragrafo sono trattati con due livelli di approfondimento differenti a seconda della rilevanza dimostrata ai fini della ricerca. Sono stati analizzati tutti i paesi dell'Unione Europea, e altri paesi significativi per l'economia continentale quali la Norvegia, la Russia e la Svizzera.

In particolare sono approfondite in paragrafi dedicati le esperienze di:

- Austria;
- Francia;
- Germania;
- Paesi Bassi;
- Russia;
- Spagna;
- Svizzera;
- UK.

Mentre sono stati analizzati a livello aggregato, i seguenti paesi dell'Unione Europea:

- Belgio;
- Bulgaria;
- Cipro;
- Croazia;
- Danimarca;
- Estonia;
- Finlandia;
- Grecia;
- Irlanda;
- Lettonia;
- Lituania;
- Lussemburgo;
- Malta;
- Norvegia;
- Polonia;
- Portogallo;
- Repubblica Ceca;
- Romania;
- Slovacchia;
- Slovenia;
- Svezia;
- Ungheria.

## 4.2.1 Austria



### 4.2.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.474.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,2% (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 1,6%</li> <li>▪ industria: 28,6%</li> <li>▪ servizi: 69,8%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 165.600.000.000 (2013; rank 31°)
Importazioni in dollari	\$ 167.900.000.000 (2013; rank 29°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,26 (2012, rank 15°, +1rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,15 (2014, rank 21°, -5 rispetto al 2013)

Tabella 4.4: Austria. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>108</sup>

Nella Figura 4.4 si riporta l'andamento del PIL dell'Austria, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

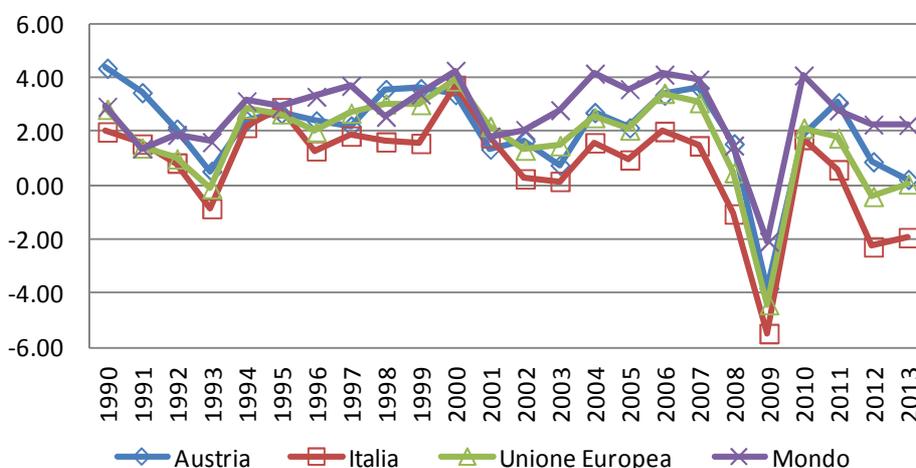


Figura 4.4: Austria. Tasso di crescita del PIL<sup>109</sup>

Come riporta il World Factbook, l'Austria con la sua economia di mercato ben sviluppata, manodopera qualificata e alto tenore di vita, è strettamente legata alle altre economie europee, in particolare alla Germania. L'economia austriaca è caratterizzata da un settore dei servizi ampio, un buon settore industriale e un settore agricolo piccolo, ma altamente sviluppato. Dopo diversi anni di esportazioni estere consistenti e crescita dell'occupazione, la crisi finanziaria del 2008 e la successiva crisi economica globale

<sup>108</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>109</sup> Fonte: Banca Mondiale

hanno portato a una recessione brusca ma breve. Nel 2009 il PIL austriaco ha subito una contrazione del 3,8%, ma ha avuto una crescita positiva del 2% nel 2010 e del 2,7 % nel 2011; la crescita è di nuovo scesa allo 0,6 % nel 2012.

La disoccupazione in Austria non è cresciuta così rapidamente come nel resto d'Europa, poiché il governo ha sovvenzionato gli schemi di lavoro di breve durata permettendo alle aziende di evitare il licenziamento dei dipendenti. Il tasso di disoccupazione del 4,3% del 2012 è stato il più basso dell'Unione Europea. Le misure di stabilizzazione, la spesa di stimolo, e una riforma dell'imposta sul reddito hanno spinto il deficit di bilancio al 4,5% nel 2010, 2,6% nel 2011 e solo 0,9% circa nel 2009.

La crisi finanziaria del 2008 ha causato difficoltà per le maggiori banche austriache le cui attività concentrate soprattutto nell'Europa orientale, centrale e del sud-est hanno subito gravi perdite. Il governo ha fornito supporto, in alcuni casi nazionalizzando gli istituti, per sostenere la domanda aggregata e stabilizzare il sistema bancario. La posizione fiscale dell'Austria rispetto agli altri paesi europei è favorevole, nonostante il paese si trovi sempre a dover fronteggiare dei rischi esterni, come l'esposizione continua delle banche austriache verso l'Europa centrale e orientale, nonché le incertezze politiche causate dalla crisi del debito sovrano europeo.

Nel 2011 il governo ha cercato di far passare un emendamento che avrebbe limitato il debito pubblico al 60% del PIL entro il 2020, ma non è stata in grado di ottenere un sostegno sufficiente in parlamento. Nel marzo 2012 il governo austriaco ha approvato un pacchetto di austerità costituito da un mix di tagli alla spesa pubblica e nuove entrate che porteranno le finanze in equilibrio entro il 2016.

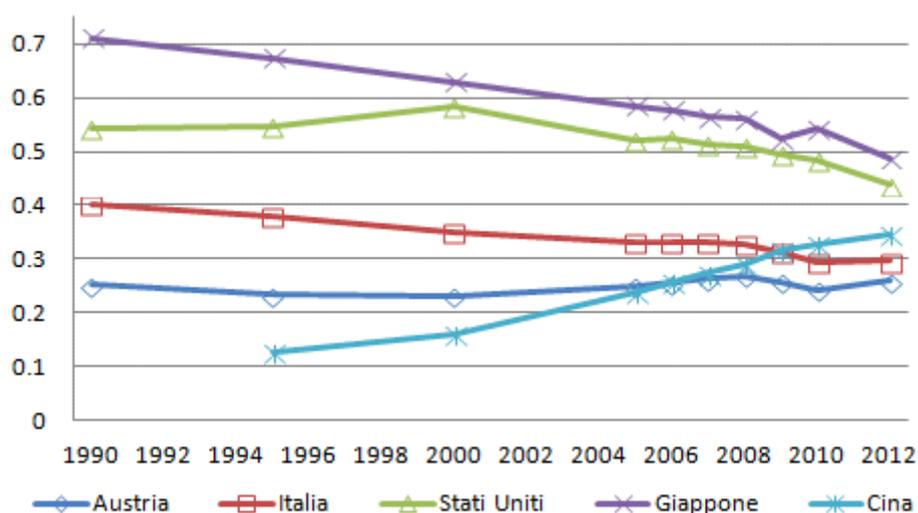


Figura 4.5: Austria. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>110</sup>

La Figura 4.5 mostra l'andamento del CIP dell'Austria confrontato con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. L'Austria, come gli altri paesi europei altamente industrializzati e ad alto reddito, si colloca nel quintile superiore, esattamente al 15° posto. Il CIP dell'Austria, rivela un andamento costante, ma inferiore rispetto agli altri paesi presi in esame.

L'Austria è tra i primi 20 top performer sia per il MXpc, Manufactured Exports pro capite, sia per il MVApc, Manufacturing Value Added pro capite.

<sup>110</sup>Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

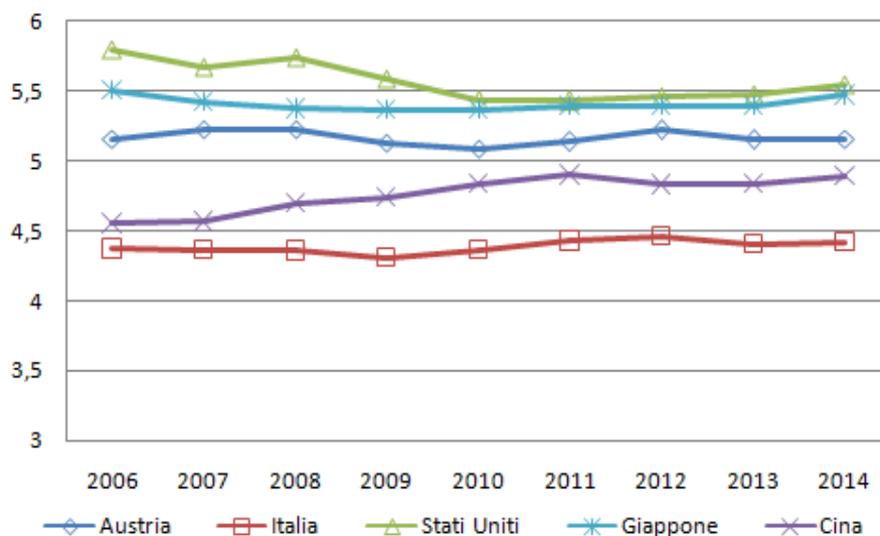


Figura 4.6: Austria. GCI - Global Competitiveness Index<sup>111</sup>

La Figura 4.6 mostra l'andamento del GCI dell'Austria, messo a confronto con quello dell'Italia, degli Stati Uniti, del Giappone e della Cina. Per quanto riguarda il GCI, l'Austria presenta un andamento costante per il periodo 2006-2014, nonostante la perdita di 5 posizioni rispetto all'edizione precedente. Infatti il valore dell'indice è rimasto pressoché invariato, mantenendosi comunque ad un migliore livello rispetto all'Italia e alla Cina, ma ancora inferiore rispetto alle altre realtà considerate.

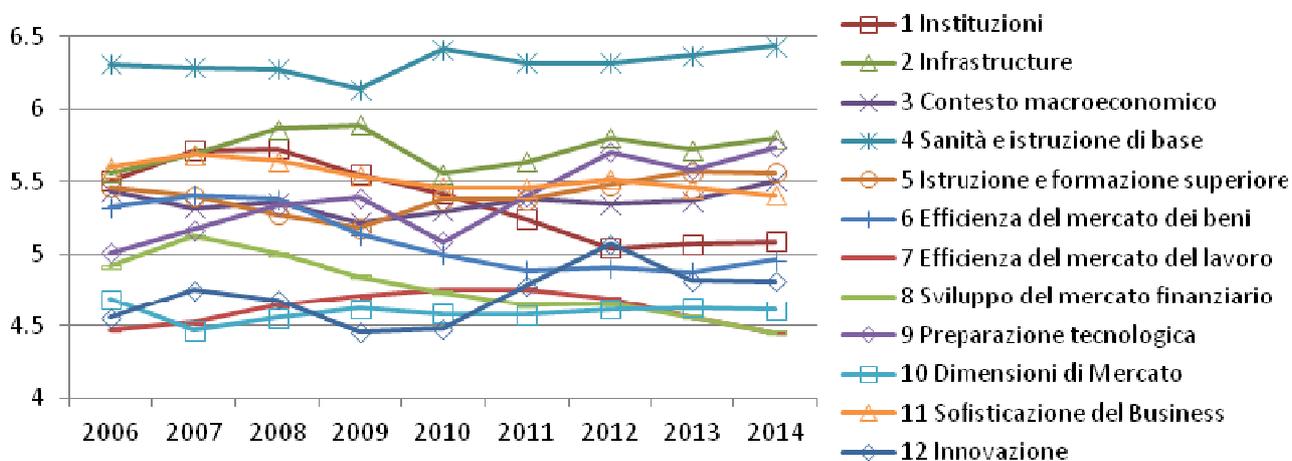


Figura 4.7: Austria. GCI Pilastri

La Figura 4.7, mostra l'andamento delle curve dei 12 pilastri che costituiscono il GCI dell'Austria. Come sottolinea il Global Competitiveness Report 2014-2015 l'Austria ha mostrato una prestazione stabile nel 2012 e nel 2013, mantenendo il 16° posto nel rank mondiale, e collocandosi insieme ad altri paesi europei tra i primi 20 top performer. Tuttavia, nel 2014, il paese ha perso ben cinque posizioni, collocandosi al 21° posto nella classifica mondiale.

<sup>111</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il paese beneficia di eccellenti infrastrutture, infatti, per tale aspetto, che rappresenta il 2° pilastro del GCI, si colloca al 13° posto, risalendo di tre posizioni rispetto all'edizione precedente.

L'Austria può contare anche su imprese sofisticate e innovative che rappresentano rispettivamente l'11° e il 12° pilastro del GCI, dove l'Austria si colloca al 7° e al 18° posto. Tutto questo è sostenuto da un sistema di formazione e istruzione che permette una buona preparazione della forza lavoro, in particolare attraverso una particolare attenzione alla formazione on the job. La competitività dell'Austria verrebbe ulteriormente rafforzata attraverso una maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, infatti il paese si colloca al 88° posto in tale sub –pilastro, continuando a migliorare il suo sistema educativo già eccellente.

### 4.2.1.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	308.411	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione (2012)	Da 0 a 9 addetti	87,43%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	6,95%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	3,68%	-
	Da 50 a 249 addetti	1,60%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,33%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	4.637		
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.069		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,2%	
	Industria	58,7%	
	Servizi	39,1%	

Tabella 4.5: Austria. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>112</sup>

Nella Figura 4.8 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2013.

Per lo standard relativo alla qualità, l'andamento non risulta costante, bensì dopo un prima crescita pressoché uniforme nel primo periodo fino al 2000, in cui uscì una nuova edizione della norma, si è verificato un calo delle certificazioni, specialmente per l'anno 2003. La certificazione ha ripreso a crescere nel 2010, due anni dopo l'ultima versione della ISO 9001, ma con un nuovo drastico calo nel 2011, per risalire poi nel 2012 e tornare a calare nel 2013.

L'ISO 14001, mostra, invece un andamento crescente con un picco nel 2010, ma si mantiene a livelli molto inferiori rispetto alla norma per il Sistemi di Gestione per la Qualità.

Al 2013, come indicato in figura, i valori registrati per i due standard sono ben differenti: 4.637 per le certificazioni ISO 9001 e 1.069 per le ISO 14001.

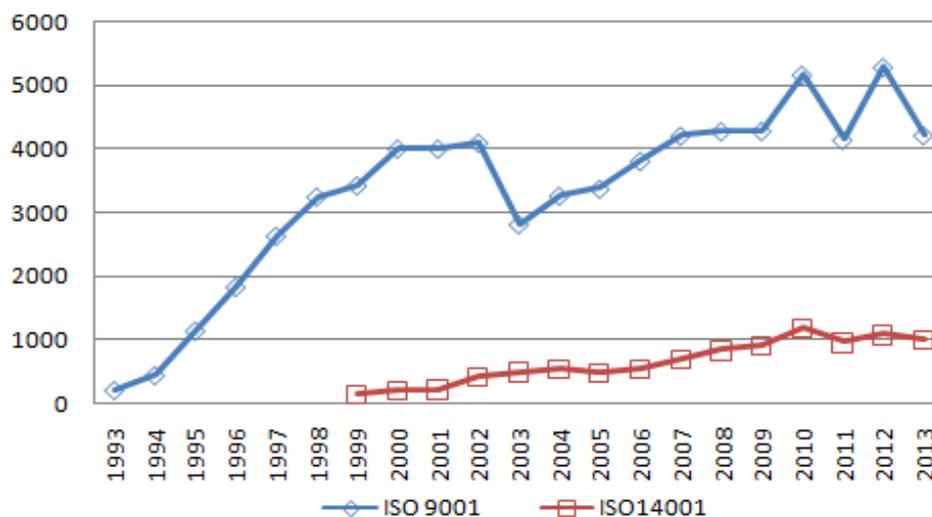


Figura 4.8: Austria. Certificazioni ISO

<sup>112</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

### 4.2.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà austriache in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	ON-Österreichisches Normungsinstitut (AS - Austrian Standards)
<b>II. Accreditamento</b>	AA-Akkreditierung Austria (Accreditation Austria)
<b>III. Promozione della Qualità</b>	ÖQA-Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität
<b>IV. Gestione Premi</b>	AFQM- Austrian Foundation for Quality Management - Quality Austria
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Step Up Six Sigma Austria

Tabella 4.6: Austria. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ ÖN-Osterreichisches Normungsinstitut (AS- Austrian Standards)<sup>113</sup>

L'Austrian Standards (AS) è un'organizzazione di servizi senza scopo di lucro fondata nel 2008 che fornisce differenti servizi per l'economia, lo stato, l'amministrazione, la scienza, la società. Alcuni dei compiti principali dell'Austrian Standard consistono nel fornire una moderna infrastruttura, per lo sviluppo di standard in Austria e per la partecipazione efficace di esperti austriaci nella normazione europea e internazionale; inoltre, garantisce l'accesso alle conoscenze riconosciute dalle norme nazionali, europee e internazionali e diffonde informazioni su cambiamenti e innovazioni riguardanti norme e regolamenti. L'organizzazione svolge inoltre attività di formazione e di certificazione dei prodotti e dei servizi, e del personale. Per quanto riguarda la normazione un aspetto molto interessante è dato dalla possibilità di proporre l'elaborazione o la revisione delle regole, osservazioni sulle proposte di regolamenti o progetti di norme, e partecipare in prima persona allo sviluppo delle norme.

Inoltre l'Austrian Standards mette a disposizione diversi strumenti online e software personalizzati per tenere aggiornati gli standard, come ad esempio "effetti 2.0" che offre ai clienti la possibilità di gestire online i propri standard e le proprie norme e di poter accedere ai documenti in modo rapido e con aggiornamenti automatici, oppure lo strumento "mio radar serie" per essere sempre aggiornati sulle innovazioni e i cambiamenti normativi.

L'Austrian Standards organizza corsi di formazione e seminari che concernono diverse aree tematiche sia legate al mondo degli standard (come i corsi riguardanti accreditamento, servizi e gestione, nozioni di base di normazione), sia legate a temi attuali (come ambiente, macchinari e attrezzature, sicurezza, servizi e salute).

I valori su cui Austrian Standards fonda la sua mission sono indipendenza, neutralità, autofinanziamento, concorrenza, regionalità e globalità, uguaglianza e non discriminazione.

Austrian Standards fa parte di diverse organizzazioni che partecipano alla normazione come CENELEC, CEN, IEC, ISO, IEC e ITU.

<sup>113</sup> Fonte: [www.austrian-standards.at](http://www.austrian-standards.at)

## Accreditamento

### ■ AA – Akkreditierung Austria (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft) <sup>114</sup>

Il responsabile dell'accREDITamento in Austria è il ministero federale della scienza, dell'economia e della ricerca, che ha creato un organismo ad hoc per adempiere a tale compito, chiamato Akkreditierung Austria. Akkreditierung Austria svolge varie attività tra cui quella di accREDITamento dei laboratori di taratura e degli organismi di valutazione della conformità.

Insieme ad altri paesi europei l'Akkreditierung Austria è firmatario, di accordi europei e internazionali (MLMRA); inoltre, è membro della "Cooperazione Europea per l'AccREDITamento" che copre l'intero campo di accREDITamento degli organismi di taratura, ispezione e di controllo; è anche membro dell'IAF, l'Associazione mondiale degli organismi di accREDITamento e firmatario dell'accordo di mutuo riconoscimento (MRA), QMS-Sistema di gestione per la Qualità ISO IEC 9001, EMS Sistema di gestione ambientale ISO IEC 14001 e certificazione di prodotto.

## Promozione della qualità

### ■ ÖQA – Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität <sup>115</sup>

L'Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität è stata fondata nel 1946 come società no-profit indipendente. È l'unico organo federale austriaco che si occupa del monitoraggio e della concessione dell'Austria Quality Label; inoltre, ha il compito di promuovere la qualità e favorire il rafforzamento della competitività del commercio e dell'industria austriaca.

Nel 2004 è entrata a far parte della società a responsabilità limitata "Quality Austria", che si occupa dell'accREDITamento per la certificazione dei sistemi di gestione qualità, dei sistemi di gestione ambientale, delle persone, di prodotti, di processi e servizi. Sempre nel 2004, l'ente è stato accREDITato come organismo per la concessione dei marchi di qualità dei prodotti, ma in seguito, poiché la base giuridica su cui poggia la concessione dei marchi divenne efficace, nel 2007 è stata fondata l'**OQA Zertifizierungs-GmbH**, una società controllata al 100% da **Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität**, accREDITata come secondo organismo di certificazione dei servizi; **OQA Zertifizierungs-GmbH** documenta l'emissione, la perdita e la negazione del marchio di qualità. OQA ha il diritto di ispezionare tutte le parti a seguito di un mandato di interesse giuridico.

Questi due organismi gestiscono e monitorano l'assegnazione dei tre marchi di qualità nazionali:

- **"Marchio di Qualità austriaco"** che, grazie al monitoraggio continuo è un segno distintivo, una garanzia di qualità locale;
- **"Modello Company Austriaco"** che può essere assegnato business di ogni genere, come ristoranti, attività di vendita al dettaglio, commercio specializzato, studi medici e case di cura;
- **"Marchio di qualità per case di cura"** che viene assegnato solo ai fornitori di servizi che soddisfano gli standard richiesti e che dimostrano livelli costanti di performance durante tutto il monitoraggio.

<sup>114</sup> Fonte: [www.bmwfj.gv.at](http://www.bmwfj.gv.at)

<sup>115</sup> Fonte: [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

## Gestione di premi nazionali

### ■ AFQM - Austrian Foundation for Quality Management <sup>116</sup>

L'Austrian Foundation for Quality Management è stata fondata nel 1995 come organizzazione no-profit indipendente, con l'obiettivo di promuovere la qualità aziendale e rafforzare l'economia locale. Il fine ultimo dell'ente è quello di guidare le imprese austriache a ottenere risultati eccezionali sfruttando al meglio il modello dell'eccellenza. L'AFQM è membro di "Quality Austria" dal 2004 e con esso fa parte dell'EFQM.

Quality Austria e AFQM offrono una piattaforma interattiva che permette lo sviluppo e lo scambio di conoscenze per mettere in pratica la qualità aziendale e dei vantaggi che ne derivano. Tale piattaforma aiuta a diffondere l'idea di eccellenza, offre informazioni, notizie, articoli tecnici, annunci di eventi e molto altro sul tema della qualità aziendale; il tutto trattando l'argomento sempre a "piccole dosi".

**Il Staatpreis Unternehmenqualität** è il premio per l'eccellenza nello sviluppo di una società; viene assegnato alle imprese austriache dal Ministero dell'economia, della Famiglia e della Gioventù, in collaborazione con Quality Austria. Per ottenere il premio le imprese sono sottoposte ad una revisione intensiva da parte di esperti del settore.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Step Up Six – Sigma Austria <sup>117</sup>

Step Up Six Sigma Austria è una piattaforma che collabora con imprese manifatturiere e università, e persegue l'obiettivo del miglioramento della qualità e della maggior produttività, attraverso la condivisione di esperienze, l'organizzazione di conferenze, di circoli di Lean e di progetti di cooperazione. La Step Up Six Sigma offre corsi di formazione su vari argomenti, come sviluppo di prodotti e processi, lean management, garanzia di qualità, tecniche di lavoro in team, six sigma e project management.

---

<sup>116</sup> Fonte: [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

<sup>117</sup> Fonte: [www.step-up.at](http://www.step-up.at)

## 4.2.2 Francia



### 4.2.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	66.030.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,3% (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 1,9%</li> <li>▪ industria: 18,7%</li> <li>▪ servizi: 79,4%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 578.600.000.000 (2013; rank 7°)
Importazioni in dollari	\$ 659.800.000.000 (2013; rank 7°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,3 (2012, rank 12°, +6 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,07 (2014, rank 23°, uguale al 2013)

Tabella 4.7: Francia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>118</sup>

Nella Figura 4.9 si riporta l'andamento del PIL francese, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

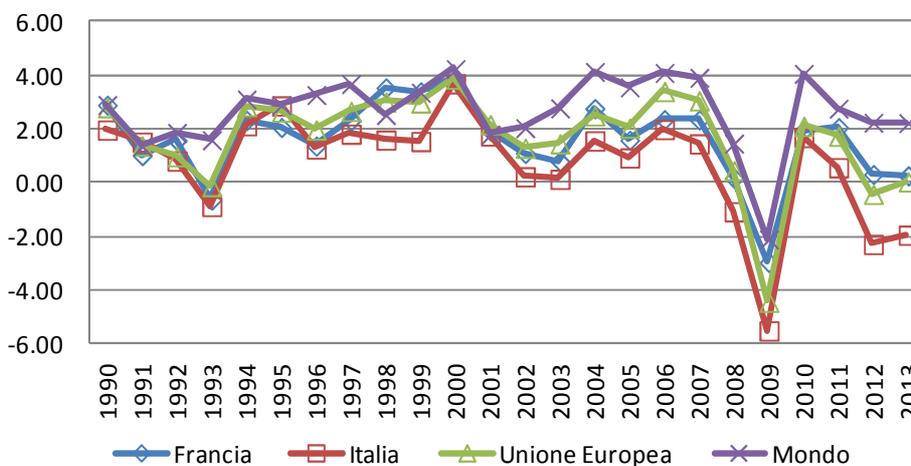


Figura 4.9: Francia. Tasso di crescita del PIL<sup>119</sup>

Come riporta il World Factbook<sup>120</sup>, l'economia francese risulta molto diversificata ed ha conosciuto la privatizzazione parziale o totale di grandi aziende tra cui Air France, France Telecom, Renault e Thales. Il governo mantiene comunque il controllo di alcuni settori come energia, trasporto pubblico e difesa. I

<sup>118</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>119</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>120</sup> Fonte: CIA Publications

leader francesi sono impegnati nel mantenimento dell'uguaglianza sociale, sostenuta da leggi, politiche fiscali, e spesa sociale.

La Francia è inoltre il paese che accoglie il maggior numero di turisti, almeno 82 milioni ogni anno e si posiziona al terzo posto al mondo per redditi derivanti dal turismo.

Come si nota già dalla figura, il PIL francese segue l'andamento delle altre realtà riportate, risentendo in particolar modo della crisi finanziaria mondiale del 2008-2009 e tornando a calare negli anni 2012-2013. La disoccupazione, considerando anche i territori oltremare, dal 2008 al 2013 è cresciuta dal 7,8% al 10,2%. La disoccupazione giovanile nella Francia metropolitana ha invece mostrato un lieve miglioramento nel quarto trimestre 2013 rispetto allo stesso periodo del 2012, passando dal picco di 25,4% al 22,8%; le finanze francesi sono peggiorate a causa di una crescita inferiore rispetto a quanto previsto e per l'aumento della spesa pubblica. Il deficit pubblico è peggiorato dal 3,3% del PIL registrato nel 2008, al 7,5% del 2009 ed è nuovamente sceso ad un livello inferiore con il 4,1% del 2013. Il debito pubblico nello stesso periodo è aumentato, passando dal 68% a quasi il 94% del PIL. Durante il "periodo Hollande", sono state portate avanti iniziative a favore dell'occupazione, per la separazione delle attività bancarie tradizionali e i depositi, e iniziative contro la concessione di prestiti speculativi. La Francia ha inoltre incrementato le aliquote di tassazione sugli alti redditi di persone fisiche e società, fino ad un'aliquota del 75% per i salari oltre 1.000.000 di euro. È in corso un piano di assunzione di 60.000 insegnanti in 5 anni. Nel gennaio del 2014 il presidente ha proposto un "Patto di responsabilità" per diminuire il costo del lavoro, a patto di ottenere un incremento dei posti di lavoro da parte delle imprese. Inoltre, grazie all'attrattiva della liquidità dei titoli francesi che attirano gli investitori, sono diminuiti gli oneri finanziari della Francia, nonostante l'attuale crescita stagnante e le sfide fiscali del paese.

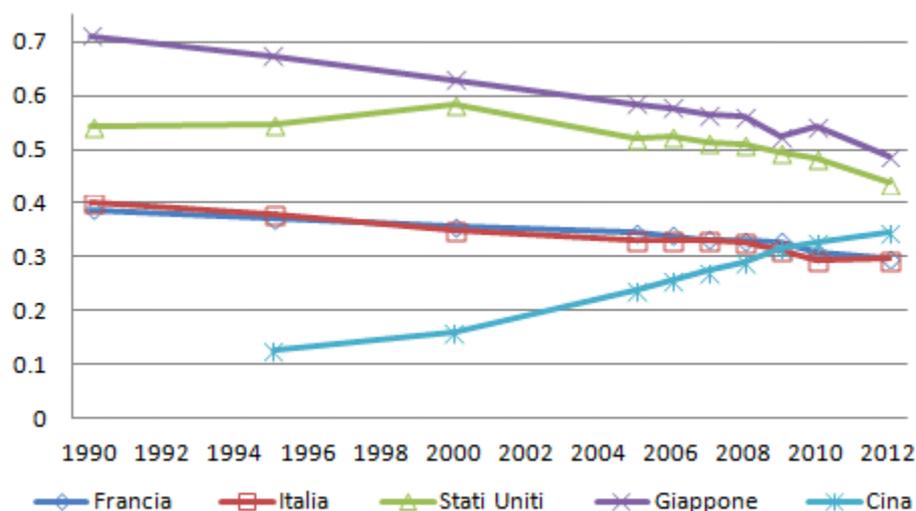


Figura 4.10: Francia. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>121</sup>

La Figura 4.10, mostra l'andamento del CIP di Francia, Italia Stati Uniti, Giappone e Cina. Come si può osservare, le performance della Francia, rispetto a tale indice, sono molto simili a quelle dell'Italia. Le due curve, infatti, vanno quasi a sovrapporsi per l'intero periodo di osservazione.

<sup>121</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

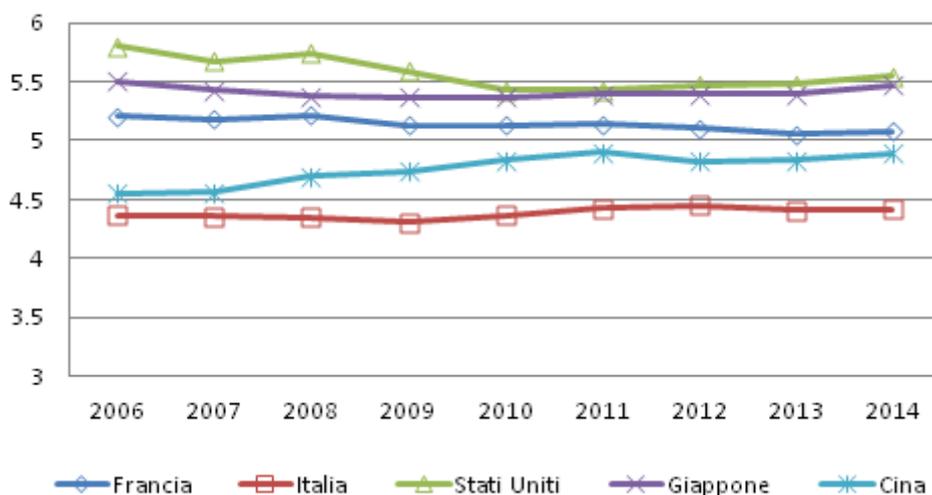


Figura 4.11: Francia. GCI, Global Competitiveness Index<sup>122</sup>

In Figura 4.11 per gli stessi paesi considerati precedentemente sono presentati gli andamenti del GCI e nella Figura 4.12 si presentano, invece, per la sola Francia le curve relative ai 12 pilastri dell'indice in esame.

Per il Global Competitiveness Index, la Francia presenta un andamento leggermente negativo nel periodo 2006-2014 mantenendosi comunque ad un migliore livello rispetto all'Italia e alla Cina ma ancora al di sotto rispetto alle altre realtà considerate.

Dopo quattro anni consecutivi di flessione, nel 2014, la Francia si è mantenuta in 23° posizione come nell'edizione precedente. Se si valutano i risultati relativi al GCI negli ultimi due anni di rilevazione, la Francia nel 2013 ha perso due posizioni rispetto al 2012.

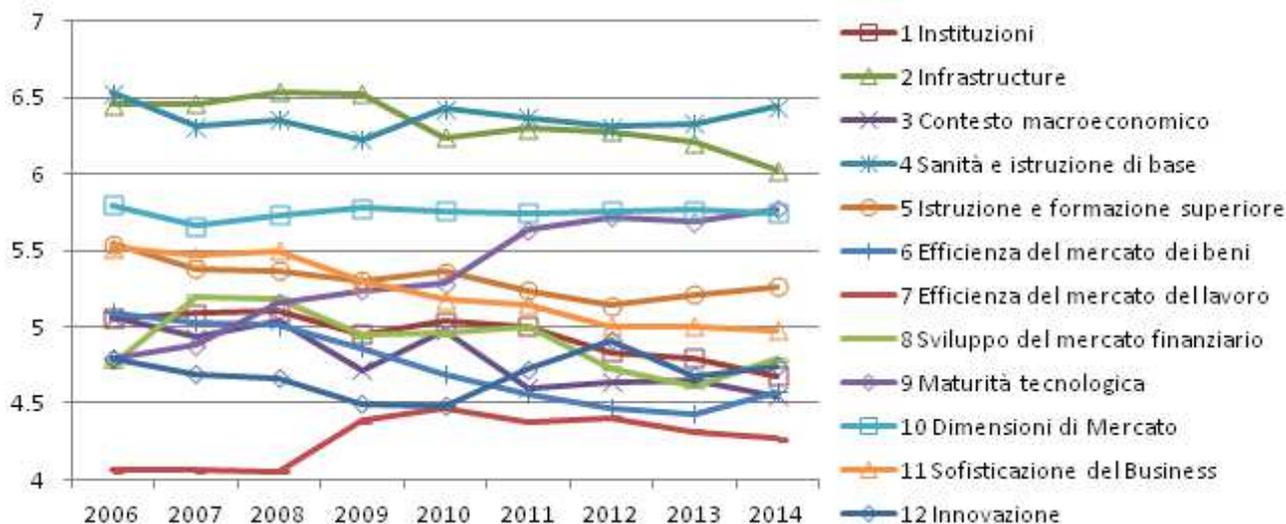


Figura 4.12: Francia. GCI Pilastri

<sup>122</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Come indica il Global Competitiveness Report 2013-2014 tale peggioramento è dovuto alle preoccupazioni rispetto al settore finanziario, mostrato dagli imprenditori. La Francia tuttavia presenta numerosi punti di forza tra i pilastri dell'Indice.

Per il pilastro 2 relativo alle infrastrutture il paese ottiene una prestazione tra le migliori al mondo: si posiziona infatti alla 8ª posizione (perdendo 4 posti rispetto al 2013), grazie a trasporti, infrastrutture energetiche e comunicazioni eccellenti. Il pilastro 1 istituzioni, si trova invece in discesa dal 2010. Allo stesso modo, il pilastro 3, relativo al contesto macroeconomico, continua a peggiorare, perdendo 9 posizioni nell'ultimo anno, soprattutto a causa della tassazione.

Il paese presenta risultati eccellenti per i pilastri 4, salute e istruzione primaria e 5, istruzione e formazione superiore, dove rispettivamente si trova per la prima volta al 18° posto (con un guadagno di 6 posizioni rispetto al 2013) e per la seconda volta al 24° posto, grazie a salute dei lavoratori, quantità e qualità dell'istruzione. Tali elementi forniscono la base per un miglioramento della produttività grazie all'adozione di nuove tecnologie, che confermano la Francia al 17° posto per il pilastro 9 relativo alla preparazione tecnologica.

La crescita del paese è favorita da una cultura di impresa professionale e sofisticata (22ª posizione per il pilastro 11 relativo alla sofisticazione del business), dall'innovazione, in particolar modo per alcuni settori basati sulla scienza (19° posto per il pilastro 12 innovazione) e da un mercato di grandi dimensioni (8ª per la dimensione del mercato, pilastro 10).

La regolamentazione eccessivamente restrittiva insieme all'alto livello della tassazione risultano le due principali problematiche per fare business in Francia. Il governo francese ha promesso uno "shock della competitività" grazie ad una serie di semplificazioni amministrative allo scopo di favorire la crescita e ridurre la disoccupazione. Il pilastro 7, relativo all'efficienza del mercato del lavoro, ha già guadagnato 10 posizioni rispetto all'edizione precedente grazie all'aumento di flessibilità. Il mercato finanziario, pilastro 8, è in miglioramento.

#### 4.2.2.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.882.419	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	94,77%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	-	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,67%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,70%	0,50%
	Più di 250 addetti	-	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	29.598		
Diffusione ISO 14001 (2013)	7.940		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	4,5%	
	Industria	59,4%	
	Servizi	36,1%	

Tabella 4.8: Francia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>123</sup>

Nella Figura 4.13 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2012.

Per lo standard relativo alla qualità, l'andamento non risulta costante ma dopo una prima crescita pressoché uniforme per il primo periodo fino al 2000, in cui uscì una nuova edizione della norma, si è verificato un calo delle certificazioni, specialmente per l'anno 2003. Nel 2004 l'andamento ha avuto una ripresa tornando ai livelli precedenti e continuando la crescita, registrata in particolar modo nel 2010, ovvero 2 anni dopo l'uscita dell'ultima edizione della ISO 9001. La ISO 14001 mostra, invece, un andamento crescente e si mantiene a livelli molto inferiori rispetto alla norma per il Sistema di Gestione per la Qualità.

Per il 2013, come indicato in Tabella 4.8, i valori registrati sono ben differenti per i due standard: 29.598 per le certificazioni ISO 9001 e 7.940 per le ISO 14001.

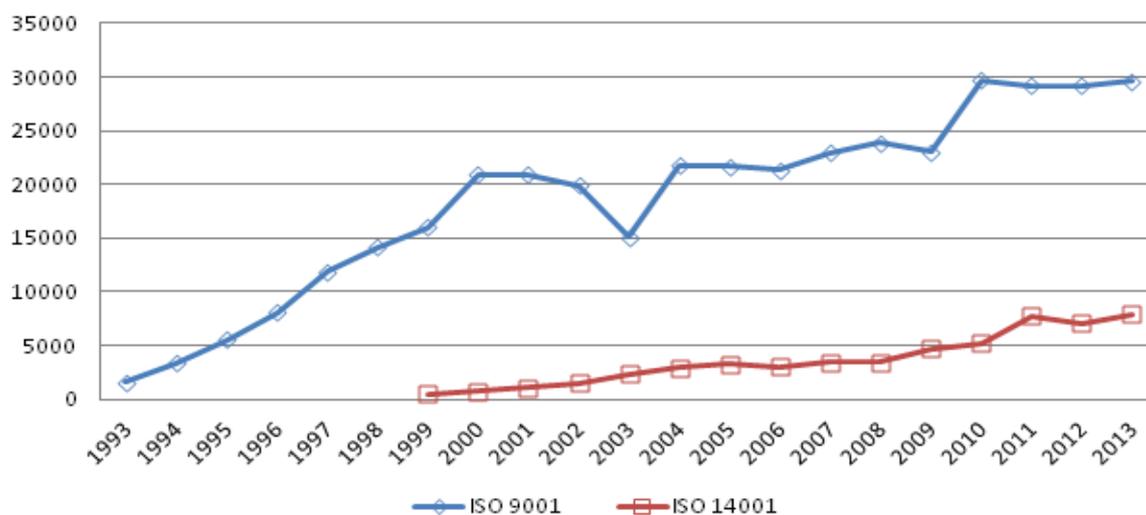


Figura 4.13: Francia. Certificazioni ISO

<sup>123</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

### 4.2.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà francesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	AFNOR - Association française de normalisation
	ETSI- European Telecommunications Standards Institute
II. Accreditamento	HAS- Haute Autorité de Santé
	Cofrac - Comité français d'accréditation
III. Promozione della Qualità	AFQP-Association France Qualité Performance e MFQ- Mouvement Français pour la Qualité
IV. Gestione Premi	Premi dell'Association France Qualité Performance
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Institut Lean France

Tabella 4.9: Francia. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Association française de normalisation (AFNOR)<sup>124</sup>

L'Association française de normalisation (AFNOR) è una rete di servizi internazionale fondata nel 1926 che si occupa principalmente di normazione, ma estende la propria attività anche nel campo della certificazione, della formazione e della stampa.

AFNOR svolge attività di certificazione di prodotto, di sistema, di processo e del personale, offre una formazione che coinvolge ogni anno 16.300 partecipanti e fornisce documentazione varia, tra cui normative, sotto formati diversi, come CD, DVD e formato elettronico sul web.

Infatti attraverso SAGA web, AFNOR offre agli iscritti al sito una raccolta di più di 125.000 riferimenti normativi. Organizza corsi di formazione, conferenze e seminari. I corsi sono rivolti al miglioramento delle prestazioni e riguardano: sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza, sviluppo sostenibile, audit, project management, risk management, lean six sigma, metrologia, valutazione secondo il modello EFQM.

AFNOR partecipa alla redazione degli standard ed è il membro francese delle organizzazioni CENELEC, CEN, IEC e ISO. Inoltre è membro di AFQP, organizzazione trattata in seguito.

### ■ European Telecommunications Standards Institute<sup>125</sup>

L'European Telecommunications Standards Institute, ETSI è un'organizzazione no-profit con sede in Francia che si occupa dello sviluppo di standard nel campo dell'ICT e raggruppa 750 organizzazioni di tutto il mondo. È riconosciuta dall'Unione Europea come organismo europeo di standardizzazione. Dal 2002 pubblica il report annuale sulle proprie attività svolte durante l'anno di interesse. Dalla sua istituzione nel 1988, ETSI ha pubblicato, circa 30.000 standard per tecnologie come GSM, 3G, 4G, DECT ed altro ancora.

<sup>124</sup> Fonte: [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

<sup>125</sup> Fonte: [www.etsi.org](http://www.etsi.org)

ETSI elabora normative e guide come: European Standard (EN); ETSI Standard (ES); ETSI Guide (EG); ETSI Technical Specification (TS); ETSI Technical Report (TR); ETSI Special Report (SR); ETSI Group Specification (GS); Harmonized Standards; Community Specifications.

Gli standard riguardano: “Home&Office”; “Better Living with ICT”; “Content Delivery”; “Networks”; “Wireless System”; “Transportation”; “Connecting Things”; “Interoperability”; “Public Safety”; “Security”.

ETSI organizza workshop sugli ambiti dell’Information and Communication Technology.

## Accreditamento

### ■ Haute Autorité de Santé (HAS) <sup>126</sup>

L’Haute Autorité de Santé (HAS) è un’ autorità pubblica indipendente, membro di AFQP, con la missione di “contribuire alla regolazione del sistema sanitario migliorando la qualità della salute” [fonte: [www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)]. Svolge le attività di valutazione e raccomandazione, di accreditamento e certificazione.

Stabilisce infatti linee guida e consigli per professionisti e pazienti, riguardo buone pratiche cliniche, salute pubblica, studi medico-economici, si occupa della valutazione dei prodotti e dei benefici per la salute.

Certifica le strutture sanitarie ed accredita pratiche mediche per migliorare la qualità del servizio e la sicurezza dei pazienti, per poi mettere a conoscenza della qualità delle cure fornite gli utenti di tali strutture; ha una partnership con il ministero responsabile per la salute e collabora con l’agenzia tecnica di informazione sull’ospedalizzazione; insieme a tali enti ha fondato il sito [www.scopesante.fr](http://www.scopesante.fr).

HAS partecipa ed ha partecipato ad eventi volti al miglioramento della qualità nell’ambito sanitario. Ad aprile 2014, ha collaborato all’organizzazione del forum internazionale “Quality and Safety in Healthcare”, per la promozione delle iniziative francesi per qualità e sicurezza delle cure. Al fine di permettere la collaborazione e lo scambio di idee, organizza incontri a livello nazionale e regionale.

Haute Santé ha inoltre sviluppato, in collaborazione con professionisti del settore e istituti di ricerca, gli indicatori di qualità e sicurezza delle cure, strumenti per il miglioramento della qualità e per il controllo interno.

L’introduzione di questi indicatori ha un triplice obiettivo:

- sviluppare una cultura di misurazione della qualità delle cure;
- avere misure basate su prove di qualità;
- aumentare l’effetto leva sul miglioramento della qualità delle cure.

Un indicatore della qualità e sicurezza delle cure è “uno strumento per la misurazione di una condizione, pratica, o del verificarsi di un evento stimato come valido e affidabile dal punto di vista della qualità delle cure e delle variazioni nel tempo e nello spazio”.

Ci sono diversi tipi di indicatori:

- Indicatori di struttura: si analizzano risorse umane, materiali, finanziarie e di organizzazione necessarie per sostenere la cura del paziente.
- Indicatori di processo: misurano l’attuazione di un passo appartenente all’insieme di cura assegnato a un paziente.
- Indicatori di esito: consentono la misura diretta, a seguito di un processo di cura, dei benefici o dei rischi generati per il paziente in termini di soddisfazione, sicurezza ed efficienza.

Questi ultimi possono essere di due tipi:

- indicatori di esito intermedio: misurano il successo delle varie fasi del processo di cura;

<sup>126</sup> Fonte: [www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)

- o indicatori di esito finale in materia di salute: si riferiscono alla mortalità, morbilità, disabilità, disagio e insoddisfazione.

### ■ **Comité français d'accréditation**<sup>127</sup>

Il Comité Français d'accréditation (Cofrac) è un organismo di accreditamento nazionale costituito nel 1994 con la seguente missione: "Convalidare la competenza e la rilevanza di un'organizzazione di qualità è un forte impegno". Cofrac è composto da 4 sezioni:

- sezione Laboratori (Biologia e Biochimica, Chimica e Ambiente, Meccanica, Fisica-Elettricità): per l'accreditamento dei laboratori di prova e di taratura;
- sezione Ispezione: per l'accreditamento degli organismi di ispezione secondo la norma NF EN ISO IEC 17020;
- sezione Certificazione: per la certificazioni di prodotti, servizi e processi, certificazione del personale e del sistema di gestione secondo normative quali ISO 9001, 14001 o altre;
- sezione Salute Umana: per l'accreditamento dei laboratori medici.

## Promozione della qualità

### ■ **Association France Qualité Performance (AFQP) e MFQ - Mouvement Français pour la Qualité**<sup>128</sup>

L'Association France Qualité Performance (AFQP) è un'associazione avente lo scopo di diffusione della qualità francese e del suo riconoscimento a livello mondiale. Si propone di diffondere gli strumenti e le iniziative per la qualità, di valorizzare le realtà eccellenti e favorire lo scambio delle migliori pratiche e la collaborazione tra i vari membri. AFQP è partner di AFNOR. Per raggiungere i suoi obiettivi organizza eventi, incontri, workshop, conferenze e congressi.

AFQP è stata fondata nel 2012 dalla fusione di:

- FARMFQ - Fédération des Associations Régionales de marque MFQ (Mouvement Français pour la Qualité);
- CNQP - Comité National Qualité Performance;
- FQP - France Qualité Publique.

Le **Mouvement Français pour la Qualité** sono associazioni regionali no-profit, aventi lo scopo di promuovere la qualità nella regione e diffonderne gli approcci, i metodi e gli strumenti, condividere le buone pratiche su qualità, gestione del rischio, sviluppo sostenibile, etica sociale e favorire un processo di riflessione su tali tematiche da parte di ogni tipo di organizzazione.

Tutti gli anni a novembre, dal 2010, il Mouvement Français pour la Qualité – Franche - Comté organizza il "mois de la qualité" che consente lo scambio di idee tra imprese (settore industriale, del commercio, della sanità, dell'agroalimentare, dei servizi ed autorità locali) e prevede visite in azienda e conferenze.

AFQP mira a unire, dirigere e coordinare tutte le reti di attori pubblici e privati che si occupano di qualità e sistemi di gestione in Francia [fonte: [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)].

Per il riconoscimento delle eccellenze nel campo della qualità ha istituito tre premi, trattati nel paragrafo dedicato.

<sup>127</sup> Fonte: [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>128</sup> Fonte: [www.mfq-mipy.org](http://www.mfq-mipy.org), [www.mfq-fc.asso.fr](http://www.mfq-fc.asso.fr), [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

## Gestione di premi nazionali

### Premi dell'Association France Qualité Performance (AFQP)<sup>129</sup>

L'AFQP, trattata nel paragrafo dedicato, organizza i seguenti premi:

- Prix France Qualité Performance (1992)<sup>130</sup>;
- Prix des Bonnes Pratiques (promosso dal 2012);
- Prix des Étudiants (promosso nel 2013).

Il Prix France Qualité Performance è un premio basato sul modello EFQM ed è rivolto a qualsiasi leader che abbia sviluppato un progetto in team volto alla qualità.

Il Prix des Bonnes Pratiques è indirizzato a tutte le organizzazioni volte al miglioramento dei propri criteri di performance.

Il Prix des Étudiants si rivolge agli studenti di istituti scolastici in cui l'insegnamento è centrato sulla qualità. I primi due sono organizzati sia a livello nazionale sia regionale.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Institut Lean France<sup>131</sup>

L'Institut Lean France è un'organizzazione fondata nel 2007. Come membro del Lean Global Network (LGN), "ha l'ambizione di essere il punto di riferimento in termini di metodologia, strumenti, lingua e cultura lean" ed ha lo scopo di sviluppare e condividere approcci lean. Come le altre organizzazioni del LGN, fornisce traduzioni di opere del Lean Enterprise Institute, organizza convegni, conferenze, seminari e corsi di formazione sulla cultura lean e sui suoi strumenti tra cui il PDCA.

Nel 2014 l'ente ha organizzato la 4<sup>a</sup> edizione del Lean Summit a Lione, evento volto alla riflessione sull'approccio lean e alla presentazione di esperienze sul tema.

L'Institut Lean France, nel 2012, ha inoltre creato il "Club Lean France", una comunità di leader aziendali di grandi società internazionali, piccole e medie imprese di vari settori (sanità, informatica, ingegneria e industria), che hanno l'opportunità di incontrarsi trimestralmente per scambiarsi opinioni sulle esperienze pratiche nella lean.

<sup>129</sup> Fonte: [www.mfq-mipy.org](http://www.mfq-mipy.org), [www.mfq-fc.asso.fr](http://www.mfq-fc.asso.fr), [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

<sup>130</sup> Fonte: [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

<sup>131</sup> Fonte: [www.institut-lean-france.fr](http://www.institut-lean-france.fr), [www.ilf-lean-summit.fr](http://www.ilf-lean-summit.fr)

## 4.2.3 Germania



### 4.2.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	80.620.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 0,8%</li> <li>▪ industria: 30,1%</li> <li>▪ servizi: 69%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 1.493.000.000.000 (2013; rank 4°)
Importazioni in dollari	\$ 1.233.000.000.000 (2013, rank 4°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,55 (2012, rank 1°, +1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,48 (2014, rank 5°, +1 rispetto al 2013)

**Tabella 4.10: Germania. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico**<sup>132</sup>

Dalla crisi seguita alla caduta del muro di Berlino (1989) e alla riunificazione (1990), la Germania è diventata la quinta potenza economica mondiale e la prima d'Europa, nonché la seconda nazione più popolosa dopo la Russia; è inoltre un membro chiave delle organizzazioni economiche, politiche, e di difesa del continente. Il 27,8% delle esportazioni manifatturiere europee sono tedesche. In particolare la Germania è il principale esportatore di macchinari, veicoli, prodotti chimici e materiali e beneficia di una forza lavoro altamente qualificata.

Per quanto concerne il PIL, nonostante i costi comportati dalla riunificazione sostenuti nei primi anni '90, come si può vedere in Figura 4.14, la Germania ha mantenuto il posto di primaria potenza economica, riallineandosi immediatamente con gli altri stati dell'UE. Si registra una flessione maggiore tra il 2001 e il 2003, in concomitanza all'introduzione della moneta unica europea; si può inoltre notare la reazione positiva seguita alla crisi degli anni 2007-2009.

<sup>132</sup> Popolazione, Fonte: Banca Mondiale; Tasso di crescita del PIL Eurostat, composizione del PIL e esportazioni/importazioni CIA, in Eurostat abbiamo il valore in euro; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

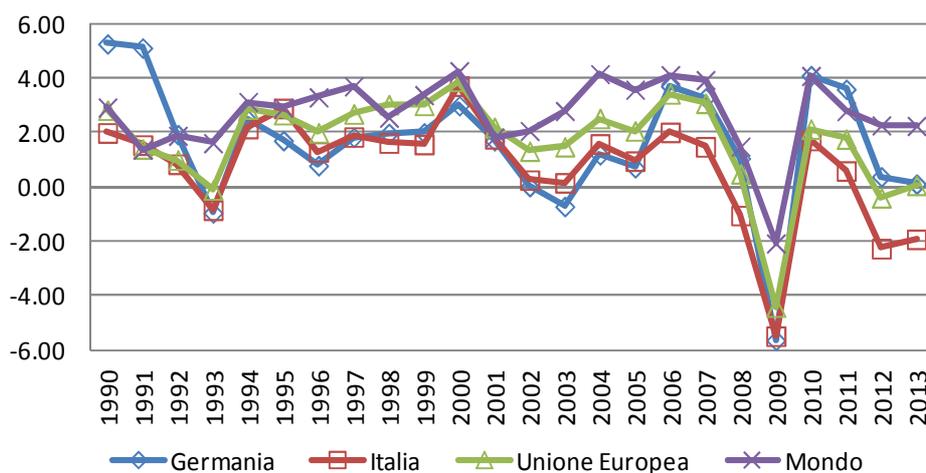


Figura 4.14: Germania. Tasso di crescita del PIL<sup>133</sup>

Come già menzionato, la Germania è un grande esportatore mondiale di prodotti dell'industria (37,9% macchinari e trasporti, nel 2012), in particolare meccanica. Pertanto la forte dipendenza dalle esportazioni è stata una delle conseguenze della contrazione economica iniziata nella seconda metà del 2008 e collegata alla crisi globale, per la quale nel 2009 la Germania è entrata in recessione.

Il grafico in Figura 4.15, mostra l'andamento nel tempo del Competitive Industrial Performance (CIP), nel quale sono immediatamente visibili gli effetti della crisi globale sulla competitività del paese.

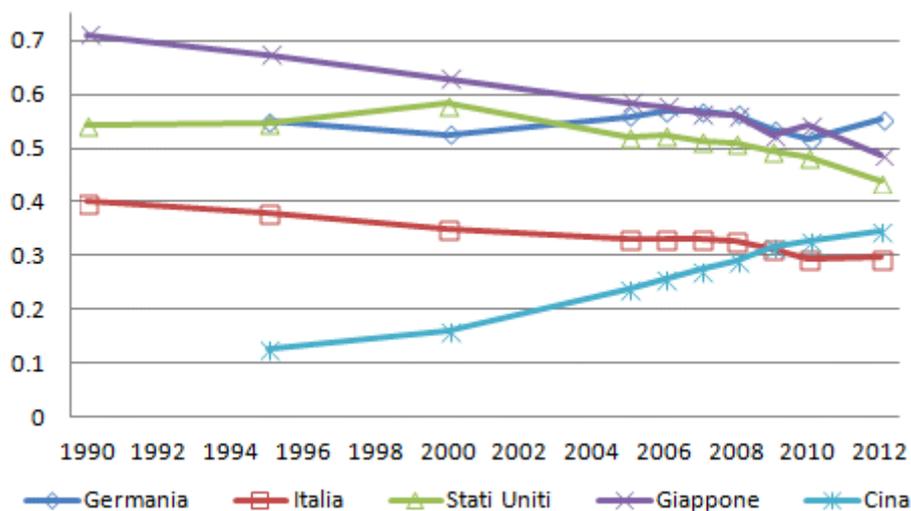


Figura 4.15: Germania. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>134</sup>

Anche nel CIP si riflette l'andamento delle esportazioni tedesche. Negli anni dal 1995 al 2000, la Germania ha registrato una contrazione delle esportazioni pari al 2% di quelle mondiali, recuperando l'1,5% tra il

<sup>133</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>134</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

2000 e il 2005. Negli anni successivi, è possibile osservare un consolidamento della posizione che ha consentito al paese di mantenere il proprio posto nel ranking mondiale del CIP.

Il Global Competitiveness Index (GCI) della Germania, mostrato in Figura 4.16, in aumento dal 2011, ha subito un lieve calo nell'ultimo anno. Nel 2014, la Germania passa dalla quarta alla quinta posizione nel ranking dell'indice stesso. La discesa è dovuta ad alcune preoccupazioni concernenti le istituzioni e le infrastrutture ed è solo parzialmente bilanciata dal miglioramento del contesto macroeconomico del paese e dallo sviluppo finanziario.

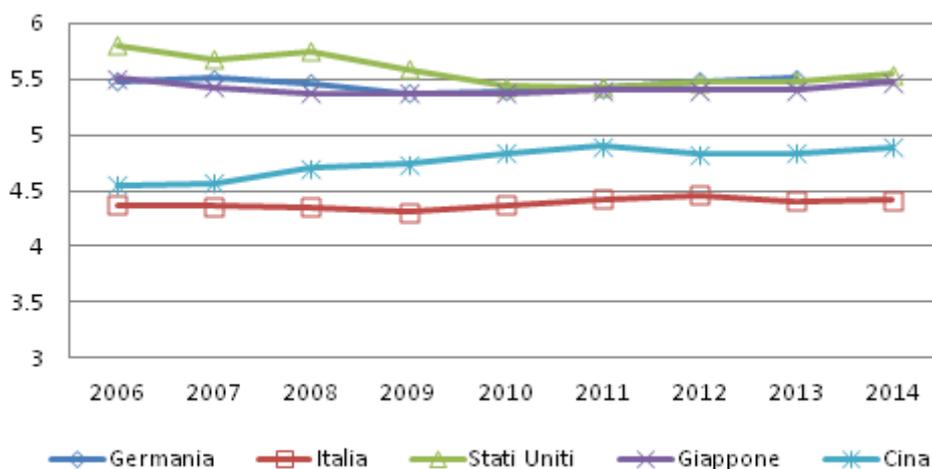


Figura 4.16: Germania. GCI - Global Competitiveness Index<sup>135</sup>

Il dettaglio delle componenti del GCI è mostrato in Figura 4.17.

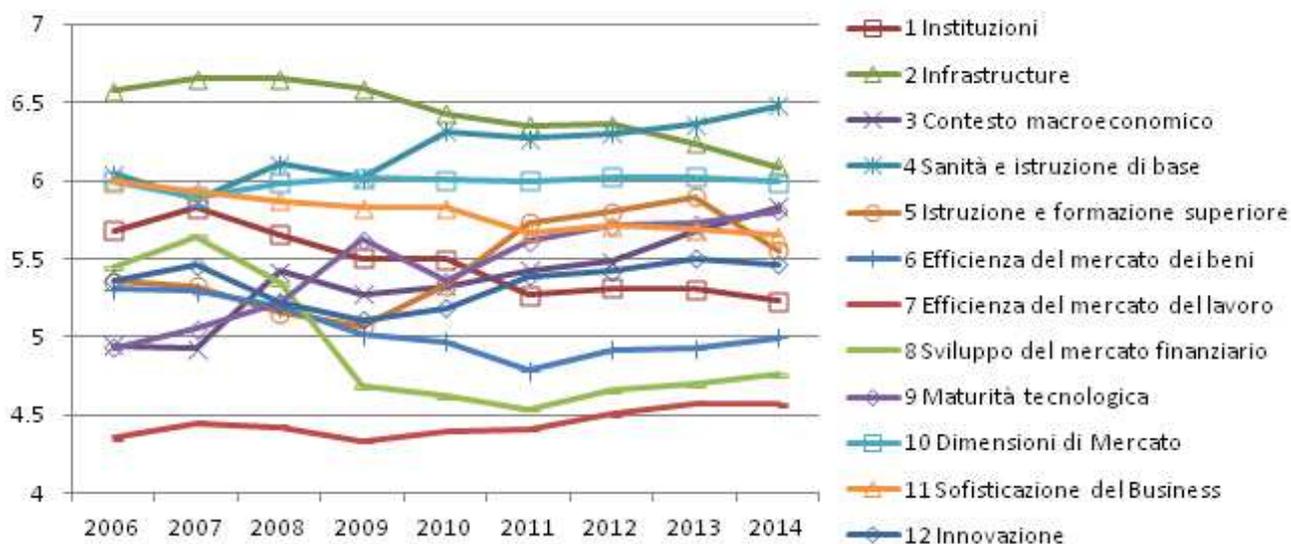


Figura 4.17: Germania. GCI Pilastri

<sup>135</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Per quanto riguarda le istituzioni, pilastro 1, la Germania presenta un trend negativo, e risulta 17°. Il paese eccelle per le infrastrutture (pilastro 2), ottenendo la 7° posizione nel rank complessivo, ma perdendo 4 posizioni rispetto al 2013; vanta nello specifico strutture di prima qualità in tutti i trasporti.

Il contesto macroeconomico, pilastro 3, ha avuto complessivamente un andamento crescente, la Germania si trova in 24° posizione.

Il mercato dei beni, pilastro 6, in aumento negli ultimi 3 anni, è caratterizzato da una forte concorrenza locale e una posizione delle grandi imprese di “non dominio”, la Germania è in 19° posizione nel rank.

Per la dimensione di mercato, pilastro 10, la Germania ha avuto un andamento pressoché costante fin dalle prime rilevazioni, in quanto basata sia sul grande mercato interno e sia sulle forti esportazioni, pertanto il paese si conferma in 5° posizione.

Il mercato finanziario, pilastro 8, che ha avuto un andamento negativo dal 2007 al 2011, negli ultimi tre anni ha visto una tendenza positiva che ha consentito al paese di raggiungere la 25° posizione.

Il business tedesco, pilastro 11, molto sofisticato, consente alla Germania di confermare la 3° posizione nel rank globale, soprattutto per i processi produttivi e i canali di distribuzione efficienti.

L’Innovazione (pilastro 12) e la Preparazione Tecnologica (pilastro 9) hanno un trend positivo, il paese ha ottenuto rispettivamente la 6° e la 13° posizione. Infatti le aziende tedesche sono considerate tra le più innovative al mondo, spendono molto in R&S, possono contare su collaborazioni con le istituzioni e le università e hanno la capacità di assorbire ed utilizzare in fretta le nuove tecnologie. Inoltre, le aziende tedesche, prevalentemente di medie dimensioni, operano in mercati di nicchia localizzati nelle medesime aree per cui la competizione è la forza per sviluppare nuovi servizi e prodotti.

L’istruzione e la formazione superiore, pilastro 5, nell’ultimo anno mostrano una discesa consistente dovuta alla disponibilità dei dati sul tasso di iscrizione universitaria (assente negli anni precedenti) che hanno collocato la Germania in 16° posizione, arretrando di 13 posti. Il sistema educativo di base, pilastro 4, nel quale la Germania ha ottenuto la 14° posizione, ha ancora bisogno di essere migliorato.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, pilastro 7, nel quale il paese ha ottenuto la 35° posizione, i miglioramenti sono stati molto consistenti consentendo un guadagno di 18 posizioni a partire dal 2012. Tuttavia, alcune recenti disposizioni, come il salario minimo, potrebbero portare una futura retrocessione del pilastro. Data la diminuzione della tasso di crescita della popolazione, sarà cruciale per attirare i talenti un approccio che incentivi l’immigrazione e il lavoro femminile.

Nonostante l’economia tedesca sia molto simile a quella dei paesi nordici, recenti studi locali hanno mostrato come stiano emergendo alcune difficoltà sociali.

Normative rigorose e ben applicate, unite all’esistenza di una grande porzione di territorio protetto, indicano attenzione tedesca alle tematiche ambientali. Tuttavia, la concentrazione di anidride carbonica è ancora relativamente elevata e l’emissione di particolato è oltre il livello consigliato.

### 4.2.3.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.189.737	Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	82,31% 94,85%
	Da 10 a 19 addetti	9,86% 3,28%
	Da 20 a 49 addetti	4,82% -
	Da 50 a 249 addetti	2,53% 0,50%
	Più di 250 addetti	0,49% -
Diffusione ISO 9001 (2013)	56.303	
Diffusione ISO 14001 (2013)	7.983	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,9%
	Industria	49,3%
	Servizi	48,8%

Tabella 4.11: Germania. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>136</sup>

Nella Figura 4.18, è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 negli anni dal 1993 al 2013 messo in relazione all'andamento delle certificazioni ISO 14001 negli anni dal 1999 al 2013. Per l'ISO 9001, la tendenza è complessivamente positiva sebbene abbia presentato un calo significativo negli anni dal 2000 al 2003, in corrispondenza dell'introduzione dell'euro e dell'edizione 2004 della norma.

Da notare che la diffusione dell'ISO 14001 è molto inferiore a quella dell'ISO 9001, 7.983 contro 56.303 nel 2013, come mostrato in Tabella 4.11.

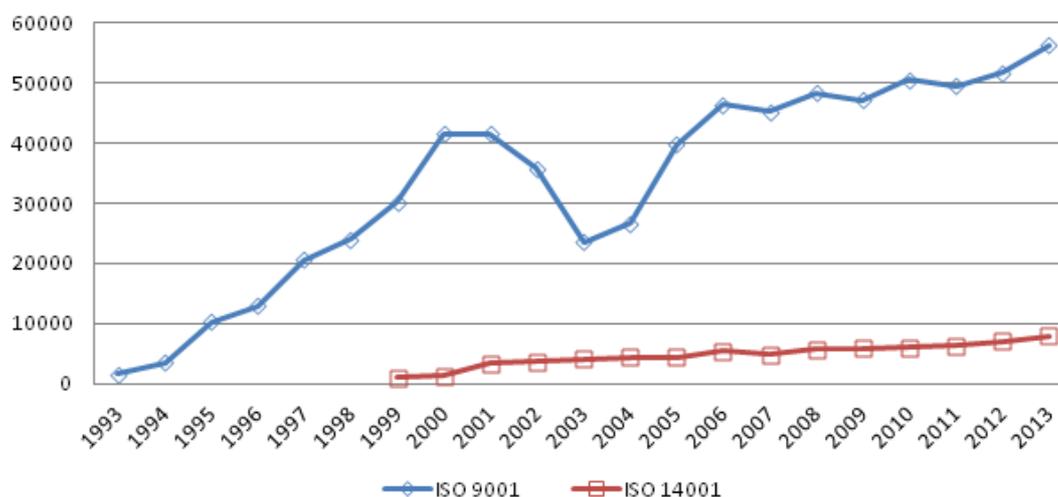


Figura 4.18: Germania. Certificazioni ISO

<sup>136</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

### 4.2.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà tedesche in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Deutsches Institut für Normung e.V. - DIN
<b>II. Accreditamento</b>	Deutsche Akkreditierungsstelle - DAkkS
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Bundesverwaltungsamt – BVA
	Deutsche Gesellschaft Für Qualität - DGQ
	Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung - IfBQ
	Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen - IQR
	Sächsische Bildungsagentur - SBA
	Ständige Konferenz
<b>IV. Gestione Premi</b>	Zentrum für internationale Vergleichsstudien - ZIB
	DIN-Preise, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN)
	Ludwig Erhard Preis, Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (ILEP,) Walter Masing Award, Deutsche Gesellschaft Für Qualität (DGQ)
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	B-Wise
	European Six Sigma Club Deutschland e.V.
	Institut Deutschland e. V. – QFD ID
	Lean Management Institut

Tabella 4.12: Germania. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Deutsches Institut für Normung e.V – DIN<sup>137</sup>

Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN), costituita nel 1917, è un'organizzazione no-profit.

Nel 1975 in accordo con il governo federale tedesco, DIN è diventato l'organismo di normazione nazionale, incaricato di rappresentare gli interessi tedeschi presso organizzazioni di normazione europee e internazionali. I membri di DIN sono aziende, associazioni, agenzie governative e altre istituzioni.

La missione di DIN è diventare leader mondiale nello sviluppo di norme; supportare l'industria tedesca, il settore pubblico, le istituzioni scientifiche e di ricerca e la società nel suo complesso; promuovere i consumi, la tutela dell'ambiente e della salute, così come la salute e la sicurezza sul lavoro; contribuire all'apertura dei mercati ed alla leale concorrenza.

Nel 2008 l'Università Tecnologica di Berlino (Technische Universität Berlin) e DIN hanno firmato un accordo di cooperazione che delinea il loro futuro come partner strategici nel campo della ricerca e dell'istruzione superiore.

Le aziende associate sono:

- **DIN GOST TÜV Berlin-Brandenburg GmbH.** DIN GOST TÜV, nata come società per azioni di DIN e il Gruppo Renania TÜV, offre servizi di certificazione, registrazione e approvazione di prodotti esportati verso la Federazione Russa e paesi della CSI, Comunità degli Stati Indipendenti.

<sup>137</sup> Fonte: www.din.de

- **DQS GmbH.** DQS e le imprese internazionali del Gruppo, forniscono personale esperto e imparziale e servizi di certificazione per i sistemi di gestione riconosciuti a livello internazionale.
- **DIN CERTCO GmbH.** DIN CERTCO è l'organismo di certificazione DIN e Renania Gruppo TÜV, si occupa di valutare la conformità e fornire servizi di certificazione per una vasta gamma di prodotti, servizi, aziende e persone.

L'ente organizza diversi eventi, nessuno a carattere periodico, alcuni dei più significativi sono descritti di seguito.

- Nel 2005 DIN ha ospitato un convegno intitolato "30 anni di partnership di successo - un modello di successo, in Germania e oltre", per celebrare il 30° anniversario dell'accordo tra DIN e il governo federale tedesco
- Nel 2006 DIN ha tenuto un "Open Day" per celebrare la Giornata Mondiale della Normazione, mostrando esempi di cooperazione con aziende e organizzazioni in una vasta gamma di settori.
- Nel 2007 DIN ha organizzato la Conferenza europea "Innovazione e accesso al mercato attraverso gli Standards".
- Sempre nel 2007 DIN ha festeggiato il suo 90° anniversario con il convegno - inaugurazione della mostra multimediale "NormenWerk" a Berlino.
- Dal 2009, tutti i documenti sono stati pubblicati in modo uniforme in base al nuovo concetto di normazione chiamato DIN SPEC.
- Nel 2011 DIN ha lanciato una serie di eventi rivolti a studenti e giovani laureati di tutte le discipline che trattano temi innovativi, per permettere loro di discutere e stabilire contatti con gli esperti.

DIN in collaborazione con SAC ha sviluppato il Portale di cooperazione tedesco - cinese. Il nuovo Germania-Cina Standards Information Portal è stato ufficialmente lanciato il 12 ottobre 2009 a Berlino: questo nuovo portale Internet è una fonte preziosa di informazioni riguardanti norme e sistemi di standardizzazione in Germania e in Cina. Il portale è gestito dagli organismi di normazione nazionali di Cina e Germania, rispettivamente Standardization Administration della Repubblica popolare cinese (SAC) e DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione. Le aziende possono utilizzare il potente motore di ricerca per trovare rapidamente le norme di cui hanno bisogno per i loro prodotti. Le ricerche possono essere effettuate in tedesco, inglese o cinese, con i risultati di ricerca visualizzati in tedesco o cinese, in entrambi i casi con una traduzione in inglese del titolo. Possono essere ricercati i dati bibliografici selezionati per quasi 60.000 documenti. Scambiati e aggiornati su base mensile. Viene indicata anche la relazione dei documenti agli standard internazionali (come "identico" o "modificato"). La homepage del portale include informazioni approfondite sui settori che sono stati individuati dal Gruppo di lavoro Standardizzazione del Comitato misto tedesco e cinese dell'Industria e del Commercio come particolarmente importante per lo sviluppo congiunto di standard in quei paesi.

L'ente gestisce, inoltre, i DIN Preise, come approfondito nel paragrafo dedicato.

## Accreditamento

### ■ Deutsche Akkreditierungsstelle – DAkKS<sup>138</sup>

DAkKS, fondato nel 2010 dalla fusione di più società, è l'organismo nazionale di accreditamento tedesco, no-profit.

Diversamente da molti altri paesi, fino al 2009 la Germania non ha avuto un organismo di accreditamento unico, ma di un sistema di accreditamento frammentato composto da circa 20 organismi di accreditamento pubblici e privati, talvolta appartenenti ad aree a volte in sovrapposizione tra loro. Il Consiglio di accreditamento tedesco (DAR, Deutsche Akkreditierungsrat), dal 1991, aveva assunto la responsabilità per la cooperazione e il coordinamento di questi organismi, ma ha interrotto le sue attività dopo l'istituzione di DAkKS, alla fine del 2010.

DAkKS è incaricato dal governo federale di svolgere i compiti di accreditamento delle autorità pubbliche, pertanto è soggetto a autorità di vigilanza giuridica e finanziaria del governo.

## Promozione della qualità

### ■ Bundesverwaltungsamt – BVA<sup>139</sup>

Il BVA è l'ente tedesco che promuove e sostiene la creazione di un CAF (Common Assessment Framework) europeo di qualità nella pubblica amministrazione. L'obiettivo dell'ente è quello di utilizzare l'autovalutazione CAF come mezzo di modernizzazione amministrativa.

Il BVA ha una sezione del sito web, nella quale approfondisce i modelli per la gestione della qualità ISO, EFQM e CAF spiegando le differenze di applicazione per la pubblica amministrazione in allegati tecnici scaricabili liberamente. Offre inoltre consulenze telefoniche, informazioni, materiale di studio, software, supporto per il progetto CAF.

In Germania, più di 600 persone provenienti dal settore pubblico si sono registrate nella rete CAF gestita da BVA per avere la possibilità di partecipare attivamente allo scambio di esperienze e conoscenze, a gruppi di lavoro tematici, alle discussioni con il consiglio consultivo per i principali compiti del Centro CAF tedesco e per presentare i successi dei propri progetti CAF alle conferenze sulla gestione della qualità.

Dal 2006, il Ministero federale degli Interni ha incaricato l'Ufficio federale Amministrativo (Bundesverwaltungsamt– BVA) delle scuole tedesche all'estero, di organizzare la gestione delle sovvenzioni in settori come la promozione dello sport, della cultura, della gioventù, di concedere prestiti educativi, di raccogliere i fondi e offrire corsi di formazione.

### ■ Deutsche Gesellschaft Für Qualität – DGQ<sup>140</sup>

Il DGQ è l'associazione tedesca per la qualità, che fornisce formazione nell'ambito dei sistemi di gestione in Germania. La sua missione è articolata in più temi: costruire reti, emancipare le persone, sviluppare le organizzazioni, generare conoscenza per il successo sostenibile dei clienti e dei partner.

Per raggiungere questi obiettivi nel miglior modo possibile, la DGQ nel 2007 si è strutturata in tre unità organizzative specializzate:

<sup>138</sup> Fonte: [www.dakks.de](http://www.dakks.de)

<sup>139</sup> Fonte: [www.bva.bund.de](http://www.bva.bund.de)

<sup>140</sup> Fonte: [www.dgq.de](http://www.dgq.de)

- Verein Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V, una rete per lo scambio di esperienze, che rappresenta la consapevolezza nazionale ed internazionale della qualità.
- DGQ Weiterbildung GmbH, responsabile della formazione e dell'organizzazione di corsi, seminari e conferenze.
- FQS Forschungsgemeinschaft Qualität e. V., che fornisce l'accesso a risultati di ricerca innovativi. Ad oggi ha seguito 28 progetti di ricerca nazionali e internazionali.

La DGQ organizza corsi di formazione e seminari, anche volti alla certificazione, in ambito di sistemi di gestione qualità, ambiente, sicurezza, energia, audit, lean six sigma, modello EFQM, metrologia per la produzione.

Gestisce il premio Walter Masing come descritto nel paragrafo dedicato.

Oltre all'assegnazione del Premio Walter Masing, DGQ, sostiene il Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg, la Thüringer Staatspreis für Qualität e il Bayerischer Qualitätspreis:

- **Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg**, è "l'iniziativa di qualità", una collaborazione tra Berlino e Brandeburgo, con il patrocinio del Commissario per i ministeri dell'economia e del lavoro che ha l'obiettivo di supportare le aziende nella gestione e promozione della qualità.
- **Premio di Stato per la Qualità Turingia**, premio assegnato dal 1998, riconosce altissimi meriti nel campo della gestione della qualità aziendale. Nel 2011 per la prima volta sono state istituite due categorie:
  - "gestione della qualità nelle imprese" che; valuta l'efficacia della strategia di qualità, la creazione di posti di lavoro qualificati, apprendistato dedicato, tasso di non conformità nella produzione, puntualità nell'esecuzione dei contratti.
  - "politiche del personale e cultura d'impresa"; valuta le società per le migliori idee sulla conciliazione tra lavoro e vita familiare.
- **Bayerischer Qualitätspreis**, il premio bavarese per la Qualità, istituito dal 1993. Il premio era in principio aggiudicato solamente alle aziende manifatturiere; dal 1994 è stato esteso a tutte le società di produzione; nel 1998, è stato ampliato ulteriormente per includere le società di commercio al dettaglio e all'ingrosso, le società di commercio estero e le "comunità business-friendly". Dal 2002, la partecipazione è stata allargata alle aziende di servizio business-oriented e, infine, dal 2013, alle aziende di servizio information-oriented.

### **Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung – IfBQ<sup>141</sup>**

Il IfBQ è il centro di servizi del Ministero dell'Istruzione e formazione professionale (BOD) di Amburgo, fornisce servizi scientifici per lo sviluppo e la garanzia della qualità nelle scuole; prevede sistemi di monitoraggio continuo dello sviluppo del sistema scolastico sulla base di metodi empirici e statistici.

Il IfBQ si è formato il primo Ottobre 2012 dalla fusione di parte dell'Istituto per il monitoraggio Educativo (IfBM), il Dipartimento LIQ dell'Istituto per la formazione degli insegnanti e di sviluppo scolastico (LI), il Centro per il supporto di monitoraggio scientifico e della ricerca nei processi di sviluppo della scuola (ZUSE) e da parti delle unità statistiche di formazione del CDA. Il sito web del IfBQ è ancora in costruzione.

Le attività dell'IfBM comprendono:

- Attuazione delle ispezioni scolastiche;
- Coordinamento e, se necessario, effettuazione della valutazione delle politiche di educazione;
- Preparazione, attuazione e valutazione dei test di performance scolastica e di sondaggi;
- Creazione regolare di un rapporto educativo;

<sup>141</sup> Fonte: [www.hamburg.de/bsbifbq](http://www.hamburg.de/bsbifbq)

- Analisi regionali della scuola e dell'istruzione;
- Attuazione e valutazione dei metodi di misurazione delle performance nel supporto per la lingua;
- Controllo e valutazione degli esami;
- Valutazioni e relazioni statistiche ufficiali.

### Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen – IQR<sup>142</sup>

L'IQR, Istituto per il progresso educativo, è un istituto scientifico che supporta i Länder della Repubblica Federale di Germania nello sviluppo e nella garanzia della qualità del sistema scolastico. Il punto di partenza e la base di questo lavoro sono gli standard educativi adottati dalla Conferenza permanente dei ministri dell'istruzione nella Repubblica federale di Germania (KMK): gli Standard educativi definiscono quali competenze dovrebbero sviluppare gli alunni nella loro carriera scolastica. Il IQR è incaricato del monitoraggio educativo, ovvero di controllare regolarmente la misura in cui questi obiettivi vengono raggiunti nelle scuole tedesche. Inoltre, il IQR sostiene nell'implementazione degli standard di istruzione nei paesi in cui serviranno come telaio di riferimento nel sistema di istruzione.

Come istituzione scientifica, IQR è attivo in vari campi della ricerca sull'educazione empirica. Le questioni chiave che vengono esaminate sono:

- Quali strutture hanno competenze scolastiche e come possono essere valutate;
- Quali fattori influenzano apprendimento e rendimento scolastico;
- Come affrontare le esigenze metodologiche di valutazione delle performance;
- Come sviluppare le competenze linguistiche e di lettura necessarie per l'apprendimento;
- In che misura e in quali condizioni è possibile per gli insegnanti orientare l'insegnamento alle competenze;
- Come possono essere utilizzate le nuove tecnologie per la diagnostica avanzata delle competenze scolastiche.

### Sächsische Bildungsagentur – SBA<sup>143</sup>

SBA è l'agenzia regionale per l'Istruzione eletta dal Ministero della Pubblica Istruzione e dall'Ispettorato scolastico di Sassonia. Segue due progetti "FSE QM" di supporto alla gestione della qualità della scuola, sostenuti dal finanziamento del Fondo sociale europeo (FSE).

L'obiettivo dei progetti "FSE QM" è quello di promuovere lo sviluppo sistematico dell'insegnamento attraverso la gestione della qualità e quindi migliorare le prestazioni degli studenti grazie alla valutazione interna dei processi di insegnamento e apprendimento, a cui applicare i principi del miglioramento continuo.

### Ständige Konferenz<sup>144</sup>

La Ständige Konferenz, Conferenza permanente dei ministri dell'istruzione della Repubblica federale di Germania, fondata nel 1948, è un'associazione dei ministri e senatori dei Länder responsabili dell'istruzione e della formazione superiore, della ricerca e della cultura.

Nel settore scolastico, la Conferenza permanente ha assicurato conformità e comparabilità dei programmi educativi scolastici e dei loro bilanci, pertanto ha consentito la massima mobilità sia agli studenti che agli

<sup>142</sup> Fonte: [www.iqb.hu-berlin.de/institut](http://www.iqb.hu-berlin.de/institut)

<sup>143</sup> Fonte: [www.schule.sachsen.de](http://www.schule.sachsen.de)

<sup>144</sup> Fonte: [www.kmk.org](http://www.kmk.org)

insegnanti. Ciò si riflette nello sviluppo di standard formativi nazionali, nella partecipazione a studi comparativi internazionali, nella rendicontazione regolare dell'istruzione e nella creazione di due enti: l'Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen IQR (dell'Istituto per la Gestione della Qualità) e il Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien (ZIB) il Centro per gli Studi Internazionali Comparati, descritti a seguire.

### ■ Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien – ZIB<sup>145</sup>

ZIB Centro per gli studi di Educazione Internazionale Comparativi, è stato fondato nel 2010 dal Ministero federale dell'Istruzione e della Ricerca (BMBF) e dalla Conferenza Permanente dei Ministri dell'Istruzione e degli Affari Culturali dei Länder della Repubblica Federale di Germania (KMK), unendo le competenze di tre delle istituzioni di alto livello nel campo della ricerca educativa tedesca; la School of Education dell'Università Tecnica di Monaco, l'Istituto tedesco Internazionale per la Ricerca Educativa e l'Istituto Leibniz per l'educazione scientifica e matematica.

L'obiettivo dell'associazione è realizzare ricerche d'avanguardia nel campo dell'educazione, occupandosi delle seguenti attività:

- Coordinare e garantire la collaborazione a comitati scientifici internazionali e alle valutazioni internazionali su larga scala;
- Finanziare poltrone di ricerca;
- Promuovere giovani ricercatori nei settori della valutazione educativa su larga scala;
- Coordinare un programma di ricerca con l'IQB;
- Gestire la declinazione nazionale del progetto "PISA" in Germania, compresa la preparazione delle relazioni.

Il progetto PISA (Programme for International Student Assessment), dell'OCSE, ha l'obiettivo di riunire le competenze e le conoscenze degli studenti in tutto il mondo e confrontarli a livello internazionale. Consiste in un'indagine effettuata ogni tre anni e ripetuta da istituti diversi.

## Gestione di premi nazionali

### ■ DIN Preise<sup>146</sup>

Ogni anno, DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione, organizza tre categorie di premi fino a 10.000 €.

**Vantaggi della standardizzazione.** Il Premio DIN "Nutzen der Normung" è assegnato ogni anno per la miglior dimostrazione dei benefici della standardizzazione. Il primo premio è di 10.000 €, il secondo di 7.500 € e il terzo di 5.000 €. Il concorso mira a utilizzare esempi pratici per pubblicizzare gli effetti delle normative, al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica. La maggior parte dei vantaggi della standardizzazione mostrati dai vincitori delle passate edizioni riguardano la riduzione dei costi e la maggiore efficienza.

**Best Practice.** Il Premio DIN "Best Practice" è assegnato ai migliori risultati di incorporazione degli standard nelle procedure aziendali. Il premio di 5.000 € è assegnato per la gestione di qualità e ambiente e per i sistemi di gestione della documentazione che consentono un approccio uniforme alla soddisfazione dei

<sup>145</sup> Fonte: [zib.education/startseite.html](http://zib.education/startseite.html)

<sup>146</sup> Fonte: [www.din.de](http://www.din.de)

requisiti. Con questo premio, DIN mira a delineare soluzioni eccellenti per la gestione degli standard, nonché a rendere riconosciuti i benefici derivanti dall'applicazione di norme di gestione.

**Giovane Scienza.** DIN dal 2005, conferisce il premio "Junge Wissenschaft" agli studenti per le migliori tesi accademiche riguardanti aspetti di normazione. Ogni vincitore riceve un premio di 1.000 €.

### Ludwig Erhard, ILEP<sup>147</sup>

La Ludwig-Erhard-Preis e.V. (ILEP) è un'organizzazione supportata da diversi organismi, che ha l'obiettivo di rafforzare la capacità delle imprese tedesche di operare a livello mondiale. I membri di ILEP sono:

- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Confederazione delle associazioni tedesche dei datori di lavoro;
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Federazione delle industrie tedesche;
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Società tedesca per la Qualità;
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Industria e Commercio Tedesco;
- Handelsverband Deutschland, Associazione tedesca per il commercio;
- Ludwig-Erhard-Stiftung eV;
- Verein Deutscher Ingenieure, Associazione degli ingegneri tedeschi;
- Zentralverband des Deutschen Handwerks, Associazione centrale del commercio tedesco.

ILEP si basa sul principio che "le organizzazioni aiutano le organizzazioni"; le aziende che ricevono il premio vengono utilizzate come modello per le altre società, al fine di incoraggiarle a seguire lo stesso cammino verso l'eccellenza e a sviluppare idee innovative con una gestione sostenibile.

Il Premio Ludwig Erhard è il premio Tedesco per l'eccellenza basato sul modello EFQM, istituito nel 2003, promosso dal Ministero Federale dell'Economia e della Tecnologia. Il premio porta il nome di un ex ministro dell'Economia tedesca che è considerato il "padre del miracolo economico" ("Wirtschaftswunder") in Germania; a lui infatti è attribuito il merito della ripresa economica nella giovane Repubblica Federale di Germania a seguito dell'introduzione del concetto di "economia sociale di mercato".

Il Modello EFQM per l'Eccellenza riflette, in diversi aspetti, il pensiero di Ludwig Erhard, pertanto il modello viene applicato senza modifiche.

Può partecipare al premio qualsiasi organizzazione che abbia almeno il 50% del suo operato in Germania. Il processo di conferimento annuale inizia a gennaio con la call dei valutatori. Solo i valutatori che hanno superato l'EFQM Assessed Training (EAT) sono qualificati. Dopo che i concorrenti hanno espresso formalmente la loro volontà di partecipare al premio per la fine di febbraio, tutti i valutatori ILEP prendono parte ad un briefing di due giorni per raggiungere una visione comune su come valutare i partecipanti. Solitamente viene utilizzato come base per la valutazione il documento dell'anno precedente.

Durante la visita in loco alle aziende partecipanti, che avviene in autunno, i valutatori cercano prove di applicazione di buone pratiche per attestare i risultati presentati nei documenti di candidatura. I vincitori sono celebrati a Berlino nel mese di novembre

<sup>147</sup> Fonte: ilep.schieferdecker.comwir\_ueber\_uns; ilep.de

## ■ Walter Masing, DGQ<sup>148</sup>

Il Walter Masing Award è il premio biennale gestito dal Deutsche Gesellschaft Für Qualität (DGQ), per la gestione della qualità innovativa, istituito nel 1986.

Il Prof. Dr. Walter Masing, a cui è dedicato il premio, è una delle personalità più importanti nella gestione della qualità a livello mondiale. È presidente onorario della Società Tedesca per la Qualità (DGQ), fu il presidente fondatore e membro permanente della presidenza della European Organization for Quality (EOQ, adesso EFQM), Presidente dell'Accademia Internazionale per la Qualità (IAQ) e, fino al 1983, presidente della DGQ. Ha pubblicato numerosi articoli e libri, tra cui il "Manuale di Gestione della Qualità".

Il "Walter Masing" è l'unico premio tedesco di gestione della qualità, assegnato per eccellenza personale. Il premio mira a motivare il talento scientifico e imprenditoriale allo sviluppo di nuove idee nel campo della gestione della qualità.

La partecipazione avviene attraverso una gara pubblica, i partecipanti devono trattare un argomento di qualità che può essere:

- una ricerca indipendente,
- la rappresentazione pratica di una soluzione pionieristica.

Il bando si svolge attraverso la stampa specializzata e su Internet entro e non oltre 12 mesi prima della data della cerimonia. È consentita la partecipazione di gruppo. La valutazione viene effettuata dal consiglio di fondazione del Walter Masing sui seguenti aspetti:

- originalità;
- importanza pratica per la ricerca o per l'insegnamento;
- approfondimento del soggetto;
- presentazione e forma.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ B-wise<sup>149</sup>

B-Wise è un ente che mette a disposizione il portale Internet *www.business-wissen.de* contenente materiale da scaricare sotto forma di modelli Excel per il controllo, il reporting, la gestione delle metriche e la gestione dei progetti, ecc, rivolti soprattutto a direttori, team leader e dipendenti.

Una sezione del sito è dedicata al "Manuale di gestione" e riporta la descrizione generale degli strumenti per il management, evidenziando i vantaggi di uno rispetto all'altro e fornisce istruzioni dettagliate per imparare a utilizzare tali strumenti sul lavoro. Ogni mese è accessibile liberamente un capitolo diverso del manuale di gestione.

L'ente effettua attività di promozione, formazione e sviluppo con moduli online di corsi e-learning supervisionati da esperti. L'ente organizza inoltre dei seminari a pagamento.

<sup>148</sup> Fonte: [www.dgq.de](http://www.dgq.de)

<sup>149</sup> Fonte: [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de); [b-wise.de](http://b-wise.de)

## ■ European Six Sigma Club Deutschland e.V. - ESSC-D <sup>150</sup>

La European Six Sigma Club Deutschland e.V. è stato istituito nel 2007, i membri dell'ESSC-D sono soggetti privati e aziende.

Le attività dell'ESSC-D comprendono l'organizzazione e lo svolgimento di meeting, lo sviluppo di standard metodologici, la realizzazione di linee guida per la formazione, il perfezionamento e lo sviluppo di programmi di formazione, la promozione della ricerca statistica, la condivisione di esperienze di progetti Six Sigma, la collaborazione nazionale ed internazionale e l'organizzazione e la conduzione di eventi formativi.

Nel primo workshop, svolto a Varese nel 1999, sponsorizzato dalla statunitense Whirlpool, Black Belt, Master Black Belt e Champions hanno riferito le proprie esperienze, raccontato progetti e discusso degli ostacoli affrontati. Successivamente, altri workshop sono stati svolti a Barcellona, Monaco di Baviera, Malmö, Madrid e Lisbona; inoltre, sono stati svolti degli incontri regionali in Spagna dal 2003 e in Germania dal 2005. Tutti i meeting sono caratterizzati da un'atmosfera costruttiva e aperta.

Il primo workshop regionale in Germania, nel 2005, ha ottenuto feedback così positivi da parte dei partecipanti che questo scambio di esperienze è diventato un evento che si svolge regolarmente ogni anno.

Gli standard di qualità Sigma Six per la formazione e la certificazione di Green Belt e Black Belt sono stati approvati nel 2008 e sono disponibili on line per il download.

## ■ Institut Deutschland e. V. – QFD ID <sup>151</sup>

Il QFD Institute, o QFD-ID, fondato nel 1996, è un'associazione senza fini di lucro con l'obiettivo di promuovere e diffondere il metodo del "Quality Function Deployment (QFD)" in Germania, in particolare in tutti i settori industriali e nelle università.

Sostiene le università nella raccolta di informazioni e nella pianificazione di corsi in materia QFD e offre ai suoi membri l'opportunità di ottenere la certificazione come esperti QFD.

Il QFD-ID organizza almeno ogni due anni un incontro chiamato "International Symposium on QFD" in cui è illustrata l'applicazione pratica dello strumento. Organizza, inoltre, workshops periodici con esperti per discutere le Best Practice dell'esecuzione del QFD.

Il QFD Institute pubblica, Forum QFD, una rivista scientifica online che tratta le questioni connesse al QFD e all'organizzazione stessa.

Il QFD Institute ha sviluppato un QFD Wiki con lo scopo di promuovere il metodo QFD, di diffondere e creare contenuti interessanti, così come di formare comunità sinergiche.

Un wiki è un sito web che può non solo essere letto dagli utenti, ma anche essere modificato online; le pagine e gli articoli sono collegati da link; tutte le modifiche apportate vengono registrate e sono rintracciabili in qualsiasi momento, è uno strumento semplice ed efficace per la collaborazione distribuita e per l'organizzazione della conoscenza.

<sup>150</sup> Fonte: [www.sixsigmaclub.de](http://www.sixsigmaclub.de)

<sup>151</sup> Fonte: [www.qfd-id.de](http://www.qfd-id.de)

### Programma di formazione e certificazione

Il QFD-ID nel 2006 ha avviato un programma di formazione e certificazione differenziato per migliorare la qualificazione QFD con i seguenti obiettivi:

- Riconoscimento dei meriti degli esperti QFD all'interno del QFD-ID per quanto riguarda lo sviluppo e la diffusione dello strumento;
- Garanzia di qualità per i diversi tipi di qualificazione;
- Promozione della diversità di approcci al QFD nella pratica e nella ricerca;
- Prove di competenza indipendenti e qualificate agli esperti QFD.

Il programma presenta un totale di quattro livelli di certificazione:

- **Convogliatore QFD** (potential certified): si può ottenere questo riconoscimento attraverso la partecipazione spontanea come membro di una Officina di Best Practice.
- **Utenti QFD** (certified user): co-presentatore nella squadra QFD ha partecipato con successo alla formazione per utenti accreditati. Nel marzo 2012 gli utenti QFD erano un numero pari a 66.
- **Moderatore QFD** (certified moderator): moderatore QFD ha partecipato con successo alla formazione. Nel marzo 2012 i moderatori QFD erano un numero pari a 27.
- **Architetto QFD** (certified architect): iniziatore di programmi QFD cross-project. Nel marzo 2012, gli architetti QFD erano un numero pari a 16.

### ■ Lean Management Institut <sup>152</sup>

Il LMI è stato istituito come fondazione nel 2004, con l'obiettivo di sviluppare e ottimizzare il concetto di lean management e dei suoi strumenti, al fine di renderli noti ad aziende e istituzioni di ogni settore.

Le attività seguite dall'istituto sono lo sviluppo del lean management teorico e pratico, il trasferimento di metodi lean ad altri settori (come processi di manutenzione, assistenza e amministrazione), la diffusione del lean thinking in Europa e il mantenimento di un forum per lo scambio di know-how ed esperienze nell'applicazione di metodi di gestione.

Il LMI offre un programma di seminari rivolto soprattutto a professionisti e dirigenti che consente di ottenere una Certificazione di Formazione come Esperto Lean. Formazione ed eventi formativi sono costituiti da workshop pubblici e privati in cui i partecipanti hanno l'opportunità di attuare immediatamente on-site i metodi teorici appresi in una prova pratica o in un piano di gioco.

I seminari intensivi "Lean Specialist" rivolti alle aziende trattano: la Lean Production e la Lean Administration con relative simulazioni pratiche, la mappatura del flusso del valore con il Value Stream Mapping e la produzione a flusso teso.

LMI organizza congressi per lo scambio di esperienze pratiche e risultati scientifici nel lean management e gestisce un forum aperto a tutti per discutere delle esperienze del lean management e questioni teoriche.

Il LMI fa parte del **Lean Global Network**, fondato nel settembre 2007, attualmente composto da 16 organizzazioni affiliate. Si tratta di un'associazione senza scopo di lucro, con finalità educativa a sostegno dell'adozione delle metodologie lean, tramite formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti.

<sup>152</sup> Fonte: [www.lean-management-institut.de](http://www.lean-management-institut.de)

## 4.2.4 Paesi Bassi



### 4.2.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	16.800.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	-0,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 2,6%</li> <li>▪ industria: 25,4%</li> <li>▪ servizi: 72,1%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 576.900.000.000 (2013; rank 8°)
Importazioni in dollari	\$ 511.000.000.000 (2013; rank 10°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,32 (2012, rank 8°, +4 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,45 (2014, rank 8°, uguale al 2013)

Tabella 4.13: Paesi Bassi. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>153</sup>

Nella Figura 4.19 si riporta l'andamento del PIL dei Paesi Bassi, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

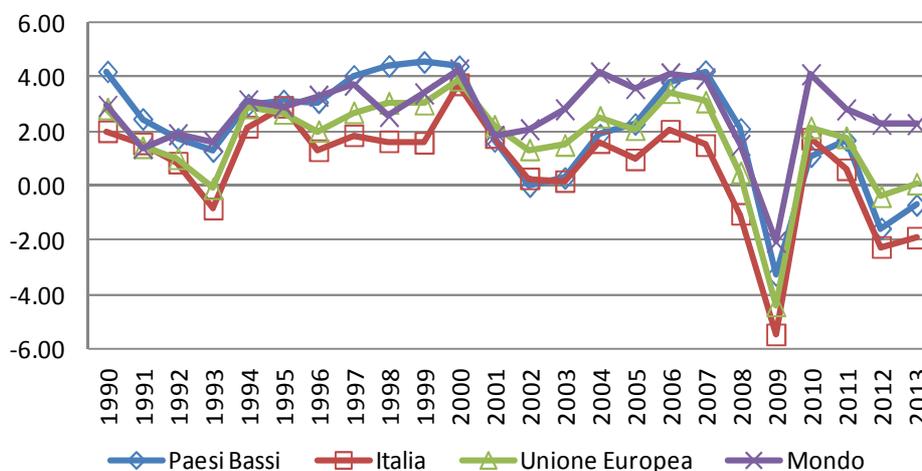


Figura 4.19: Paesi Bassi. Tasso di crescita del PIL<sup>154</sup>

Secondo quanto riportato dal World Factbook, i Paesi Bassi sono la sesta economia della zona euro; sono noti per le stabili relazioni industriali e per un moderato tasso di disoccupazione e di inflazione. Hanno un considerevole surplus commerciale e rappresentano il fulcro del trasporto europeo.

<sup>153</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>154</sup> Fonte: Banca Mondiale

L'attività industriale consiste prevalentemente nella trasformazione di prodotti alimentari, prodotti chimici, raffinazione del petrolio e macchine elettriche. Il settore agricolo, altamente meccanizzato, occupa solo il 2% della forza lavoro, ma offre notevoli eccedenze per l'industria alimentare e per le esportazioni. Il settore finanziario olandese ha risentito della crisi finanziaria globale, dovuta in parte all'elevata esposizione di alcune banche olandesi ai titoli US mortgage-backed. Nel 2008, il governo ha nazionalizzato due banche e iniettato miliardi di dollari di capitali verso altri istituti finanziari, per impedire un ulteriore deterioramento del settore. Dopo 26 anni di crescita economica ininterrotta nel 2009 l'economia olandese - fortemente dipendente dal settore finanziario internazionale e dal commercio internazionale –in linea con quanto è accaduto nel contesto internazionale, ha subito una contrazione. Per recuperare, il governo ha cercato di rilanciare l'economia nazionale accelerando programmi infrastrutturali, offrendo agevolazioni fiscali aziendali per i datori di lavoro così da evitare il licenziamento dei lavoratori, e ampliando le possibilità di credito all'esportazione. Il governo del primo ministro Mark Rutte ha iniziato ad attuare misure di austerità nei primi mesi del 2011, consistenti principalmente ad una riduzione della spesa pubblica, che ha portato un miglioramento del deficit nel 2011; tuttavia, nel 2012 una diminuzione delle entrate fiscali ha causato una diminuzione del PIL e il deficit di bilancio si è deteriorato. Nel 2013, il disavanzo pubblico è sceso al 3,3% del PIL, in seguito alla crescita delle entrate pubbliche dovuta ad un aumento delle imposte. La spesa per prestazioni sociali, però, è aumentata, a causa di un aumento dei sussidi di disoccupazione e dei pagamenti per le pensioni. L'alto tasso di disoccupazione e gli aumenti fiscali hanno causato una continua diminuzione del reddito disponibile delle famiglie, provocando una contrazione dell'economia olandese.

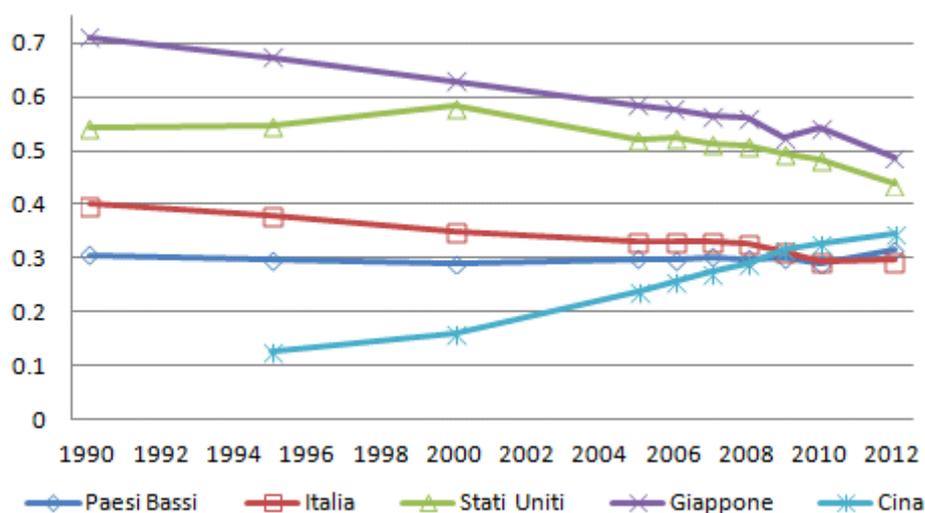


Figura 4.20: Paesi Bassi. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>155</sup>

La Figura 4.20 mostra l'andamento del CIP dei Paesi Bassi, messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il grafico mostra un andamento costante. I Paesi Bassi, come la maggior parte dei paesi altamente industrializzati, si collocano nel primo quintile della classifica mondiale del CIP e sono anche tra i primi 20 top performer del 2012; infatti, se si analizza il CIP dei Paesi Bassi nelle sue tre sub-dimensioni si può notare che sono ai primi posti per quanto riguarda la capacità di produrre ed esportare manufatti, misurate rispettivamente dal MVApc e dal MXpc. Questo può essere ricollegato anche alla posizione geografica della nazione che risulta essere altamente strategica per il commercio europeo.

<sup>155</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

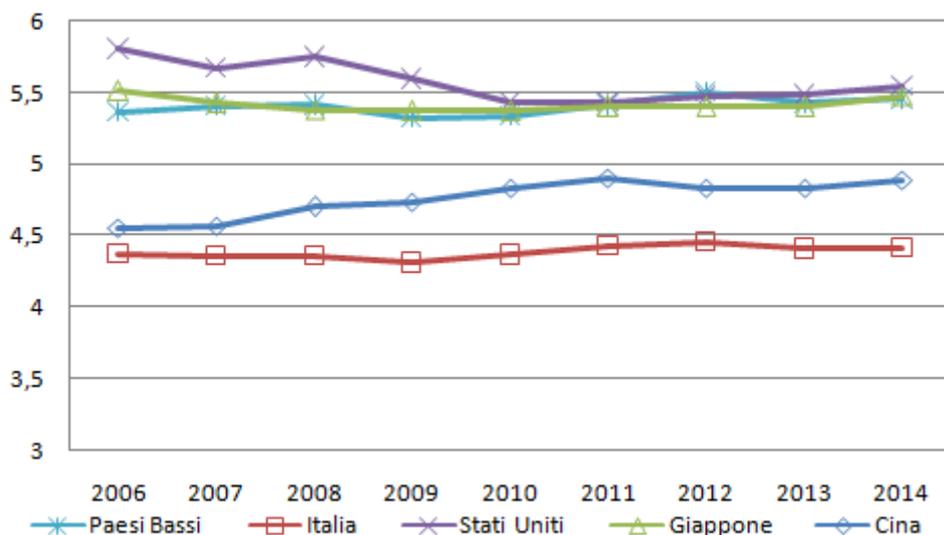


Figura 4.21: Paesi Bassi. GCI - Global Competitiveness Index<sup>156</sup>

In Figura 4.21, il grafico mette in evidenza come il GCI dei Paesi Bassi abbia un andamento molto simile a quello di due grandi realtà del panorama mondiale come gli Stati Uniti e il Giappone. Nella Figura 4.22 si presentano invece le curve relative ai 12 pilastri dell'indice per i Paesi Bassi.

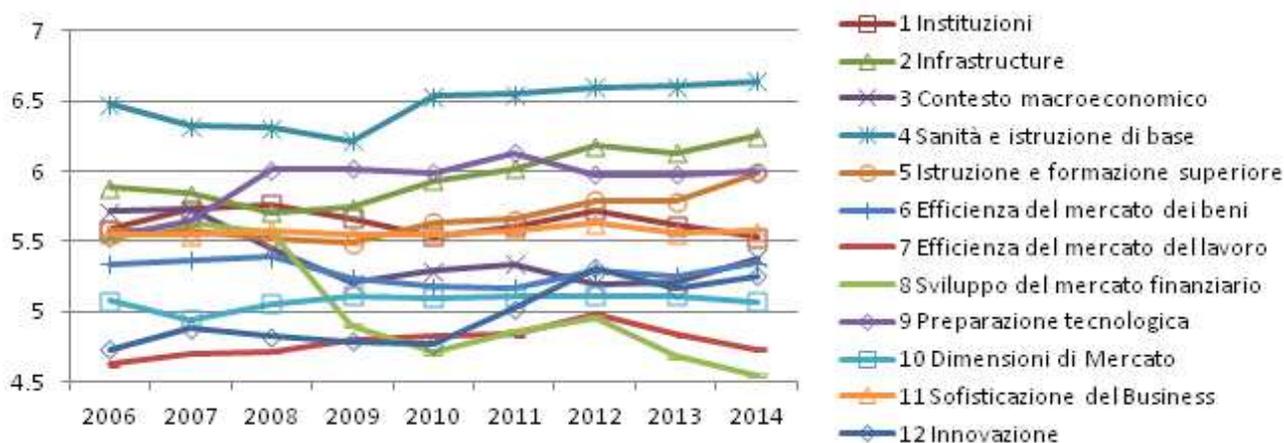


Figura 4.22: Paesi Bassi. Pilastri

Come riporta il Global Competitiveness report 2014 – 2015, i Paesi Bassi si collocano all'8° posto nel rank mondiale, come nel 2013: ciò rivela la presenza di una competitività stabile. Il paese presenta nel complesso molti punti di forza che consentono all'economia di rimanere altamente produttiva, come un eccellente sistema di istruzione insieme ad una forte presenza tecnologica, nonché un'eccellente capacità di innovazione, di imprese altamente sofisticate che riescono a competere anche a livello internazionale. Inoltre, le efficienti istituzioni (10°), un'infrastruttura di classe mondiale e altamente competitiva e un mercato dei prodotti aperto completano l'elenco delle migliori attività del paese.

<sup>156</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nonostante questi punti di forza, le ottime prestazioni sono ostacolate da alcune rigidità presenti sul mercato, soprattutto in termini di assunzioni e licenziamenti e determinazione dei salari. Queste rigidità sono considerate il fattore più problematico del paese. Inoltre, le debolezze del sistema finanziario come conseguenza della bolla immobiliare, hanno reso più difficoltoso l'accesso al credito.

#### 4.2.4.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	862.697	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	93,96%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	3,02%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,87%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,98%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,17%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	11.415		
Diffusione ISO 14001 (2013)	2.419		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,9%	
	Industria	63,3%	
	Servizi	32,8%	

Tabella 4.14: Paesi Bassi. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>157</sup>

Nella Figura 4.23 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2013.

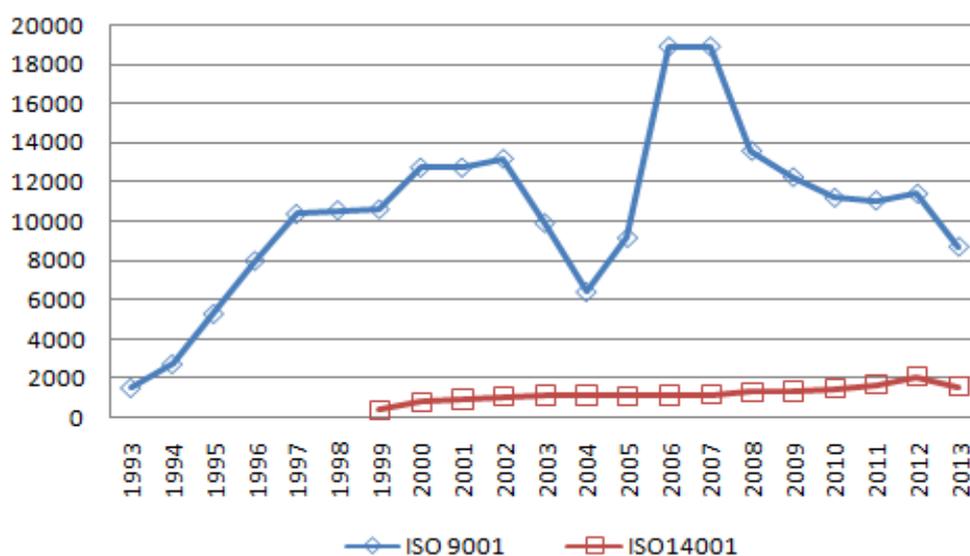


Figura 4.23: Paesi Bassi. Certificazioni ISO

Come si può notare dalla figura, l'andamento della ISO 9001 non è costante: dopo un periodo di crescita iniziale, nel 2004 si è registrato un forte calo delle certificazioni, mentre nel periodo tra il 2006 e il 2007 si è

<sup>157</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

registrato un aumento notevole rispetto ai periodi precedenti, per poi diminuire nel 2008 mantenendo un andamento piuttosto costante nel periodo successivo. Nell'ultimo anno, si è verificato un calo delle certificazioni.

La ISO 14001 mostra un andamento pressoché costante per tutto il periodo preso in esame.

#### 4.2.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà olandesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	NEN - Nederlands Normalisatie-instituut
<b>II. Accreditamento</b>	RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council)
<b>III. Promozione della Qualità</b>	INK - Institute Nederland Kwaliteit
<b>IV. Gestione Premi</b>	INK - Institute Nederland Kwaliteit

Tabella 4.15: Paesi Bassi. Principali attori della Qualità

## Normazione

### NEN - Nederlands Normalisatie-instituut<sup>158</sup>

Il "Nederlands Normalisatie – instituut" (NEN) è un'organizzazione no-profit, fondata nel 1916 per iniziativa della Società Olandese del commercio e dell'industria e del Royal Institute of Engineers, supporta il processo di normazione a livello nazionale e internazionale, svolge attività di ricerca, si occupa di formazione e consulenza sulle norme e organizza seminari e incontri.

L'ente gestisce circa 31.000 standards a livello internazionale, europeo e nazionale attraverso varie commissioni che comprendono un totale di 5.000 membri. Il processo di standardizzazione è aperto, trasparente e focalizzato sul consenso, tutti coloro che hanno interesse in un particolare argomento possono prendervi parte: piccole, medie e grandi imprese, governo e gruppi di interesse, ognuna di queste parti paga una quota in base alle dimensioni dell'organizzazione e al numero di utenti.

Per quanto riguarda la formazione l'ente offre più di 80 corsi concernenti 6 diverse aree tematiche: lavoro e sicurezza, costruzioni, ingegneria elettrica, qualità della salute, gestione di sicurezza e ambiente e CRS, costruzione di macchine, cura e benessere; di tali corsi sono disponibili delle guide on line scaricabili dal sito. Il NEN offre anche corsi di formazione personalizzati.

<sup>158</sup> Fonte: [www.nen.nl](http://www.nen.nl)

---

## Accreditamento

### RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council) <sup>159</sup>

L'RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council) è stato fondato nel 1995 in seguito alla fusione di NSS (NKO STERIN Sterlab) e il Consiglio di Certificazione; svolge funzioni di accreditamento in quattro aree: calibrazione, ispezione, test, e certificazione. Il 31 dicembre 2007 il Consiglio di accreditamento si è fuso con CCK che accreditava laboratori medici olandesi per la cura della salute. È l'organismo nazionale di accreditamento riconosciuto a livello internazionale, che esegue gli accreditamenti in modo trasparente in tutti i settori, sia pubblici che privati, rilascia certificati di conformità ai propri clienti, migliora l'immagine di qualità dalle organizzazioni valutate dal Consiglio di accreditamento, contribuisce alla rimozione di barriere commerciali e crea un forte legame nella rete globale di accreditamento. L'RvA - Raad Voor Accreditatie è uno dei firmatari di ILAC- MRA, IAF ed è membro di EA.

## Promozione della qualità

### INK - Institute Nederland Kwaliteit <sup>160</sup>

L'INK - Institute Nederland Kwaliteit è una fondazione indipendente no profit che è stata creata nel 1991 su iniziativa del Ministero degli affari economici. L'obiettivo di questa organizzazione consiste nel contribuire al rafforzamento dell'economia olandese, spingendo le organizzazioni verso un miglioramento e un rinnovamento continuo. L'INK affianca le imprese nel loro percorso verso il raggiungimento di prestazioni eccellenti, favorendo lo sviluppo della conoscenza della qualità nelle varie realtà aziendali e la condivisione degli strumenti di miglioramento, fornendo metodi per la valutazione della qualità, e proponendo l'adozione di un modello denominato "**INK Management model**", elaborato dall'organizzazione stessa su richiesta di 14 presidenti di alcune grandi multinazionali, che si articola in 5 aree organizzative (Leadership, strategia e politica, gestione del personale, gestione delle risorse e gestione dei processi), e 4 aree di risultato (clienti e partner, dipendenti, società, gestione finanziaria e il settore di ricerca "miglioramento e innovazione" molto importante perché mette in evidenza come l'organizzazione apprende dai risultati e dall'esperienza per apportare miglioramenti all'organizzazione).

---

<sup>159</sup> Fonte: [www.rva.nl](http://www.rva.nl)

<sup>160</sup> Fonte: [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

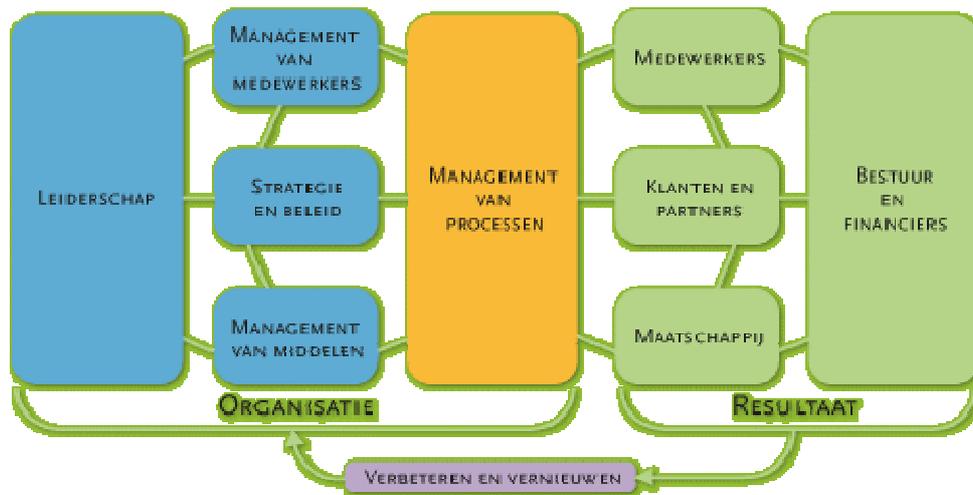


Figura 4.24: Ink Management model

L'INK organizza anche corsi di formazione incentrati sull'autovalutazione e sulla valutazione interna della gestione e sull'utilizzo del modello INK-EFQM, e infine organizza incontri e workshop.

## Gestione di premi nazionali

### ■ INK - Institute Nederland Kwaliteit<sup>161</sup>

Nel 1993 il ministero degli affari economici ha affidato all'INK - Institute Nederland Kwaliteit la gestione dei premi "Quality awards olandese", definiti oggi "Premi INK".

Il "Riconoscimento INK" ha lo scopo di riconoscere le organizzazioni che perseguono come fine il miglioramento continuo e l'innovazione.

<sup>161</sup> Fonte: [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

## 4.2.5 Russia



### 4.2.5.1 Presentazione contesto

Popolazione	143.500.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,3 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 4,2%</li> <li>▪ industria: 37,5%</li> <li>▪ servizi: 58,3%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 515.000.000.000 (2013; rank 10°)
Importazioni in dollari	\$ 314.000.000.000 (2013; rank 17°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,12 (2012, rank 32°, +4 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,37 (2014, rank 53°, +9 rispetto al 2013)

**Tabella 4.16: Russia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico**<sup>162</sup>

In Figura 4.25 è mostrato il PIL della Russia messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico il PIL presenta un trend negativo nel periodo compreso tra il 1990 e il 1998, poiché la Russia ha subito cambiamenti significativi, come il crollo dell'Unione Sovietica, in seguito al quale il paese è passato da un'economia pianificata centralmente verso un'economia di mercato integrata globalmente, ma sempre statalista. La protezione dei diritti di proprietà è ancora debole e il settore privato resta assoggettato ad interferenze statali. La Russia è uno dei produttori leader mondiali di petrolio e gas naturale ed è un esportatore di metalli, come acciaio e alluminio. Il settore manifatturiero russo è competitivo sui mercati mondiali ed è orientato verso il consumo interno. La dipendenza dalle esportazioni di materie prime rende il paese vulnerabile alle oscillazioni volatili dei prezzi mondiali. La Russia ha iniziato a crescere nel periodo dal 1998 al 2008 poiché i prezzi del petrolio sono aumentati rapidamente, in seguito è stata una delle economie più colpite dalla crisi economica mondiale del 2008-2009 proprio a causa della caduta dei prezzi del petrolio. Il calo dei prezzi del petrolio nel corso degli ultimi anni e le difficoltà ad attirare investimenti esteri diretti hanno contribuito ad un rallentamento notevole nei tassi di crescita del PIL.

<sup>162</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

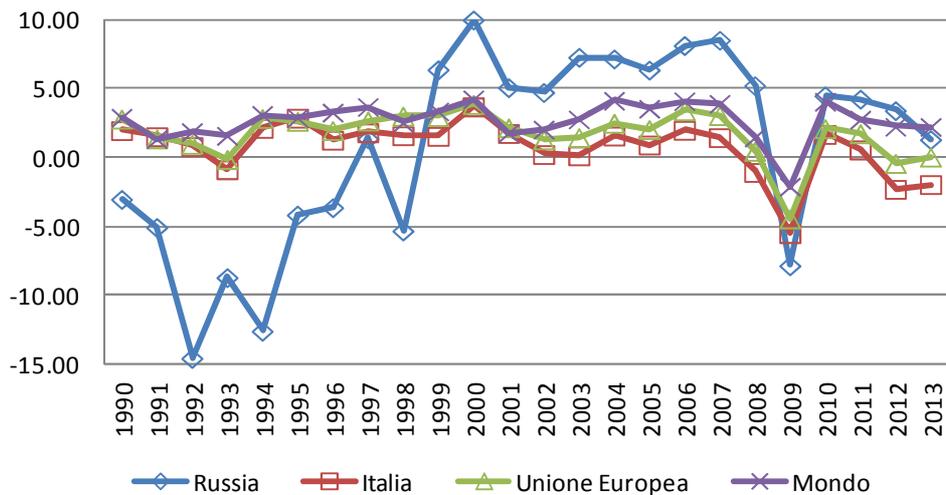


Figura 4.25: Russia. Tasso di crescita del PIL<sup>163</sup>

Il CIP della Russia mostrato in Figura 4.26 presenta un andamento pressoché costante. La Russia si colloca nel quintile centrale superiore del CIP insieme alle altre quattro economie che compongono il gruppo dei BRICS ovvero India, Cina, Brasile, Sud Africa. Nel loro insieme questi paesi rappresentano quasi la metà della quota di WMVA (World Manufacturing Value Added) dell'intero quintile superiore e un terzo della quota di WMT (World Manufacturing Trade). La Federazione Russa ha il più alto MXpc (Manufactured Exports pro capite) del gruppo, ma il più basso MXsh (Manufactured Exports pro capite) e MXsh (Merchandized Exports). Questo rivela che più della metà delle esportazioni russe sono rappresentate da risorse naturali, mentre i restanti prodotti sono per lo più low-tech. La Federazione Russa è il secondo più grande produttore e esportatore di petrolio.

La Russia si colloca tra i primi 20 top performers per quanto riguarda la terza dimensione relativa all'impatto globale (20°) nell'ottavo fattore ImWMT (Impact of a country on World Manufactures Trade) che rileva la quota di esportazioni mondiali dei paesi e ne mette in evidenza la competitività.

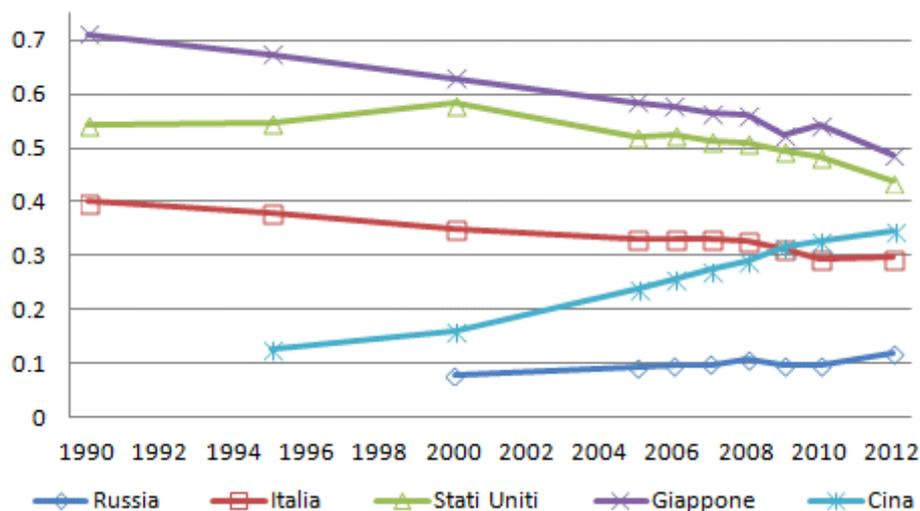


Figura 4.26: Russia. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.27 è mostrato il GCI della Russia che ha guadagnato ben 9 posizioni rispetto al 2013.

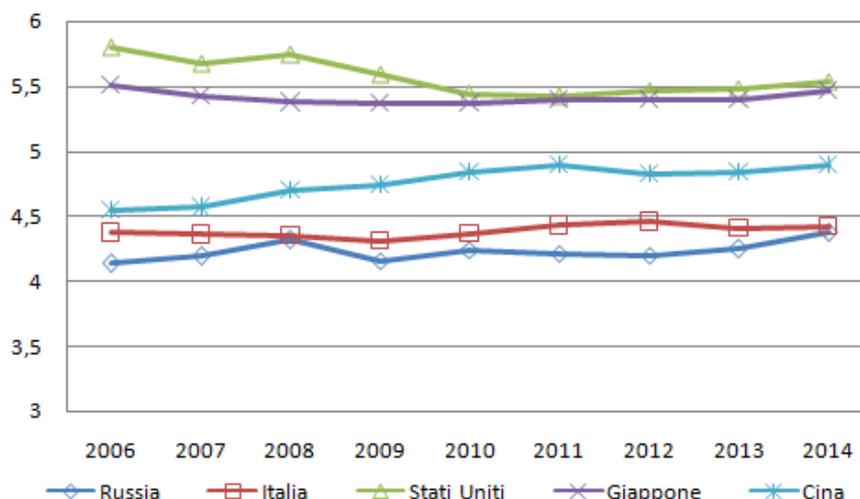


Figura 4.27: Russia. GCI - Global Competitiveness Index<sup>165</sup>

In Figura 4.28 sono mostrate le componenti del GCI della Russia.

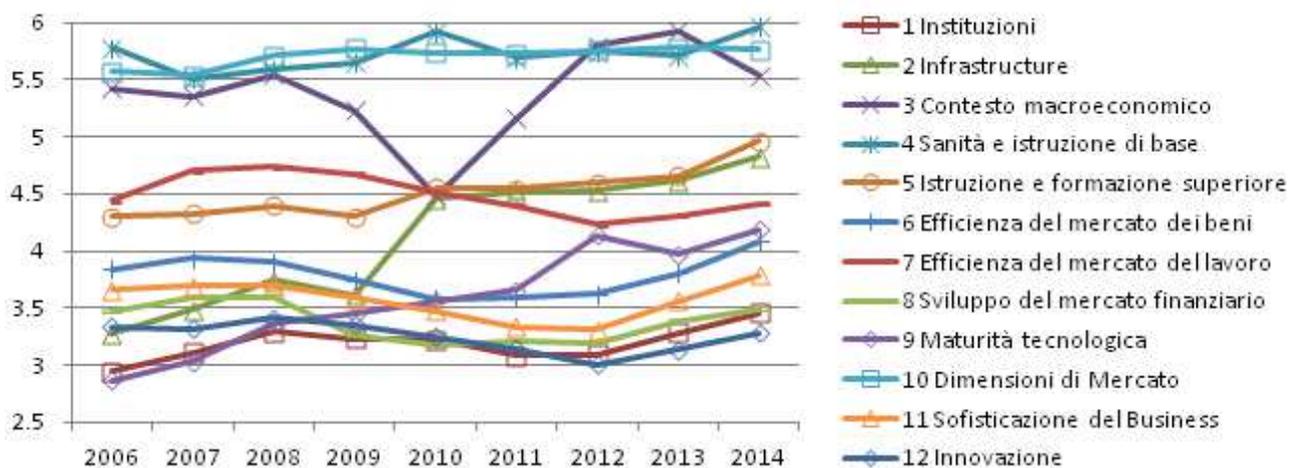


Figura 4.28: Russia. GCI Pilastri

Come riporta il World Economic Forum il paese mostra notevoli miglioramenti per quanto riguarda l'efficienza dei mercati, l'utilizzo delle ICT e la sofisticazione del business.

Anche se la Russia rimane debole per quanto riguarda il quadro istituzionale, che richiede una profonda revisione al fine di eliminare favoritismi e corruzione, ristabilire la fiducia e l'indipendenza del potere giudiziario. Questi aspetti impediscono alla Russia di sfruttare i suoi punti di forza che sono un livello di istruzione elevato, un utilizzo elevato delle ICT, e un enorme potenziale per l'innovazione.

Ad oggi le ripercussioni del conflitto con l'Ucraina come le sanzioni e le possibili interruzioni del commercio del gas potrebbero influenzare ulteriormente la competitività del paese impattando sull'istruzione, sui finanziamenti pubblici e sull'innovazione.

<sup>164</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

<sup>165</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

#### 4.2.5.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	11.764	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.272	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	12,5%
	Industria	72,1%
	Servizi	15,4%

Tabella 4.17: Russia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>166</sup>

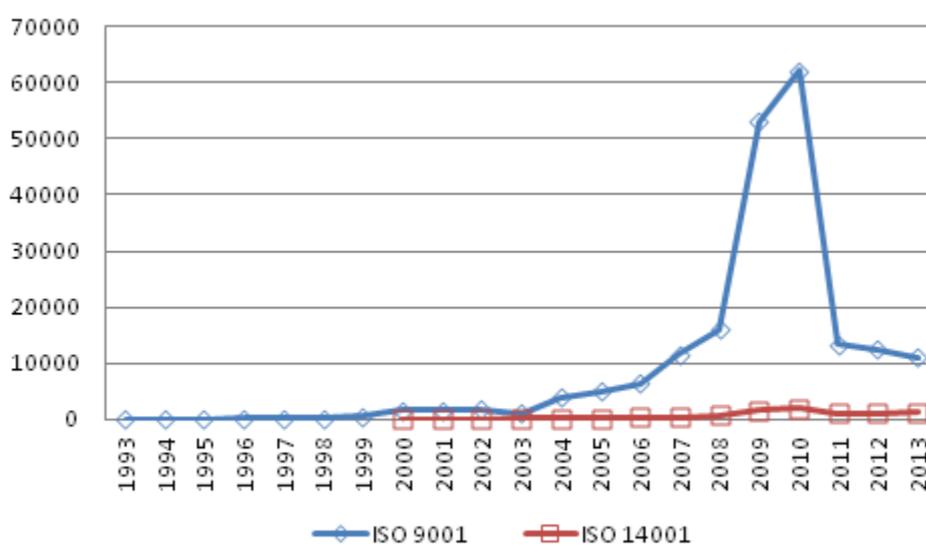


Figura 4.29: Russia. Certificazioni ISO

In Figura 4.29 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 della Russia. Come si può notare per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente costante, mentre per l'ISO 9001 si è registrato un picco di notevole entità biennio 2009 – 2010, in coincidenza con la nuova edizione della ISO 9001 del 2008 e seguito da una decrescita altrettanto notevole a partire dal 2011.

<sup>166</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.2.5.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà russe in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per ambito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Rosstandard
<b>II. Accreditamento</b>	STC-IS - Scientific Technical Centre on Industrial Safety
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Centro di consulenza e formazione (FOC)
	Russian Organisation for Quality (FOC) - MIRQ
<b>IV. Gestione Premi</b>	Premio del governo della Federazione Russa nel settore della qualità
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Russian association Six Sigma

Tabella 4.18: Russia. Principali attori della Qualità

## Normazione

### Rosstandart – Agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica<sup>167</sup>

Rosstandart – Agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica è stata istituita nel 1925 e fa parte degli organi federali del potere esecutivo della Federazione Russa. Inizialmente è stata istituita come comitato per la standardizzazione del Consiglio, del Lavoro e della Difesa, ma nel corso del tempo ha subito varie trasformazioni. A partire dagli anni novanta il ruolo della normazione in Russia ha acquistato significativamente importanza in seguito alla transizione dell'economia russa verso un'economia di mercato, infatti l'ente nel 2004 è stato trasformato in agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica, fino a divenire nel 2010 Rosstandart. L'agenzia è amministrata dal Ministero dell'Industria e del commercio della Federazione Russa, è composta da sette amministrazioni territoriali e svolge varie funzioni tra cui: sviluppare gli standard nazionali, svolgere attività di ricerca e sviluppo nel settore della normazione e della metrologia, garantire l'uniformità delle misure di riferimento, classificare le norme nazionali e internazionali secondo le modalità previste dal governo.

Nel settembre 2013 in occasione dell'Assemblea generale dell'ISO, tenutasi a San Pietroburgo, Rosstandart ha firmato un accordo con CEN e CENELEC.

Tra i vari ambiti di attività dell'agenzia rientra anche la metrologia ovvero verificare e omologare gli strumenti di misura, concedere licenze a aziende e a privati per vendita e noleggio di strumenti di misura, certificare prodotti e servizi. Si occupa inoltre della gestione del premio del governo in ambito qualità che verrà descritto nel paragrafo dedicato.

<sup>167</sup> Fonte: [www.gost.ru](http://www.gost.ru)

## Accreditamento

### ■ Scientific Technical Center on Industrial Safety STC - IS<sup>168</sup>

Lo Scientific Technical Center on Industrial Safety è stato istituito con ordinanza del Presidente della Federazione Russa nel dicembre del 1991, inizialmente con lo scopo di fornire supporto scientifico e tecnico per le attività di sorveglianza, favorire il coordinamento dei lavori e fornire la garanzia della sicurezza industriale occupandosi della revisione e della valutazione degli impianti industriali. Successivamente è divenuto l'organismo che si occupa dell'accREDITAMENTO degli organismi di valutazione della conformità nel campo industriale, ambientale, della sicurezza, dell'energia e della costruzione. Si occupa inoltre della valutazione della conformità delle soluzioni tecniche, della creazione di un sistema unificato di autoregolamentazione nel settore della sicurezza industriale e ambientale, dell'energia, dell'edilizia e dei trasporti, si occupa inoltre della verifica delle competenze degli organismi di valutazione della conformità. Lo Scientific Technical center opera sotto la supervisione dell'ingegneria di Stato della Russia, e coopera con le principali organizzazioni internazionali per l'accREDITAMENTO degli organismi di valutazione della conformità IAF, ILAC, EA, PAC.

## Promozione della Qualità

### ■ Centro di consulenza e formazione (FOC)<sup>169</sup>

Il centro di consulenza e formazione è stato istituito nel 2001 dall'Organizzazione Russa per la Qualità. Le principali attività svolte dal centro riguardano la formazione di specialisti nei campi della gestione della qualità, dell'ambiente interno, della protezione del lavoro, della sicurezza alimentare, ma anche la certificazione della qualità di prodotto e del personale. L'ente fornisce inoltre consulenza alle aziende e alle organizzazioni che adottano sistemi di gestione. Dal 2004 si occupa di promuovere il modello di eccellenza europea in Russia.

### ■ Russian Organisation for Quality (FOC) - MIRQ<sup>170</sup>

Russian Organisation for quality (FOC) è stata fondata nel 2001. È un'organizzazione pubblica, di volontariato indipendente costituita da cittadini e persone giuridiche, non ha finalità politiche o commerciali. La sua mission è contribuire ad affrontare le sfide della società in materia di qualità e competitività di prodotti e servizi, e favorire lo sviluppo e l'applicazione dei principi e dei metodi di gestione della qualità. Per raggiungere questo obiettivo svolge varie attività tra cui:

- promuovere la qualità di prodotti e servizi e la loro competitività;
- partecipare allo sviluppo di norme internazionali e nazionali per i metodi e i sistemi di controllo della qualità;
- promuovere lo sviluppo di proposte volte a migliorare la qualità; sostenere le attività di ricerca nel campo della gestione qualità, della standardizzazione e della certificazione;
- favorire lo sviluppo di nuovi metodi e sistemi di gestione qualità efficaci, inclusa l'attuazione di norme internazionali per i sistemi di qualità, che comprende la messa a disposizione di

<sup>168</sup> Fonte: [www.aoontc.ru](http://www.aoontc.ru)

<sup>169</sup> Fonte: [www.mirq.ru](http://www.mirq.ru)

<sup>170</sup> Fonte: [www.mirq.ru](http://www.mirq.ru)

informazioni su questioni relative a standardizzazione, certificazione, controllo di qualità, e metrologia, la gestione di premi, la formazione dei dirigenti e degli insegnanti specialisti della qualità, l'organizzazione di seminari e workshop sulla gestione del TQM;

- fornire consulenza alle organizzazioni nella realizzazione del TQM.

La Russian Organisation for Quality ha istituito altri enti per la diffusione della qualità:

- Centro di consulenza e formazione (FOC);
- Expert center EQA;
- Benchmarking Club "Business Excellence".

La Russian Organisation for Quality dà sostegno ad alcuni programmi volti a migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi come il programma "20 chiavi", "100 migliori prodotti della Russia", "Brand nazionale".

## Il programma "20 Keys"

Il programma "20 keys" è una modalità di gestione della produzione a turni finalizzato a migliorare la competitività delle organizzazioni e la qualità dei prodotti. Utilizzando questo programma qualsiasi organizzazione è in grado di creare il proprio sistema di produzione per rispondere in modo più veloce e economico ai cambiamenti esterni. Le "20 Keys" sono raggruppate sotto 5 indicatori che sono qualità, fornitura, costo del venduto, sicurezza, morale, e tecnologia. Il programma è stato creato da un professore giapponese Iwao Kobayashi che ha riunito tutte le tecniche esistenti per migliorare la produttività e la qualità in un unico sistema integrato. Nel 2005 il Benchmarking Club "Business Excellence", istituzione creata dalla Russian Organization For Quality" ha ricevuto la licenza per la gestione e la diffusione del programma in Russia.

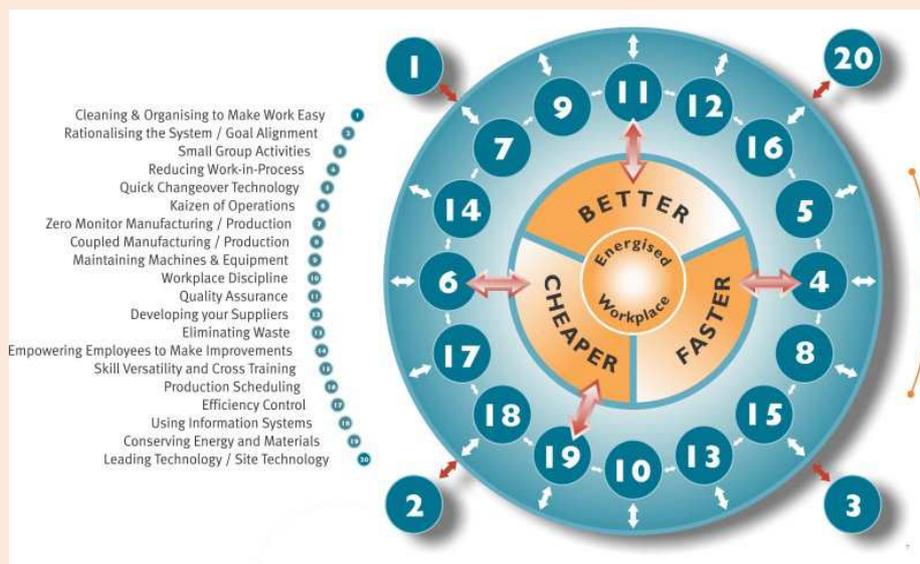


Figura 4.30: Russia. 20 Keys

## Il programma "100 migliori prodotti della Russia"

Il Programma "100 migliori prodotti della Russia" si svolge grazie al supporto di un'organizzazione pubblica interregionale "l'Accademia dei problemi di qualità" con il sostegno di Rosstandart Russia. I vincitori del

premio sono le organizzazioni che si distinguono per la produzione di prodotti e servizi di qualità.

Tale programma prevede varie tipologie di riconoscimenti come:

- il premio Orgoglio della patria;
- il premio qualità Leader Award;
- il premio Taste qualità;
- il Badge of honour “excellence in qualità”;
- il Badge of honour “per i successi nel campo della qualità”.

## Gestione di premi nazionali

### ■ Premio del Governo della Federazione Russa nel settore della Qualità<sup>171</sup>

Il premio del Governo della Federazione Russa nel settore della Qualità è stato istituito nel 1996, viene assegnato annualmente alle organizzazioni che ottengono risultati significativi in termini di qualità di prodotti e servizi e che attuano un sistema di gestione della qualità efficiente. Il consiglio assegnatario del premio è composto dai rappresentanti del governo della Federazione Russa, organi esecutivi e federali, organizzazioni e istituzioni, scienziati e esperti nel settore della qualità.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Russian Association Six Sigma<sup>172</sup>

Russian Association Six Sigma è un'associazione no-profit fondata nel 2004 dall'iniziativa di un gruppo di professionisti Six Sigma con il sostegno dell'United Consultants FDP, CJSC. La missione dell'Associazione è quella di promuovere la tecnologia, l'ideologia e la mentalità Six Sigma tra le comunità politiche e di business, per accelerare la diffusione del Six Sigma in Russia. Gli obiettivi principali dell'ente sono la promozione del marchio Six Sigma in Russia, l'adozione della metodologia Six Sigma in conformità con la cultura d'impresa Russa. L'ente vuole inoltre offrire alle organizzazioni russe un modo pratico per implementare e applicare in modo efficace la metodologia Six Sigma, creare una piattaforma per la comunicazione e la condivisione delle esperienze tra i professionisti russi e internazionali.

Nel tempo l'associazione ha raggiunto risultati significativi infatti fino a dieci anni fa la metodologia Six Sigma in Russia era quasi sconosciuta, mentre oggi tale metodo viene utilizzato da molte organizzazioni che operano in diversi ambiti economici.

L'associazione inoltre si occupa di organizzare corsi di formazione di vario livello e offrire attività di consulenza alle organizzazioni, di promuovere eventi e seminari per diffondere l'utilizzo della metodologia Six Sigma. L'ente svolge inoltre attività di certificazione a professionisti, corsi di formazione e progetti di miglioramento aziendale.

<sup>171</sup> Fonte: [www.gost.ru](http://www.gost.ru)

<sup>172</sup> Fonte: [www.russixsigma.ru](http://www.russixsigma.ru)

## 4.2.6 Spagna



### 4.2.6.1 Presentazione contesto

Popolazione	46.650.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	-1,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 3,1%</li> <li>▪ industria: 26%</li> <li>▪ servizi: 70,8%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 458.000.000.000 (2013; rank 13°)
Importazioni in dollari	\$ 431.000.000.000 (2013, rank 14°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,21 (2012, rank 19°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,54 (2014, rank 35°, uguale al 2013)

Tabella 4.19: Spagna. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>173</sup>

Nella Figura 4.31 si riporta l'andamento del PIL della Spagna, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

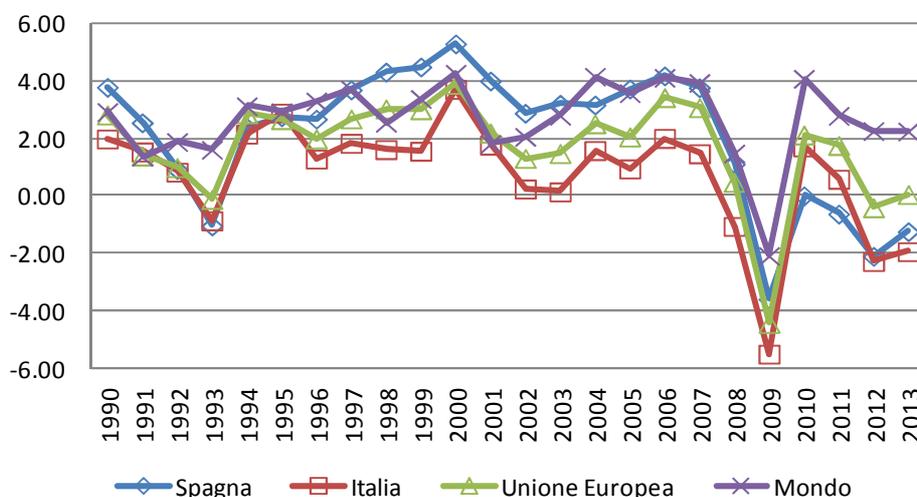


Figura 4.31: Spagna. Tasso di crescita del PIL<sup>174</sup>

La Spagna, come si osserva nella Figura 4.31 e come riportato nel World Factbook<sup>175</sup>, ha risentito molto della crisi finanziaria mondiale che ha portato il paese ad una recessione durata fino al 2013, anno in cui si è riscontrato un piccolo miglioramento, proseguito nel 2014 e 2015. Negli anni della recessione il PIL, dopo

<sup>173</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>174</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>175</sup> Fonte: CIA Publications

16 anni di crescita, ha registrato un calo del 3,7% nel 2009. Oggi seppur si intravedono miglioramenti restano comunque problematiche dovute alla concentrazione del credito nel settore privato, all'austerità fiscale e alta disoccupazione che tuttora contraggono i consumi e gli investimenti all'interno del paese.

Al lieve miglioramento del 2013 hanno contribuito le esportazioni che hanno consentito di raggiungere un bilancio in positivo per la prima volta dal 1986. Il tasso di disoccupazione è invece aumentato arrivando nel 2013 al 26%, superiore di 18 punti percentuali rispetto al valore del 2007. In Spagna è aumentata la spesa pubblica ma sono diminuite le entrate fiscali. Il deficit di bilancio dopo aver raggiunto nel 2009 una quota del 11,4% del PIL, nel 2013 è stato riportato poco sotto il 7% (ovvero ancora sopra l'obiettivo del 6,5% accordato con l'Unione Europea). Tra il 2010 e il 2013 la Spagna ha registrato un considerevole incremento del debito pubblico passando dal 60,1% al 93,4%.

Grazie però al basso costo del lavoro ed un aumento della produttività dello stesso nonché alla minore inflazione e alle riforme in vari campi (lavoro, previdenza, sanità, fisco, istruzione) la Spagna è riuscita ad attrarre investimenti stranieri ed a ridurre il costo di prestiti governativi.

Sono stati inoltre effettuati interventi a favore di banche del settore immobiliare e delle costruzioni in crisi, completando così il programma di ristrutturazione e capitalizzazione finanziato dall'Unione Europea alla fine del 2013.

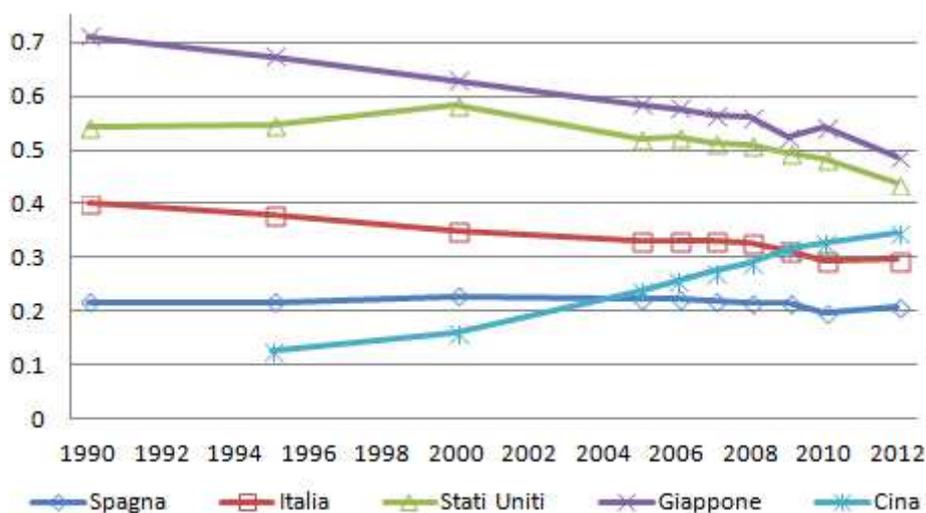


Figura 4.32: Spagna. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>176</sup>

In Figura 4.32 si riporta l'andamento del Competitive Industrial Performance Index della Spagna per il periodo 1990-2012, confrontato con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Si nota un andamento pressoché costante, mantenuto al di sotto delle performance realizzate dalle altre realtà presentate, con una lieve diminuzione negli ultimi anni di osservazione.

Nella Figura 4.33, per i medesimi paesi si considera il Global Competitiveness Index negli anni 2006-2014, di cui si vanno a trattare i componenti specifici nella figura successiva.

<sup>176</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

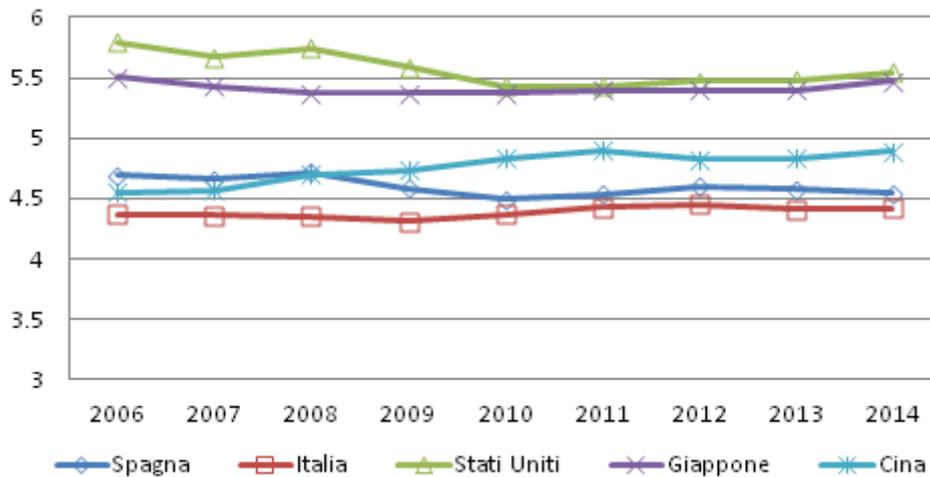


Figura 4.33: Spagna. GCI - Global Competitiveness Index<sup>177</sup>

L'andamento risulta negli ultimi anni molto simile a quello Italiano anche se di poco superiore. Il paese come già ricordato ha conosciuto un periodo di recessione che tuttora ha riportato solamente piccoli miglioramenti. Nonostante l'attuale situazione la Spagna, come sottolinea il Global Competitiveness Report è riuscita a puntare sui propri punti di forza che hanno consentito al paese di guadagnare una posizione nella classifica mondiale, arrivando alla 35<sup>a</sup> posizione nel 2013.

La figura successiva mostra i 12 pilastri che costituiscono il GCI.

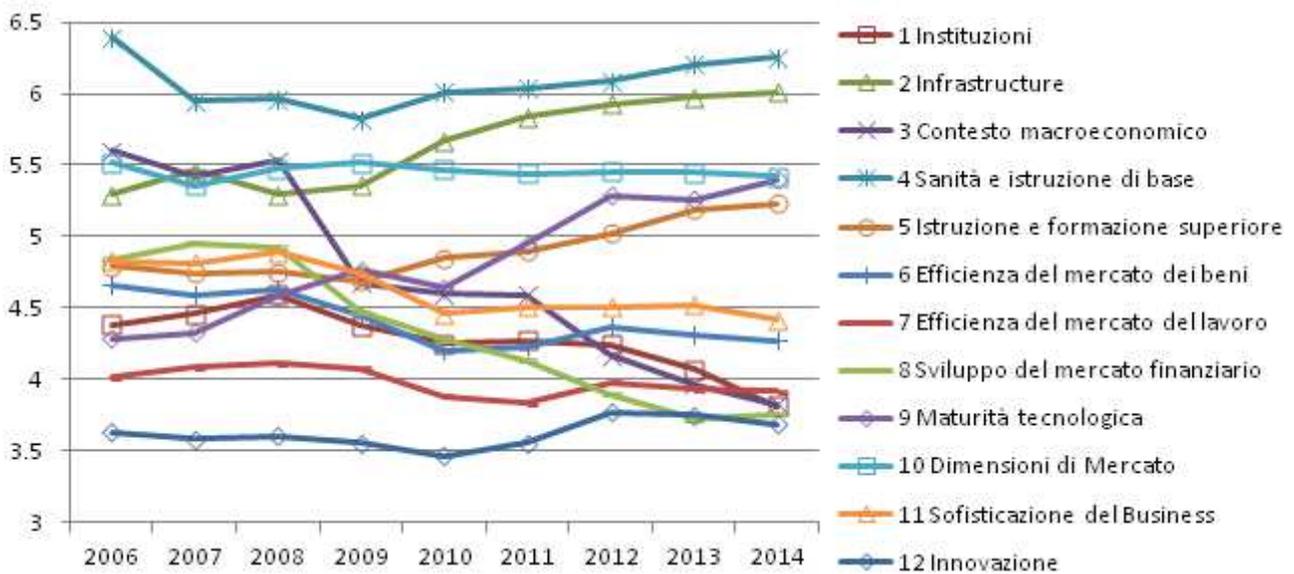


Figura 4.34: Spagna. GCI Pilastri

Il pilastro 1 istituzioni è ancora in forte discesa a causa dell'elevata corruzione e della mancanza di efficienza da parte del governo.

<sup>177</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Le performance in termini di infrastrutture, pilastro 2, e di tecnologie ICT risultano competitive e la Spagna si trova, per tale pilastro, al 9° posto.

Il programma di riforme del mercato del lavoro, intrapreso dal paese sta ottenendo i primi risultati, portando la Spagna dal 115° al 110° posto sebbene la strada da percorrere sia ancora lunga. In particolare sono state avviate attività volte alla diminuzione del deficit di bilancio al fine di raggiungere un miglioramento della situazione macroeconomica, migliorare l'efficienza del mercato del lavoro, dei beni e finanziario. Tali riforme hanno portato ad una migliore assegnazione delle risorse e hanno consentito alla Spagna di avere accesso ai mercati finanziari internazionali ad un costo inferiore. Le imprese locali tuttavia non riescono ancora ad ottenere finanziamenti. L'accesso al credito risulta un fattore di preoccupazione per il paese che registra infatti basse performance relativamente all'Accesso al finanziamento. Inoltre la Spagna risente della rigidità e dell'incapacità di attrarre talenti.

I pilastri 4 e 5 relativi all'istruzione di base e alla formazione superiore rimangono in crescita confermando che la forza lavoro spagnola è qualificata. Le dimensioni del mercato, pilastro 10, sono costanti.

Il pilastro 12, innovazione è in continua discesa a causa dello scarso investimento in R&D e troppo rare collaborazioni in progetti di ricerca con le università. Inoltre la capacità delle imprese di innovare e contribuire alla crescita economica della Spagna potrebbe essere ostacolata dai tagli nei bilanci pubblici e privati.

#### 4.2.6.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.385.077	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	94,45%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	3,19%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,62%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,62%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,12%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	42632		
Diffusione ISO 14001 (2013)	16.051		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,3%	
	Industria	56,4%	
	Servizi	38,3%	

Tabella 4.20: Spagna. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>178</sup>

Nella Figura 4.35 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per i periodi 1993-2013 e 1999-2013.

L'andamento relativo allo standard ISO 9001 presenta una crescita abbastanza uniforme fino al 2008, anno di uscita della nuova versione della ISO 9001, seguito da un calo delle certificazioni, che tuttavia sembra persistere. La certificazione relativa alla ISO 14001, seppur ancora inferiore alla certificazione per la qualità, presenta un trend di crescita che sembra però appiattirsi negli ultimi anni di osservazione.

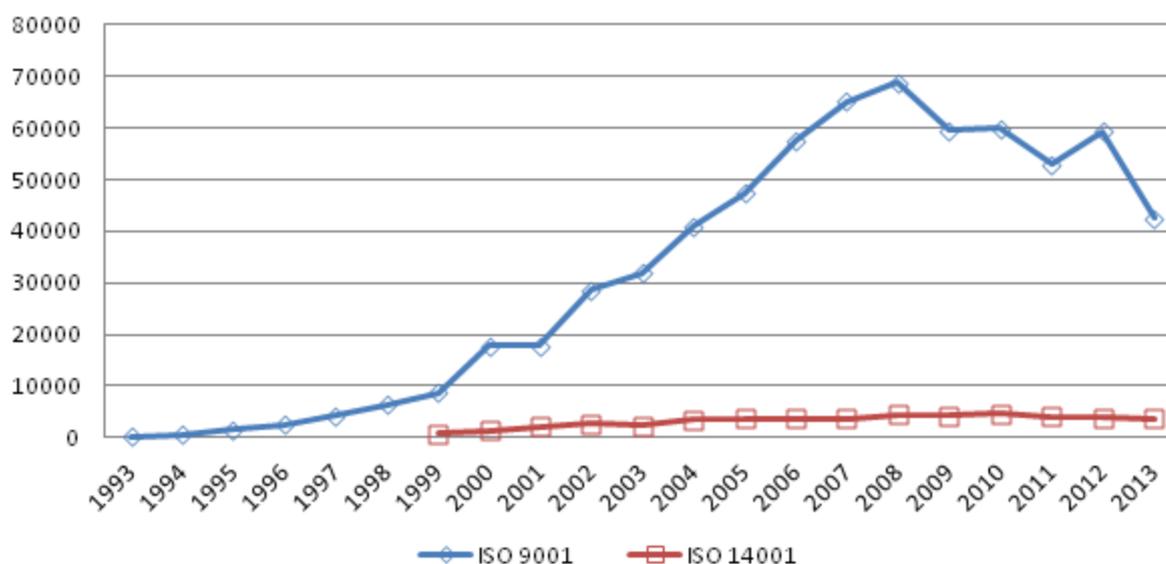


Figura 4.35: Spagna. Certificazioni ISO

<sup>178</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

### 4.2.6.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà spagnole in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per ambito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	AENOR -Asociación Española de Normalización y Certificación
<b>II. Accreditamento</b>	ENAC -Entidad Nacional de Acreditación
<b>III. Promozione della Qualità</b>	AEC -Asociación Española para la Calidad
	ANECA -Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
	SECA- Sociedad Española de Calidad Asistencial
<b>IV. Gestione Premi</b>	AEC - Asociación Española para la Calidad ( )
	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión della FUNDIBEQ
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	ILM - Instituto Lean Management

Tabella 4.21: Spagna. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR<sup>179</sup>

L'Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, è un'organizzazione privata senza scopo di lucro fondata nel 1986 per il miglioramento della qualità e della competitività spagnola, con la mission di "contribuire, attraverso lo sviluppo di standardizzazione e certificazione (N + C), al miglioramento della qualità nel mondo degli affari, nei prodotti e nei servizi per tutelare l'ambiente e quindi il benessere della società" [fonte: [www.aenor.es](http://www.aenor.es)]. Ha sostituito il precedente organo di normazione fondato nel 1945: Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR).

Dal 1987 AENOR rappresenta l'organismo spagnolo con gli organismi internazionali (ISO E IEC), europei (CEN, CENELEC,ETSI) e americani (COPANT). È il membro spagnolo di IQNet<sup>180</sup>, la rete internazionale degli enti di certificazione.

Si occupa dello sviluppo di standard spagnoli (UNE) e della certificazione di prodotti, servizi e sistemi in oltre 60 paesi. Coopera a progetti internazionali di 40 paesi nel mondo. Svolge inoltre attività di pubblicazione, di formazione e di sviluppo di software.

Esempi tratti dalle pubblicazioni sono: "Auditoría de un sistema integrado de gestión", ovvero "Audit di un sistema di gestione integrato", in cui sono trattati i vari step per lo svolgimento di audit; "Éxito de un sistema integrado", "Successo di un sistema integrato", che riguarda l'integrazione di sistemi di gestione per la qualità, ambiente e sicurezza secondo gli standard ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001.

Offre circa 100 corsi di formazione all'anno per lo sviluppo di competenze relative alla costruzione di sistemi di gestione, competenze tecniche e di gestione vera e propria.

Nel primo anno di attività, l'ente ha rilasciato unicamente certificazioni di prodotto, mentre dal 1989 si è interessato della certificazione di sistema secondo la ISO 9001, preliminarmente rilasciando certificati solamente per il settore industriale e dal 2000 dedicandosi anche al settore dei servizi e alle PMI. Dal 1995

<sup>179</sup> Fonte: [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

<sup>180</sup> Fonte: [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

ha esteso la sua attività anche ai sistemi di gestione ambientale e dopo il 2002 agli ambiti di salute e sicurezza e sistemi di gestione integrati qualità, ambiente e sicurezza. Oggi i certificati riguardano anche la Responsabilità sociale.

I software sviluppati da AENOR, in particolare il software “Certool<sup>181</sup>” vanno a sostegno per il miglioramento di sistemi di gestione dei basati su ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, in termini di efficacia e di efficienza. “Certool” permette agli utenti di monitorare, mantenere e migliorare il proprio sistema di gestione con efficacia, risparmio di tempi e costi, agilità nel reperimento delle informazioni, ottima conoscenza della comunicazione e diffusione della conoscenza, rispetto per l’ambiente, miglioramento continuo, disponibilità e integrazione.

## Accreditamento

### Entidad Nacional de Acreditación - ENAC<sup>182</sup>

L’Entidad Nacional de Acreditación, ENAC, è un’organizzazione pubblica no-profit il cui statuto è stato costituito nel 2009 e con mission di: “valutare la competenza tecnica degli organismi di valutazione della conformità, laboratori di conformità, organismi di ispezione, certificazione, verificatori, al fine di ottenere fiducia dal mercato e dalla società in generale”.

Svolge l’attività di accreditamento, apponendo il marchio ENAC, secondo gli standard internazionali, a: laboratori di prova, laboratori di taratura, agenzie di ispezione, organismi di certificazione e verificatori ambientali, enti di certificazione di prodotto, di sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza alimentare, salute e sicurezza sul lavoro, Security Information Technology) e sistemi di gestione integrati (qualità, ambiente e sicurezza), certificatori del personale, laboratori di intercalibrazione, buone prassi di lavorazione e metrologia legale.

L’ente organizza delle Giornate di informazione denominate “Accreditamento una panoramica sul processo”, durante le quali vengono illustrati a tutti gli organismi, i laboratori ed i verificatori che vogliono accedere all’accREDITAMENTO, i requisiti e le implicazioni che questo comporta. In tali eventi inoltre vengono affrontati gli aspetti relativi a obblighi e diritti di accREDITAMENTO, alla documentazione alla definizione della portata dell’accREDITAMENTO, ai tempi del processo ed ai suoi aspetti economici.

ENAC organizza anche il simposio FELAB che vede riuniti i vari laboratori di analisi, di taratura e calibrazione e gli altri attori coinvolti nella valutazione della conformità. In quest’occasione vengono discussi gli sviluppi legislativi nazionali ed europei, nonché le problematiche connesse con l’internazionalizzazione di standard e accREDITAMENTO.

<sup>181</sup> Fonte: [www.aenor.es/aenorsoftwarecertoolcaracteristicas.asp](http://www.aenor.es/aenorsoftwarecertoolcaracteristicas.asp)

<sup>182</sup> Fonte: [www.enac.es](http://www.enac.es)

## Promozione della qualità

### ■ **Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ANECA**<sup>183</sup>

La Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), è una fondazione no-profit fondata nel 2002 con il fine di promuovere la qualità del settore scolastico universitario e favorirne il miglioramento continuo tramite valutazione, certificazione e accreditamento degli istituti e dei relativi servizi, dell'attività di insegnamento e di ricerca, e della gestione degli insegnanti.

L'ente partecipa a programmi internazionali in Europa, nell'area del mediterraneo e nell'America Latina, che gli consentono di ottenere il riconoscimento delle proprie pratiche di valutazione a livello internazionale.

Nel 2012, all'interno del bacino del Mediterraneo, ANECA ha partecipato a due progetti: TLQAA per la creazione in Libano di un'agenzia per la qualità attraverso la definizione di norme nazionali coerenti con gli standard internazionali; EQUAM, per il miglioramento della gestione della qualità all'interno degli istituti scolastici della Giordania.

In Europa ANECA ha organizzato la conferenza per la diffusione del progetto E-TRAIN (European Training of Experts) a cui hanno partecipato centinaia di rappresentanti di agenzie di valutazione della qualità e delle istituzioni superiori europee, e dei suoi attuali risultati raggiunti nella definizione di meccanismi per la formazione di valutatori e tecnici.

### ■ **Asociación Española para la Calidad - AEC**<sup>184</sup>

L'Asociación Española para la Calidad (AEC), è un'associazione privata senza scopo di lucro, fondata nel 1961 con l'obiettivo di "promuovere e sostenere la competitività delle aziende e delle organizzazioni spagnole e promuovere una cultura della qualità e dello sviluppo sostenibile" [fonte: [www.aec.es](http://www.aec.es)].

AEC è una comunità di 1600 soci tra professionisti e imprese, è partner di AENOR e collabora con organismi pubblici e privati per la diffusione della qualità, come l'American Society for Quality (ASQ)<sup>185</sup> e la Fundación Ibero-americano para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)<sup>186</sup>.

Si occupa della diffusione delle best practices attraverso l'organizzazione di conferenze per favorire il miglioramento della posizione di mercato delle aziende spagnole e rivolgendosi in particolar modo alle PMI. Nelle conferenze vengono portate esperienze di organizzazioni che, attraverso l'applicazione di strumenti della qualità, sono diventate leader del mercato.

Svolge attività di formazione con lo scopo di diffondere la consapevolezza e sviluppare le competenze dei professionisti nel campo della qualità, dell'innovazione, della sicurezza, della sicurezza alimentare e dello sviluppo sostenibile. Tra i corsi e workshop organizzati si hanno "Auditorías internas de los sistemas de calidad según la ISO 9001:2008" (Gli Audit interni dei sistemi di gestione qualità secondo la ISO 9001:2008), "Cómo implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud según OHSAS 18001" (come implementare un sistema di gestione per la salute e la sicurezza secondo la OHSAS 18001), "Taller práctico de implantación de un sistema Food Defense" (corso pratico di implementazione di un sistema Food Defense), "Claves para liderar la innovación" (chiave per guidare l'innovazione), "Cómo implantar y certificar un sistema de gestión ambiental" (come implementare e certificare un sistema di gestione ambientale), "Six Sigma Black Belt", "Lean Six Sigma", "Experto Europeo en Seguridad Alimentaria" (esperto europeo in

<sup>183</sup> Fonte: [www.aneca.es](http://www.aneca.es)

<sup>184</sup> Fonte: [www.aec.es](http://www.aec.es)

<sup>185</sup> Fonte: [asq.org](http://asq.org)

<sup>186</sup> Fonte: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

sicurezza alimentare), “Experto Europeo en Responsabilidad Social Empresarial” (esperto europeo in responsabilità sociale di impresa).

AEC, accreditato da ENAC e come rappresentante spagnolo dell’European Organization for Quality (EOQ)<sup>187</sup>, di cui è membro, rilascia la certificazione delle persone, ovvero dei professionisti nell’ambito della qualità e dell’ambiente.

Inoltre attraverso il suo Centro de Información (CNIC), fornisce la documentazione tecnica, software, notizie ad esempio su organismi di certificazione, organismi di normazione e organismi di accreditamento, consulenti, per qualità, ambiente, innovazione, prevenzione dei rischi professionali, responsabilità sociale di impresa, sicurezza alimentare e Information Technology.

Per favorire la promozione della cultura della qualità, diffonderne gli strumenti, e fornire una guida nella loro applicazione pubblica trimestralmente la rivista “Calidad”, su tematiche relative ai molteplici ambiti della qualità, e alcuni libri della stessa AEC o da altre fonti da essa selezionate, ad esempio su tematiche come six sigma, CMMI.

AEC organizza inoltre in esclusiva per la Spagna la “giornata mondiale della qualità” con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza globale dell'importanza della garanzia della qualità nella prosperità delle nazioni. In particolare l'ente, designato dalla European Organization for Quality (EOQ), ha organizzato la Giornata Mondiale della Qualità 2014 nel quadro della Settimana europea di qualità e del World Quality Month della American Society for Quality(ASQ).

Organizza inoltre i seguenti premi, trattati nella sezione dedicata: Premio Calidad TIC, Premio Confiabilidad, Premio Grupos de Participación, Premio Líder en calidad, Premio Principe Felipe e Premio Q-Innovauto.

### **Societat Española de Calidad Asistencial - SECA<sup>188</sup>**

La Societat Española de Calidad Asistencial (SECA), è una società scientifica multidisciplinare senza scopo di lucro fondata nel 1984. La sua missione è: “incoraggiare il miglioramento continuo della qualità dell’assistenza sanitaria nel settore sanitario”.

Collabora con politici e manager per la realizzazione di programmi per la qualità negli istituti sanitari.

La società mira a promuovere la qualità, favorire il dibattito su di essa e condividere esperienze. A tal scopo pubblica la “Revista de Calidad Asistencial (RCA)”, rivista che tratta tutti gli aspetti della qualità (sicurezza clinica, gestione e valutazione dei centri e servizi, accreditamento... ) a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. Inoltre svolge attività di ricerca, formazione e organizza congressi e la conferenza annuale sulla qualità delle cure. I corsi di formazione riguardano lo sviluppo delle conoscenze necessarie per la gestione della qualità, dei concetti e dei metodi per il miglioramento nel settore sanitario. Ha partecipato alla realizzazione di eventi quali l’International Forum on Quality and Safety in Healthcare, svolto nel 2011 ad Amsterdam, e mirato alla diffusione del movimento per il miglioramento dell’assistenza sanitaria.

Attraverso la sua “Biblioteca Virtuale” fornisce, agli interessati sulla gestione della qualità nel settore dell’assistenza sanitaria, vari documenti (normative, libri, articoli...) sulle novità emerse nel settore.

Per diffondere l’eccellenza nel settore sanitario dà visibilità agli istituti sanitari che hanno ottenuto certificazioni e accreditamenti all’interno del suo “Registro Español de Certificación y Acreditación Sanitaria”.

### **Ambassadors of European Excellence - AEE**

Ambassadors of European Excellence (AEE) è un programma governativo spagnolo mirato a rafforzare il valore del brand nazionale attraverso un’immagine di Eccellenza Europea con la quale affacciarsi ai mercati internazionali. L'intenzione è offrire il know-how delle aziende nazionali a "5 stelle" che abbiano ottenuto

<sup>187</sup> Fonte: [www.eoq.org](http://www.eoq.org)

<sup>188</sup> Fonte: [www.calidadasistencial.es](http://www.calidadasistencial.es) e [ees.elsevier.com](http://ees.elsevier.com)

una certificazione EFQM con un punteggio di più di 500 punti e di attirare l'attenzione del pubblico straniero.

Nonostante il programma sia governativo, non riceve sovvenzioni da parte del governo né sostegno finanziario, la maggior parte del lavoro da fare è fatto a spese dell'AEE ed a carico dell'ente CEG.

Gli obiettivi del programma sono:

- Istituire l'Office of the high commissioner per il brand Spagna
- Costruire un brand che sia percepito come:
  - di qualità;
  - efficace e efficiente;
  - a valore.
- Far nascere interesse per il brand spagnolo.

Il programma inizia ogni anno, nel mese di novembre, con una cerimonia di apertura, presieduta dai ministeri, nella quale gli ambasciatori dell'anno ricevono un diploma e un riconoscimento pubblico per gli sforzi effettuati.

I settori coinvolti nel programma sono:

- Sanità;
- Istruzione;
- Pubblica amministrazione;
- Bancario;
- Trasporti;
- Trasporto di elettricità, gas e petrolio;
- Alimentare;
- Telecomunicazioni.

## Gestione di premi nazionali

### ■ **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión della Fundación Iberoamericana para la Gestión**<sup>189</sup>

Il Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión è gestito dalla Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). FUNDIBEQ è un'organizzazione sovranazionale no-profit membro del Global Excellence Model Council<sup>190</sup>, fondata nel 1998 e comprendente attualmente circa 70 organizzazioni pubbliche e private. Ha come obiettivo il miglioramento della competitività e del tessuto economico e sociale della comunità e il miglioramento dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche.

FUNDIBEQ gestisce il Premio Iberoamericano de la Calidad basato sul Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Il premio è stato istituito nel 1999 e sintetizza i modelli dei premi EFQM, Baldrige e Deming. Tale è rivolto alle organizzazioni di ogni dimensione e paese a patto che esse non siano in possesso di nessun premio nel loro paese di origine. A partire dal 2009, il premio si rivolge anche alle Pubbliche Amministrazioni grazie ad una versione del modello specifica.

Gli obiettivi del premio sono:

<sup>189</sup> Fonte: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

<sup>190</sup> Fonte: [www.efqm.org/about-us/our-community/global-excellence-model-council](http://www.efqm.org/about-us/our-community/global-excellence-model-council)

- Riconoscere l'eccellenza delle organizzazioni premiate nel contesto internazionale e contribuire così alla comunità ibero-americana;
- Incoraggiare lo sviluppo di organizzazioni dell'America Latina, offrendo un modello che permetta il confronto con le grandi organizzazioni di tutto il mondo;
- Promuovere l'autovalutazione e il focus sul soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e degli stakeholder;
- Diffondere le migliori pratiche delle organizzazioni premiate e quindi facilitare il miglioramento nelle altre organizzazioni.

Il modello si basa su 8 concetti:

- Raggiungere risultati bilanciati;
- Aggiungere valore per i clienti;
- Guidare con visione, ispirazione e integrità;
- Gestione per processi;
- Raggiungere il successo attraverso le persone;
- Incoraggiare la creatività e l'innovazione;
- Sviluppare partnership;
- Assumersi la responsabilità per un futuro sostenibile.

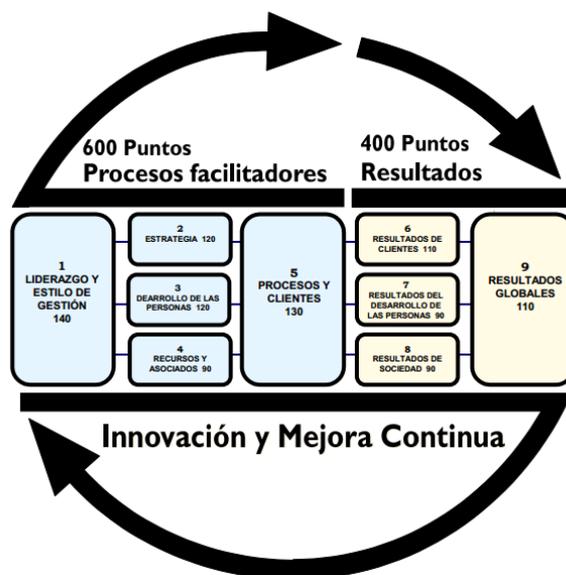


Figura 4.36: modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestion (2013)

### ■ Premi dell'Asociación Española para la Calidad - AEC<sup>191</sup>

L'Asociación Española para la Calidad (AEC) organizza i seguenti premi:

- Premio Calidad TIC;
- Premio Confiabilidad;
- Premio Grupos de Participación;
- Premio Líder en calidad;

<sup>191</sup> Fonte: www.aec.es

- Premio Principe Felipe;
- Premio Q-Innovauto.

Il **premio Questo Calidad TIC** (ICT Quality Award) è un riconoscimento volto alle istituzioni e alle aziende pubbliche e private che hanno implementato con successo un sistema di gestione della qualità, gli strumenti dell'Information e Communication Technology e si sono impegnate nella generazione e nell'implementazione di buone pratiche nel campo dell'ICT al fine di migliorare la competitività.

Possono partecipare anche le organizzazioni che non fanno parte dei membri AEC ma dovranno ottenere l'approvazione di un membro ICT della ACS.

Il **premio Confiabilidad** (Reliability Award), è un premio istituito nel 2011 rivolto a studenti che hanno elaborato tesi o progetti negli ultimi due anni all'interno di un'università spagnola, che abbiano come temi centrali affidabilità, manutenibilità, disponibilità e sicurezza.

Il **Premio Grupos de Participación** è stato presentato per 7 edizioni, a partire 2009, e riconosce aziende e dipendenti che abbiano dato un proprio contributo al miglioramento della qualità della gestione e del business delle proprie organizzazioni.

Il **Premio Líder en calidad** (Leader in Quality Award), istituito nel 2002 in collaborazione con EOQ, premia leader aventi la capacità di gestire e condurre squadre e applicare strumenti per adattarsi ai cambiamenti. L'assegnazione prevede una prima fase a livello nazionale e una seconda a livello europeo in cui viene selezionato il "leader European Quality of the Year".

Il premio viene consegnato in occasione della Giornata Mondiale della Qualità.

Il **Premio Principe Felipe** (Principe Felice Award) è un premio di eccellenza nazionale, basato sul modello EFQM, istituito nel 1993 per il sostenimento delle best practice di gestione delle imprese spagnole per:

- Internazionalizzazione;
- eccellenza turistica;
- società dell'informazione;
- qualità e innovazione industriale;
- l'efficienza energetica e le energie rinnovabili.

Prevede inoltre 3 premi speciali:

- Premio per la competitività delle PMI;
- Premio Competitività della grande impresa;
- Premio straordinario per la carriera di business individuale.

Infine il **Premio-Q Innovaruto** è stato istituito nel 2000 dal Comité de Automoción di AEC al fine di favorire il miglioramento continuo del settore automotive, attraverso il riconoscimento e la condivisione delle best practices nell'ambito del settore stesso.

Sono state organizzate edizioni del premio nel 2000, 2002, 2005, 2007 e 2009.

Tale premia progetti innovativi che hanno portato ad un miglioramento della qualità di prodotti e processi, gli sforzi di lavoratori che hanno partecipato attivamente e le aziende che promuovono la partecipazione per il miglioramento.

Per l'edizione 2012 sono state previste 2 categorie del premio:

- Buone pratiche per il miglioramento della qualità (gestione, prodotti o processi).
- Broadcast Quality (distribuzione, consapevolezza e conoscenza).

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Istituto Lean Management - ILM<sup>192</sup>

L'Istituto Lean Management (ILM) è stato fondato nel settembre 2006, da un gruppo di professionisti lean. È un'organizzazione senza scopo di lucro, membro del Lean Global Network<sup>193</sup> con mission: diffondere il pensiero di Lean Management e la sua attuazione in tutti i settori, attraverso convegni, pubblicazioni e workshop; oltre allo sviluppo della ricerca basata su implementazioni lean [fonte: [www.institutolean.org](http://www.institutolean.org)].

L'ente svolge infatti attività di formazione sull'approccio lean e i relativi strumenti. Tra i prossimi argomenti troviamo: i fondamenti del Lean; Value Stream Mapping; TPM; Lean Operations Strategy; Lean Buying; Lean Supplying; Lean Distribution Management; Lean Supply Chain Management.

L'ILM fornisce la doppia certificazione in tema di Lean Management di "Lean practitioner" riconosciuta dal programma internazionale all'interno del LGN di "Lean practitioner" dell'Universitat Politècnica de Catalunya.

Come gli altri componenti del LGN, l'Istituto Lean Management fornisce, articoli e libri riguardanti le tematiche lean. Tale documentazione è disponibile presso la pagina web [www.mylean.org](http://www.mylean.org), in cui sono resi noti i prossimi eventi lean.

---

<sup>192</sup> Fonte: [www.institutolean.org](http://www.institutolean.org), [www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)

<sup>193</sup> Fonte: [www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)

## 4.2.7 Svizzera



### 4.2.7.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.081.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,9 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 0,7%</li> <li>▪ industria: 26,8%</li> <li>▪ servizi: 72,5%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 229.200.000.000 (2013; rank 25°)
Importazioni in dollari	\$ 200.500.000.000 (2013; rank 26°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,34 (2012, rank 6°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,7 (2014, rank 1°, uguale al 2013)

Tabella 4.22: Svizzera. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>194</sup>

In Figura 4.37 è mostrato il PIL della Svizzera messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. La Svizzera è una delle economie più competitive del mondo, si contraddistingue per un'economia di mercato moderna, un basso tasso di disoccupazione, una forza lavoro altamente qualificata e un PIL tra i più alti al mondo. Come mostrato in figura l'andamento del PIL della Svizzera ha risentito fortemente della crisi finanziaria globale del 2008, che ha causato una recessione economica nel 2009. Per rilanciare l'economia la Banca nazionale svizzera (BNS) ha attuato una politica di tasso di interesse zero, in tal modo nel 2010 l'economia svizzera ha potuto recuperare. Tale politica ha confermato la forza del franco svizzero ma ha reso le esportazioni meno competitive indebolendo le prospettive di crescita del paese. La crisi del debito sovrano in corso nella zona euro rappresenta un rischio significativo per la stabilità finanziaria svizzera.

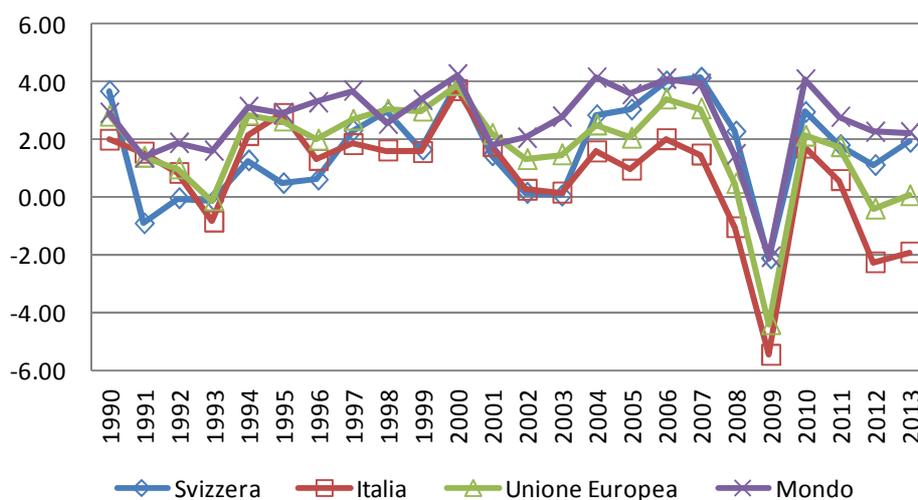


Figura 4.37: Svizzera. Tasso di crescita del PIL<sup>195</sup>

<sup>194</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Il CIP della Svizzera è mostrato in Figura 4.38 e presenta un andamento crescente. Il paese si colloca nel primo quartile dell'indicatore, è uno dei 20 top performers per quanto riguarda il MXpc, Manufactured Exports e il MVApc, Manufacturing Value Added ed è comparabile solo con il Giappone. La Svizzera nel periodo compreso tra il 2000 e il 2012 ha guadagnato ben 8 posizioni nel rank mondiale del CIP passando dal 14° posto nel 2000 al 6° posto nel 2012.

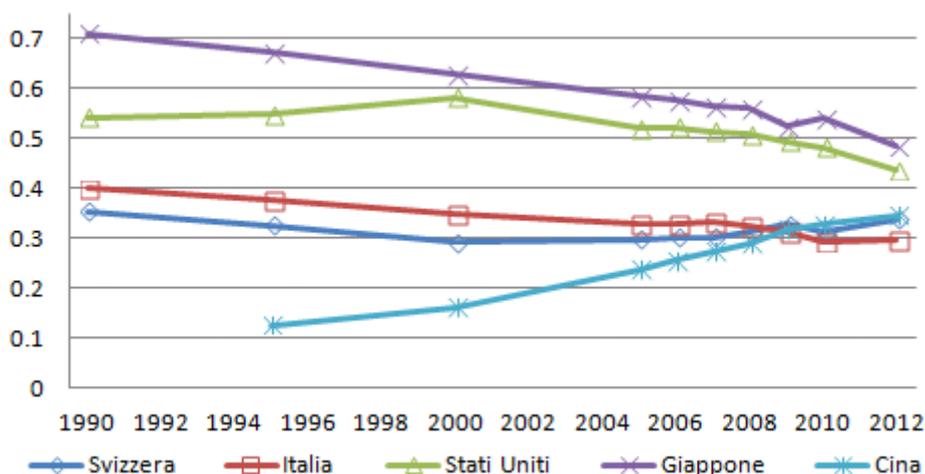


Figura 4.38: Svizzera. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>196</sup>

In Figura 4.39 è mostrato l'andamento del GCI della Svizzera messo a confronto con quello dell'Italia, degli Stati Uniti, del Giappone e della Cina.

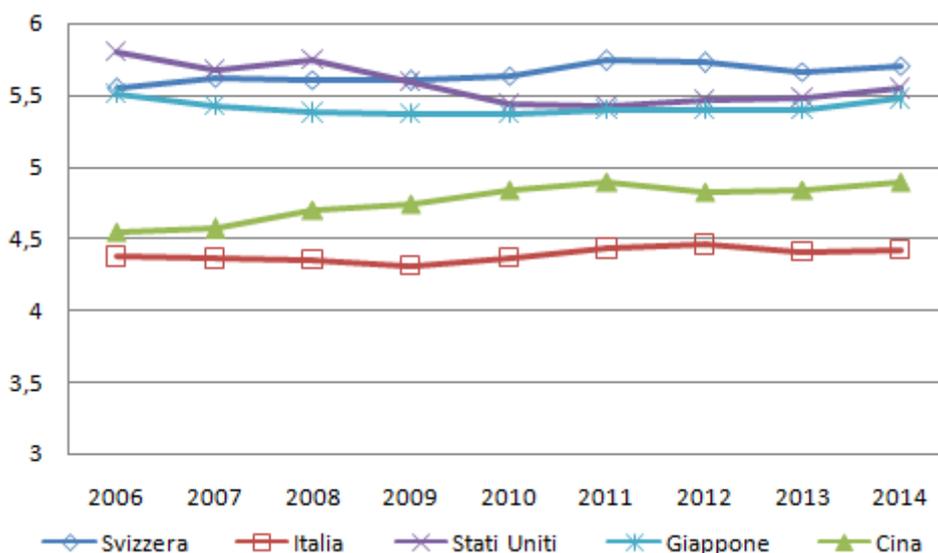


Figura 4.39: Svizzera. GCI - Global Competitiveness Index<sup>197</sup>

<sup>195</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>196</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

<sup>197</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

In Figura 4.40 sono mostrate le componenti del GCI della Svizzera. Come riporta il World Economic Forum 2014-2015 la Svizzera anche quest'anno occupa il primo posto nel rank mondiale, confermando ancora una volta la sostenibilità delle sue prestazioni. La disoccupazione giovanile è in aumento rispetto al 2013, ma rimane ad un livello piuttosto basso (8,4%) mentre la protezione sociale e la mobilità rimangono in linea con le edizioni precedenti.

In Svizzera si rileva una forte attenzione all'ambiente, grazie a normative efficaci riguardanti la protezione della biodiversità e il trattamento delle acque. Tuttavia alcuni miglioramenti sarebbero necessari soprattutto per quanto riguarda le emissioni di inquinanti atmosferici che sono ancora sopra il livello ottimale. Dal 2000, nel paese si sta registrando una diminuzione della copertura forestale.

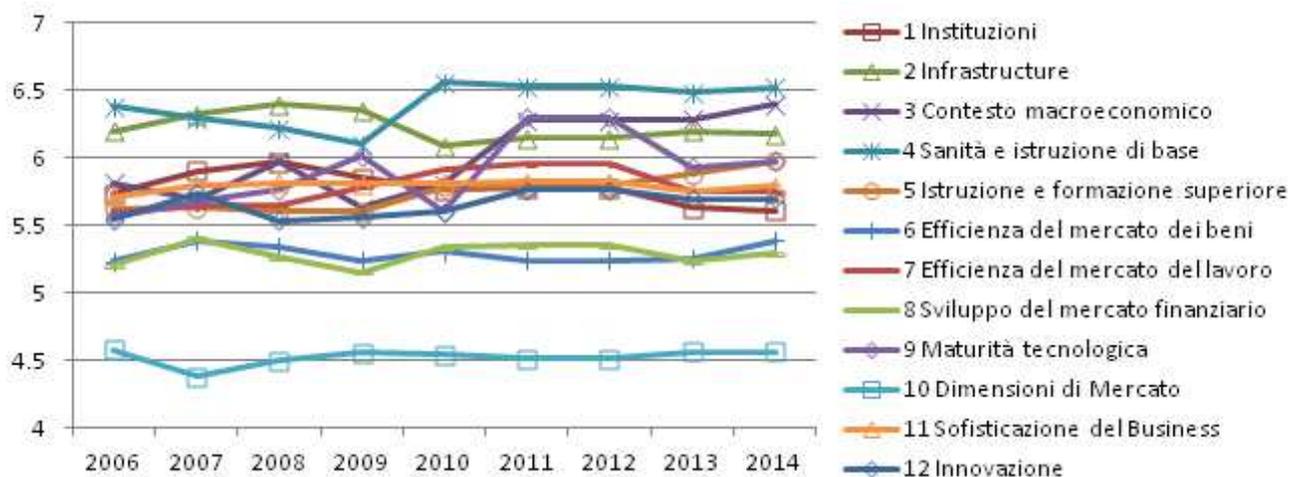


Figura 4.40: Svizzera. GCI Pilastri

#### 4.2.7.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2011)	135.532	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione (2011)	Da 0 a 9 addetti	69,18%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	17,07%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	8,95%	-
	Da 50 a 249 addetti	4,08%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,72%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	12.030		
Diffusione ISO 14001 (2013)	2.993		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,0%	
	Industria	61,1%	
	Servizi	34,0%	

Tabella 4.23: Svizzera. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>198</sup>

In Figura 4.41 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Svizzera. Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è crescente. Per l'ISO 9001 sebbene il trend sia complessivamente positivo, si è registrato un andamento costante fino al 1996, una rapida crescita fino al 2000, seguita da una decrescita a partire dal 2001 fino al 2003, una nuova crescita a partire dal 2004 e che si è dimostrata più rapida a partire dal 2008 in concomitanza con la nuova edizione della norma ISO 9001. Infine nel 2011 è stato registrato un picco negativo, rientrato l'anno successivo.

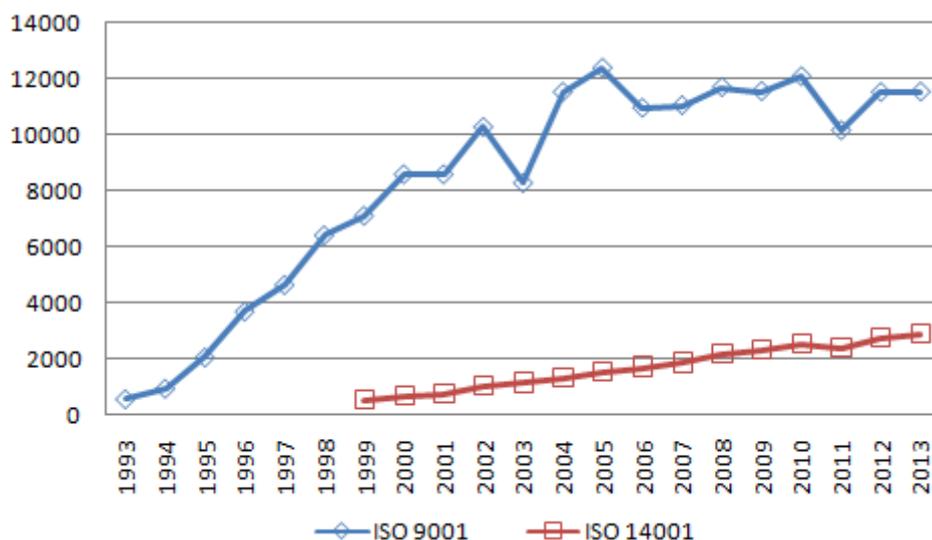


Figura 4.41: Svizzera. Certificazioni ISO<sup>199</sup>

<sup>199</sup> Fonte Imprese: Eurostat non sono disponibili i dati 2012. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.2.7.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà svizzere in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Schweizerische Normen-Vereinigung - SNV
<b>II. Accredimento</b>	Swiss Accreditation Service - SAS
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Swiss Association for Quality - SAQ
	SwissBEx. - SAQ
	Esprit
<b>IV. Gestione Premi</b>	Premio Esprit Swiss Award for Excellence
	Premio Seghezzi
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Schweizerische Vereinungen für Qualitäts und management Systeme - SQS

Tabella 4.24: Svizzera. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Schweizerische Normen-Vereinigung – SNV<sup>200</sup>

**Schweizerische Normen - Vereinigung (SNV)** è il rappresentante della standardizzazione in Svizzera, sostiene lo sviluppo e l'armonizzazione delle norme nazionali e internazionali che sono sviluppate in stretta collaborazione con gli utenti favorendo così l'autoregolazione. Fornisce supporto e informazioni aiutando i suoi clienti a navigare nel labirinto di leggi, regolamenti e linee guida, organizza seminari e corsi di formazione su temi attuali di standardizzazione, linee guida e leggi. L'SNV è membro a pieno titolo dell'ISO e del CEN.

<sup>200</sup> Fonte: [www.snv.ch](http://www.snv.ch)

## Accreditamento

### ■ Swiss Accreditation Service - SAS<sup>201</sup>

La SAS (Swiss Accreditation Service) è stata fondata nel 1991 su iniziativa dell'ufficio federale di metrologia e accreditamento, oggi METAS. SAS accredita e esamina secondo gli standard, gli organismi di valutazione della conformità, ovvero laboratori di taratura, collaudo, e d'ispezione.

Il Servizio di accreditamento svizzero crea un'infrastruttura trasparente e qualificata per gli organismi di valutazione. SAS è collegato alla Segreteria di Stato per gli Affari Economici (SECO) come unità FLAG (FLAG: gestione con il contratto di servizio pubblico e budget globale). Tuttavia, prende le decisioni riguardanti l'accREDITamento in modo indipendente e autonomo, in conformità con i requisiti nazionali e internazionali applicabili. SAS decide per quanto riguarda la concessione o il diniego dell'accREDITamento, nonché in merito alla sospensione o al ritiro se i requisiti per l'accREDITamento non sono più rispettati.

SAS prevede l'applicazione delle norme internazionali nei settori specifici, inoltre rappresenta gli interessi nazionali con le organizzazioni internazionali che sono coinvolte nelle valutazioni di accREDITamento e di conformità. Infatti è membro della European co-operation for Accreditation (EA), dell'International Accreditation Forum (IAF) e dell'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC).

SAS mette a disposizione degli utenti una rivista, in formato elettronico "SAS e-Forum", contenente tutti gli aggiornamenti in materia di accREDITamento.

---

<sup>201</sup> Fonte: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

## Promozione della Qualità

### Swiss Association for Quality - SAQ<sup>202</sup>

Swiss Association for Quality è stata fondata nel 1965 e comprende circa 1800 soci, ne fanno parte le due holding ARIAQ e SAQ QUALICON. Swiss Association Center è il centro svizzero di competenza per i sistemi di gestione, certificazione del personale e eccellenza aziendale. La mission di SAQ è promuovere la competitività di tutte le aziende e organizzazioni svizzere, accompagnare e supportare le aziende nel loro sviluppo, incoraggiare l'eccellenza nei sistemi di gestione. Dal 1994 è il partner nazionale di EFQM e dell'European Organization for Quality. SAQ organizza vari eventi tra cui il "Giorno della Qualità svizzera" a partire dal 2007, volto principalmente a sensibilizzare sui prodotti e i servizi di qualità e a informare sulle novità in questo campo, e il JRSM "La Journée Romande des Systèmes de gestion" che è l'evento annuale organizzato nella Svizzera occidentale sulla Gestione della Qualità e Business Excellence. SAQ inoltre pubblica mensilmente una rivista "Management und Qualität" che affronta questioni relative alla gestione integrata e all'eccellenza. Inoltre si occupa dell'assegnazione del "Seghezzi Preis", descritto nel paragrafo dedicato.

### SwissBEx - SAQ<sup>203</sup>

SwissBEx, fondata nel 2007 come rete di Swiss Association for Quality, ha realizzato con i maggiori esperti di eccellenza nazionale e internazionale il Centro di Eccellenza per la Business Excellence. SwissBEx offre corsi di formazione per l'Eccellenza EFQM Excellence, e consente una proficua partecipazione al programma di riconoscimento dei livelli di eccellenza dell'EFQM. La sua mission è diffondere il concetto di eccellenza e sostenere le organizzazioni nel loro cammino verso il successo, incoraggiare la diffusione del modello EFQM per l'Eccellenza e svolgere specifici corsi di formazione per affrontare il percorso dell'EFQM.

### Esprix<sup>204</sup>

La fondazione Esprix è stata istituita con lo scopo di promuovere la competitività nazionale e internazionale delle organizzazioni in Svizzera e Liechtenstein. La fondazione persegue questo obiettivo attuando varie azioni tra cui il premio annuale Esprix Award for Excellence che gestisce dal 1998. Il premio è un riconoscimento pubblico per risultati eccezionali e progressi nel campo della Business excellence attraverso e lo sviluppo e l'applicazione delle norme e dei criteri sulla qualità. La fondazione Esprix è partner nazionale dell'EFQM, difatti supporta le organizzazioni nazionali fornendo loro la preparazione necessaria per ottenere il Premio Esprix Award for Excellence, ma anche per raggiungere il secondo e il primo livello del programma di riconoscimento europeo EFQM fasi di eccellenza, inoltre si occupa di gestire la formazione ufficiale EFQM di assessori, valutatori interni, e validatori.

---

<sup>202</sup> Fonte: [www.saq.ch](http://www.saq.ch)

<sup>203</sup> Fonte: [www.swissbex.ch](http://www.swissbex.ch)

<sup>204</sup> Fonte: [www.esprix.ch](http://www.esprix.ch)

## Gestione di premi nazionali

### ■ Premio Esprit Award For Excellence<sup>205</sup>

La fondazione Esprit trattata nel paragrafo dedicato e SAQ (Swiss Association for Quality) hanno lanciato nel 1998 i Premi Esprit seguenti.

**Esprit Award For Excellence**, è stato istituito per premiare quelle aziende che raggiungono livelli di eccellenza nel business e alti livelli competitivi, è il più alto riconoscimento per l'eccellenza. Ci sono altre tipologie di premio come "l'Esprit price" e l'Esprit Urkunde".

**Esprit Price**, viene rilasciato alle organizzazioni che raggiungono un livello elevato in uno dei concetti fondamentali di eccellenza.

**Esprit Urkunde**, è un certificato d'onore che viene rilasciato alle organizzazioni che hanno raggiunto un livello superiore alla media.

### ■ Premio Seghezzi<sup>206</sup>

È un premio istituito dalla SFQA (fondazione per la ricerca e l'istruzione qualità) e viene assegnato ogni due anni alle persone le cui idee e scoperte nel campo della gestione della qualità e nella sua diffusione sono rilevanti. Lo scopo del premio è quello di incoraggiare i giovani a occuparsi intensamente di gestione della qualità e consentire che le loro conoscenze vengano diffuse attraverso la pubblicazione dei loro studi. Il "Seghezzi Preis" consiste in un riconoscimento in denaro di 8000 franchi svizzeri e i giovani partecipanti per aggiudicarselo devono presentare una progetto innovativo avente ad oggetto il tema della gestione della qualità.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Schweizerische Vereinungen für Qualitäts und management Systeme - SQS<sup>207</sup>

SQS è stata fondata nel 1983, è un'organizzazione no profit che finanzia la propria attività autonomamente, e svolge attività di certificazione dei sistemi di gestione della qualità, auditing, valutazione e formazione. I temi sui cui verte la sua attività sono la qualità, la sicurezza sul lavoro, l'ambiente e la sostenibilità in svariati settori tra cui servizi, turismo, salute, sanità e ambiente. Per quanto riguarda la certificazione SQS è specializzata nei processi di certificazione globale di aziende operanti a livello internazionale, infatti è partner di IQNet. Per quanto riguarda la formazione, SQS organizza corsi di formazione sull'approccio Lean six sigma.

<sup>205</sup>Fonte: [www.esprit.ch](http://www.esprit.ch)

<sup>206</sup>Fonte: [www.saq.ch](http://www.saq.ch)

<sup>207</sup>Fonte: [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)

## 4.2.8 United Kingdom



### 4.2.8.1 Presentazione contesto

Popolazione	64.100.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 0,7%</li> <li>▪ industria: 20,5%</li> <li>▪ servizi: 78,9%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 813.200.000.000 (2013; rank 5°)
Importazioni in dollari	\$ 782.500.000.000 (2013, rank 5°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,27 (2012, rank 14°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,44 (2014, rank 9°, +1 rispetto al 2013)

Tabella 4.25: Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>208</sup>

Nella Figura 4.42 si presenta l'andamento del PIL di UK, Italia, Unione Europea e del resto del mondo.

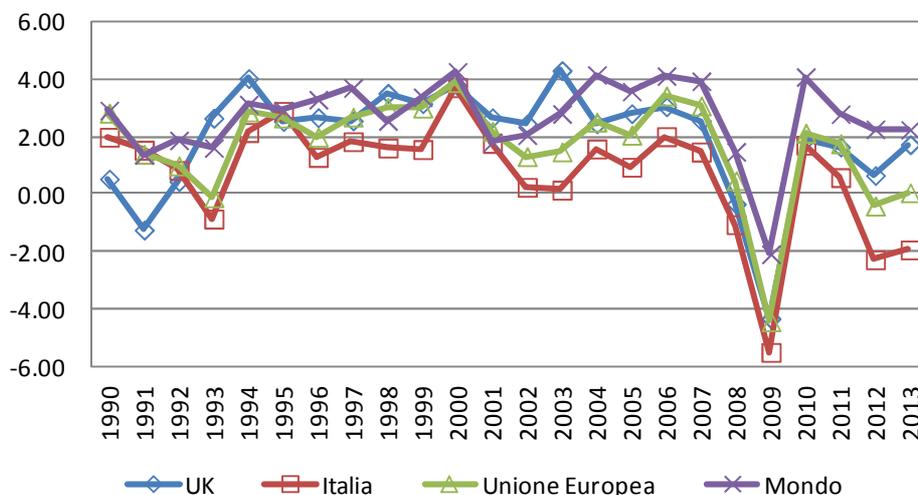


Figura 4.42: Regno Unito. Tasso di crescita del PIL<sup>209</sup>

Il Regno Unito, come riporta il World Factbook<sup>210</sup>, si presenta come la 3<sup>a</sup> potenza economica europea dopo Germania e Francia.

Il paese negli ultimi venti anni ha ridimensionato notevolmente il proprio sistema pubblico. Inoltre è caratterizzato da un'agricoltura intensiva, efficiente ed altamente meccanizzata. Ha a disposizione risorse

<sup>208</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>209</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>210</sup> Fonte: CIA Publications

naturali come carbone, gas naturale e petrolio. Tuttavia le riserve di quest'ultimo sono in declino e dal 2005 il paese è diventato importato d'energia.

I fattori principali della crescita del PIL sono riconducibili alle aree dei servizi, in particolare il sistema bancario, assicurazioni e servizi per le imprese.

Il settore manifatturiero ha invece conosciuto un periodo di recessione ma rimane ancora ad un livello del 10% della produzione economica.

Dopo il periodo di recessione dell'economia britannica, dal 1992 il paese ha presentato la maggior crescita economica a livello europeo. Tuttavia, come mostrato in figura, ha conosciuto un altro periodo di crisi in corrispondenza dell'anno 2008, anno della crisi finanziaria globale, al pari delle altre realtà raffigurate. Tale periodo di recessione si è fatto particolarmente sentire nel settore finanziario in cui sono state necessarie misure come il taglio temporaneo delle imposte, lo spostamento in avanti della spesa in progetti pubblici importanti, nazionalizzazione parziale del settore bancario.

È stata inoltre programmata la diminuzione del debito pubblico dal 10 % del 2008 ad un livello dell'1% per il 2015 e successive ulteriori misure per il 2017. Nel 2011 l'imposta sul valore aggiunto è stata portata dal 17,5% al 20%.

Il PIL ha riportato un tasso di crescita positivo, per l'inversione del trend della spesa da parte dei consumatori e un recupero nel mercato immobiliare.

Nel dicembre 2013 la Bank of England ha implementato un programma di acquisto di 375 miliardi di sterline (circa 605 miliardi di dollari). Durante la crisi ha gestito il tasso di interesse con la Banca Centrale Europea ma il Regno Unito rimane fuori dall'Unione Economica e Monetaria.

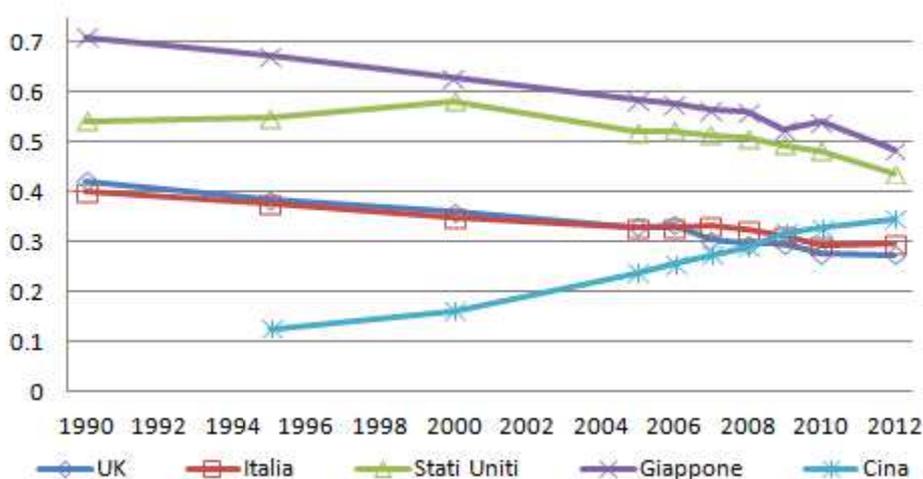


Figura 4.43: Regno Unito. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>211</sup>

Nella Figura 4.43 si mostra l'andamento del Competitiveness Industrial Performance Index per il periodo 1990-2012 per UK, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Come si evince dalla figura la curva relativa al CIP del Regno Unito sembra seguire con lo stesso andamento quella italiana discostandosi leggermente dal 2006.

Nella seguente Figura 4.44 per i medesimi paesi si presenta l'andamento del Global Competitiveness Index per gli anni 2006-2014.

<sup>211</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

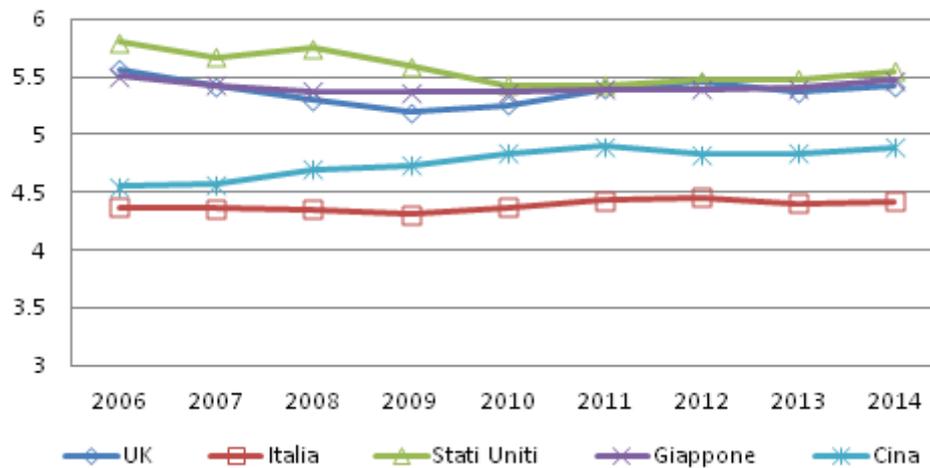


Figura 4.44: Regno Unito. GCI - Global Competitiveness Index<sup>212</sup>

L'andamento per questo indice risulta molto simile a quello del Giappone e Stati Uniti negli ultimi anni oggetto di analisi.

Il Regno Unito si trova al 9° posto nella top ten a livello mondiale in relazione al Global Competitiveness Index, confermandosi tra le economie più competitive insieme ad altri paesi europei e guadagnando una posizione rispetto al 2013. Il Regno Unito allo stesso modo dei paesi nelle prime 10 posizioni presenta come punti di forza innovazione e framework istituzionale.

Nella Figura 4.45 si riporta l'andamento dei 12 pilastri che costituiscono il GCI per il Regno Unito.

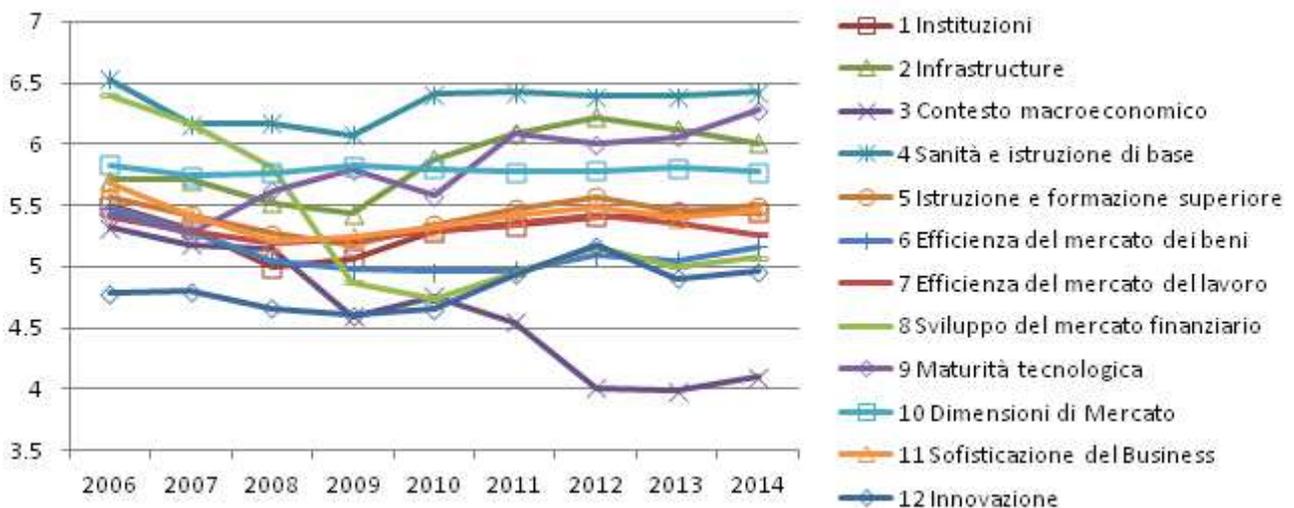


Figura 4.45: Regno Unito. GCI Pilastri

L'avanzamento rispetto alla precedente rilevazione è dovuto al miglioramento del contesto macroeconomico (pilastro 3) ottenuto con la riduzione del debito pubblico e il deficit di bilancio.

Sono in miglioramento nonostante la perdita di posizioni, i pilastri relativi alla sanità e all'istruzione di base e alla istruzione e formazione superiore in cui si classifica rispettivamente 21° e 19°.

<sup>212</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Inoltre il paese continua a beneficiare dell'efficienza del mercato del lavoro, nel quale si colloca in 5° posizione, e del mercato finanziario, pilastro 8, nel quale si conferma in 15° posizione nonostante le recenti difficoltà nel sistema bancario e nell'accesso al credito.

Il paese continua a beneficiare della propria maturità tecnologia soprattutto per le tecnologie ICT, pilastro 9, nel quale ottiene il secondo punteggio maggiore al mondo. Per le dimensioni di mercato, pilastro 10, si conferma in 6° posizione.

I risultati ottenuti in questi ultimi due pilastri trattati, a loro volta consentono di ottenere punteggi elevati rispetto a innovazione e sofisticazione del business (nei quali pilastri il paese ottiene rispettivamente il 12° e 6° posto).

I freni principali all'ulteriore sviluppo del paese sono rappresentati dal deficit di bilancio e dal debito pubblico, e da un tasso di risparmio nazionale relativamente basso (mediamente circa 10,8% del PIL).

## 4.2.8.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	1.703.562	Italia: 3.825.458	
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	88,92%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	6,06%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	3,13%	-
	Da 50 a 249 addetti	1,54%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,35%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	44.585		
Diffusione ISO 14001 (2013)	16.879		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,0%	
	Industria	63,1%	
	Servizi	35,9%	

Tabella 4.26: Regno Unito. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>213</sup>

In Figura 4.46 si riporta l'andamento delle certificazioni relativo agli standard ISO 9001 e ISO 14001 nel Regno Unito.

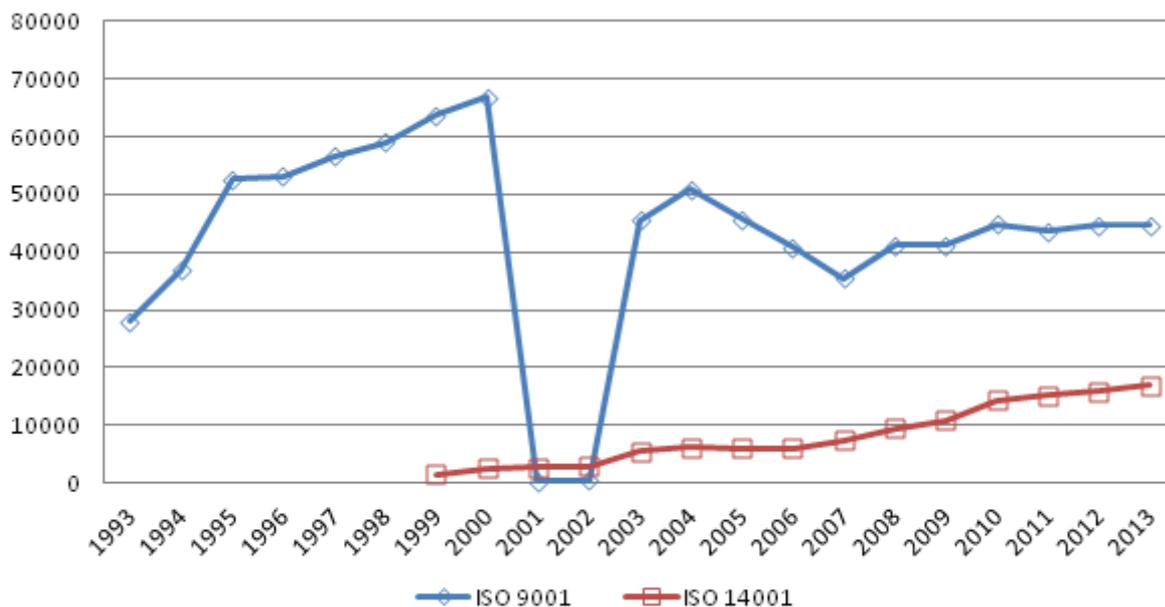


Figura 4.46: Regno Unito. Certificazioni ISO

Del grafico colpisce immediatamente l'andamento della ISO 9001, che ha avuto un calo netto negli anni 2001 e 2002, successivamente all'emissione dell'edizione vision 2000 dello standard, seguito da un repentino incremento nel 2003 per poi tornare a decrescere ed a stabilizzarsi soltanto negli ultimi anni di osservazione. La ISO 14001 mantiene invece un trend di crescita abbastanza costante.

<sup>213</sup> Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

### 4.2.8.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà del Regno Unito in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	BSI- British Standards Institution
<b>II. Accreditamento</b>	UKAS-United Kingdom Accreditation Service
<b>III. Promozione della Qualità</b>	RQA- Research Quality Association
	BQF-British Quality Foundation
	Quality Scotland
	Wales Quality Centre
<b>IV. Gestione Premi</b>	Premi della British Quality Foundation
	North of England Excellence Awards
	Premi della Quality Scotland
	Premi del Wales Quality Centre
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Lean Enterprise Academy
	Lean Construction Institute UK

Tabella 4.27: Regno Unito. Principali attori della Qualità

## Normazione

### British Standards Institution - BSI<sup>214</sup>

La British Standard Institution è un'istituzione no-profit che è stata fondata nel 1901 come comitato di standardizzazione di profilati di ferro ed acciaio; nel 1918 è divenuta British Engineering Standards Association e infine ha preso il suo nome definitivo nel 1931. La sua mission è "We make excellence a habit".

Rappresenta lo UK's National Standard Body. Si occupa principalmente dello sviluppo di standard britannici, europei e internazionali. È partner degli organismi di standardizzazione ISO, IEC, CEN, CENELEC, delle associazioni che si occupano dello sviluppo di standard relativi alle best practice industriali (Association of Online Publishers, APO), è membro del Data Publishers Association (DPA) e di laboratori di testing di tutto il mondo. Svolge inoltre attività di accreditamento e di certificazione per vari standard, tra cui ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ma anche EMAS, standard relativi a specifici settori, standard relativi alla sicurezza alimentare, responsabilità sociale, certificazione di prodotto.

Offre corsi di formazione relativi ai vari standard, corsi con conseguente certificazione di Auditor e corsi relativi a al Lean Six Sigma con possibilità di certificazione Green e Black Belt.

Tra i servizi offerti inoltre si ha l' "Entropy Software": uno strumento di valutazione di un'organizzazione che supporta nella gestione della qualità, dell'ambiente, nell'applicazione di standard relativi alla salute e alla sicurezza e nella conformità della supply chain.

Organizza eventi, come workshop, seminari e fiere, al fine di migliorare la conoscenza degli standard e favorire la discussione su di essi per sviluppi futuri.

<sup>214</sup> Fonte: [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)

## Accreditamento

### ■ United Kingdom Accreditation Service - UKAS<sup>215</sup>

L'United Kingdom Accreditation Service è l'organismo nazionale per l'accREDITamento di organismi di certificazione, taratura, verifica e controllo.

L'ente è stato costituito nel 1995, non ha scopi di lucro, e la sua mission è "Delivering Confidence".

Organizza corsi di formazione e seminari per lo sviluppo di competenze relative agli standard e la preparazione per l'accREDITamento. Esempi di corsi proposti per il 2014 sono: "Preparation for Laboratory Accreditation", "Laboratory Internal Audit" e "Method Validation".

Nel periodo tra il 2008 e il 2010 ha attuato una campagna di sensibilizzazione per l'accREDITamento<sup>216</sup> con lo scopo di accrescere i livelli di consapevolezza nel governo e in tutti i settori dell'economia. Durante questa campagna di sensibilizzazione ha utilizzato strumenti diversi come workshops, presentazioni, numerose riunioni e iniziative, eventi a tema, e materiale promozionale come opuscoli.

## Promozione della qualità

### ■ Research Quality Association - RQA<sup>217</sup>

È stata istituita nel 1977 inizialmente con il nome di British Association of Research Quality Assurance, modificata poi nel 2012 in Research Quality Association. La sua missione è formalizzata nei seguenti punti:

- sviluppare e promuovere standard di qualità nel campo della ricerca e dello sviluppo scientifico.
- facilitare la condivisione delle conoscenze e il trasferimento attraverso:
  - discussione;
  - formazione;
  - seminari;
  - conferenze;
  - pubblicazioni;
  - partenariato e cooperazione.
- mantenere i contatti con le agenzie di regolamentazione nello sviluppo e nella interpretazione delle norme e linee guida.

I membri di RQA sono raggruppati in categorie ognuna impegnata nella raccolta di informazioni e loro pubblicazione e nello sviluppo di corsi di formazione e seminari in specifici campi.

Le categorie sono:

- Animal Health
- Computing
- Educational and Training
- Good Clinical Practice
- Good Manufacturing Practice
- Good Laboratory Practice

<sup>215</sup> Fonte: [www.ukas.com](http://www.ukas.com)

<sup>216</sup> Fonte: [www.qualityscotland.co.uk/eventworld-quality-day](http://www.qualityscotland.co.uk/eventworld-quality-day)

<sup>217</sup> Fonte: [www.therqa.com](http://www.therqa.com)

- Good Pharmacovigilance Practice
- Medical Devices

Attraverso la sezione “Quality Area” fornisce informazioni relativi al campo della qualità come linee guida per lo svolgimento di Audit secondo la ISO 19011, Total Quality Management, implementazione di un sistema di gestione della qualità.

I corsi di formazione sono disponibili anche in formato elettronico come “An introduction to the Audit Process” e “An introduction to Risk-based Quality Systems”. Tali corsi hanno lo scopo di aggiornare sui cambiamenti nella ricerca e nello sviluppo agrochimico e chimico.

Nella sezione relativa alle pubblicazioni di RQA, offre linee guida e strumenti per la gestione di un sistema di qualità, e riporta le best practice.

L’ente pubblica inoltre trimestralmente la rivista “Quasar” comprendente articoli di attualità, articoli tecnici, aggiornamenti normativi.

In tale sezione è inoltre messa a disposizione dell’utente una cartella di lavoro che fornisce strumenti e un approccio pratico per sviluppare un sistema di qualità per l’utente. La cartella di lavoro contiene i principi fondamentali della qualità, è disponibile per i membri e non in una versione in download gratuita.

L’ente organizza conferenze annuali e per novembre 2014 il tema è stato “Quality, Quo vadis?”, cioè “Quality, where are we going?”, un evento di in cui sono state analizzate, per vari settori, le evoluzioni previste della Quality Assurance e i relativi strumenti, tra cui risk management e six sigma.

## British Quality Foundation -BQF<sup>218</sup>

La British Quality Foundation fondata nel 1993, è una fondazione no-profit, con lo scopo di diffondere la cultura dell’eccellenza, promuovere le best practice e favorire il miglioramento delle organizzazioni attraverso varie iniziative ed attività.

È partner di EFQM ed offre la possibilità di ottenere “EFQM Levels of Excellence”, un programma di certificazione che prevede due livelli di eccellenza secondo il modello EFQM:

- **EFQM Committed to Excellence**, rivolto alle organizzazioni che hanno iniziato il cammino verso l’eccellenza e che possono così individuare aree di possibile miglioramento;
- **EFQM Recognised for Excellence**, per le organizzazioni che sono ad un buon punto verso l’eccellenza e che possono sottoporsi ad un processo di valutazione delle performance ottenute.

L’ente organizza convegni, seminari, corsi di formazione, premi (trattati nella sezione specifica) e svolge inoltre attività di ricerca. Tra le conferenze organizzate si hanno: “Award Winner Conference”, conferenza annuale che ospita i vincitori delle edizioni dei premi organizzati da BQF; “Leadership Conference”, in cui leader portano le proprie esperienze e i propri punti di vista su specifici argomenti.

I corsi di formazione sono centrati sugli strumenti per ottenere il miglioramento delle prestazioni, come gli strumenti lean e gli strumenti statistici e relativi software.

Nel 2013 l’ente ha svolto una ricerca centrata sulla valutazione dei miglioramenti apportati dalle pratiche commerciali attuali con risultato la relazione dal titolo: “How to achieve and sustain outstanding levels of performance”.

Per favorire lo scambio di esperienze per il miglioramento BQF utilizza gruppi di networking tra esperti, incentrati su specifici temi del miglioramento delle prestazioni: “Built Environment”; “Business Continuity”; “Customer Experience”; “EFQM Experience Model User Group”; “Health and Safety”; “Innovation Unit”; “Lean Six Sigma”, “Rail Industry”; “Sustainable Development”.

<sup>218</sup> Fonte: [www.bqf.org.uk](http://www.bqf.org.uk)

BQF fornisce poi un servizio di consulenza gratuita per le PMI, fornita da esperti per risolvere problematiche relative ad aspetti quali: valutazione secondo il modello EFQM, applicazioni dei livelli di eccellenza, Lean Six Sigma, gestione dei processi e del miglioramento, sostenere di iniziative di miglioramento.

L'ente pubblica e rende disponibile ai soci la rivista trimestrale "UK Excellence Magazine" che presenta le attuali best practice per il miglioramento.

## ■ Quality Scotland<sup>219</sup>

Quality Scotland è stata fondata nel 1991 al fine di "realizzare, riconoscere e sostenere l'eccellenza aziendale".

Svolge attività di formazione e relativa certificazione, organizza premi (trattati nel paragrafo dedicato) e organizza eventi. Per permettere alle organizzazioni di effettuare l'autovalutazione offre documenti e strumenti come questionari e matrici di valutazioni on-line, basati sul modello EFQM. I corsi di formazione offerti dall'ente, si propongono come guida nel cammino verso l'eccellenza, infatti approfondiscono la conoscenza del modello EFQM, come i corsi "Basic Assessor Training" e "European Internal Assessor Training", e degli strumenti di miglioramento, come il lean six sigma. Altre tipologie di corsi riguardano inoltre le attività di Auditing e le conoscenze di standard come la ISO 9001 per approfondire la preparazione sulla norma e comprendere l'importanza dell'implementazione di un sistema di gestione per la qualità.

Quality Scotland favorisce la creazione di network per lo scambio e la condivisione delle esperienze, alcuni di questi network sono:

- Business Matchmaking;
- Voluntary Sector Networks (VSN);
- Education Sector Network;
- Housing Association Network (HAN);
- Public Service Improvement Framework (PSIF).

Quality Scotland in occasione della giornata mondiale della qualità organizza in Scozia "Celebrating Quality in Scotland"<sup>220</sup> nel mese di Novembre il cui scopo è quello di dimostrare come la qualità può essere in grado di salvaguardare la reputazione, risparmiare denaro e guidare l'innovazione di un'organizzazione.

L'ente cura inoltre la rivista di business "Excellence Now", scaricabile gratuitamente che fornisce aggiornamenti agli utenti su gestione delle prestazioni e miglioramento continuo.

## ■ Wales Quality Centre<sup>221</sup>

Wales Quality Centre è un'organizzazione no-profit con la mission di sostenere le organizzazioni del Galles, pubbliche e private nel raggiungimento del loro potenziale e nel realizzare un futuro vivibile e sostenibile.

A tal scopo organizza corsi di formazione per fornire conoscenza relativa agli standard di gestione (Qualità, ambiente e sicurezza), Business Improvement, Essential Skills for People Managers, Customer Service and Marketing, corsi per Auditor e consulenza e servizi di Benchmarking alle organizzazioni del Galles.

Organizza inoltre premi trattati nel paragrafo dedicato.

L'ente cura inoltre la rivista on line "Wales Quality center on line magazine" scaricabile dal sito.

<sup>219</sup> Fonte: [www.qualityscotland.co.uk](http://www.qualityscotland.co.uk)

<sup>220</sup> Fonte: [www.qualityscotland.co.uk/eventworld-quality-day](http://www.qualityscotland.co.uk/eventworld-quality-day)

<sup>221</sup> Fonte: [www.walesqualitycentre.org.uk](http://www.walesqualitycentre.org.uk)

## Gestione di premi nazionali

### Premi della British Quality Foundation<sup>222</sup>

I riconoscimenti offerti dalla British Quality Foundation sono i seguenti premi nazionali:

- UK Excellence Award
- Achievement Awards
- Lean Six Sigma Award
- Gold Medal for Excellence

Il **“UK Excellence Award”** è stato lanciato nel 1994, si basa sul modello EFQM ed è attribuito alle organizzazioni che abbiano ottenuto livelli di eccellenza tutte le aree di attività.

Gli **“Achievement Awards”** vengono attribuiti, dal 2007, ad organizzazioni che hanno raggiunto l’eccellenza nelle proprie principali attività. Vengono presi in considerazione: attività ed approcci innovativi, vantaggi per il cliente, altri benefici di business.

Il **“Lean Six Sigma Award”**, dal 2008, premia i progetti di organizzazioni per il miglioramento delle prestazioni basati sul Lean Six Sigma. Si utilizzano i seguenti criteri: comprensione del problema dell’organizzazione; metodologia utilizzata; applicazioni degli strumenti lean; conseguimento di bottom line results.

Il **“Gold Medal for Excellence”**, viene svolto dal 2008 ed è rivolto a organizzazioni o singoli soggetti che abbiano dimostrato un impegno per l’eccellenza in diversi anni.

### North of England Excellence Awards<sup>223</sup>

Fondata nel 1994 la North of England Excellence Awards ha l’obiettivo di dare riconoscimento alle organizzazioni che hanno raggiunto e mantenuto elevate performance. È un’organizzazione no-profit con mission: “aiutare la organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi strategici e contribuire al miglioramento della performance attraverso l’efficienza organizzativa”. È partner di EFQM e della British Quality Foundation. Oltre ad organizzare i “North England Excellence Awards”, svolge attività di accreditamento sulla base del modello EFQM (Marques of Excellence and EFQM Levels of Excellence, C2E & R4E), attività di formazione, organizza workshop su best practice e conferenze sugli strumenti di eccellenza e fornisce linee guida nell’applicazione del modello EFQM.

I North England Excellence Awards sono stati stabiliti nel 1995 e sono assegnati alle organizzazioni che hanno raggiunto e mantenuto un’elevata performance rispetto ai criteri definiti dal modello EFQM.

Sono previste anche le seguenti categorie speciali del premio:

- Customer Service Excellence;
- High Growth;
- Innovation;
- International Trade;
- Leadership;
- Lean Six Sigma;

<sup>222</sup> Fonte: [www.bqf.org.uk](http://www.bqf.org.uk)

<sup>223</sup> Fonte: [www.northofenglandexcellence.co.uk](http://www.northofenglandexcellence.co.uk)

- Learning and Development;
- Sustainability.

Queste danno il riconoscimento per tali aree specifiche.

### Premi della Quality Scotland<sup>224</sup>

Quality Scotland organizza i premi:

- Committed to Excellence (Starting Up);
- Recognised for Excellence (On the way);
- Scottish Award for Business Excellence;
- European Quality Award;
- Young Quality Scot Award (YQSA).

“Committed to Excellence” e “Recognised for Excellence” sono riconoscimenti previsti dal modello EFQM.

*Committed to Excellence* è volto a dimostrare l’impegno delle organizzazioni che vogliono intraprendere il cammino verso l’eccellenza. Fornisce un punto di partenza per tale fine.

*Recognised for Excellence* dimostra che l’organizzazione premiata è sulla buona strada per l’eccellenza ed ha già dimostrato buoni risultati.

**Scottish Award for Business Excellence**, è organizzato dal 1991 riconosce le organizzazioni scozzesi che hanno raggiunto livelli di eccellenza che sono paragonabili a livello europeo. I vincitori di tale premio sono in grado di partecipare all’*European Quality Award* andando a competere con eccellenze europee dimostrandosi il migliore d’Europa.

Infine lo **Young Quality Scot Award**, viene promosso dal 1995 per dare evidenza a giovani che si siano impegnati nel miglioramento della qualità della vita nella propria società attraverso opere di volontariato in Scozia.

### Premi della Wales Quality Centre<sup>225</sup>

Wales Quality Centre organizza premi volti a dare visibilità alle best practice per la qualità.

Tali premi sono:

- **Wales Quality Award**, organizzato dal 1996, basato sul modello EFQM
- **Innovation Award**, organizzato dal 2008, promuove l’innovazione nel Galles e rappresenta l’impegno dimostrato dalle organizzazioni di ogni settore nel campo dell’innovazione di prodotto, di processo, di servizio e delle persone. L’organizzazione deve presentare una panoramica dell’innovazione, i processi di sviluppo, la differenziazione apportata dall’innovazione e l’impatto della stessa.

---

<sup>224</sup> Fonte: [www.qualityscotland.co.uk](http://www.qualityscotland.co.uk)

<sup>225</sup> Fonte: [www.walesqualitycentre.org.uk](http://www.walesqualitycentre.org.uk)

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Lean Enterprise Academy<sup>226</sup>

La Lean Enterprise Academy è un'organizzazione senza scopo di lucro appartenente al Lean Global Network<sup>227</sup>. Come gli altri appartenenti al LGN è volto a promuovere e diffondere la cultura lean.

A tal fine svolge attività di formazione e di ricerca, organizza eventi e mette a disposizione documentazione centrata sulla cultura lean. Esempi di libri messi a disposizione sono "Lean Solution", "Lean Thinking", "Lean Product and Process Development".

La formazione è volta principalmente allo sviluppo della conoscenza sugli strumenti lean, alla loro applicazione nello svolgimento delle attività dell'organizzazione, comprese quelle del settore sanitario, come lean management, lean leadership, tecniche di problem solving.

Dal 2004 organizza l'evento annuale "Lean Summit". Per il 2014 l'evento ha avuto il titolo "Lean Transformation: Practical Next Steps" volto a fornire la conoscenza sugli ultimi lean e condividere le best practice.

### ■ LCI-UK -Lean Construction Institute UK<sup>228</sup>

Il Lean Construction Institute, è un'istituzione privata no-profit con lo scopo di aumentare la profittabilità e l'efficienza del settore pubblico delle costruzioni attraverso pratiche e strumenti lean, di cui supporta la ricerca accademica. La sua mission è "sostenere i soci, molti dei quali sono praticanti lean, a sviluppare le loro capacità, catturare la loro esperienza di distribuzione e quindi condividere tale conoscenza con la comunità più ampia della costruzione a vantaggio dell'intera società".

Organizza eventi come il "Lean Summit", con il tema per l'anno 2014: "Lean Infrastructure: Meeting the challenges of Construction 2025", centrato sulle ambizioni nel settore dell'edilizia da raggiungere per il 2025, tra cui riduzione dei costi, diminuzione dei tempi di consegna, miglioramento delle esportazioni e diminuzione di emissioni di gas serra nell'ambiente.

Promuove lo sviluppo di Community tra i membri del LCI-UK per la condivisione e diffusione delle pratiche lean.

Attraverso la pubblicazione online del "Lean Construction Journal" presenta casi studio e risultati della ricerca in campo lean.

---

<sup>226</sup> Fonte: [www.leanuk.org](http://www.leanuk.org)

<sup>227</sup> Fonte: [www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)

<sup>228</sup> Fonte: [leanconstruction.org.uk](http://leanconstruction.org.uk)

## 4.2.9 Altri paesi Europei

In questo paragrafo sono fornite informazioni su esperienze significative realizzate in altri paesi Europei, con particolare attenzione a quelli appartenenti all'Unione Europea non precedentemente approfonditi.

### 4.2.9.1 Presentazione del contesto macroeconomico

La Figura 4.47, mostra l'andamento nel tempo del Competitive Industrial Performance (CIP) elaborato dall'UNIDO, con riferimento ai paesi analizzati, ai quali è associata una linea temporale del valore dell'indicatore che riporta i dati contenuti nell'ultima rilevazione del 2010.

Dalla fotografia che emerge si evidenziano le differenze fra i sistemi industriali di questi paesi europei, rispetto alla quale va tenuto conto del relativamente recente ingresso nell'UE da parte di alcuni di questi.

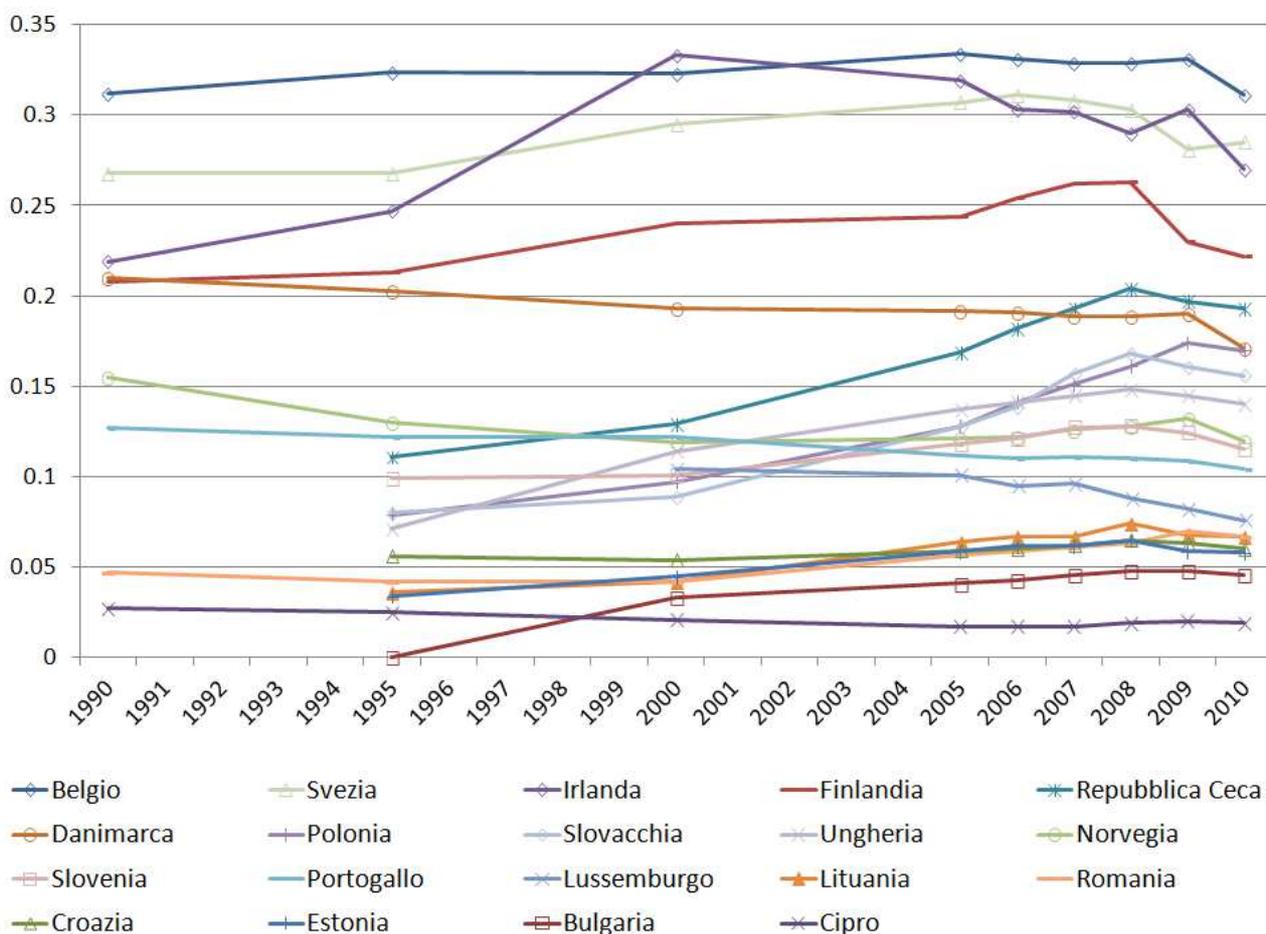


Figura 4.47: Altri Paesi Europei. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>229</sup>

<sup>229</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

La Figura 4.48, mostra l'andamento nel tempo del Global Competitiveness Index (GCI) nel quale nell'asse verticale è riportato, se si prende il dato al 2014, una sorta di rank dei paesi analizzati basato sul valore dell'indicatore ottenuto nell'ultima rilevazione.

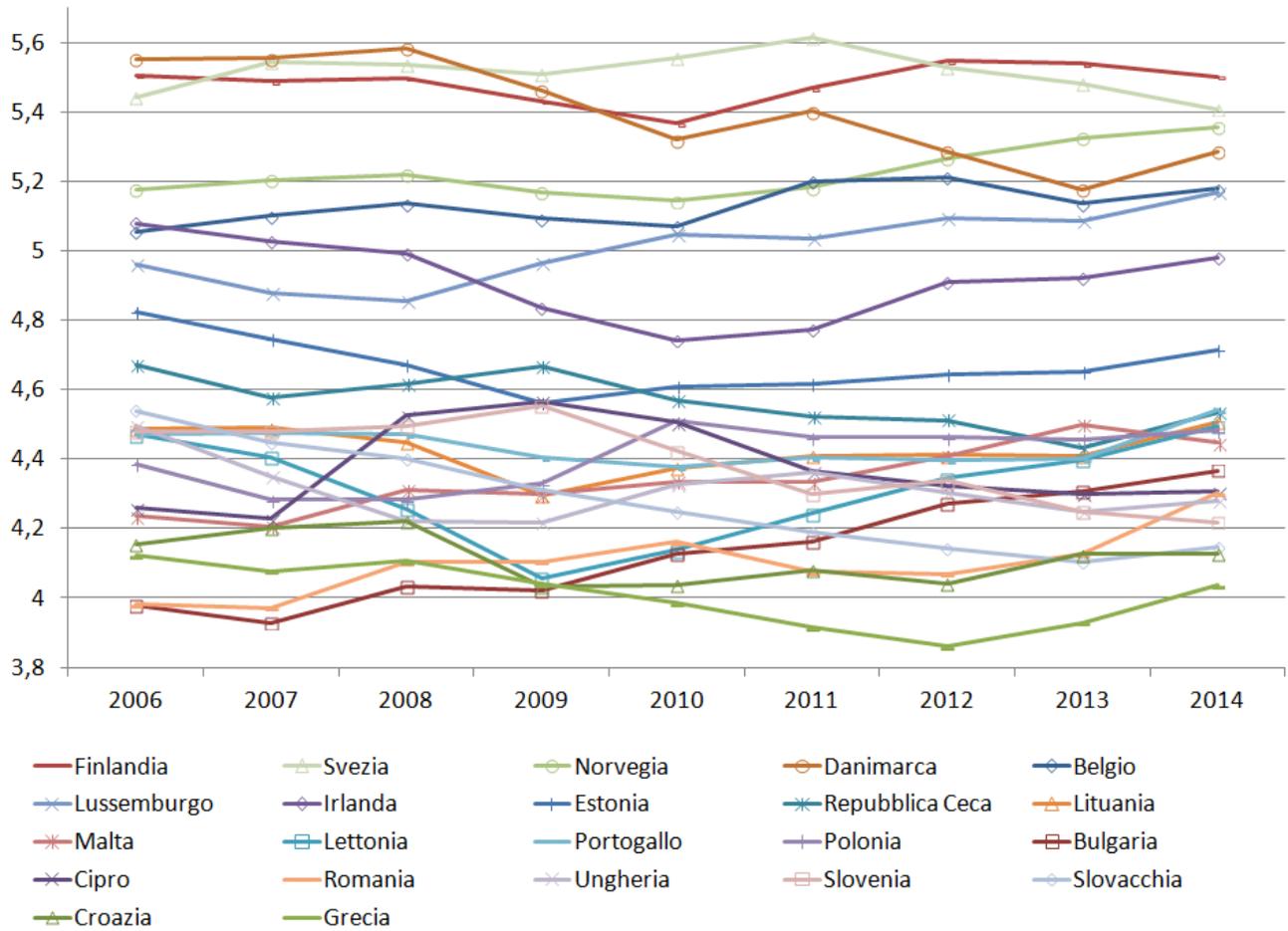


Figura 4.48: Altri Paesi Europei. GCI - Global Competitiveness Index<sup>230</sup>

<sup>230</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

### 4.2.9.2 La Qualità in Cifre

Nella Figura 4.49, è mostrata la distribuzione dei paesi rispetto alle norme ISO 9001 e ISO 14001 nell'anno 2013, con riferimento in particolare al *Tasso di penetrazione* (asse delle x) che rappresenta la diffusione numerica della certificazione ISO 9001, e con riferimento al *Tasso di integrazione* (asse delle y) che rappresenta il rapporto tra la diffusione numerica dell'ISO 14001 e quella dell'ISO 9001.

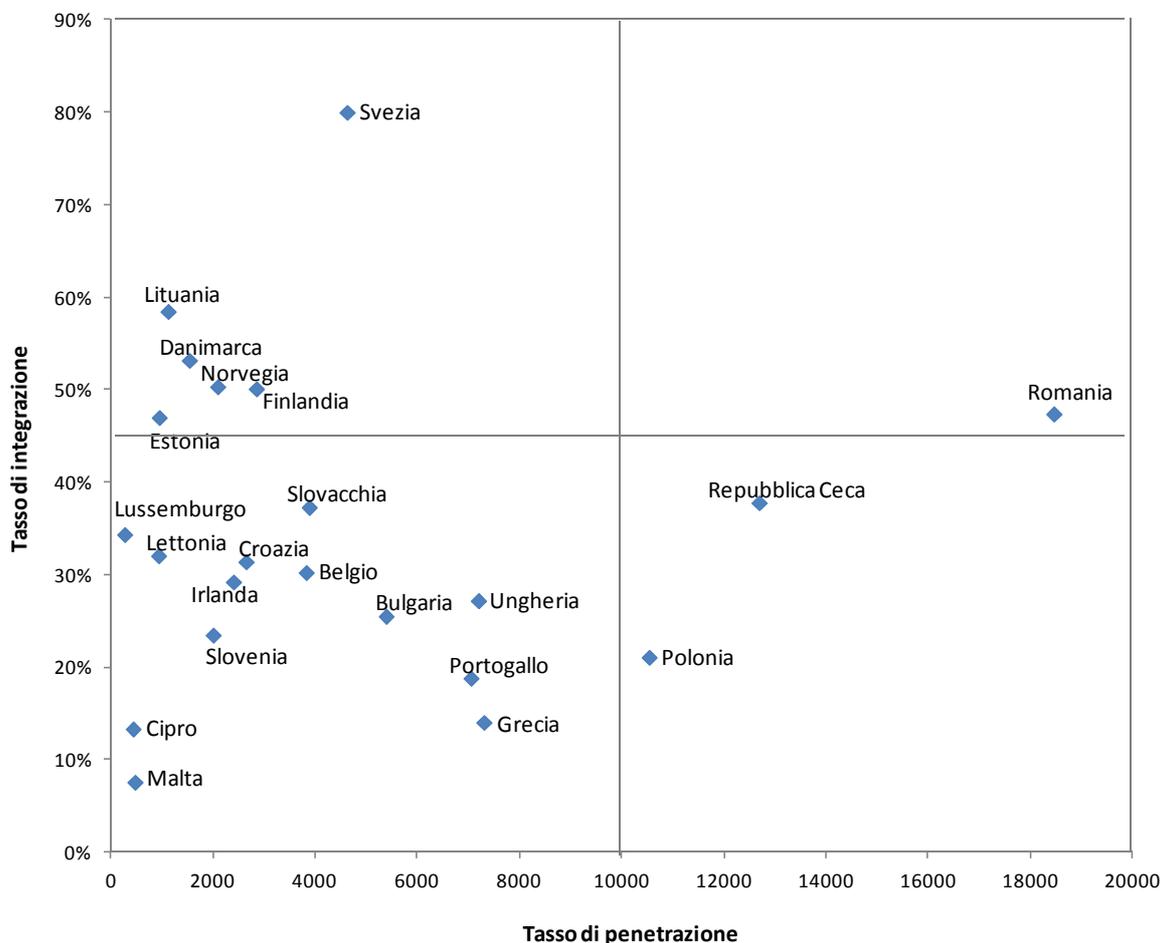


Figura 4.49: Altri Paesi Europei. ISO<sup>231</sup>

Dal grafico emergono due casi degni di sottolineatura: da una parte la Romania che presenta la situazione più bilanciata ovvero a fronte di un elevato tasso di penetrazione delle ISO 9001 anche il Tasso di integrazione è superiore al 50%; altro caso è quello della Svezia dove si registra un elevato tasso di integrazione a fronte di un basso tasso di penetrazione.

### 4.2.9.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

<sup>231</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione 2013

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAMENTO	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITÀ
Belgio	Bureau voor Normalisatie   Bureau de Normalisation, NBN	Belgian Accreditation Structure, BELAC	Vlaams centrum voor kwaliteitszorg Flemish, VCK
Bulgaria	Bulgarian Institute for Standardisation, BDS	-	-
Cipro	Cyprus Organisation for Standardisation CYS	-	Cyprus Association for Quality, CyAQ
Croazia	Croatian Standards Institute, HZN	Oskar Edukos, OE	Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDK
Danimarca	Danish Standards, DS	Danish Accreditation, DANAK	Danish Society for Quality, DFK
Estonia	Estonian Centre for Standardisation, EVS	-	Estonian Association for Quality, EAQ
Finlandia	Suomen Standardisoimisliitto r.y., SFS	Finnish Accreditation Service, FINAS	Laatu keskus Excellence Finland
Grecia	Hellenic Organization for Standardization, ELOT	Hellenic Accreditation System S.A, ESYD	Hellenic Management Association
Irlanda	National Standards Authority of Ireland, NSAI	Irish National Accreditation Board, INAB	Excellence Ireland Quality Association, EIQA
Lettonia	Latvian Standards Ltd, LVS	-	Latvijas Kvalitātes asociācija, LKA
Lituania	Lithuanian Standards Board LST	-	-
Lussemburgo	Institut Luxembourgeois de la normalisation, ILNAS	Luxembourg Office of Accreditation, OLAS	Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence, MLQE
Malta	Malta Competition and Consumer Affairs Authority, MCCA	-	-
Norvegia	Standards Norway, SN	Norwegian Accreditation, NA	Norsk Forening for Kvalitet og Risikostyring, NFKR
Polonia	Polish Committee for Standardization, PKN	Polish Centre for Accreditation, PCA	-
Portogallo	Instituto Português da Qualidade, IPQ	Portuguese Institute for Accreditation, IPAC	Associação Portuguesa Para A Qualidade, APQ
Repubblica Ceca	Czech Office for Standards Metrology and Testing, UNMZ	Český institut pro akreditaci, o.p.s., CAI	Czech society for quality, CSQ
Romania	Romanian Standards Association, ASRO	Asociatia de Acreditate din Romania, RENAR	Romanian Association for Quality, ARC
Slovacchia	Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, SOSMT	Slovak National Accreditation Service, SNAS	Slovenská spoločnosť pre kvalitu, SSK
Slovenia	Slovenian Institute for Standardization, SIST	Slovenska Akreditacija, SA	Slovensko združenje za kakovost in odličnost, SZKO
Svezia	Swedish Standards Institute, SIS	Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment, SWEDAC	Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ
Ungheria	Hungarian Standards Institution, MSZT	Hungarian Accreditation Board, NAT	HNC for EOQ- Hungarian National Committee of European Organization for Quality Nemzeti Minőség Klub, Quality Club nazionale

Tabella 4.28: Altri Paesi Europei. Principali attori della Qualità

## Normazione

Tra gli enti di normazione dei paesi considerati in questo paragrafo sono da citare le esperienze irlandesi e portoghesi.

Il National Standards Authority of Ireland<sup>232</sup>, l'ente di normazione irlandese, gestisce un programma di certificazione chiamato Excellence Through People (ETP). ETP ha fornito alle organizzazioni un framework per il miglioramento continuo, il coinvolgimento dei dipendenti, il miglioramento della comunicazione e un meccanismo per l'incentivazione dell'innovazione. ETP incoraggia le organizzazioni e i dipendenti a lavorare insieme per definire le migliori prassi utilizzando le capacità e le skills delle risorse umane.

A completamento di ETP NSAI, in collaborazione CIPD, sta lanciando un nuovo programma di premiazione chiamato "Excellence in people development". Lo scopo del premio è riconoscere le iniziative significative per lo sviluppo delle risorse umane, ed è dedicato sia alle aziende certificate ETP, sia alle aziende che stanno prendendo in considerazione la certificazione o che comunque presentano dei legami con la certificazione. I vincitori saranno selezionati in base alla loro abilità di mostrare significativi miglioramenti nel business e nei livelli di servizio. I criteri utilizzati sono:

- 1) Pianificazione aziendale e miglioramento continuo;
- 2) Efficace comunicazione e coinvolgimento delle persone;
- 3) Leadership e gestione del personale;
- 4) Pianificazione dell'apprendimento e dello sviluppo;
- 5) Valorizzazione di apprendimento e sviluppo;
- 6) Risorse umane e benessere dei dipendenti.

NSAI organizza seminari in tutta l'Irlanda per promuovere standard attuali e nuovi e programmi di certificazione.

L'Istituto Português da Qualidade, IPQ<sup>233</sup>, è l'ente nazionale di normazione del Portogallo, nonché istituto di metrologia. Ha la missione di coordinare il sistema di qualità portoghese e gli altri sistemi di qualificazione regolamentati e di promuovere le attività delle agenzie economiche per contribuire ad incrementarne la credibilità. Ha partecipato a diverse iniziative di collaborazione tecnica e istituzionale con entità pubbliche e private. IPQ promuove il progetto "Projeto Juventude", lanciato nel 2008 con il sostegno del Ministero della Pubblica Istruzione e l'obiettivo di promuovere una maggiore consapevolezza dell'importanza strategica della normazione. Il progetto ha due declinazioni a seconda del livello scolastico: per gli studenti di scuola primaria "Saber com Normas" ovvero Imparare con gli standard; per gli studenti di scuola superiore "Construir o Presente Estruturar o Futuro". Per gli studenti al 3° ciclo dell'istruzione di base Saber com Normas è una competizione che si svolge nel corso di ogni anno scolastico e mira alla realizzazione di un lavoro creativo riguardante la standardizzazione effettuando delle ricerche per argomento sugli standard anche adattando alcuni lavori già iniziati. Construir o Presente Estruturar o Futuro vuole migliorare il posizionamento della normazione nei programmi educativi e accademici, al fine di far familiarizzare gli studenti con i benefici e le sfide strategiche della standardizzazione. Nello sviluppo di questa strategia, l'IPQ dà particolare attenzione alle iniziative a livello di istruzione universitaria attraverso azioni, corsi di formazione e seminari. La sfida sarà quella di sensibilizzare gli insegnanti e gli studenti a svolgere tesi di laurea sull'impatto delle metodologie di qualità sulle piccole e medie imprese.

Si cita anche il Bulgarian institute for standardization, BDS<sup>234</sup>, che mette a disposizione un database di standard, e fornisce informazioni e servizi di consulenza rispetto a standard nazionali, europei e internazionali.

<sup>232</sup> Fonte: [www.nsai.ie](http://www.nsai.ie)

<sup>233</sup> Fonte: Portuguese Institute for Quality (IPQ)

<sup>234</sup> Fonte: [www.bds-bg.org](http://www.bds-bg.org)

Inoltre la slovacca Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT)<sup>235</sup> organizza il premio di qualità slovacco, approfondito nel paragrafo dedicato. Allo stesso modo il MIRS - National Metrology Institution<sup>236</sup>, sotto al Ministry of Economic Development and Technology tra le sue attività si occupa della Gestione del premio nazionale sloveno, anch'esso maggiormente descritto nel paragrafo dedicato.

## Accreditamento

Tra gli enti di accreditamento dei paesi considerati in questo paragrafo si cita il Slovenska Akreditacija, SA<sup>237</sup>, l'ente di accreditamento sloveno che per la giornata di Accreditamento organizza una conferenza annuale, chiamata Dan Akreditacije Odgovornost Po Mednarodnih Standardih.

## Promozione della qualità

Tra iniziative degli enti per la promozione della qualità dei paesi considerati in questo paragrafo le più comuni riguardano **l'organizzazione di eventi, la pubblicazione di riviste, la formazione, la messa a disposizione di punti di contatto e confronto online.**

Interessanti sono le iniziative di ricerca, come ad esempio quella realizzata dalla Lituana Kaunas University of Technology, e in particolare la Faculty of Economics and Management<sup>238</sup> che ha condotto una ricerca sulle motivazioni che portano le aziende lituane ad adottare una delle certificazioni della serie ISO 9000, identificando tre categorie di adottanti: alla ricerca dell'efficacia operativa, orientati agli investimenti, orientati alle partnership. Ogni percorso di adozione porta a differenti benefici e inconvenienti. Gli adottanti orientati alle operations, hanno un'esperienza negativa, mentre gli adottanti orientati alle partnership positiva e quelli orientati agli investimenti possono avere un'esperienza da neutra a positiva. I ricercatori hanno spiegato queste differenze correlandole alle caratteristiche dell'economia lituana e identificando percorsi di adozione di successo.

Un altro ente attivo nella ricerca è la Romanian Foundation for Quality Promotion, RFQP<sup>239</sup>, ovvero la fondazione rumena per la promozione della qualità fondata nel 1992, in Romania, organizzazione che ha coinvolto decine di esperti del mondo accademico e dell'industria rumena. Dal suo statuto, si evince che RFQP "considera il TQM un modo per raggiungere il miglioramento continuo e per migliorare la competitività europea". Obiettivo principale di RFQP è aumentare la capacità e la qualità delle organizzazioni rumene. Negli anni tra il 1995 e il 2000 RFQP è stato membro di EFQM. L'università "University Polytechnics of Bucarest, Romania" ha fornito uno studio sulle tappe storiche dell'evoluzione della qualità in Romania.

Volta ad ottenere risultati in termini di innovazione è la ricerca della fondazione Institute for Private Enterprise and Democracy<sup>240</sup>. Costituito nel 1993 in Polonia, l'ente è uno dei primi istituti di ricerca polacchi indipendenti. Ha un legame molto stretto con gli enti governativi che ha permesso l'effettiva realizzazione di soluzioni suggerite dagli esperti dell'Istituto. Consigli e soluzioni, suggerite dal team dell'Istituto, sono spesso state attuate dalle autorità, ed hanno riguardato soprattutto le soluzioni di supporto all'innovazione

<sup>235</sup> Fonte: [www.unms.sk](http://www.unms.sk)

<sup>236</sup> Fonte: [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)

<sup>237</sup> Fonte: [www.slo-akreditacija.si](http://www.slo-akreditacija.si)

<sup>238</sup> Fonte: Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2013, 24(3),

<sup>239</sup> Fonte: documentazione fornita dalla Romanian Foundation for Quality Promotion

<sup>240</sup> Fonte: [www.iped.pl](http://www.iped.pl)

nonché il finanziamento delle piccole e medie imprese. Le soluzioni promosse dall'Istituto hanno contribuito a diminuire le imposte e gli ostacoli nella gestione aziendale, il monitoraggio delle autorità pubbliche e la conduzione di un dialogo civile.

Le attività dell'Istituto comprendono:

- realizzazione di progetti (anche co-finanziati dall'Unione Europea);
- ricerche;
- elaborazione di rapporti;
- preparazione opinioni su atti giuridici;
- organizzazione di conferenze, workshop, seminari e corsi di formazione (polacchi e internazionali).

Sono inoltre stati sviluppati dagli enti dei paesi analizzati programmi che mirano a **promuovere la qualità tra le imprese**.

La prima esperienza rilevata, *Národný program kvality*, è il programma nazionale di qualità della Slovacchia<sup>241</sup> che rappresenta gli sforzi del governo tramite agenzie governative interessate, i sindacati e le associazioni di settore, con il contributo delle imprese, per aumentare le prestazioni economiche e la qualità della vita slovacca. Il programma si concentra principalmente nel migliorare efficienza, produttività e qualità, che determinano la competitività delle imprese sia sul mercato nazionale sia su quello estero. Efficienza, produttività e qualità sono requisiti strettamente collegati e reciprocamente condizionati, tra cui la qualità ha la posizione di primaria importanza. Il *Rada Národného programu kvality*, Consiglio del Programma nazionale di Qualità della Repubblica slovacca è stato istituito con Risoluzione governativa. Il suo ruolo è quello di coordinare le attività delle autorità governative centrali e delle istituzioni selezionate nella promozione di attività legate al programma di qualità nazionale della Repubblica Slovacca, sostenere lo sviluppo della gestione della qualità e applicare attivamente i principi della qualità.

Allo stesso modo l'*Institute for Private Enterprise and Democracy*<sup>242</sup> Polacco, già citato gestisce il programma di promozione della cultura d'impresa "*Business Fair Play*", fondato nel 1998 allo scopo di promuovere l'etica delle attività economiche intesa come un insieme di norme di comportamento affidabile nei rapporti reciproci tra imprenditori e clienti, fornitori, dipendenti, partner, la società locale e come le autorità locali e nazionali. Nel 2001 è stato creato un programma parallelo *self-governments "Community Fair Play" - Certified Business Location*. Il suo scopo è quello di promuovere le comunità creando condizioni favorevoli per gli investitori e mostrare attenzione crescente alle esigenze della società locale.

In Svezia invece l'*Institutet för Kvalitetsutveckling*, o *Swedish Institute for Quality*, *SIQ*<sup>243</sup> organizzazione no-profit fondata nel 1990, è molto attiva nel campo dell'educazione. L'ente fondato per volere del governo e ad oggi è rappresentato da un gruppo composto da circa 100 compagnie e organizzazioni, infatti, attua una stretta collaborazione con le università del paese attraverso il programma di ricerca ad ampio raggio *SQMA - Swedish Quality Management Academy*<sup>244</sup>. Questo investimento sulla ricerca in ambito qualità mette in collaborazione diverse università del paese richiedendo loro uno sforzo congiunto al fine di superare la frammentazione delle ricerche per trovare soluzioni. Sempre a favore della scuola *SIQ* organizza anche il Premio di Qualità, "*A Better School*", in stretta collaborazione con la *Swedish School Board* per conto del Ministero della Pubblica Istruzione. Lo scopo del premio è quello di sostenere lo sviluppo del lavoro sistematico della qualità nelle scuole svedesi comprese le scuole materne. Associato al premio è reso

---

<sup>241</sup> Fonte: [www.unms.sk/?narodny-program-kvality-sr](http://www.unms.sk/?narodny-program-kvality-sr); [www.ssk.sk/aktivitynarodny-program-kvality](http://www.ssk.sk/aktivitynarodny-program-kvality)

<sup>242</sup> Fonte: [www.iped.pl](http://www.iped.pl)

<sup>243</sup> Fonte: [www.siq.se/Home.htm](http://www.siq.se/Home.htm)

<sup>244</sup> Fonte: [www.sqma.se](http://www.sqma.se)

disponibile dall'ente un network chiamato "The challengers network" allo scopo di permettere ai potenziali partecipanti di scambiarsi esperienze.

In merito alla formazione, il Ministero della Pubblica Istruzione della Slovacchia in collaborazione con la Slovenská spoločnosť pre kvalitu SSK<sup>245</sup>, la società slovacca per la qualità, ha attuato un progetto di formazione sulla "Metodologia di autovalutazione CAF". Lo scopo del progetto è stata la realizzazione della formazione CAF per i rappresentanti del Ministero dell'Istruzione, università e sostegno dell'attuazione.

Rilevante è inoltre l'attività dell'Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ)<sup>246</sup>, stabilito nel 1972, che partecipa alla realizzazione del Programma nazionale di sviluppo e alla realizzazione dei premi qualità nel settore pubblico ungherese e nel settore agricolo.

In Ungheria il Quality Club<sup>247</sup> nazionale ha in programma per il futuro diverse attività per la diffusione della cultura della qualità, come ad esempio la realizzazione di sondaggi online sia circa i livelli di soddisfazione raggiunti, sia sull'impegno speso per l'eccellenza. Inoltre ha lanciato il programma "Partnerséggel Együtt Egymásért" cioè "partnership per entrambe" ovvero il riconoscimento per il partner dell'anno mirato a promuovere non più solo l'eccellenza ma quelle organizzazioni che si aiutano le une con le altre per raggiungere il successo per entrambe; le organizzazioni partecipanti potranno appartenere a diversi settori.

Una associazione interessante, che si discosta dalle precedenti, è la Small Firms Association SMA,<sup>248</sup> in Irlanda, la "voce delle piccole imprese", con oltre 8000 aziende associate, propone di fornire alle piccole e medie aziende irlandesi tutte le informazioni e il supporto necessario per la gestione del business, oltre alla possibilità di interagire con tutti i membri e di farsi pubblicità creando un profilo per la propria azienda nel members directory listing, una sorta di portale per la condivisione gestito da SMA.

Tra le iniziative più comuni perseguite da gli enti per la promozione della qualità troviamo l'**organizzazione di eventi per la diffusione della cultura della qualità**.

In Croazia da 14 anni si svolge annualmente un convegno sulla qualità e nel 2014 per il quinto anno consecutivo, l'evento è stato organizzato da Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDK<sup>249</sup>, la società croata per la qualità. Tale evento è un simposio internazionale di esperti sulla qualità.

L'Estonian Association for Quality EAQ,<sup>250</sup> è un'organizzazione estone no profit molto attiva, da 20 anni gestisce la Annual International Excellence Conference.

Laatukeskus Excellence Finland<sup>251</sup> ovvero associazione finlandese per la qualità, è un'organizzazione nazionale no profit fondata nel 1966. Dal 2007 l'ente, organizza annualmente la "Quality Innovation of the Year Competition" a cui partecipano centinaia di aziende provenienti da diversi settori. L'obiettivo dell'iniziativa è aumentare il livello di innovazione nel paese. L'ente offre inoltre diversi corsi di formazione.

Hellenic Management Association, HMA<sup>252</sup> in Grecia, è molto attiva nell'organizzazione di eventi; questi includono conferenze nazionali e internazionali, workshop e eventi di scambio. Sono invitati in qualità di relatori a questi eventi personalità greche e straniere famose, docenti universitari, imprenditori, dirigenti aziendali di alto livello internazionale e politici. L'obiettivo principale dell'evento è quello di informare i

<sup>245</sup> Fonte: [www.ssk.sk](http://www.ssk.sk)

<sup>246</sup> Fonte: [www.eoq.hu](http://www.eoq.hu)

<sup>247</sup> Fonte: [www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu)

<sup>248</sup> Fonte: [www.sfa.ie](http://www.sfa.ie)

<sup>249</sup> Fonte: [www.hdkvaliteta.hr](http://www.hdkvaliteta.hr); [kvaliteta.net](http://kvaliteta.net) [www.kvaliteta.net/14hdkkonf.htm](http://www.kvaliteta.net/14hdkkonf.htm)

<sup>250</sup> Fonte: [eaq.eeeneaq](http://eaq.eeeneaq)

<sup>251</sup> Fonte: [www.laatukeskus.fi](http://www.laatukeskus.fi)

<sup>252</sup> Fonte: [www.eede.gr](http://www.eede.gr)

partecipanti sulle questioni di gestione del paese e estere. Un altro obiettivo è quello di avviare un dialogo tra istituzioni e Stato su questioni che riguardano la vita pubblica, l'economia, e lo sviluppo.

Nella Repubblica Ceca, il Nàrondnì politika kvality NPK<sup>253</sup> o National center for quality promotion organizza il Month of Quality che si svolge nel mese di Novembre.

La Slovenská spoločnosť pre kvalitu, SSK<sup>254</sup> è la società slovacca per la qualità che ogni anno organizza la Konferencia Svetový deň kvality, Conferenza per la giornata mondiale di qualità ed è arrivata alla 21° edizione.

L'Associazione slovena per la Qualità ed Eccellenza (SZKO)<sup>255</sup> in conformità con i propri obiettivi di informare ed educare su qualità, efficienza interna e eccellenza di business facilita la condivisione di esperienze tra i membri organizzando vari eventi come conferenze, corsi di formazione, viaggi di studio, forum pubblici e altre forme di istruzione e ricerca. La conferenza annuale organizzata dall'ente, è chiamata Letna konferenca SZKO, e rappresenta il principale evento annuale dell'associazione. Questa riunione di esperti della durata di due giorni viene organizzata nell'ambito della settimana europea della qualità nei primi di novembre.

L'Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ)<sup>256</sup>, stabilito nel 1972, è molto attivo nell'organizzazione di eventi e conferenze annuali come la National Conference of ISO 9000 Forum, il Quality Day of the Hungarian, l'Hungarian Quality Week. Quest'ultima organizzata congiuntamente da EOQ Hungarian National Committee e Hungarian Society for Quality. L'evento vede una serie di discussioni sui vari temi della qualità e la presentazione dei vincitori dei premi di qualità annuali.

Sempre in Ungheria il Quality Club<sup>257</sup> nazionale al fine di promuovere il benchmarking e lo scambio di esperienze ha organizzato diversi eventi come conferenze, workshop e scambi internazionali.

Si cita inoltre la Dansk Forening For Kvalitet, DFK<sup>258</sup>, la società danese per la qualità, molto attiva per i suoi membri. Organizza quattro conferenze l'anno sui temi della qualità. Sempre per i membri sono inoltre disponibili gruppi partecipati e un portale di scambio o "Portale di Gruppo".

Un'altra delle iniziative comuni perseguite da gli enti per la promozione della qualità è la **pubblicazione di riviste sui temi della qualità**.

Il Dansk Forening For Kvalitet, DFK<sup>259</sup>, pubblica quadrimestralmente la rivista Magasinet-kvalitet sui temi della qualità e la distribuisce i suoi membri i quali sono liberi di diffonderla all'interno delle loro società. Inoltre dalla fine degli anni '80 ha registrato un video "Il Maestro come i suoi assistenti" seguito nel 1994 dal video "Qualità e cooperazione - 9000 sfide"; l'uso dei video ha ricevuto molto successo tra i membri per cui l'ente ne ha continuato l'utilizzo.

L'ente irlandese Excellence Ireland Quality Association<sup>260</sup> pubblica diverse riviste tra cui "Intelligent Quality" che offre consigli sull'applicazione del sistema di gestione qualità.

---

<sup>253</sup> Fonte: [www.npj.cz](http://www.npj.cz)

<sup>254</sup> Fonte: [www.ssk.sk](http://www.ssk.sk)

<sup>255</sup> Fonte: [www.szko.si](http://www.szko.si)

<sup>256</sup> Fonte: [www.eoq.hu](http://www.eoq.hu)

<sup>257</sup> Fonte: [www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu)

<sup>258</sup> Fonte: [dfk.dkom-dfk](http://dfk.dkom-dfk)

<sup>259</sup> Fonte: [dfk.dkom-dfk](http://dfk.dkom-dfk)

<sup>260</sup> Fonte: [www.eiqa.com](http://www.eiqa.com)

Ceskà Spolecnost Pro Jakost<sup>261</sup>, la società ceca per la qualità, pubblica la rivista trimestrale Perspektivy kvality, o Quality Perspectives magazine, insieme all'ente slovacco Slovenská spoločnosť pre kvalitu, una rivista professionale sugli strumenti di qualità applicati in diversi settori di mercato.

La Rumena Asociatia Romana Prentru Calitate (ARC)<sup>262</sup>, è un'associazione molto attiva che organizza corsi tematici, workshop, seminari e conferenze con partecipazione nazionale ed internazionale. ARC realizza anche delle pubblicazioni, tra cui la rivista trimestrale "Calitatea" ("Qualità").

L'Associazione slovena per la Qualità ed Eccellenza (SZKO)<sup>263</sup> pone come uno dei suoi principali obiettivi l'informazione dei membri dell'associazione stessa sui nuovi sviluppi in termini di qualità nel paese e all'estero. Per questo pubblica tre volte l'anno la rivista "Revija Kakovost" sui temi della qualità. La rivista pubblica articoli tecnici e scientifici, e i migliori casi di studio nel campo della qualità. SZKO organizza inoltre corsi di formazione in materia di gestione della qualità volti a tutti i livelli organizzativi e alle organizzazioni di tutte le dimensioni.

Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ)<sup>264</sup>, stabilito nel 1972, pubblica il periodico "Qualità e Affidabilità" che esce 6 volte l'anno, a partire dal 1997 e dal 2009 è disponibile anche in forma elettronica. Co-editori supportano di volta in volta le edizioni del periodico.

## Gestione di premi nazionali

I premi per la qualità e l'eccellenza, dei paesi considerati in questo paragrafo, sono quasi tutti basati sul modello EFQM.

Tra i paesi il Portogallo, la Slovenia e la Repubblica Ceca hanno applicato il sistema di premiazione che si affianca al premio EFQM, che assegna riconoscimenti per punteggi di livelli inferiori, allo scopo di guidare le organizzazioni nazionali verso l'eccellenza.

Il premio portoghese PEX Prémio de Excelência o SPQ Prize for Excellence<sup>265</sup>, basato sul modello EFQM, è gestito dall'Istituto Português da Qualidade IPQ. Il premio è stato fondato nel 1992 e assegnato per la prima volta nel 1994. E' stato esteso alle piccole e medie imprese nel 1999 ed a settore pubblico, cooperative, associazioni e enti no-profit nel 2004. In ciascuna delle categorie può essere assegnato il trofeo d'oro e trofeo d'argento. IPQ ha il compito di coordinare il sistema portoghese di Qualità e altri sistemi normativi di qualificazione per la promozione e il coordinamento delle attività che mirano a dimostrare la credibilità delle azioni degli agenti economici; nonché di portare avanti le attività necessarie alla funzione di laboratorio nazionale di metrologia. L'Istituto Português da Qualidade (IPQ) e la Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), dal 2006 hanno deciso di adottare una "strategia nazionale" volta a promuovere l'eccellenza organizzativa delle organizzazioni aventi sede in Portogallo. La strategia nazionale è volta a fornire un sistema integrato di distinzioni potenziando una progressione di livelli di maturità dei sistemi di gestione organizzativi.

<sup>261</sup> Fonte: [www.csq.cz](http://www.csq.cz), [www.ssk.skactivityOdborne-casopisy](http://www.ssk.skactivityOdborne-casopisy)

<sup>262</sup> Fonte: [www.quality.rocompania.htm](http://www.quality.rocompania.htm)

<sup>263</sup> Fonte: [www.szko.si](http://www.szko.si)

<sup>264</sup> Fonte: [www.eoq.hu](http://www.eoq.hu)

<sup>265</sup> Fonte: Portuguese Institute for Quality (IPQ), [www1.ipq.pt](http://www1.ipq.pt)

## Estratégia Nacional

Il sistema è basato sul modello EFQM e presuppone che le organizzazioni vogliano svolgere un processo di autovalutazione che si differenzia a seconda del livello di maturità per complessità e profondità crescenti.



Figura 4.50 Estratégia Nacional

### C2E: Committed to excellence

Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che sono all'inizio del viaggio verso l'eccellenza, può rappresentare il primo contatto con i principi del modello e la prima esperienza nella conduzione di un processo di autovalutazione. I vincitori del premio ottengono la promozione dell'organizzazione a livello nazionale e europeo, per un periodo di due anni.

### R4: Recognised for excellence

Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che utilizzano il benchmarking esterno, a livello nazionale, per stabilire i propri obiettivi, comprendono come gli approcci utilizzati influenzano i risultati raggiunti.

### Prémio Nacional (PEX-SPQ)

Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che hanno un'esperienza profonda con il modello di eccellenza, hanno una storia di almeno 3 anni di miglioramenti sistematici.

### EFQM Excellence Award (EEA)

Il premio sloveno Poslovna odličnost PRSPO, Premio Business Excellence della Repubblica di Slovenia, fondato nel 2005 è il più alto riconoscimento dato dal paese nell'ambito del programma nazionale di qualità per i risultati ottenuti nel campo della qualità dei prodotti e dei servizi, nonché di eccellenza del business a seguito dello sviluppo della conoscenza e dell'innovazione. Ad occuparsi del premio è il MIRS - National Metrology Institution<sup>266</sup>, sotto al Ministry of Economic Development and Technology, costituito nel 1991. Il premio, basato sul modello EFQM, mira a ampliare la conoscenza del modello europeo di gestione della

<sup>266</sup> Fonte: [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)

qualità, migliorare costantemente la qualità delle operazioni in Slovenia, incoraggiare il processo di autovalutazione, incoraggiare benchmarking con aziende nazionali ed estere, promuovere strategie di successo e programmi di qualità in patria e all'estero. Per questo riconosce una progressione su tre livelli di maturità dei sistemi di gestione organizzativi. Vuole inoltre essere uno strumento per il miglioramento continuo messo nelle mani del management.

### Poslovna odličnost PRSPO

Il premio sloveno presenta tre livelli:

- Bronzo per le organizzazioni che superano i 350 punti;
- Argento per le organizzazioni che superano i 400 punti;
- Oro per le organizzazioni che superano i 450 punti.

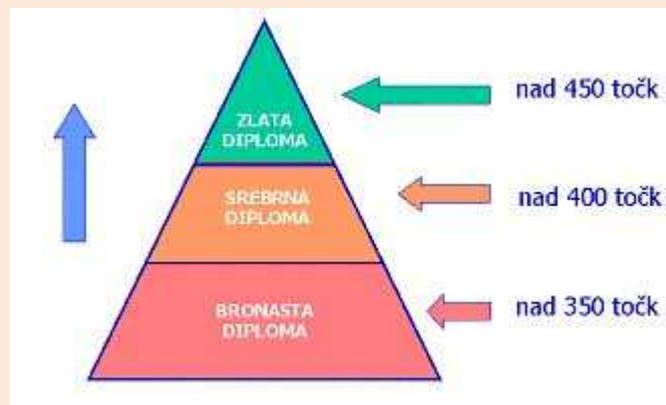


Figura 4.51: Poslovna odličnost PRSPO

È possibile partecipare alla competizione in una delle seguenti categorie:

- organizzazioni con più di 250 dipendenti nel settore privato,
- organizzazioni con 250 dipendenti o meno nel settore privato,
- organizzazioni con più di 250 dipendenti nel settore pubblico,
- organizzazioni con 250 dipendenti o meno nel settore pubblico.

Il vincitore viene annunciato dal primo ministro della Repubblica di Slovenia nel corso di una cerimonia che si svolge nel mese di dicembre di ogni anno.

Come in Portogallo e in Slovenia il Quality Council of the Czech Republic<sup>267</sup>, ovvero il consiglio per la qualità della Repubblica Ceca ha deciso di introdurre per le imprese i premi START e START PLUS basati sul Modello EFQM, che sono meno impegnativi, allo scopo di facilitare il percorso verso il modello EFQM completo, specialmente per piccole e medie imprese.

La Repubblica Ceca utilizza anche il premio CAF per la pubblica amministrazione.

<sup>267</sup> Fonte: [www.npj.cz/national\\_quality\\_award\\_of\\_the\\_czech\\_republic](http://www.npj.cz/national_quality_award_of_the_czech_republic)

La Slovacchia si contraddistingue per affiancare al premio di qualità una serie di iniziative di informazione e formazione.

Lo Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT)<sup>268</sup> organizza il premio di qualità slovacco che mira a motivare e sostenere enti pubblici e privati nel miglioramento continuo ed ad aumentare l'efficienza attraverso l'attuazione del Modello EFQM per l'Eccellenza e il modello CAF. Il Premio Nazionale è una delle principali attività del programma *Národný program kvality*, Qualità nazionale della Repubblica Slovacca; è il premio nazionale di qualità più prestigioso per un'organizzazione, ed è il più alto grado di riconoscimento nazionale che può essere raggiunto. Come parte integrante della competizione, il SOSMT organizza seminari informativi gratuiti per aumentare la consapevolezza circa la necessità di implementazione di sistemi di gestione della qualità in tutti i settori, manifatturiero, servizi, e pubblica amministrazione. Il SOSMT fornisce corsi di formazione gratuiti per i rappresentanti delle organizzazioni e della pubblica amministrazione sulla metodologia di autovalutazione secondo il modello EFQM per l'Eccellenza e il modello CAF. Inoltre dal 2010 l'ente organizza corsi di formazione sul rapporto di autovalutazione e la visita in loco, destinati ai partecipanti al Premio Nazionale. L'annuncio dei vincitori del premio nazionale avviene ogni anno, sotto gli auspici del Presidente della Repubblica Slovacca.

Lo Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT)<sup>269</sup> oltre al premio qualità organizza inoltre la "Top Quality Managers" competition, allo scopo di dare riconoscimento ai manager della qualità e premiare il loro contributo personale nello sviluppo del sistema di gestione della propria organizzazione. Questo per rendere i risultati del loro lavoro più visibili, per evidenziare il loro ruolo nello sviluppo delle imprese e per introdurre al pubblico le personalità importanti del settore di gestione della qualità. Il premio viene assegnato sia nel settore privato, sia nel settore pubblico.

Il Swedish Quality Award<sup>270</sup> istituito nel 1992 in Svezia, è organizzato dal Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, o Swedish Institute for Quality (SIQ). Il SIQ ha sviluppato un modello chiamato SIQ Model for Performance Excellence, ispirato dalla versione dei criteri di eccellenza delle prestazioni utilizzata nel Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) fino al 1996. Il modello è basato su tredici valori chiave e sette criteri suddivisi in 27 sottocriteri. I sette criteri sono:

- 1) Leadership;
- 2) Informazioni e Analisi;
- 3) Pianificazione Aziendale;
- 4) Collaborazione, Impegno e Sviluppo;
- 5) Gestione dei Processi;
- 6) Risultati di Business;
- 7) Soddisfazione del Cliente.

I candidati partecipano facendo una autovalutazione, che possono realizzare sia attraverso un "processo pro-forma", o su un processo che comprende un sondaggio web e una analisi del sistema di gestione. Il sondaggio web - chiamato "inSIQt" (liberamente tradotto come "insight") - si basa sui criteri del modello EFQM per l'Eccellenza ed è composto da una novantina di affermazioni. Le organizzazioni partecipanti sono separate in due categorie in base alle dimensioni, piccole e medie imprese piuttosto che grandi organizzazioni. Sono inoltre registrati i dati relativi all'esatto numero di persone dell'organizzazione, alla natura pubblica o privata, e all'offerta di prodotti o di servizi.

Da uno studio sui risultati del premio della Svezia effettuato dall'università svedese Chalmers University of Technology è emerso che le organizzazioni private ottengono prestazioni migliori delle organizzazioni

<sup>268</sup> Fonte: [www.unms.sk](http://www.unms.sk)

<sup>269</sup> Fonte: [www.unms.sk](http://www.unms.sk)

<sup>270</sup> Fonte: Division of Quality Sciences at Chalmers University of Technology, [www.siq.seHome.htm](http://www.siq.seHome.htm)

pubbliche sul “Risultato Totale”, e in particolare nella “Gestione dei Processi” e nei “Risultati di Business”. Inoltre le organizzazioni di servizio conseguono prestazioni migliori rispetto alle organizzazioni di produzione, con notevoli differenze rispetto ai criteri “Informazioni e Analisi”, “Business Planning”, “Collaborazione”, “Impegno e Sviluppo”, “Soddisfazione del cliente” e “Risultati di business”. Le grandi organizzazioni hanno un punteggio migliore delle piccole e medie imprese ed è particolarmente vero per i criteri “Leadership”, “Pianificazione Aziendale”, “Gestione dei Processi” e di conseguenza sui “Risultati Totali”. Confrontando i dati per gli anni dal 1990 al 2000, si rilevano miglioramenti significativi per tutti i criteri, tranne che per la Gestione dei Processi, nel quale i cambiamenti sono più lenti.

La Grecia presenta diverse tipologie di premi<sup>271</sup> di eccellenza:

- Il premio greco “Manager dell'anno”, istituito nel 2002, dall’Hellenic Management Association, allo scopo di dare riconoscimento agli amministratori delegati che gestiscono il loro business in modo efficace nell’ambiente competitivo odierno. L’Hellenic Management Association, HMA, è un’organizzazione no-profit finalizzata alla diffusione, lo sviluppo e la promozione dei principi, i metodi e la pratica di una gestione moderna.
- Il Marketing Excellence Awards, è un premio istituito nel 2007, dall’ente greco Hellenic Marketing Institute, che si svolge ogni due anni.
- HR Excellence Awards è una delle attività annuali dell'Istituto greco di Gestione delle Risorse Umane (EIMAD), ha lo scopo di sostenere azioni e iniziative innovative che hanno un impatto positivo e portano benefici a tutti i soggetti interessati.
- Il premio greco per gli Affari Societari è una iniziativa di TEYP (Direzione Affari Societari) che mira a mobilitare, sensibilizzare e attivare Aziende dirigenti della Comunicazione e Corporate Affairs, liberi professionisti, società di PR, comunicazione privata, professionale e delle pubbliche relazioni, e studenti allo scopo di promuovere le migliori pratiche e le strategie di successo.

Come la Grecia anche l’Ungheria presenta più premi<sup>272</sup> nell’area qualità:

- Il IIASA-Shiba Award è stato creato dall'Istituto Internazionale for Applied System Analysis con sede in Austria e dal professor Shoji Shiba, che ha introdotto TQM nell'industria ungherese. IIASA-Shiba Award è stato fondato nel 1987 ma viene assegnato dal 1989 in Ungheria, il modello utilizzato è quello del premio Deming.
- Il National Quality Award è stato istituito dal primo ministro ungherese nel 1996, è il premio nazionale di qualità ungherese basato sul modello EFQM. Soltanto i vincitori del premio nazionale, a partire dall’anno successivo, potranno partecipare alla competizione a livello europeo dell’EFQM.
- L’ente Quality Club Nazionale<sup>273</sup> ungherese, data la propria mission di trasmettere l'esperienza e l'eccellenza nel modello di diffusione della qualità, per raggiungere questo obiettivo, nel 1998, ha deciso di istituire il titolo "Ambassadors of the National Quality Award" annualmente assegnato a 1 o 2 persone che raggiungono ottimi risultati nella promozione del premio.
- Il Ministro della Pubblica Istruzione ungherese nel 2002 ha istituito il Premio Qualità della Pubblica Istruzione, che si basa anche esso sul modello europeo EFQM.

La Romania presenta due premi di rilievo, il primo basato sul modello EFQM, il secondo su un modello nazionale.

La Fundatia Premiul Roman pentru Calitate<sup>274</sup>, fondazione rumena per il premio qualità, è un’organizzazione indipendente con l’obiettivo di agire a beneficio della società rumena che organizza il

<sup>271</sup> Fonte: [www.eede.gr](http://www.eede.gr)

<sup>272</sup> Fonte: [www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu)

<sup>273</sup> Fonte: [www.kivalosag.hu](http://www.kivalosag.hu)

<sup>274</sup> Fonte: [www.fundatia-juran.ro](http://www.fundatia-juran.ro)

Premiul Roman pentru Calitate «JMURAN» (PRC-JMJ). Il PRC-JMJ Premio di Qualità rumena basato sul modello EFQM, ha come principali *obiettivi*:

- A. Orientare i dirigenti e i dipendenti delle organizzazioni rumene sulle attività per la realizzazione del Total Quality Management (TQM) e il ruolo benefico dello stesso;
- B. Promuovere le imprese e gli individui in termini di sviluppo dell'attenzione alla qualità e al miglioramento continuo;
- C. Dimostrare i risultati positivi che si possono ottenere in tutte le aree di un'organizzazione attuando i principi del TQM.

Nel 1992, in Romania è stata stabilita la Romanian Foundation for Quality Promotion, RFQP<sup>275</sup>, ovvero la fondazione rumena per la promozione della qualità. Nel 1999, RFQP è diventata membro fondatore del premio rumeno per la qualità "Joseph Moses Juran" lanciato per la prima volta nel 2000 a Bucarest. L'obiettivo del Premio è riconoscere le migliori organizzazioni rumene siano esse private, pubbliche o no-profit. Il premio rappresenta il più alto riconoscimento rumeno a livello nazionale. I criteri del premio disegnano il modello di eccellenza di business rumeno. Il nome del premio è un omaggio al Dr. Joseph Moses Juran. La fondazione *Joseph Moses Juran Romanian Quality Award Foundation* (JMUR-QQAF), in questo momento ha nuovamente sostituito RFQP, e risulta quindi unico membro rumeno dell'EFQM.

Tra gli altri paesi analizzati nel presente paragrafo possiamo citare altre esperienze di gestione di premi qualità a cui viene dato ampio risalto e diffusione principalmente sui portali degli enti deputati alla loro gestione.

In Belgio Kwinta Excellence Award<sup>276</sup> è il premio per le organizzazioni eccellenti gestito da Kwinta, Centro fiammingo per la Qualità. Il premio basato sul modello EFQM ha più categorie in base a più settori di attività, in particolare settore privato, pubblica amministrazione, sanità o istruzione. I candidati devono far pervenire una breve presentazione alla giuria, i candidati selezionati saranno invitati per un'ulteriore presentazione orale di 20 minuti.

In Estonia l'Estonian Association for Quality EAQ<sup>277</sup> è un'organizzazione no profit molto attiva, che partecipa a progetti di riconoscimento e sviluppo come l'Estonian Excellence Award e Estonian Public Sector Quality Award, l'Estonian Tourism Quality Programme, il Vocational Education Institutions, e infine il Recognitions Quality Face e il Quality Deed of the Year, Walter Masing Prize. L'Estonian Excellence Award, Eesti Juhtimiskvaliteedi auhind (EJKA) fondato nel 2001 è un programma di gestione della qualità che aiuta le organizzazioni ad accettare consapevolmente le sfide per raggiungere il successo. Il premio è basato sul modello di eccellenza EFQM (EFQM Excellence Model), e utilizza la metodologia di valutazione EFQM2005+.

In Finlandia dal 1991 Laatu keskus Excellence Finland organizza il Finland's Quality Award oggi chiamato Excellence Finland<sup>278</sup>. Il modello del premio è basato sull'EFQM. Il processo di valutazione ha una parte su campo con una durata da 3 a 4 giorni e vede la partecipazione di un gruppo di 5 a 8 esperti i quali restituiscono ai partecipanti una relazione per evidenziare punti di forza e debolezza.

In Irlanda il National Q Mark Awards, gestito da Excellence Ireland Quality Association<sup>279</sup>, è largamente conosciuto come "Oscars of Business Excellence". Celebra il successo delle organizzazioni che, ciascuna per il proprio settore di attività, mettono in discussione continuamente i propri processi e procedure, per cui operano sempre secondo le best practice.

<sup>275</sup> Fonte: documentazione fornita dalla Romanian Foundation for Quality Promotion

<sup>276</sup> Fonte: [www.kwinta.be/kwinta-excellence-award](http://www.kwinta.be/kwinta-excellence-award)

<sup>277</sup> Fonte: [eaq.ee/eaq](http://eaq.ee/eaq)

<sup>278</sup> Fonte: [www.laatukskus.fi](http://www.laatukskus.fi)

<sup>279</sup> Fonte: [www.eiq.com](http://www.eiq.com)

In Lussemburgo il Prix Luxembourgeois de la Qualité<sup>280</sup> è il premio per la qualità e l'eccellenza del Lussemburgo organizzato da Mouvement Luxembourgeois pour la Qualite, con il sostegno del Minister of Economy & Centre of Public. È un concorso nazionale aperto a tutte le società, certificate o meno, e alle organizzazioni di pubblica utilità.

Il premio norvegese per la qualità, KVALITETSPRISEN<sup>281</sup>, riconosce gli individui e le organizzazioni che hanno applicato i principi di controllo di qualità e la gestione dei rischi a livello governativo con successo, ed hanno quindi evidenziato l'importanza della qualità.

In Svezia il premio nazionale è gestito da Institutet för Kvalitetsutveckling, o Swedish Institute for Quality, SIQ<sup>282</sup>. "The Quality Innovation of the Year Award" è un premio che mira a stimolare ulteriori innovazioni di alta qualità. Si tratta di un accordo congiunto tra SIQ, Eccellenza Finlandia ed Estonia. Il processo di aggiudicazione del premio offre alle organizzazioni partecipanti la possibilità di mettersi alla prova e ottenere feedback da esperti.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

Le iniziative degli enti che promuovono gli strumenti di qualità dei paesi considerati in questo paragrafo, vedono la Polonia e il Portogallo come due dei paesi più attivi.

L'Istituto Português da Qualidade in collaborazione con la Portuguese Association for Quality (APQ) e il Further Institute Of Statistics and Information Management of Universidade Nova Lisboa (ISEGI-UNL), ha lavorato all'elaborazione dell'ECSI<sup>283</sup>, Índice Nacional de Satisfação do Cliente, un sistema per la misurazione della qualità di prodotti e servizi del mercato interno che consente alle aziende di conoscere le opinioni dei clienti contribuendo alla competitività e allo sviluppo economico. L'ECSI è attivo dal 1999 e copre un'ampia varietà di settori di attività:

- Fornitura di acqua;
- Banche;
- Fornitura di carburante;
- Comunicazioni;
- Elettricità;
- Gas;
- Assicurazioni;
- Trasporto pubblico.

Rimanendo in Portogallo l'APQ, Portuguese Association for Quality, pubblica la rivista "Qualidade"<sup>284</sup> sugli strumenti di qualità, di cui ad esempio:

- BPM - Processi intelligenti
- Lean Management - metriche chiave e indicatori
- Balance Scorecard
- Controllo Statistico di Processo
- Six Sigma - metriche e indicatori
- Importanza del QFD nello sviluppo prodotto e di processo

<sup>280</sup> Fonte: [www.mlqe.lu](http://www.mlqe.lu)

<sup>281</sup> Fonte: [www.nfkr.no](http://www.nfkr.no)

<sup>282</sup> Fonte: [www.siq.seHome.htm](http://www.siq.seHome.htm)

<sup>283</sup> Fonte: [www.ecsiportugal.pt](http://www.ecsiportugal.pt)

<sup>284</sup> Fonte: [www.publicacoesqualidade.com](http://www.publicacoesqualidade.com)

- Formalizzazione di gestione e certificazione del SGQ - Il lato nascosto della realtà
- Teorie organizzative e sistemi di qualità

APQ, Portuguese Association for Quality, pubblica la rivista "TQM" nata come una iniziativa del Departamento de Métodos Quantitativos da ISCTE Business School (IBS), con il supporto di UNIDE (Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE) e di Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados (GIESTA-ISCTE).

L'Istituto di ricerca polacco Institute for Private Enterprise and Democracy<sup>285</sup> ha sviluppato la Human Resources Management Standard ZFP 2007, IPED ("Zatrudnienie Fair Play" Standard) un sistema di gestione del capitale umano, finalizzato alla massimizzazione del coinvolgimento dei lavoratori nella creazione del successo dell'organizzazione.

Fondato nel 2007, il "**Lean Global Network**"<sup>286</sup>, 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.

---

<sup>285</sup> Fonte: [www.iped.plartykuly.php?id=101](http://www.iped.plartykuly.php?id=101)

<sup>286</sup> Fonte: [www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)

## 4.3 America

### 4.3.1 Brasile



#### 4.3.1.1 Presentazione del contesto

Popolazione	200.400.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,5 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 5,5%</li> <li>▪ industria: 26,4%</li> <li>▪ servizi: 68,1%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 244.800.000.000 (2013; rank 23°)
Importazioni in dollari	\$ 241.400.000.000 (2013; rank 23°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,11 (2012, rank 36°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,34 (2014, rank 57°, -1 rispetto al 2013)

**Tabella 4.29: Brasile. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico**<sup>287</sup>

In Figura 4.52 è mostrato il PIL del Brasile messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può notare dal grafico il trend del PIL è negativo fino al 1992 soprattutto come conseguenza della crisi finanziaria del 1989 - 1990 che ha caratterizzato il Brasile e l'Argentina, ma anche delle politiche economiche attuate dal governo alla fine degli anni '80 volte a contenere l'inflazione. Nel biennio 1992 - 1994 si ravvisa una crescita del PIL e il paese attraversa un periodo di stabilizzazione economica e solidità; ma già a partire dal 1995 si ha un'inversione di tendenza che culmina in una nuova drastica caduta nel 1998, anno in cui gli effetti della crisi finanziaria del 1992 si ripercuotono sul Brasile e il governo per farvi fronte è costretto ad accettare un piano aiuti da parte del Fondo monetario Internazionale. Tutto ciò ha comportato un aumento del debito pubblico. Dal 2000 l'economia del Brasile ha ricominciato a crescere e soprattutto a partire dal 2003, il Brasile ha migliorato la sua stabilità macroeconomica.

Nel 2008 anche il Brasile ha risentito degli effetti della crisi finanziaria globale. Il Brasile è stato uno dei primi paesi emergenti che ha mostrato segni di ripresa; infatti dal 2010 la fiducia dei consumatori e degli investitori si è rianimata e l'incremento del PIL ha raggiunto il 7,5%, uno dei più alti degli ultimi 25 anni. L'aumento dell'inflazione ha poi spinto il governo ad adottare delle misure che hanno rallentato la crescita nel periodo 2011- 2013.

La disoccupazione è ai minimi storici e le disuguaglianze di reddito sono diminuite notevolmente negli ultimi anni, anche se insieme alla criminalità restano i due grandi problemi del paese.

Ad oggi il Brasile è la prima potenza economica del Sud America, grazie alle innumerevoli risorse naturali e alla grande forza lavoro, continua a perseguire obiettivi di sviluppo economico e crescita sia industriale sia agricola.

<sup>287</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

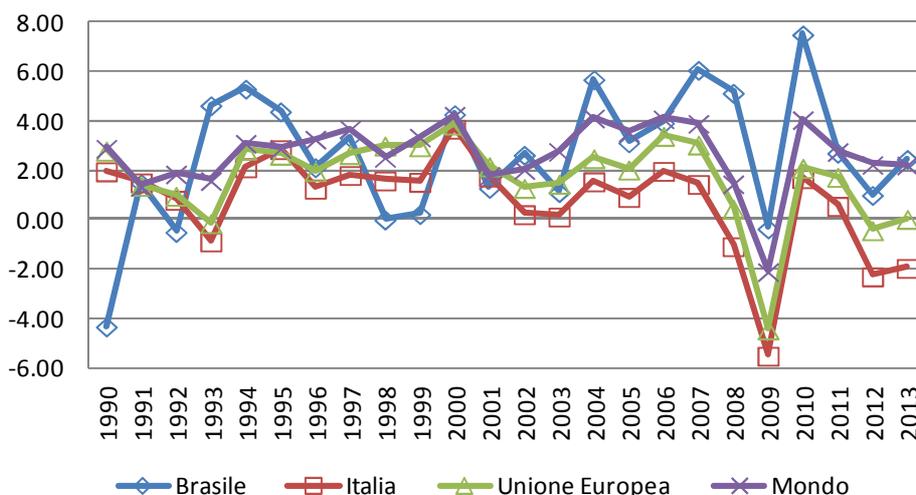


Figura 4.52: Brasile. Tasso di crescita del PIL<sup>288</sup>

Il CIP del Brasile mostrato in Figura 4.53 presenta un andamento costante per il periodo dal 1990 al 2012. Il Brasile si colloca nel quintile centrale superiore, che comprende i paesi più popolati del mondo. Il paese fa parte dei BRICS che sono classificati nel seguente ordine: Brasile, Federazione Russa, Sud Africa e India, nel loro insieme questi paesi rappresentano quasi la metà della quota di WMVA e un terzo della quota di WMT. Il Brasile si colloca tra i primi 20 top performers del CPI per quanto riguarda la dimensione dell'impatto globale. Dal punto di vista della competitività regionale è uno dei paesi emergenti dell'America Latina, insieme a Messico, Argentina, Venezuela e Cile.

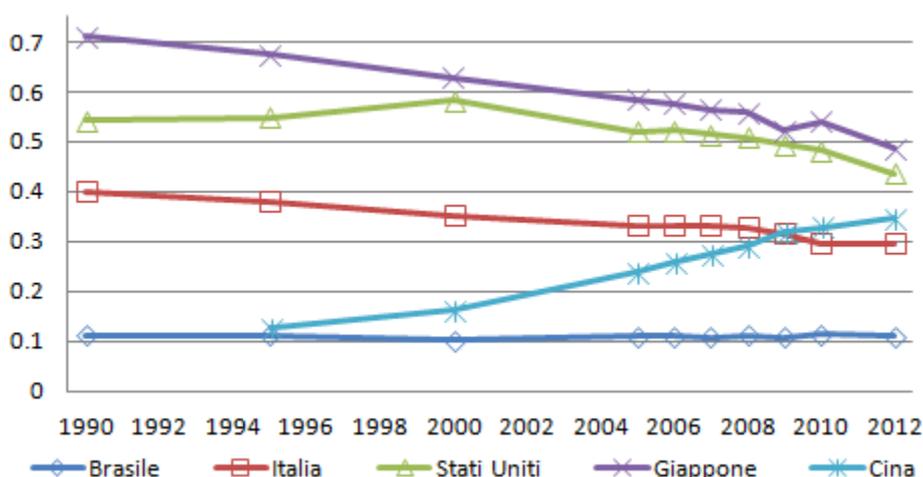
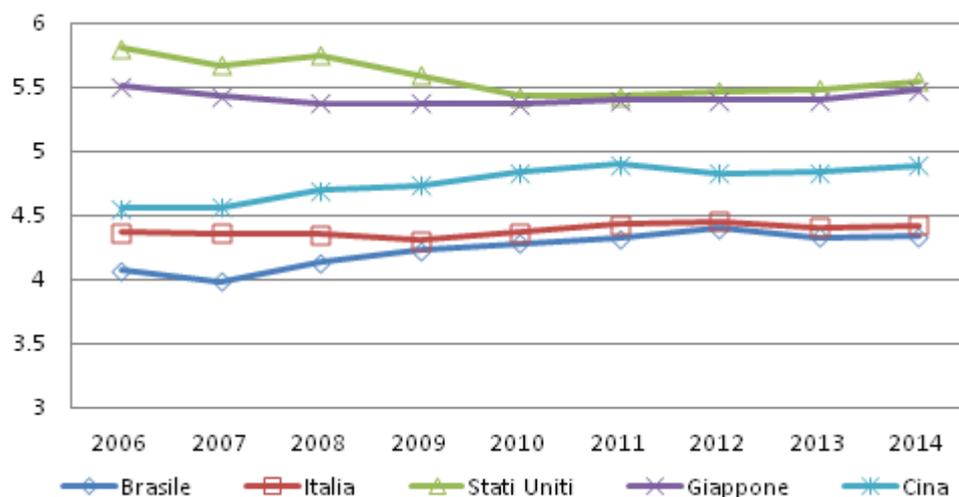


Figura 4.53: Brasile. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>289</sup>

In Figura 4.54 è mostrato il GCI del Brasile che rispetto al 2013 ha perso una posizione nel rank mondiale, trovandosi nella 57<sup>a</sup> posizione. Come riporta il Global Competitiveness Report 2014-2015 la valutazione rimane in linea con il punteggio del GCI del paese.

<sup>288</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>289</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Figura 4.54: Brasile. GCI - Global Competitiveness Index<sup>290</sup>

In Figura 4.55 sono mostrate le componenti del GCI del Brasile.

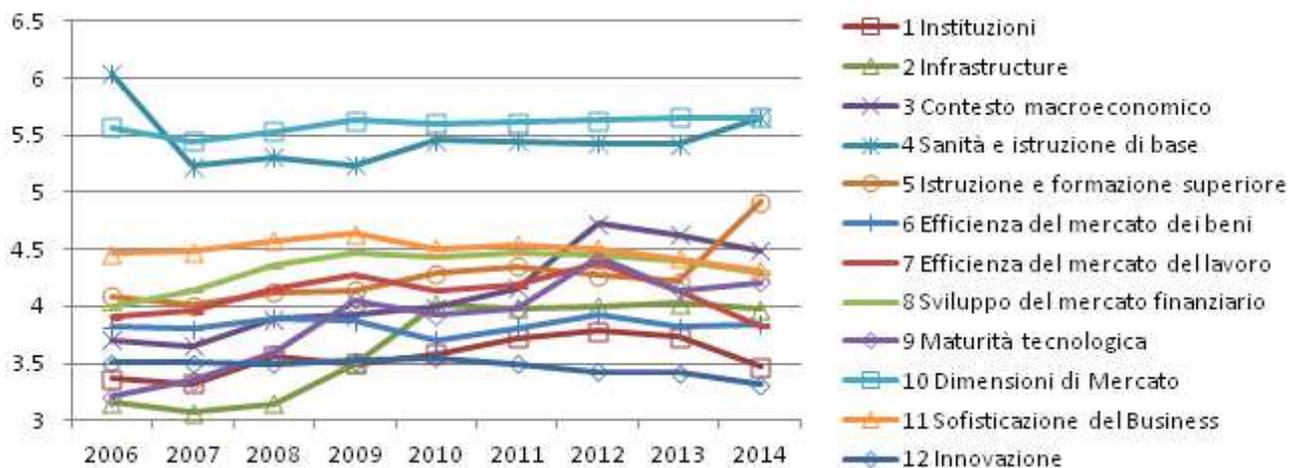


Figura 4.55: Brasile. GCI Pilastri

Il pilastro 4, sanità e istruzione di base, guadagna ben 12 posti passando dall'89<sup>a</sup> alla 77<sup>a</sup> posizione. Allo stesso modo il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, ottiene un forte miglioramento passando dalla 72<sup>a</sup> alla 41<sup>a</sup> posizione. I pilastri 6 e 10, efficienza del mercato dei beni e dimensioni di mercato, si mantengono invariati.

Gli altri pilastri nell'ultimo anno hanno ottenuto punteggi molto negativi e il paese ha perso posizioni nella maggior parte dei pilastri. In particolare il pilastro 1, istituzioni, perde 14 posizioni vedendo il paese al 94<sup>a</sup> posto ed il pilastro 7, efficienza del mercato del lavoro, perde 17 posizioni portando il paese al 109<sup>a</sup> posto.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale si ravvisa la presenza di forti disuguaglianze sociali, nonostante qualche progresso sono presenti ancora limiti per l'accesso della popolazione al sistema sanitario e alla rete di sicurezza sociale. Questo viene compensato da un basso tasso di disoccupazione giovanile e un accesso quasi universale all'acqua potabile. La deforestazione insieme alla mancanza di un sistema di trattamento

<sup>290</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

delle acque rimangono problematiche significative, mentre il livello di intensità di carbonio è inferiore rispetto a quello dei paesi che si trovano allo stesso stadio di sviluppo.

#### 4.3.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	22.128	
Diffusione ISO 14001 (2013)	3.695	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,4%
	Industria	70,4%
	Servizi	27,2%

Tabella 4.30: Brasile. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>291</sup>

In Figura 4.56 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

L'andamento dello standard ISO 9001 presenta una crescita abbastanza uniforme fino al 2004, anno di uscita dell'edizione ISO 9001:2004, dopo il quale si è registrato un nuovo aumento delle certificazioni con una successiva caduta intorno al 2008, anno di uscita dell'edizione ISO 9001:2008. Dal 2009 il numero delle certificazioni è tornato a crescere per un periodo di circa due anni, per poi manifestare una tendenza negativa nell'ultimo periodo di osservazione.

La certificazione relativa alla ISO 14001, seppur ancora inferiore alla certificazione per la qualità, presenta un trend per lo più positivo.

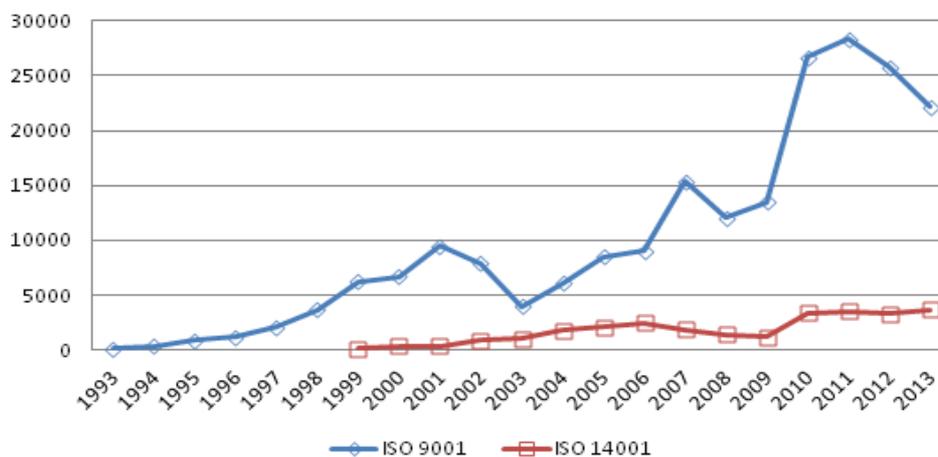


Figura 4.56: Brasile. Certificazioni ISO

<sup>291</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.3.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà brasiliane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT
<b>II. Accreditamento</b>	General Coordination for Accreditation - CGCRE
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Fundacao Nacional da Qualidade
	Movimento Brasil Competitivo
	PGQP Qualidade RS
	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
<b>IV. Gestione Premi</b>	PQN – Quality Award Nazionale
	Premio nazionale innovazione, Movimento Brasil Competitivo
	Premi PGQP
	Premio per la Scienza e la Tecnologia Mercusor
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Six Sigma Brasil

Tabella 4.31: Brasile. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Associaçao Brasileira de Normas Técnicas – ABNT<sup>292</sup>

Associaçao Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, è stata fondata nel 1940, è l'ente di standardizzazione brasiliano, ma svolge anche attività di certificazione di prodotti, servizi, sistemi e persone, oltre a organizzare corsi di formazione. ABNT è un'organizzazione senza scopo di lucro, rappresentante ufficiale in Brasile e membro fondatore di ISO, IEC, COPANT e AMN. La sua mission è quella di favorire la conoscenza della standardizzazione nel paese consentendo la creazione di un mercato concorrenziale di beni e servizi, contribuendo allo sviluppo tecnologico, alla tutela ambientale e alla tutela dei consumatori, rispondendo in modo efficace alle richieste del mercato e della società. La sua missione è integrare il Brasile nel contesto internazionale, difendere i marchi ABNT e la proprietà intellettuale dei suoi prodotti. Dal 2002 al 2011 ABNT organizza la giornata mondiale dello standard evento a cui partecipano un gran numero di paesi, imprenditori, tecnici e esperti del settore della standardizzazione.

<sup>292</sup> Fonte: [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)

## Accreditamento

### ■ Coordinamento generale per l'accREDITamento di Inmetro - Cgcre<sup>293</sup>

Il Coordinamento Generale per l'accREDITamento di Inmetro (Cgcre) è l'organismo di accREDITamento per gli organismi di valutazione della conformità riconosciuto dal governo brasiliano. L'ente fa parte della struttura organizzativa INMETRO, la principale unità organizzativa che ha la piena responsabilità e autorità su tutti gli aspetti relativi all'accREDITamento, comprese le decisioni di accREDITamento stesse. Cgcre, al fine di evitare qualsiasi conflitto con le attività di valutazione della conformità svolte dalle altre unità organizzative di Inmetro o da altri enti governativi, è indipendente.

Si occupa dell'accREDITamento di laboratori clinici, di taratura e sperimentazione, di organismi di certificazione di persone, prodotti e sistemi di gestione, della certificazione di organismi che effettuano attività di ispezione e controllo nel campo della sicurezza dei veicoli, di produttori di materiali di riferimento, di fornitori, di valutatori e esperti.

Cgcre è firmatario dell'accordo multilaterale con ILAC, IAAC(Interamerican Accreditation Cooperation), IAF, inoltre è riconosciuto da AAQG(American Aerospace For Quality Group) per l'accREDITamento dei sistemi di gestione della qualità degli organismi di certificazione aerospaziale, è riconosciuto dal PEFC(Programme For Endorsement Of Forest Certification Schemes) per l'accREDITamento degli organismi di certificazione dei sistemi di gestione delle foreste, dal Globalgap per l'accREDITamento degli organismi di certificazione per i prodotti come frutta, verdura, caffè, fiori e piante ornamentali.

Cgcre è uno degli organizzatori di alcuni eventi che si svolgono da alcuni anni in Brasile:

- *Workshop sui Gas Serra*, arrivato alla seconda edizione il cui scopo è quello di presentare il programma di accREDITamento in materia di gas serra degli organismi di valutazione della conformità;
- *Giornata mondiale dell'AccREDITamento* è stata istituita il 9 giugno con lo scopo di diffondere la consapevolezza dell'importanza delle attività di accREDITamento, si tratta di un'iniziativa globale intrapresa dal Forum Internazionale AccREDITamento (IAF) e dal Laboratorio Internazionale Di AccREDITamento (ILAC), che si svolge dal 2009 a Rio de Janeiro presso il Centro Congressi della Borsa;
- *Conferenza degli organismi di valutazione della conformità* istituita il 10 giugno, la prima edizione ha avuto luogo nel 2009. Lo scopo di questo evento è quello di presentare i risultati raggiunti nel corso dell'anno e cercare di stabilire una maggiore interazione fra l'ente di accREDITamento e gli enti accREDITati attuando un processo di miglioramento.

## Promozione della Qualità

### ■ Fondazione per il National Quality Award - FPNQ<sup>294</sup>

La fondazione per il National Quality Award è stata istituita nel 1991 con lo scopo di gestire il National Quality Award e le attività derivanti dal processo di premiazione. La sua mission è quella di promuovere l'adozione dei criteri di eccellenza, la sostenibilità, la valorizzazione, la qualità della vita e della diversità. I valori su cui fonda la sua mission sono impegno, eccellenza, integrità, rispetto e responsabilità. La fondazione per il National Quality Award gestisce il premio nazionale, descritto nel paragrafo dedicato,

<sup>293</sup> Fonte: [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)

<sup>294</sup> Fonte: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

inoltre offre alle organizzazioni due strumenti utili a valutare la gestione dei loro processi il “*modello di Eccellenza Gestão*” su cui si basa il premio nazionale e l’“*Indicatore management*”.

### Indicatore management (INMG)

La fondazione nazionale di qualità (FQN) ha lanciato alla fine del 2011 l'indicatore Management Della Maturità Nazionale. Tale indicatore è uno strumento per misurare il livello mediano di adesione ai criteri di eccellenza FQN da parte delle organizzazioni. La creazione di questo indicatore oggettivo permette di diffondere le conoscenze sulla gestione eccellente e di effettuare un'analisi evolutiva delle organizzazioni abilitando l'identificazione di tendenze, punti di forza e opportunità di miglioramento.

INMG è stato sviluppato al fine di creare una misura rappresentativa della performance rispetto alle organizzazioni che hanno partecipato ai premi per la gestione di PNQ. Era necessario che l'indicatore fosse utilizzabile anche per diverse categorie di premi. Questa struttura ha permesso diversi tipi di segmentazioni e confronti diretti tra i livelli di maturità delle organizzazioni allineati a criteri di natura diversa e di punteggio diverso. Il primo processo è stato quello di trasformare i punteggi di ogni organizzazione partecipante dei premi su una scala da 0 a 100, con l'obiettivo di garantire la sinergia tra premi diversi.

Dopo la normalizzazione l'INMG è calcolato utilizzando il punteggio standardizzato mediano tra tutte le organizzazioni partecipanti. La scelta della mediana (anziché media) è stato somministrato per ridurre gli effetti della distribuzione dei valori estremi mentre la media avrebbe diviso il campione o la popolazione in due parti uguali. L'indicatore è utile per le organizzazioni per avere un riferimento sul loro livello di maturità a confronto con le organizzazioni brasiliane che si aggiudicano i premi utilizzando il modello MEG. I dati ottenuti dall'utilizzo dall'indicatore dimostrano che la gestione di eccellenza si sta diffondendo nel paese.

### Movimento Brasil Competitivo - MBC<sup>295</sup>

Movimento Brasil Competitivo è l'ente che si occupa di promuovere e diffondere il concetto di qualità in Brasile, la sua mission è quella di contribuire a migliorare in modo significativo la competitività, la qualità e la produttività delle organizzazioni in modo sostenibile e migliorare inoltre la qualità della vita della popolazione. MBC organizza eventi allo scopo di condividere conoscenze e metodologie, per favorire l'interazione tra aziende pubbliche, private e terzi. Tali eventi hanno ad oggetto i temi della gestione e dell'innovazione:

- *Dialoghi di competitività*: al fine di promuovere un dialogo qualificato sulla competitività industriale l'agenzia industriale per lo sviluppo industriale e MBC hanno organizzato durante tutto il 2014 una serie di colloqui sulla competitività. Questi dialoghi si basano sul risultato di quattro progetti che mirano ad approfondire la comprensione dei fattori che inducono la competitività e rafforzano la capacità di analisi del paese. I dialoghi sulla competitività affrontano temi diversi che spaziano dalla complessità dell'economia, alle infrastrutture e capitali, al talento e innovazione, alla qualità della vita e della crescita futura. Ai dialoghi partecipano leader del settore, docenti universitari, ricercatori, analisti, e membri di organizzazioni di interesse e delle autorità pubbliche;
- *Seminario nazionale MPE Brasile*: tale evento ormai consolidato dal 2009 mira a diffondere i concetti di gestione, qualità e competitività; a discutere le esperienze di piccole e medie imprese

<sup>295</sup> Fonte: [www.mbc.org.br](http://www.mbc.org.br)

vincitrici del premio di stato “di competitività delle imprese”; oltre a sensibilizzare le piccole e medie imprese aumentando il loro potenziale competitivo sul mercato.

- *Congresso internazionale Brasile Competitivo*: istituito nel 2003 ha lo scopo di promuovere i concetti di innovazione e competitività in Brasile.
- *La Biennale brasiliana del design*: promossa da MBC e dal Ministero dello Sviluppo dell'Industria e del Commercio nel 2006. Tale è un evento culturale volto a favorire discussioni e delineare tendenze, a promuovere il marchio del Brasile e a sottolineare l'importanza del design come strumento strategico per promuovere la competitività.
- *USA – Brasile Innovation Summit*: evento tenutosi nel 2013 durante il quale Stati Uniti e Brasile si sono uniti per lavorare insieme e aggregare la parte più creativa del capitale umano dei due paesi in quanto la creatività ha un ruolo determinante nello sviluppo del vantaggio competitivo.
- *Seminario nazionale educativo*: tenutosi per la prima volta nel 2004 fino all'ultima edizione nel 2008 l'obiettivo di questo evento era quello di educare il governo e le imprese sulla necessità di migliorare l'istruzione ritenuta un fattore chiave per l'aumento della competitività.
- *Seminario nazionale di programmi statali e del settore della Qualità, Produttività e competitività*: tenutosi per la prima volta nel 2004 e l'ultima nel 2008, l'evento ha avuto l'obiettivo di diffondere i concetti di qualità, innovazione, discutere le varie esperienze e promuovere una collaborazione per la nascita di un movimento nazionale per la Qualità e la Produttività.

Il Movimento Brazil Competitivo si occupa anche della gestione di premi trattati nel paragrafo dedicato.

### **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP** <sup>296</sup>

Il PGQP è stato creato nel 1992, il suo obiettivo è quello di pubblicizzare e diffondere i concetti e la filosofia della qualità, promuovere iniziative volte a migliorare i prodotti e i servizi delle imprese locali e di conseguenza la qualità della vita della popolazione e dello stato. Nel 1998 Quality Association PGQP divenne un'organizzazione comunitaria, pertanto una delle caratteristiche dell'ente è che deve essere composta da rappresentanti di tutta la società: affari, lavoro, mondo accademico, consumatori, enti pubblici.

Il PGQP ha partecipato alla creazione del movimento competitivo brasiliano (MBC), a livello nazionale contribuisce a rafforzare e ampliare la rete di qualità, la produttività, e la competitività grazie alla sua partnership con MBC e la Fondazione Nazionale di Qualità (FQN).

Il PGQP rappresenta il Brasile presso l'American Society of Quality e Network Qualità, inoltre collabora con la fondazione Iberoamericana per la qualità (Fundibeq).

Ogni anno l'ente organizza vari eventi tra cui vi è il Congresso Internazionale di gestione, molto importante per la diffusione dei concetti, dei temi e degli strumenti di qualità. Il PGQP riconosce annualmente le organizzazioni che si distinguono nel Quality Management dell'Innovazione e delle pratiche attraverso due premi che sono il RS Qualità e l'Innovazion Awards, entrambi sono una grande opportunità per valutare il grado di maturità delle pratiche di gestione e degli strumenti.

<sup>296</sup> Fonte: [www.mbc.org.br](http://www.mbc.org.br)

## Gestione di premi nazionali

### Modelo de Excelência da Gestão<sup>297</sup>

Il premio Modelo de Excelência da Gestão, gestito da FQN, è il più grande riconoscimento pubblico di eccellenza nella gestione delle organizzazioni brasiliane. Ogni anno si tiene il ciclo di valutazione del National Quality Award con lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità della gestione e accrescere la competitività delle organizzazioni. Il National Quality Award occupa una posizione centrale nell'attività di FQN stimola le organizzazioni e favorisce lo sviluppo e l'evoluzione della gestione attraverso la diffusione dei fondamenti e dei criteri di eccellenza.

Il modello di eccellenza brasiliano ha subito varie modifiche negli anni, in quanto ogni anno viene revisionato dal Núcleo Técnico Critérios de Excelência, come mostrato in Figura 4.57.

Fino al 2000 è stato seguito principalmente il Modello Baldrige, se pur sono state apportate piccole modifiche dal 1995. Nel 2002 è stato aggiunto il criterio "Società" (Sociedade) conseguentemente all'influenza del modello EFQM. Il MEG può essere utilizzato da parte di qualsiasi organizzazione a prescindere da dimensione e settore di attività.

Una revisione più profonda si è avuta nel 2013, anno in cui è stato incorporato il concetto di modello flessibile. Gli aggiornamenti hanno preso in considerazione oltre al modello EFQM e Baldrige anche il Singapore Quality Award, il Japan Quality Award e l'Australian Quality Award.

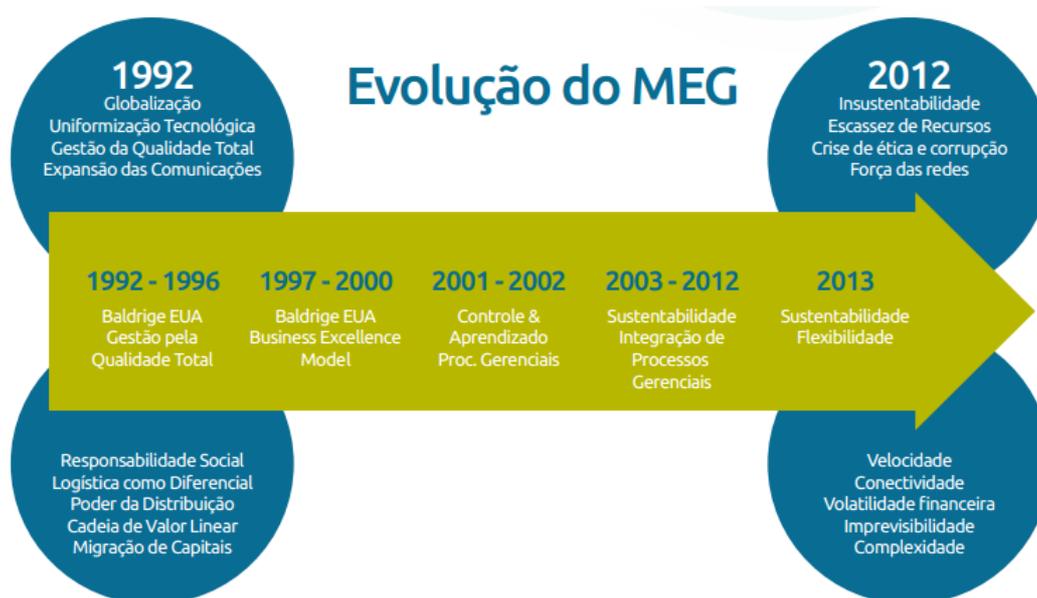


Figura 4.57: Evoluzione MEG

Il MEG si basa su 13 fondamenti per l'eccellenza e 8 criteri per l'allineamento delle componenti di gestione. I fondamenti di eccellenza esprimono i concetti, derivanti da pratiche di organizzazioni internazionali, per il miglioramento delle prestazioni al fine di adattarsi ai cambiamenti globali. Tali concetti sono<sup>298</sup>:

<sup>297</sup> Fonte: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

- 1) **Sistemi di pensiero:** comprensione dell'interdipendenza degli effetti dei vari componenti dell'organizzazione e dell'ambiente in cui operano;
- 2) **Rete di esperienze:** sviluppo di relazioni e attività di cooperazione tra le organizzazioni o individui con interessi comuni e competenze complementari;
- 3) **Apprendimento Organizzativo:** ricerca di una maggiore efficacia e una maggiore efficienza dei processi dell'organizzazione e raggiungimento di un nuovo livello di competenza attraverso percezione, riflessione e condivisione di conoscenze ed esperienze;
- 4) **Innovazione:** promuovere un ambiente favorevole per la creatività, la sperimentazione e realizzazione di nuove idee in grado di generare guadagni in competitività e sviluppo sostenibile;
- 5) **Agilità:** flessibilità e rapidità di adattarsi alle nuove esigenze delle parti interessate e ai cambiamenti dell'ambiente, considerando la velocità di assimilazione e del tempo di ciclo del processo;
- 6) **Leadership trasformatrice:** prestazioni di leader ispiratore, esemplare, regista della costanza degli obiettivi, che incoraggia le persone a perseguire i valori, i principi e gli obiettivi dell'organizzazione, esplorando il potenziale delle culture e della preparazione di leader che interagiscano con le parti interessate;
- 7) **Guardare al futuro:** proiezione e comprensione di scenari e probabili tendenze dell'ambiente e degli effetti sull'organizzazione nel breve e nel lungo termine, valutazione delle alternative e adozione delle strategie più appropriate;
- 8) **Conoscenza del cliente e del mercato:** interazione con i clienti e con il mercato per la comprensione dei bisogni, delle potenziali aspettative, dei comportamenti e creazione di valore durevole;
- 9) **Responsabilità Sociale:** obbligo dell'organizzazione di rispondere alle conseguenze delle proprie decisioni e attività sull'ambiente, e contributo al miglioramento delle condizioni di vita attraverso un comportamento trasparente ed etico, per lo sviluppo sostenibile;
- 10) **Valorizzare le persone e la cultura:** creazione di un ambiente adatto per lo sviluppo delle persone, con particolare attenzione alla massimizzazione delle prestazioni, alla diversità e al rafforzamento delle credenze, delle usanze e dei comportamenti favorevoli all'eccellenza;
- 11) **Decisioni informate:** deliberazioni sulle indicazioni da seguire e le azioni da eseguire, utilizzando la conoscenza generata dalla trasformazione di informazioni ottenute in misurazioni, valutazioni del rischio di feedback sulle performance ed esperienze;
- 12) **Orientamento per processi:** perseguimento di efficienza ed efficacia nelle attività che creano valore per i clienti e gli altri stakeholder;
- 13) **Creare valore:** gamma di risultati economici, sociali e ambientali, nonché risultati dei processi di elevati livelli di eccellenza, e che soddisfano le esigenze delle parti interessate.

I criteri per la valutazione previsti dal modello suggeriscono una visione sistemica dell'organizzazione, sono quantitativi, tangibili e costituiscono caratteristiche misurabili presentate sotto forma di domanda.

Tali criteri di eccellenza presentati sono:

- 1) **Clienti:** analisi e sviluppo del mercato, comprensione dei bisogni e aspettative dei clienti attuali e potenziali, gestione del marchio e dell'immagine dell'organizzazione e della relazione con i clienti.
- 2) **Persone:** individuazione delle competenze, selezione e integrazione delle persone, valutazione delle prestazioni, remunerazione e riconoscimento, formazione e sviluppo, preparazione di nuovi leader e miglioramento della qualità della vita.
- 3) **Leadership:** cultura e gestione dello sviluppo organizzativo, della governance, del rischio, della relazione con le parti interessate, esercizio della leadership e analisi delle prestazioni dell'organizzazione.

<sup>298</sup> Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

- 4) **Strategie e piani:** formulazione e attuazione di strategie, attraverso l'analisi dell'ambiente interno ed esterno e attività immateriali come la definizione di indicatori su obiettivi e sulle conseguenze dei piani di azione.
- 5) **Società:** responsabilità ambientale e sviluppo sociale, tra cui individuazione delle esigenze e delle aspettative della società, e rispetto della legislazione.
- 6) **Processi:** processi di interazione nella catena del valore progettati per soddisfare i requisiti del prodotto, le parti interessate che effettuano le trasformazioni e la consegna, considerando la relativa importanza per i fornitori ed anche economico-finanziaria.
- 7) **Risultati:** Presentazione dei risultati strategici ed operativi rilevanti per l'organizzazione, in forma di indicatori per valutare i risultati migliori, il livello di competitività e il rispetto degli impegni riguardo ai requisiti degli stakeholder, le prospettive economica, finanziaria, ambientale e relativa ai clienti e ai mercati, alle persone e ai processi nella catena del valore.
- 8) **Informazione e conoscenza:** utilizzo dell'informazione dell'organizzazione, individuazione dei bisogni e implementazione del sistema informativo e di gestione della conoscenza organizzativa; identificazione, sviluppo, conservazione e protezione, diffusione e utilizzo delle conoscenze necessarie per attuare le strategie.

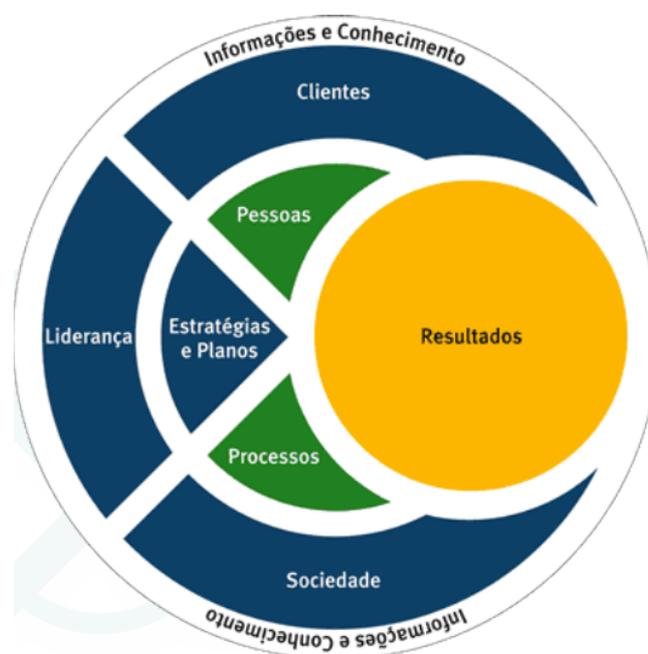


Figura 4.58: Modelo de Excelência da Gestão

La rappresentazione del modello riproduce i criteri di eccellenza e simboleggia l'organizzazione, considerata come un sistema biologico adattativo.

Il MEG riflette l'esperienza, la conoscenza, la ricerca ed il lavoro di diverse organizzazioni ed esperti provenienti dal Brasile e dall'estero. Si basa su un sistema di punteggio che consente la valutazione del grado di maturità di gestione, evidenziando i processi e i risultati organizzativi.

Attraverso questo modello l'organizzazione può allineare le sue risorse; individuare punti di forza e le opportunità di miglioramento; migliorare la comunicazione, la produttività e l'efficacia delle sue azioni; e raggiungere i suoi obiettivi strategici. In questo modo l'organizzazione si muove verso l'eccellenza gestionale e crea valore per i clienti, per gli azionisti, per la società e per gli altri soggetti interessati, inoltre contribuisce alla propria sostenibilità e longevità.

Il MEG non è prescrittivo sugli strumenti, sulla struttura o sul modo di gestire il business ma stimola l'organizzazione rendendola sensibile alle esigenze e alle aspettative dei diversi stakeholder, e ad utilizzare le informazioni per elaborare la strategia e la pianificazione.

## ■ Premio nazionale innovazione, Movimento Brazil Competitivo<sup>299</sup>

Il premio nazionale innovazione è gestito dal Movimento Brazil Competitivo si tratta di un premio volto a fornire un riconoscimento a quelle organizzazioni che adottano una gestione innovativa migliorando la qualità, la produttività e la competitività.

## ■ Premi PGQP<sup>300</sup>

### Premio innovazione

Si tratta di un riconoscimento alle organizzazioni che hanno eccelso nella valutazione della gestione e dei risultati dell'innovazione. Le organizzazioni che partecipano al premio possono essere di qualsiasi dimensione e segmento, vengono valutate attraverso lo strumento del Sistema di Valutazione della Gestione di Innovazione e Risultati (Sagri). Tale strumento ha sei dimensioni: metodo, ambiente, persone, strategia, leadership e risultati, ogni dimensione comprende requisiti che valutano la maturità delle pratiche e dei risultati. Per partecipare, il primo passo è la formazione dei dipendenti sullo strumento Sagri per effettuare un'auto-valutazione dell'organizzazione. È interessante notare come tali attività forniscano l'opportunità per le persone coinvolte di condividere conoscenze, scambiare esperienze e discutere sui temi della qualità e della gestione, oltre a rafforzare la rete e lo sviluppo di partenariati per progetti di innovazione.

### Quality Award RS

Il Quality Award conosciuto come l'Oscar di qualità è gestito dal Programma Gaucho di Qualità e Produttività (PGQP) sancisce le organizzazioni che si distinguono nel campo della gestione della qualità con medaglie e trofei in una grande festa con spettacoli e vignette riconoscendo gli sforzi per la gestione d'eccellenza.

Il Quality Award RS e il Premio innovazione PGQP sono gestiti dal PGQP la cerimonia di consegna è un grande evento che coinvolge più di 6000 mila persone ogni anno.

## ■ Premio per la Scienza e la Tecnologia Mercusor<sup>301</sup>

Il Premio si propone di riconoscere e premiare il lavoro di studenti, di giovani ricercatori e gruppi di ricerca, che rappresentano un potenziale contributo allo sviluppo scientifico e tecnologico dei membri del Mercosur (mercato comune dell'America Meridionale) e dei paesi associati. Tale premio ha lo scopo di incoraggiare la ricerca scientifica e tecnologica e favorire l'integrazione regionale tra i paesi membri del MERCOSUR.

<sup>299</sup> Fonte: [www.mbc.org.br](http://www.mbc.org.br)

<sup>300</sup> *Ibidem*

<sup>301</sup> *Ibidem*

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### **Six Sigma Brasil**<sup>302</sup>

Six Sigma Brasil è un portale nato con lo scopo di discutere, condividere, promuovere la conoscenza, e migliorare le relazioni attraverso le metodologie di Six Sigma e Project Management.

---

<sup>302</sup> Fonte: [www.leansixsigma.com.br](http://www.leansixsigma.com.br)

## 4.3.2 Canada



### 4.3.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	35.160.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 1,7%</li> <li>▪ industria: 28,4%</li> <li>▪ servizi: 69,9%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 458.700.000.000 (2013; rank 13°)
Importazioni in dollari	\$ 471.000.000.000 (2013; rank 12°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.23 (2012, rank 17°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.24 (2014, rank 15°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.32: Canada. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>303</sup>

In Figura 4.59 è mostrato il PIL del Canada a confronto con l'Italia, l'Unione Europea e il resto del Mondo. Negli anni 1999 e 2000 durante la recessione degli USA, il Canada ha registrato un PIL positivo. Nel 2007 si sono visti sul PIL gli effetti della crisi subprime e finanziaria, sfociati poi nel 2009 nella crisi globale. Nel 2010 è stata molto forte la ripresa del Canada seguita dall'effetto della nuova crisi dei debiti sovrani e delle finanze pubbliche.

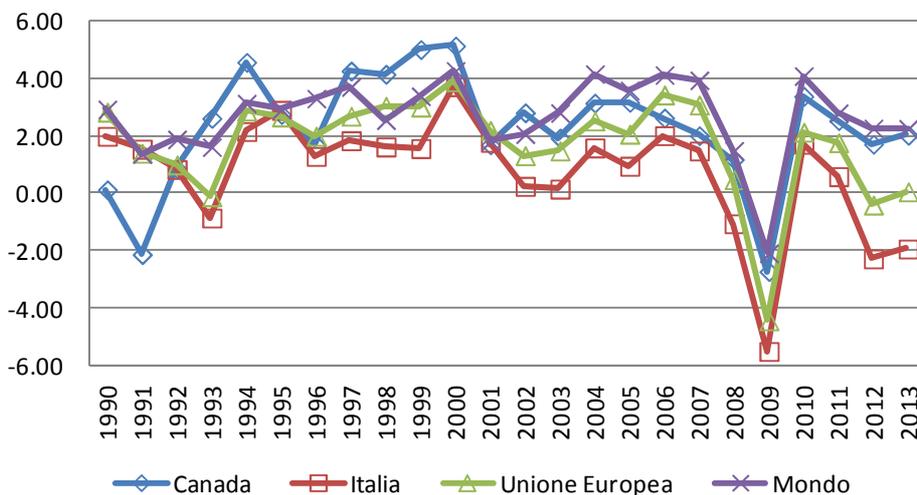


Figura 4.59: Canada. Tasso di crescita del PIL<sup>304</sup>

<sup>303</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>304</sup> Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.60 è mostrato il CIP del Canada, che dal 2000 registra un trend negativo.

In Canada, il settore dei servizi ha avuto un ruolo molto importante nella crescita della produttività e nella creazione di occupazione (in particolare per quanto riguarda finanza, servizi alle imprese, istruzione e sanità).

Dal 2006 il Canada ha perso 11 posizioni, registrando variazioni negative del MVApc fino al -4 %.

Per tutti gli anni '90, la regione del Nord America, ha registrato prestazioni positive sia in termini qualitativi sia quantitativi con avanzamenti tecnologici sia nei beni prodotti (46,6 % a medio alta tecnologia), sia nelle esportazioni (69,1 % a medio alta tecnologia). La capacità di aggiungere valore alle merci ha avuto riflesso nell'aumento del MVApc, da US \$ 3,600 nel 1990 a US \$ 4,800 alla fine del decennio, ed in guadagni importanti nel WMVA, e nel WMT.

Nel secondo decennio, la regione è entrata in una fase di contrazione della produzione manifatturiera che ha visto passare il WMT, dal 17 % al 10 %, inoltre la complessità tecnologica delle esportazioni è diminuita e il MVApc ha subito una contrazione di circa US \$ 500.

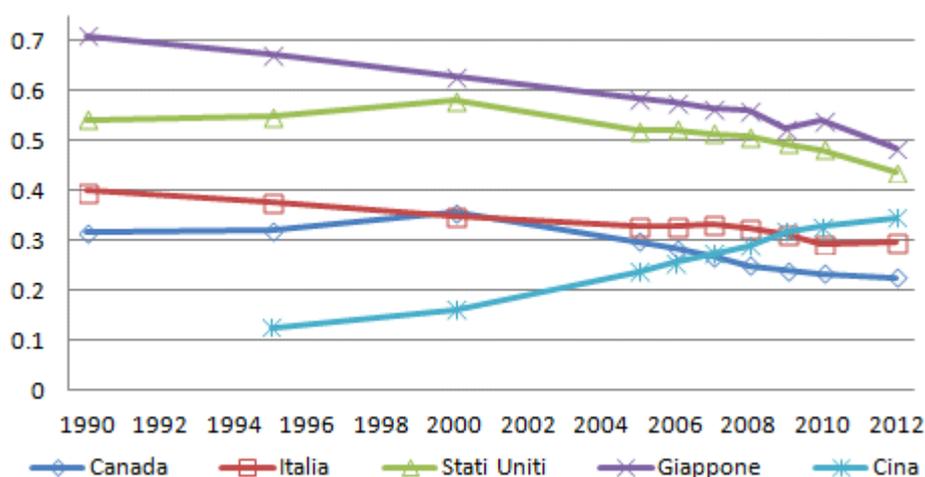


Figura 4.60: Canada. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>305</sup>

In Figura 4.61 è mostrato il GCI per il Canada, nel quale rispetto all'edizione precedente, il paese perde una posizione passando dal 14° al 15° posto. Come si può vedere in figura il valore dell'indicatore complessivo ha un trend negativo dal 2009.

<sup>305</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

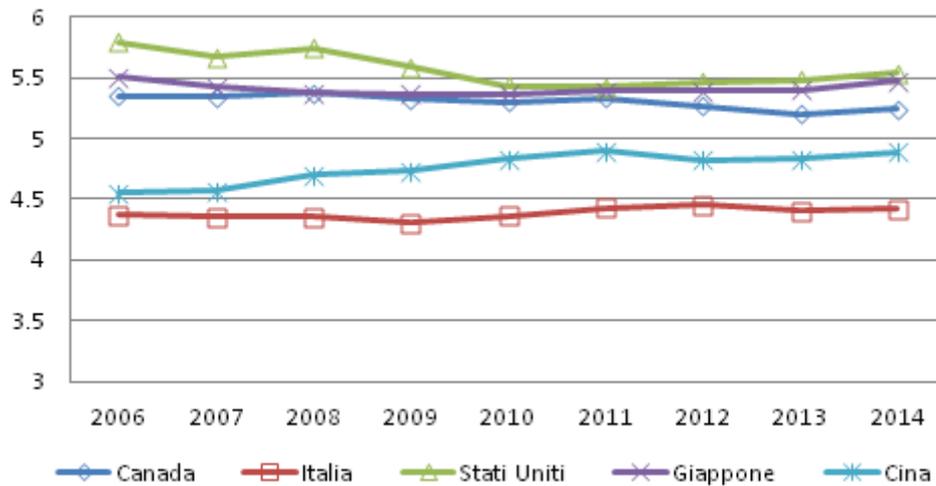


Figura 4.61: Canada. GCI - Global Competitiveness Index<sup>306</sup>

In Figura 4.62, sono mostrati i pilastri del GCI per il Canada.

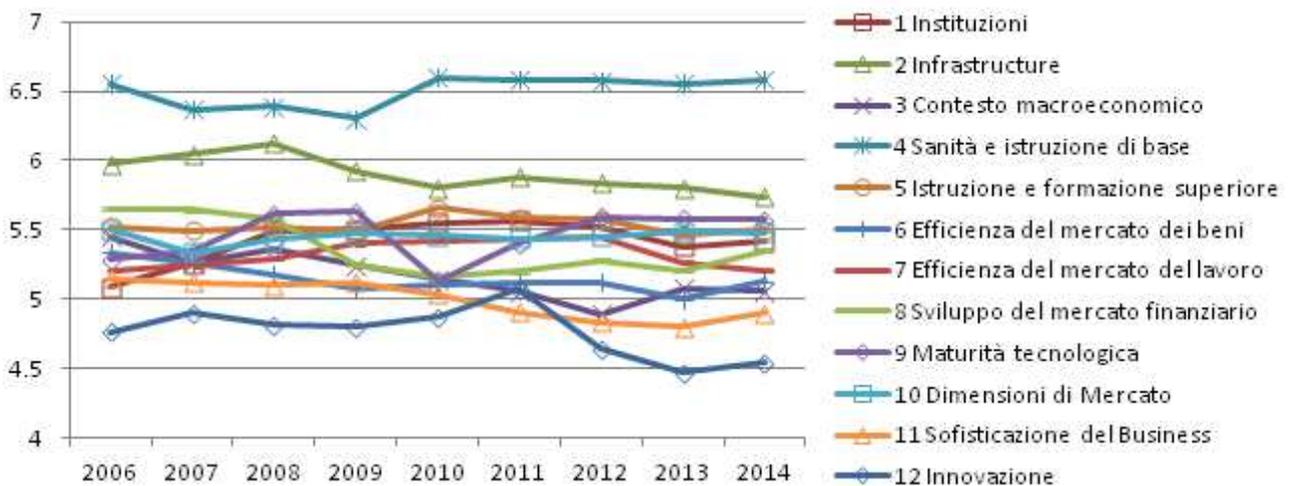


Figura 4.62: Canada. GCI Pilastri

Le istituzioni, pilastro 1, sono ben funzionanti e trasparenti, il Canada si conferma in 14° posizione nel rank globale del GCI. Allo stesso modo, le infrastrutture canadesi sono eccellenti, tuttavia il paese passa in 15° posizione scendendo di 3. Per il contesto macroeconomico, pilastro 3, il Canada si trova in 51 posizione, in leggero peggioramento rispetto all'edizione precedente.

Nei pilastri 4 e 5, salute e istruzione primaria, e, istruzione superiore e formazione, il Canada si posiziona rispettivamente in 7° e 18° posizione, dimostrando di disporre di una forza lavoro con le competenze necessarie per avere successo in un'economia competitiva.

Il paese beneficia di mercati dei beni, del lavoro e finanziari altamente efficienti, pilastri 6, 7 e 8, nei quali si trova in posizioni avanzate rispetto al rank globale, rispettivamente 15°, 7° e 8° posizione. Le dimensioni di mercato, pilastro 10, hanno un andamento costante, e confermano il Canada in 13° posizione.

<sup>306</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nei pilastri maturità tecnologia, sofisticazione del business, e innovazione, il Canada si posiziona in modo molto simile, rispettivamente 22°, 21°, e 22° posizione, con andamento altalenante, a dimostrazione che la competitività del paese può essere rafforzata da interventi a favore dell'innovazione quali l'aumento della spesa a livello aziendale per la R&S e finanziamenti pubblici alla ricerca.

#### 4.3.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	8.346	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.775	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,7 %
	Industria	63,8 %
	Servizi	33,5 %

Tabella 4.33: Canada. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>307</sup>

In Figura 4.63 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

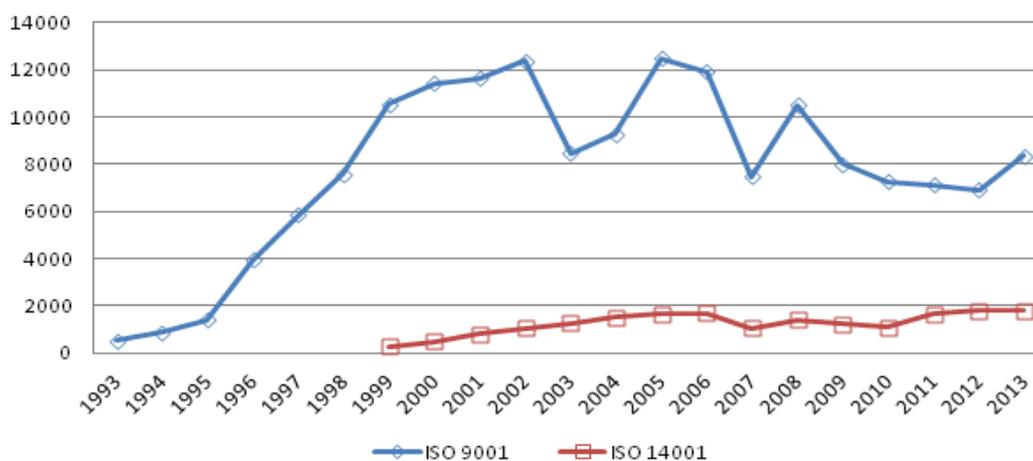


Figura 4.63: Canada. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero di certificazioni ha registrato dei picchi negativi nel 2003, nel 2007 e nel biennio 2009-2010. I primi due potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo è osservabile che a seguito dei picchi è sempre seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni, che nel primo caso ha portato a un recupero completo del valore di partenza, nel secondo invece ad un valore più basso. Rispetto all'ultima diminuzione, del 2009-2010, invece il numero delle certificazioni non è stato ristabilito e mostra soltanto negli ultimi anni un trend positivo.

Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma il trend di certificazioni è rimasto positivo fino al 2006 ed, a partire dall'anno successivo, ha mostrato un andamento altalenante che sembra essersi stabilizzato con un trend positivo.

<sup>307</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.3.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà canadesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Bureau de normalisation du Québec - BNQ
	Standards Council of Canada - SCC
II. Accreditamento	Accreditation Canada
	Canadian Centre for Accreditation
III. Promozione della Qualità	Association of Universities and Colleges of Canada - ACCU
	Canadian Public Sector Quality Association - CPSQA
	Exelence Canada, National Quality Institute - NQI
	Institute for Citizen-Centred Service - ICCS
	Mouvement quebécois de la qualite- MQQ
IV. Gestione Premi	Canada Awards for Excellence e Excellence Canada Accessibility Awards Program - NQI
	Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ), MQC
	Heintzman Leadership Award, ICCS
	Premi del SCC
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Excellence in Manufacturing Consortium – EMC
	HPC
	Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI)
	Treasury Board of Canada
	Canadian Public Accountability Board

Tabella 4.34: Canada. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Bureau de normalisation du Québec - BNQ<sup>308</sup>

Fondato nel 1961, il Bureau de normalisation du Québec (BNQ) fa parte del National Standards System of Canada e opera nel campo della normazione, della certificazione di processi, prodotti, persone, dei sistemi di gestione qualità, ambientale, e di sicurezza alimentare secondo lo standard HACCP, e dell'accREDITAMENTO unicamente per i laboratori del Québec.

La missione dell'ente è trovare soluzioni alle esigenze di mercato attraverso lo sviluppo di norme consensuali, attuare programmi di certificazione e registrare i sistemi di gestione.

Il Bureau de normalisation du Québec, su richiesta del Ministère de la Famille et des Aînés, ha sviluppato lo standard *Psychological Health and Safety in the Workplace — Prevention, promotion and guidance to staged implementation* (CANCSA-Z1003-13BNQ 9700-8032013). Sulla scia del precedente il programma di certificazione Work-Family Balance, WFB, basato sullo standard 9700-820. L'ente, mira a promuovere le pratiche di WFB, come parte integrante della gestione delle risorse umane di un'organizzazione.

<sup>308</sup> Fonte: [www.bnq.qc.ca](http://www.bnq.qc.ca)

Inoltre la Mental Health Commission of Canada (MHCC), con i partner CSA Group (CSA) e Bureau de normalisation du Québec (BNQ) ha lanciato il progetto “Research Project For Workplace Mental Health” un’iniziativa per migliorare la salute mentale su luogo di lavoro.

## ■ Standards Council of Canada – SCC<sup>309</sup>

Standards Council of Canada, SCC, Organismo nazionale di normazione e di accreditamento del Canada, è una società federale che garantisce il funzionamento efficace e il coordinamento della standardizzazione nel paese. La missione di SCC è guidare e facilitare lo sviluppo e l'utilizzo di standard nazionali, internazionali e servizi di accreditamento, al fine di migliorare la competitività e il benessere del paese.

Nel 2012, SCC ha siglato un accordo di cooperazione con l’European Committee for Standardization (CEN) e l’European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC).

Oltre a rappresentare il Canada in attività internazionali di normazione, l’ente fornisce servizi di accreditamento per gli organismi di valutazione di conformità e le organizzazioni di sviluppo degli standard. SCC accredita inoltre laboratori di prova e taratura, laboratori medici, organismi di controllo, verificatori di gas serra e validatori, organizzazioni che sviluppano standard, organizzazioni che certificano le persone, e quelle che certificano la conformità di prodotti, processi, sistemi e servizi.

SCC ha numerosi programmi, servizi e risorse finalizzate a supportare aziende di ogni tipologia e dimensione per consentire all’industria di sfruttare al meglio la normazione volontaria.

L’ente inoltre, coordina le attività di normazione del Canada attraverso una rete di standardizzazione, che comprende organizzazioni e individui dell’industria, del governo e i consumatori coinvolti nello sviluppo e nella promozione di norme volontarie nazionali.

Con la partecipazione del governo e dell’industria SCC, sta svolgendo un’opera di modernizzazione della rete di standard del Canada aggiornando alcune norme fondamentali di riferimento nei regolamenti federali.

SCC lavora con gli Stati Uniti per l’armonizzazione delle norme attraverso il “Canada - U.S. Regulatory Cooperation Council”, che rappresenta una priorità per entrambi i governi.

Tra i temi delle iniziative future potenziali individuate da SCC vi sono: sicurezza alimentare, smart grid, mobilità elettrica, edifici intelligenti e sicurezza dei prodotti di consumo. Alcune iniziative attuate:

- sotto il Northern Infrastructure Standardization Initiative (NISI), SCC sta sviluppando quattro nuovi standard per supportare l’adeguamento delle infrastrutture del nord ai cambiamenti climatici.
- sotto la supervisione del Natural Resources Canada e del Canadian National Committee to the International Electrotechnical Commission (CNC IEC), SCC ha pubblicato una tabella di marcia globale per supportare la costruzione delle Smart Grid del Canada.
- sviluppo di una piattaforma di collaborazione on-line, per garantire ai canadesi di commentare importanti questioni di standardizzazione nazionali.

A richiesta SCC fornisce ricerche personalizzate su norme, leggi e requisiti di valutazione della conformità nei mercati mondiali.

SCC ha una biblioteca di standard resa disponibile per la consultazione (gratuita o a pagamento).

Annualmente SCC organizza il World Standards Day per celebrare gli standard e il World Accreditation Day, quest’ultimo istituito da International Accreditation Forum (IAF) e International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC).

SCC organizza inoltre l’Annual Public Meeting che fornisce agli interessati l’opportunità di conoscere meglio l’ente stesso, di porre domande, fare osservazioni, e interagire con i membri chiave del senior management e di governo del Consiglio. Gli incontri si svolgono simultaneamente in inglese e francese e sono accessibili personalmente oppure online via internet.

SCC gestisce inoltre, cinque tipologie di premi, descritti nel paragrafo dedicato.

<sup>309</sup> Fonte: [www.scc.ca](http://www.scc.ca)

## Accreditamento

### Accreditation Canada<sup>310</sup>

Accreditation Canada è un'organizzazione di accreditamento indipendente no-profit istituita nel 1958, si occupa di accreditare organizzazioni che operano nel campo della sanità e dei servizi sociali. Per agevolare le organizzazioni l'ente offre diversi programmi di accreditamento.

#### Accreditation primer

È un programma di 12-18 mesi dedicato alle organizzazioni inesperte nel campo dell'accREDITAMENTO. Le organizzazioni che completano con successo il programma Primer sono accreditate per due anni. Durante questo periodo, continuano a lavorare sui loro obiettivi di miglioramento della qualità con il Qmentum. Alla conclusione del periodo l'organizzazione riceve un esito che può essere:

- “Procedere”: viene rilasciato un accreditamento Primer Award e si passa alla prossima fase del viaggio, il programma Qmentum per l'accREDITAMENTO.
- “Agire e procedere”: viene rilasciato un accreditamento Primer Award e un piano d'azione per guidare la preparazione dell'organizzazione al Qmentum.
- “Ulteriore sviluppo richiesto”: L'organizzazione è tenuta a intervenire su tematiche individuate e ripetere il Primer.

#### Qmentum

Il programma di accREDITAMENTO Qmentum è progettato per concentrarsi sulla qualità e la sicurezza in tutti gli aspetti organizzativi a beneficio dei clienti, e del personale. Qmentum segue un processo simile a Primer, ma utilizza una gamma più ampia di standard e offre una valutazione più approfondita. Alla conclusione del periodo l'organizzazione riceve un esito che può essere:

- Accreditato esemplare: l'organizzazione ha superato i più rigorosi requisiti del programma di accREDITAMENTO.
- Accreditato con lode: l'organizzazione ha superato i requisiti fondamentali del programma.
- Accreditata: l'organizzazione ha soddisfatto i requisiti fondamentali del programma.
- Non Accreditata: l'organizzazione deve apportare miglioramenti significativi per soddisfare i requisiti del programma di accREDITAMENTO.

#### Distinzione

Programma dedicato al settore sanitario, per riconoscere l'eccellenza clinica e l'impegno nell'innovazione e nella leadership delle organizzazioni tramite un Award of Distinction, che può essere di due tipologie:

- per le organizzazioni e i programmi che dimostrano eccellenza nella cura dell'ictus;
- per le organizzazioni e i programmi che dimostrano eccellenza nella gestione dei traumi.

SCC e Accreditation Canada hanno realizzato un programma di accREDITAMENTO insieme per offrire servizi di accREDITAMENTO secondo l'ISO 15189, agli enti che forniscono assistenza sanitaria e ai laboratori medici con l'obiettivo comune di assicurare un servizio di qualità a tutti i canadesi. Attraverso il programma di accREDITAMENTO comune, lavorano con le organizzazioni sanitarie per supportarle nel miglioramento di qualità, sicurezza e efficienza per poter offrire la migliore assistenza al cliente possibile.

<sup>310</sup> Fonte: accreditation.ca

## ■ Canadian Centre for Accreditation<sup>311</sup>

Il Canadian Centre for Accreditation è un ente nazionale, no-profit che offre servizi di accreditamento alle organizzazioni sanitarie e alle organizzazioni che si occupano di servizi sociali. Il CCA è stato fondato per iniziativa di cinque organizzazioni partner:

- Children's Mental Health Ontario,
- Community Organizational Health Inc,
- Credit Counselling Ontario and Canada,
- Family Service Ontario,
- Ontario Association of Children's Aid Societies.

Nel 2008 sulla base di uno studio di fattibilità condotto congiuntamente, le associazioni fondatrici hanno intrapreso un progetto, sostenuto dalla **Ontario Trillium Foundation**, per creare un nuovo programma di accreditamento di terza parte. Il programma che avrebbe unito gli elementi migliori dei programmi dei partner, le migliori pratiche, avrebbe ridotto duplicazioni e inefficienze, aumentando apprendimento e condivisione fra diversi settori. A fine 2009 sono state formate le commissioni per il progetto, che ha visto un'ampia consultazione con il settore dei servizi. Il CCA è stato lanciato nel 2012, e nel corso del 2012-13 è stata avviata la fase pilota e nella seconda metà del 2013 è diventato operativo.

## Promozione della qualità

### ■ Association of Universities and Colleges of Canada - ACCU<sup>312</sup>

Association of Universities and Colleges of Canada è l'associazione delle istituzioni superiori canadesi istituita nel 1911 che rappresenta il 97% delle università e dei colleges no profit, pubblici e privati.

La missione dell'ente è promuovere l'istruzione superiore e la ricerca universitaria. Le principali attività associative sono:

- la tutela dell'istruzione;
- lo sviluppo di politiche;
- la condivisione di informazioni;
- la realizzazione di seminari sulla leadership;
- la gestione di borse di studio e programmi internazionali;
- la pubblicazione di report, e documenti.

Il Canada non ha un sistema di accreditamento universitario e AUCC non è un ente di accreditamento, ma l'appartenenza a AUCC in concomitanza con una legislazione provinciale è accettata in sostituzione ad un accreditamento istituzionale.

Per appartenere a AUCC le istituzioni devono soddisfare criteri rigorosi e rispettare i principi di garanzia della qualità che vengono ribaditi ogni cinque anni dall'ente. Come risultato di adesione, vi è il riconoscimento locale e globale dei titoli universitari.

Le università canadesi condividono una cultura comune di qualità ed eccellenza, e un impegno a garantire che siano raggiunti standard elevati nei programmi accademici. Ciascuna università canadese è autonoma nelle questioni accademiche e determina gli standard e le proprie procedure di controllo qualità. Tali

<sup>311</sup> Fonte: [www.canadiancentreforaccreditation.ca](http://www.canadiancentreforaccreditation.ca)

<sup>312</sup> Fonte: [www.aucc.ca](http://www.aucc.ca)

politiche e procedure istituzionali sono valutate dalle autorità competenti di garanzia della qualità provinciale.

Le istituzioni hanno adottato una politica di qualità che le impegna a garantire il miglioramento continuo dei programmi accademici.

#### **Politica di Qualità.**

- Esiste una procedura per i riesami periodici della politica di garanzia della qualità e dei processi correlati.
- La politica si applica ai programmi attuali e previsti.
- La politica è completa nella sua copertura di tutti i programmi universitari e laureati.
- La politica si applica a tutti i programmi sia in loco sia a distanza, in Canada o attraverso le frontiere.
- La gamma completa di programmi accademici dell'ente è soggetta a revisione periodica.
- La politica definisce gli elementi delle riesami del programma.
- La politica comprende un meccanismo opportuno rivedere i programmi interdisciplinari.

#### **Caratteristiche chiave del riesame qualità**

- Il processo di valutazione della qualità si basa sull'auto-valutazione e la revisione tra pari.
- Il processo include, la partecipazione di esperti disciplinari esterni.
- Il processo coinvolge gli stakeholder interni ed esterni, tra cui studenti, docenti e l'amministrazione dell'istituzione, e può anche coinvolgere gli alunni e rappresentanti della comunità.
- Qualora esistano processi di accreditamento o di certificazione per determinati programmi professionali, queste norme sono integrate nei processi di revisione della qualità.

#### **Informazioni per il pubblico**

- La documentazione per guidare il processo di assicurazione della qualità, è pubblica.
- Nell'interesse della trasparenza e della responsabilità, i risultati della valutazione di qualità sono resi pubblici.
- La politica, i processi correlati e il calendario per le valutazioni sono condivisi all'interno dell'istituzione e tra gli attori esterni, inclusi il governo e l'opinione pubblica.

### **Canadian Public Sector Quality Association – CPSQA<sup>313</sup>**

La Canadian Public Sector Quality Association, CPSQA, è stata fondata nel 1996 come un'organizzazione no-profit indipendente gestita da un certo numero di volontari dei settori pubblici.

Dal 2009, per rispondere all'esigenza di svolgere incontri in più regioni, e per consentire un networking diversificato, la direzione ha stabilito di effettuare un'espansione geografica su più siti chiamati "Chapters". CPSQA offre ai propri soci occasioni di networking tramite incontri in rete, nei quali vengono forniti presentazioni riassunti e sommari, documentazione, presentazioni dall'Ottawa Public Sector Quality Fairs, newsletter, e una biblioteca online.

L'evento "Ottawa Public Sector Quality Fair" fu istituito nel 1990, dai volontari della National Capital Region. Dopo due anni la fiera venne spostata prendendo il nome di "Public Sector Quality Fair". Nel 2006,

<sup>313</sup> Fonte: [www.cpsqa.ca](http://www.cpsqa.ca)

si è tenuto il primo di una serie di eventi annuali gestito in collaborazione da CPSQA e Excellence Canada, da allora gli eventi si sono tenuti annualmente. Nel 2013, CPSQA è diventata l'unico gestore della fiera mentre Excellence Canada ha preso il ruolo di Supporter Platinum.

### ■ Excellence Canada, ex National Quality Institute - NQI<sup>314</sup>

Excellence Canada, precedentemente noto come National Quality Institute, fondato nel 1992 da Industry Canada è un'organizzazione indipendente, no-profit, che si impegna a migliorare e riconoscere l'eccellenza organizzativa in tutto il Canada. Offre inoltre servizi di consulenza alle imprese nella pianificazione del percorso verso l'eccellenza.

Excellence Canada offre corsi di formazione alle aziende in varie configurazioni, in house, pubblici, online, per rispondere alle diverse esigenze. In particolare i corsi "in classe" comprendono lezioni sugli strumenti di qualità compresi benchmarking, six sigma, lean thinking, project management, QFD, risk management.

Tra i corsi seguibili online sono compresi anche gli Webinar, che sono seminari interattivi che introducono al framework principale dell'argomento attraverso presentazioni di 1 ora.

L'ente mette a disposizione una sezione del proprio sito per riportare notizie sugli eventi di qualità passati e futuri, articoli, ecc..

L'ente gestisce il Canada Awards for Excellence (CAE), un programma di premi annuali a più categorie, istituito nel 1984, trattato nel paragrafo dedicato.

L'ente offre inoltre due programmi per la certificazione in eccellenza organizzativa: uno per le organizzazioni, e uno per gli individui:

- **Certified Professional Excellence Program (CEP)** per i professionisti che desiderano essere riconosciuti per la loro competenza nella gestione della qualità e dell'ambiente di lavoro.
- **Progressive Excellence Program (PEP)** è un modello di implementazione del framework di eccellenza organizzativa che aiuta le organizzazioni a focalizzarsi sulla qualità e o sulla salute sul luogo di lavoro.

---

<sup>314</sup> Fonte: [www.nqi.ca](http://www.nqi.ca) sito

### Progressive Excellence Program (PEP)

Allo scopo di aiutare le organizzazioni ad aspirare ai premi Canada Awards for Excellence, l'ente Excellence Canada ha sviluppato delle roadmap di implementazione graduale sotto forma di un programma di certificazione, con più declinazioni tra le quali un'organizzazione può scegliere, chiamato Progressive Excellence Program (PEP).

Progressive Excellence Program Excellence Canada (PEP) è un modello di implementazione per conseguire i risultati organizzativi e per formare le basi del miglioramento di lungo termine. È una roadmap di attuazione delle Canada Awards for Excellence Framework in cui ogni framework contiene una serie di criteri per l'eccellenza organizzativa.

L'ente ha sviluppato circa 15 framework personalizzati per vari settori, e per flussi di prodotto.



Figura 4.64: Framework for Organizational Excellence, Fonte: Excellence Canada

Il programma di attuazione PEP, ha quattro livelli di eccellenza organizzativa:

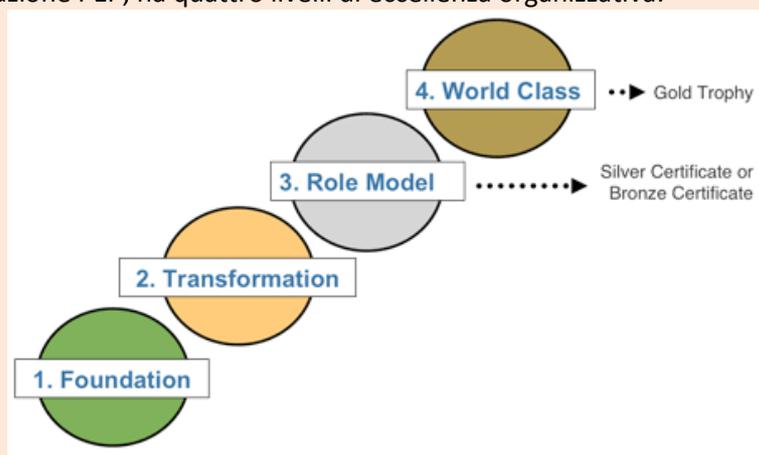


Figura 4.65: livelli di eccellenza PEP, Fonte Excellence Canada, ex National Quality Institute - NQI

Il PEP è disponibile in 6 categorie corrispondenti a categorie del premio Canada Awards for Excellence:

- **Eccellenza, innovazione e benessere (Sistema Integrato Qualità e ambiente di lavoro salubre):** è un framework standard che considera più fattori ma è focalizzato su tre principali, ovvero qualità, innovazione e benessere.
- **Qualità (Business Settore Privato):** è utilizzato da molte organizzazioni come modello di gestione per l'eccellenza organizzativa, è basato sui principi di eccellenza.
- **Qualità (settore pubblico):** è un modello per il miglioramento dei servizi orientati al cittadino, è

basato sui principi di eccellenza.

- **Ambiente di lavoro salubre:** è un modello ad ampio raggio sui problemi di salute e benessere sul posto di lavoro. Riunisce criteri ambientali, fisici, mentali, questioni sociali di salute e sicurezza, e salute psicologica. È un modello strategico che aiuta le organizzazioni a fissare obiettivi e gestire programmi per il benessere.
- **Educazione (K 12).** è un modello dedicato alle scuole mirato all'utilizzo dell'autovalutazione per misurare i progressi e per sviluppare le competenze necessarie a costruire un approccio mirato al miglioramento.
- **Salute mentale sul luogo di lavoro:** tabella di marcia per organizzazioni di qualsiasi settore che intendono incoraggiare, sostenere e attuare programmi legati alla salute mentale nei luoghi di lavoro. Il programma è stato sviluppato da Excellence Canada in collaborazione con professionisti della salute e sicurezza mentale sul lavoro provenienti da tutto il Canada.

### ■ Institute for Citizen-Centred Service - ICCS<sup>315</sup>

Nel 2005 l'ente Intergovernmental Citizen-Centred Service Network (CCSN), ha raccomandato la creazione di un nuovo Istituto ovvero l'Institute for Citizen-Centred Service, ICCS. Il CCSN ha inoltre sostenuto che tra le funzioni del nuovo ente fosse compreso lo sviluppo di una serie di strumenti volti a migliorare la soddisfazione dei cittadini rispetto alla fornitura di servizi nel settore pubblico in Canada, ovvero almeno i seguenti:

- **Citizens First, CF:** un sondaggio nazionale sulle aspettative dei cittadini, i livelli di soddisfazione, e le priorità per il miglioramento del servizio, che viene effettuato dal 1998;
- **Taking Care of Business, TCB:** un sondaggio nazionale sulla percezione che hanno gli imprenditori dei servizi pubblici e suggerimenti per migliorare la qualità del servizio;
- **The Common Measurements Tool (CMT):** uno strumento di indagine per la valutazione della soddisfazione dei clienti.

La missione del ICCS è sostenere le organizzazioni del settore pubblico per raggiungere elevati livelli di soddisfazione dei cittadini. ICCS utilizza i dati del **CF** e del **TCB** a supporto della ricerca sul miglioramento dei servizi, i due sondaggi sono infatti complementari: uno rivolto al pubblico in generale l'altro rivolto agli imprenditori.

Il **Common Measurements Tool (CMT)**, il terzo tool, è uno strumento di indagine sulla soddisfazione del cliente sviluppato nel 1998 che facilita anche il benchmarking tra le organizzazioni. Il CMT si basa sui fattori chiave di soddisfazione del cliente individuati attraverso **CF** e **TCB** ed è stato testato in centinaia di organizzazioni del settore pubblico. Come risultato, offre un sistema per catturare feedback sulle dimensioni chiave dell'esperienza del servizio, permette ai decisori del settore pubblico di capire le aspettative dei clienti, valutare i livelli di soddisfazione, e individuare le priorità di miglioramento. Sfruttando il servizio di analisi comparativa dei dati ICCS, gli utenti possono confrontare i risultati con le organizzazioni inter-pares, individuare le migliori pratiche e le lezioni apprese.

L'istituto gestisce inoltre il premio Heintzman Leadership Award, descritto nel paragrafo dedicato.

ICCS ha sviluppato il modello **ICCS Citizen-Centered Service Improvement Model** mostrato in Figura 4.66, che fornisce sia un modello concettuale e sia un quadro concreto per il miglioramento continuo dei servizi.

<sup>315</sup> Fonte: [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org)

Offre l'opportunità di valutare i servizi attuali, di tracciare un percorso di sviluppo, e ad attuare e valutare le strategie di miglioramento. Il modello prevede sei fasi di attuazione da ripetere ciclicamente:

- 1) Misura della soddisfazione;
- 2) Analisi delle evidenze;
- 3) Piani di azioni;
- 4) Implementazione dei Piani;
- 5) Valutazione dei risultati;
- 6) Riconoscimento dei risultati.



Figura 4.66: L'ICCS Citizen-Centred Service Improvement Model, Fonte: Institute for Citizen-Centred Service

L'Istituto ICCS ha sviluppato inoltre il **Fellows Program**, un programma che riunisce i “champions” delle comunità di servizi incentrati sul cittadino per assistere lo stesso ICCS nella fornitura di programmi e servizi all'avanguardia. I Fellows sono persone con una vasta competenza e esperienza e una profonda conoscenza dei servizi ai cittadini. Sono membri di gruppi di stakeholder chiave, tra cui: Public Sector Service Delivery Council (PSSDC); Public Sector CIO Council (PSCIOC); comunità accademica; i governi federali, provinciali e comunali; e comunità fuori dal Canada. Molti di questi individui hanno ricevuto riconoscimenti pubblici, tra cui il Heintzman Leadership Award.

L'istituto ICCS ha inoltre istituito il **Certified Service Manager (CSM) Program**, un programma di certificazione e apprendimento per il personale del settore pubblico. Si tratta del primo programma nazionale di certificazione dei servizi realizzato da un ente pubblico per il settore pubblico. Il programma CSM riconosce l'erogazione del servizio come una professione e stabilisce uno standard coerente per la fornitura di servizi in tutte le giurisdizioni canadesi.

### ■ Mouvement Quebecois De La Qualite (Quebec Society for Quality) <sup>316</sup>

Mouvement Quebecois De La Qualite, MQQ, (Quebec Society for Quality), è un'unione di organizzazioni del Quebec specializzate nella gestione della qualità e nell'applicazione delle migliori pratiche di business. Qualité QC è un ente no-profit finanziato dai membri aderenti.

MQQ è stata fondata nel 1995, ma la creazione della prima Associazione del Quebec per la qualità totale (AQQ), a seguito del distacco dall'American Society for Quality, ASQ, risale al 1981.

<sup>316</sup> Fonte: [www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)

L'ente è stato incaricato dal governo del Quebec per la gestione del Grand Prix, trattato nel paragrafo dedicato, insieme al Ministère des Finances et de l'Économie.

MQQ offre corsi di formazione a vari livelli rivolti sia a professionisti sia a dilettanti su Lean Six Sigma, ISO, Audit Kaizen, Problem Solving, Presentazioni, QFD, e corsi per giovani imprenditori su come diagnosticare la qualità e la salute della gestione. In particolare i corsi di certificazione Lean Six Sigma rilasciano i livelli di certificazione Yellow Belt, Green Belt, Black Belt, Certification Lean Master. La formazione è rivolta sia ai singoli sia alle aziende.

MQQ offre alle aziende di consulenza un processo di certificazione che rilascia loro un certificato di soddisfazione del cliente. Le aziende di consulenza che ottengono il certificato sono inserite in una sezione del sito di MQQ che consente ai potenziali clienti di effettuare la ricerca di una società che risponda ai loro requisiti.

Per aiutare le aziende nella gestione delle performance MQQ offre un modello di business chiamato "Parcours de performance" (Career Performance) che consiste in un percorso a tre step, implementazione, controllo e miglioramento, la cui partenza dipende dal livello di maturità dell'azienda.

## QUALImètre

MQQ offre un servizio chiamato "QUALImètre" ovvero un indicatore diagnostico globale delle prestazioni di un'organizzazione che non solo ne misura i punti di forza e le opportunità di miglioramento ma ne confronta i risultati con quelli ottenuti dai vincitori della qualità del Grands Prix Québécois De La Qualité (GPQQ). Infatti il modello di gestione del QUALImètre è lo stesso del premio.



Figura 4.67: QUALImètre Fonte Mouvement Quebecois De La Qualite

Il percorso di miglioramento e implementazione viene accompagnato da un "maestro facilitatore QUALImètre".

MQQ gestisce la fiera annuale sulle migliori pratiche di business, la prima "Salon", risalente al 1993, è stata organizzata dal Ministero Quebec dell'Industria e del Commercio.

MQQ pubblica l'unica rivista in francese in America sulla gestione della qualità, che esce tre volte l'anno.

Inoltre da 4 a 6 volte l'anno MQQ organizza per i propri membri un Réseau Performance (reti di Performance), un evento per lo scambio delle best practices, i problemi giornalieri, e altri temi scelti dai partecipanti.

Dal 1998 MQQ ha destinato una sezione del proprio sito all'approfondimento della qualità chiamata "Knowledge Center" che contiene informazioni su storia, lessico e strumenti di qualità (le informazioni a disposizione variano a seconda dello strumento). La storia della qualità consiste in un riassunto a step che va dagli anni 1900 al 2000 riportante le principali tappe della qualità americane e mondiali.

### **Studio sulla performance finanziaria delle aziende che hanno vinto il Quebec Grand Prix**

Nel 2008 MQQ, in occasione dei 10 anni del premio, ha condotto uno studio sulla performance finanziaria di 11 aziende che hanno vinto il Quebec Grand Prix, tra il 1999 e il 2006, per settore di attività.

Gli indicatori finanziari selezionati per lo studio sono stati: margine netto di profitto, margine lordo, ritorno sugli investimenti, capitale circolante, indebitamento e livello di vendita. Ogni azienda è stata valutata su tre esercizi finanziari (l'anno di ottenimento del premio, l'anno precedente, e l'anno successivo).

Ogni azienda è stata confrontata con un gruppo costituito da aziende canadesi di dimensioni simili e operanti nello stesso settore.

Dal sondaggio è emerso che:

- L'87% ha avuto un punteggio superiore alla media del margine di profitto netto del settore;
- Il 60% ha avuto un punteggio superiore alla media del margine lordo del settore;
- Il 73% ha avuto un ritorno sugli investimenti più elevato della media;
- L'80% ha attraversato la linea centrale del settore per capitale circolante;
- Il 66% ha avuto un debito al di sotto della media del settore;
- Il 55% ha visto un aumento di fatturato più forte rispetto alla media del settore.

Il premio è costituito da tre livelli:

- Grand Prix;
- Grand Mention;
- Mention.

Su undici società che hanno partecipato allo studio, cinque avevano vinto il Grand Prix (di livello maggiore) ed in particolare queste hanno avuto i risultati migliori.

## Gestione di premi nazionali

### ■ Canada Awards for Excellence<sup>317</sup>

Canada Awards for Excellence (CAE) è un programma di premi annuali, istituito nel 1984 da Excellence Canada, ex National Quality Institute – NQI, trattata nel paragrafo dedicato, che riconosce l'eccellenza di business in termini di qualità, servizio al cliente e ambiente di lavoro sano. Il Governor General of Canada è il patrono dei Canada Awards for Excellence.

I principi su cui si basa il modello del Canada Excellence Award sono:

- 1) Leadership and Governance;
- 2) Planning and Environmental Sustainability;
- 3) Customer/Citizen/Client Focus;
- 4) People Focus and HealthtyWorkplace;
- 5) Process Management;
- 6) Supplier/Partner Focus.

Sulla base di tali principi viene definito un insieme di sette criteri:

- 1) Leadership;
- 2) People Focus;
- 3) Planning;
- 4) Process Management;
- 5) Customer Focus;
- 6) Supplier/Partner Focus;
- 7) Overall Business Performance.

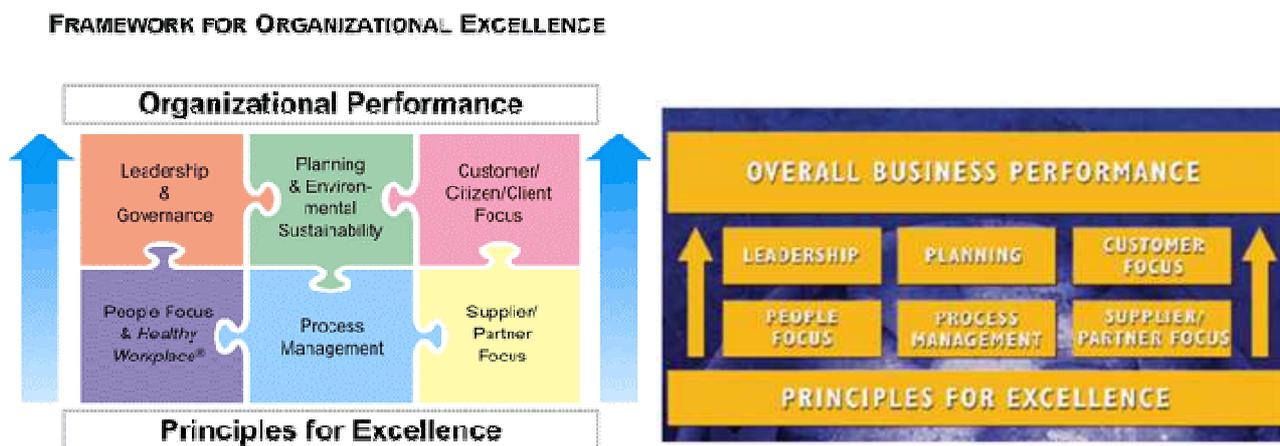


Figura 4.68: Canada Awards for Excellence principi e criteri

<sup>317</sup> Fonte: [www.nqi.ca](http://www.nqi.ca)

Allo scopo di aiutare le organizzazioni ad aspirare ai premi, Excellence Canada, ha sviluppato una roadmap di implementazione graduale sotto forma di programma chiamato “Progressive Excellence Program” (PEP). Esso prevede 4 livelli di riconoscimento: Bronze, Silver, Gold e Platinum, come mostrato nella Figura 4.69.



Figura 4.69: Progressive Excellence Program

I premi sono assegnati a organizzazioni del settore privato e pubblico di tutte le dimensioni. Le categorie del premio sono:

- **Canada Order of Excellence (COE)** assegnato a organizzazioni che hanno precedentemente ricevuto il trofeo CAE Gold per una delle seguenti categorie: Eccellenza, innovazione e benessere (qualità e ambiente di lavoro salubre), Qualità (settori privati e pubblici) e Ambiente di lavoro salubre.
- **Eccellenza, innovazione e benessere** (precedentemente qualità e ambiente di lavoro salubre). Il premio è basato sullo standard “Excellence Canada Standards for Excellence, Innovation and Wellness”. A causa della natura della norma, le organizzazioni non possono fare domanda diretta per il premio, ma devono raggiungere almeno il livello 2 nel Progressive Excellence Program, PEP. Le organizzazioni che raggiungono il livello 2 potranno ottenere un certificato d'argento, il livello 3 il trofeo d'oro, e il livello 4, il trofeo di platino.
- **Qualità** (settori privati e pubblici), le organizzazioni possono fare domanda diretta per il premio CAE per la Qualità, oppure possono partecipare attraverso il completamento del programma PEP Quality Excellence Canada. Le organizzazioni che raggiungono il livello 3 potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.
- **Ambiente di lavoro salubre, Healthy Workplace**, le organizzazioni possono fare domanda diretta per il premio CAE per Healthy Workplace, o oppure possono partecipare attraverso il completamento del programma PEP Healthy Workplace. Le organizzazioni che raggiungono il livello 3 potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.
- **Ambiente di lavoro salubre per le piccole organizzazioni**, ovvero organizzazioni di 50 dipendenti o meno, si basa su 10 criteri sui quali le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si auto-assegnano almeno il 75% dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Education (K 12)**, il premio, dedicato alla scuola, comprende i gradi dalla scuola materna fino al grado 12. È possibile partecipare presentando domanda diretta, oppure attraverso il

completamento del programma di eccellenza Canada PEP Education. Le scuole che raggiungono il livello 3 (livello rosso) potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.

- **Qualità e Customer Service**, il premio per le piccole organizzazioni di 50 dipendenti o meno, che si basa su 10 criteri riportati nel documento "Quality and Customer Service for Small Organizations" dell'ente, in base ai quali le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si assegnano il 75% dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Costruire Comunità, Community Building**, il premio è stato progettato per essere assegnato ad una intera comunità come una città o comune, nella quale ogni settore nella comunità raggiunge i propri obiettivi di miglioramento della qualità.
- **Progetti**, è stato concepito per un progetto consistente, che copra più di una funzione aziendale, abbia avuto un impatto positivo, un team interfunzionale, e sia completo. Per ricevere il premio non è necessario subire una visita in loco, i progetti che soddisfano i criteri ricevono un Certificato di Merito CAE.
- **SeniorWise**, si basa sui requisiti di eccellenza "Excellence Canada SeniorWise Requirements". Le organizzazioni possono fare domanda diretta al premio completando i punti 1 e 2 dei requisiti. Le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si assegnano il 75 % dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Mental Health at Work**, il programma di Excellence Canada per la salute mentale sul lavoro funge da tabella di marcia per organizzazioni di qualsiasi settore che intendono incoraggiare, sostenere e attuare programmi esemplari sulla salute mentale nei luoghi di lavoro.

Le organizzazioni che passano un primo screening documentale vengono visitate da team di esaminatori con lo scopo principale di confermare le informazioni riportate sulla domanda, di chiarire i punti in sospeso e di incontrare personale a diversi livelli dell'organizzazione. Il team di valutazione può anche richiedere ulteriore documentazione.

### Excellence Canada Accessibility Awards Program

Dal 2011 l'Ontario's Ministry of Community and Social Services ha incaricato Excellence Canada, di contribuire ad aumentare la consapevolezza del nuovo "Accessibility for Ontarians with Disabilities Act" (AODA) a tutte le imprese del settore privato. Excellence Canada, ha allora istituito l'Excellence Canada Accessibility Awards Program che riconosce e premia le organizzazioni che dimostrano impegno a fornire un servizio clienti eccellente per le persone con disabilità.

### Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ)<sup>318</sup>

Il Grands Prix Québécois De La Qualité (GPQQ) è un riconoscimento conferito annualmente, a partire dal 1999, dal governo del Quebec sia alle imprese private sia agli enti pubblici che si distinguono nella ricerca dell'eccellenza.

L'ente Mouvement quebécois de la qualité, trattato nel paragrafo dedicato, è stato incaricato dal governo del Quebec per la gestione del Grand Prix insieme al Ministère des Finances et de l'Économie.

Il premio è costituito da tre livelli:

- Grand Prix;
- Grande Mention;
- Mention.

<sup>318</sup> Fonte: [www.qualite.qc.ca](http://www.qualite.qc.ca)

I criteri utilizzati per il premio sono riportati in Figura 4.70.



Figura 4.70: QUALImètre Fonte Mouvement Quebecois De La Qualite

### ■ Heintzman Leadership Award<sup>319</sup>

Il Heintzman Leadership Award, istituito nel 2003, è un premio gestito dall'Institute for Citizen-Centred Service, ICCS, descritto nel paragrafo dedicato.

Il premio viene assegnato annualmente a un individuo che dimostra di aver avuto una leadership eccezionale nel settore pubblico canadese, in particolare nella promozione del servizio ai cittadini.

I destinatari del premio devono aver realizzato un cambiamento significativo alla qualità della fornitura dei servizi, sia all'interno della propria giurisdizione, sia eventualmente oltre i confini giurisdizionali. Tali doti di leadership possono riflettersi in diversi risultati, tra cui la capacità di promuovere una nuova visione per il servizio ai cittadini, una nuova partnership per il perseguimento dell'eccellenza del servizio, e l'avviamento di progetti innovativi.

### ■ Premi SCC<sup>320</sup>

SCC, descritta nel paragrafo dedicato, gestisce cinque tipologie di premi:

#### **Hugh Krentz Award**

Riconosce la leadership e il contributo di un individuo alla rete di normazione del Canada. I candidati al premio Hugh Krentz devono aver contribuito al lavoro di standardizzazione per un periodo di almeno cinque anni e dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le caratteristiche ricercate nel vincitore sono le stesse di Hugh Krentz, tra cui:

- Impegno per la standardizzazione;
- Posizioni di crescente responsabilità all'interno della rete di normazione;
- Onestà, integrità;
- Neutralità e diplomazia;

<sup>319</sup> Fonte: [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org)

<sup>320</sup> Fonte: [www.scc.ca](http://www.scc.ca)

- Dedizione al paese;
- Rispetto per gli altri.

### **SCC Corporate Commitment Award**

Riconosce la partecipazione attiva di un gruppo o di un'organizzazione a sostegno delle attività di normazione nazionale e internazionale.

I candidati devono aver contribuito in modo significativo agli sforzi nazionali o internazionali di standardizzazione, per un periodo di almeno cinque anni e aver dimostrato partecipazione, leadership e o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. L'organizzazione beneficiaria sarà selezionata per:

- Impegno nell'utilizzo di standard nel settore;
- Espansione del ruolo di leadership nel settore attraverso attività di normazione;
- Supporto alla standardizzazione a più livelli all'interno dell'organizzazione;
- Leadership attiva nel promuovere standard nel proprio settore.

### **SCC Committee Achievement Award**

Riconosce i contributi di un comitato o gruppo (comitato consultivo, comitato tecnico, sotto-commissione, gruppo di lavoro, gruppo di lavoro, gruppo ad - hoc) a sostegno della rete nazionale di normazione del Canada, attraverso il lavoro di squadra, la costruzione del consenso, la produttività e la collaborazione multidisciplinare.

I comitati nominati per il premio devono aver contribuito in modo significativo agli sforzi nazionali o internazionali di standardizzazione, per un periodo di almeno cinque anni e aver dimostrato partecipazione, leadership e o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento.

Inoltre, i candidati devono aver sviluppato documenti nazionali o internazionali (documenti processuali canadesi, norme, guide, pubblicazioni, rapporti di ricerca). Il comitato destinatario sarà selezionato per:

- Lavoro di squadra, costruzione del consenso;
- Produttività, produzione dei deliverable;
- Cooperazione;
- Rispetto delle best practice consolidate di governance.

### **SCC Young Leader Award**

Riconoscere i leader di domani premiando un partecipante attivo della rete di normazione al di sotto dei 40 anni.

I candidati per il premio devono essere sotto i 40 anni, devono aver contribuito al lavoro di standardizzazione per un periodo di almeno due anni e dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le qualità ricercate nel vincitore sono:

- Impegno e partecipazione;
- Crescita di responsabilità nel corso dell'attività di normazione;
- Collaborazione, orientamento al lavoro di squadra;
- Visione;
- Leadership.

### **McMahon Dedicated Service Award**

Riconosce la dedizione e il contributo di un membro del personale SCC. Il premio è stato istituito nel 2004 per persone che come Giuseppe Terrence McMahon si distinguono per il loro coinvolgimento e contributo alla standardizzazione.

I candidati devono appartenere al personale di SCC e aver ottenuto risultati significativi in conformità allo "Standards Council of Canada Act", per un periodo di almeno cinque anni. I candidati devono aver dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le caratteristiche ricercate nel vincitore sono le stesse di Joseph Terrence McMahon:

- Intraprendenza per ottenere risultati che soddisfano gli obiettivi aziendali di SCC;
- Orientamento al cliente interno ed esterno;
- Tempestività nello svolgimento delle responsabilità;
- Gestione e pianificazione di lungo periodo per il successo della normazione a livello nazionale e internazionale.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Excellence in Manufacturing Consortium – EMC<sup>321</sup>

Excellence in Manufacturing Consortium, EMC, è un'organizzazione no-profit costituita da un consorzio di aziende che mira ad aumentare la competitività delle industrie canadesi.

I servizi che l'ente fornisce ai membri consistono in strumenti e agevolazioni in diversi ambiti di cui alcuni esempi sono:

- **360 Environmental, Health & Safety.** EMC ha intervistato esperti e leader di settore per salute, sicurezza e ambiente, sviluppando accordi con i migliori fornitori.
- **Canadian Manufacturing Network Réseau Manufacturier Canadien** è un'iniziativa incentrata sul coinvolgimento delle industrie manifatturiere attraverso la conoscenza, l'innovazione, l'apprendimento sul campo e le migliori pratiche, al fine di rafforzare l'industria canadese a livello globale e creare nuovi posti di lavoro.
- **Risk Management.** EMC offre un sistema per effettuare un'autovalutazione del rischio da fornire ad un partner EMC che verifichi le risposte attribuite e fornisca una valutazione iniziale. Sulla base delle aree di esposizione al rischio individuate, EMC organizza una revisione più completa da parte di esperti tecnici.

### ■ HPC<sup>322</sup>

HPC è un consorzio virtuale di organizzazioni di diversi settori che offre ai membri la possibilità di scambiarsi informazioni sui livelli di performance raggiunti e su come sono stati raggiunti.

HPC per i suoi membri organizza eventi come workshop e conferenze, fornisce formazione, oltre a sviluppare progetti di cui un esempio è il Partners in Project Green, per lo sviluppo sostenibile. HPC dispone inoltre di una vasta libreria di testi, a cui i membri possono accedere.

### ■ Ontario Municipal Benchmarking Initiative - OMBI<sup>323</sup>

Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI) è un'iniziativa di raccolta dati per 37 aree di servizio comunale. Lo scopo di OMBI è promuovere e sostenere una cultura di eccellenza del servizio nel governo municipale, creando nuovi modi per condividere e confrontare i dati sulle prestazioni e le best practices operative.

Il progetto OMBI fornisce uno strumento di gestione che integra dati finanziari e prestazionali per supportare i comuni nel processo decisionale attraverso:

- un quadro comune per la valutazione delle prestazioni comunali;
- misurazioni standard;
- protocolli standard per la raccolta e comunicazione dei dati;
- una visione condivisa sui fattori che influenzano i risultati di ciascun Comune;
- peer review dei dati e dei processi.

L'iniziativa è guidata da un Consiglio di Amministrazione (OMBI Board) formato dai Chief Administrative Officer o City Manager provenienti da ognuno dei comuni consorziati, che attualmente sono 16<sup>324</sup>.

<sup>321</sup> Fonte: [www.emccanada.org](http://www.emccanada.org)

<sup>322</sup> Fonte: [www.hpcnetwork.com](http://www.hpcnetwork.com)

<sup>323</sup> Fonte: [www.ombi.ca](http://www.ombi.ca) sito

## ■ Treasury Board of Canada<sup>325</sup>

Treasury Board of Canada, fondato nel 1867, è responsabile per l'etica, la gestione finanziaria, del personale e amministrativa, del controllo della regolamentazione e dell'approvazione della maggior parte degli "Orders-in-Council". Il Treasury Board of Canada Secretariat effettua valutazioni annuali sulle performance delle amministrazioni pubbliche in base ad un framework di riferimento chiamato "Management Accountability Framework", MAF.

Lo scopo dello strumento è, a livello complessivo, fornire informazioni sullo stato delle pratiche di gestione e le sfide del governo federale, mentre a livello locale, chiarire le aspettative del management e supportarlo nel dialogo sulle priorità di gestione con il personale esecutivo.

Su base annuale vengono valutati i principali dipartimenti federali e un terzo delle piccole agenzie: da 45 a 50 organizzazioni di ogni anno. Le organizzazioni più piccole (tra i 150 ei 499 dipendenti e un bilancio annuo di almeno \$ 300 milioni), sono valutate ogni tre anni utilizzando un approccio più mirato. Ogni organizzazione viene valutata in 14 aree e i risultati delle valutazioni MAF sono utilizzati come input nel programma di Performance Management per il management.

Il MAV è composto da 10 elementi:

- 1) Valori e etica del servizio pubblico;
- 2) Strategia;
- 3) Politiche e programmi;
- 4) Persone e ambiente di lavoro;
- 5) Servizi focalizzati sul cittadino;
- 6) Risk management;
- 7) Amministrazione;
- 8) Responsabilità per i risultati chiaramente assegnate e coerenti con le risorse;
- 9) Risultati e performance;
- 10) Imparare, innovazione e change management.

Le valutazioni vengono effettuate annualmente dal TBS e comprendono sia una sezione testuale, sia un punteggio derivato dal MAF Assessment Scale.

---

<sup>324</sup> : City of Barrie; City of Calgary; Region of Durham; Halton Region; City of Hamilton; City of London; District of Muskoka; Niagara Region; City of Ottawa; City of Greater Sudbury; City of Thunder Bay; City of Toronto; Region of Waterloo; City of Windsor; City of Winnipeg; York Region.

<sup>325</sup> Fonte: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

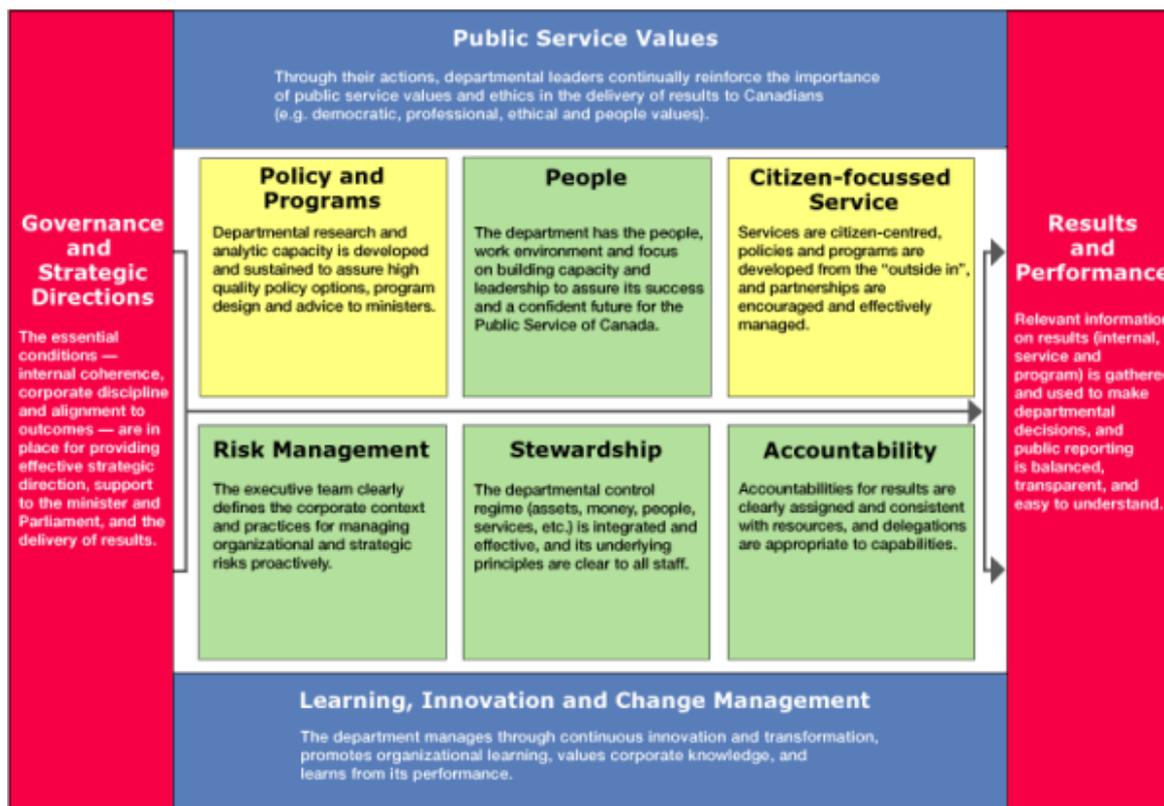


Figura 4.71: 10 elementi del MAF, Fonte Treasury Board of Canada Secretariat

## La Valutazione

La valutazione nel governo canadese ha sempre avuto un ruolo cardine, essa è stata introdotta nel 1970 con lo scopo di migliorare le pratiche di gestione e di controllo, successivamente nel 1977 essa è divenuta una componente fondamentale nella gestione di ogni dipartimento. Infatti la valutazione dei programmi è divenuta una delle responsabilità fondamentali dei manager pubblici. Negli anni successivi il sistema di valutazione è stato riesaminato varie volte, fino a quando nel 2001 il “Treasury Board of Canada” ha approvato l’“Evaluation Policy and Standards” che ha separato la valutazione e le funzioni di audit interne, estendendo il campo della valutazione a programmi, politiche e iniziative. Si tratta di una politica di gestione basata sui risultati con l’obiettivo di incorporare la pratica della valutazione nella gestione. In seguito la nuova politica di gestione varata nel 2009 sostiene un ruolo sempre più importante per la funzione di valutazione a sostegno del sistema di gestione delle spese, e introduce nuove misure volte a garantire la neutralità e la qualità delle valutazioni.

Un aspetto della politica di valutazione del governo federale canadese è il “Management Accountability Framework” (MAF) che è uno strumento chiave di supervisione che viene utilizzato dal “Treasury Board of Canada” per assicurarsi che i dipartimenti e le agenzie federali siano ben gestiti. Questo strumento permette di individuare le condizioni necessarie per ottenere una buona performance organizzativa, ma per raggiungere l’eccellenza gestionale è necessario che ogni elemento del modello sia considerato e sia messo in atto. Tale attività comporta un processo annuale di revisione delle pratiche di gestione nei vari dipartimenti e nelle agenzie di piccole e medie dimensioni del governo federale.

Il processo di valutazione mette in evidenza le aspettative dei manager del settore pubblico e le mette a confronto con le reali performance raggiunte.

Il “Management Framework Accountability”(MAF) fornisce quindi delle valutazioni sulle singole

organizzazioni, comprensive di osservazioni del Treasury Board of Canada che sottolinea sia le possibilità di miglioramento, sia se le prestazioni soddisfano le aspettative. Le informazioni che emergono da queste valutazioni sono di fondamentale importanza per i manager pubblici per capire la capacità di gestione delle loro organizzazioni e individuare le aree che richiedono una maggiore attenzione.

Il Treasury Board of Canada utilizza i risultati della valutazioni per avere una visione ampia dell'andamento della gestione statale, e per monitorare i progressi delle organizzazioni e mettere in atto, di conseguenza, eventuali iniziative di trasformazione.

L'attività di valutazione delle pratiche di gestione è supportata dal "Center of Excellence for Evaluation" che è una delle cinque divisioni che costituiscono l'"Expenditure management sector", esso è stato istituito nel 2009 con l'introduzione della nuova politica in materia di valutazione sopracitata.

Il "Center of Excellence for Evaluation" collabora con le unità di valutazione dipartimentali e con gli stessi valutatori fornendo supporto per l'uso dei risultati della valutazione di agenzie centrali, svolge varie attività:

- sviluppo di materiali di orientamento e di strumenti a sostegno delle politiche di valutazione nei dipartimenti e nelle agenzie per favorire l'avanzamento delle pratiche di valutazione;
- monitoraggio della capacità di valutazione e attuazione delle politiche di valutazione nei dipartimenti;
- sostegno del miglioramento della capacità e delle competenze delle unità di valutazione.

## Canadian Public Accountability Board: Enhancing Audit Quality, Canadian Perspectives<sup>326</sup>

"Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives" è un processo di consultazione condotto dalla Canadian Public Accountability Board (CPAB) e dai Chartered Professional Accountants of Canada (CPA Canada) per ottenere gli input degli stakeholder su questioni chiave rispetto al miglioramento della qualità degli audit.

CPAB è il regolatore canadese degli audit. CPA Canada è l'organizzazione nazionale che rappresenta la Chartered Professional Accountant in Canada, fondata nel 2013, dalla Canada dalla Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA, e dalla Society of Management Accountants of Canada CMA Canada. Gli organismi contabili che rappresentano oltre l'80% dei professionisti del Canada si sono impegnati all'unificazione della professione sotto la bandiera CPA.

Il processo di consultazione ha tre obiettivi principali:

- fornire elementi utili per i regolatori;
- dare la possibilità ai canadesi impegnati in discussioni globali sul miglioramento qualità di portare l'esempio nazionale;
- impostare un contesto appropriato per ulteriori ricerche e dibattiti.

<sup>326</sup> Fonte: [www.cica.ca/enhancing-audit-quality-canadian-perspectiveitem64401.aspx](http://www.cica.ca/enhancing-audit-quality-canadian-perspectiveitem64401.aspx), [unification.cpacanada.ca](http://unification.cpacanada.ca), [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

### 4.3.3 Messico



#### 4.3.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	122.300.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 3,6 %</li> <li>▪ industria: 36,6 %</li> <li>▪ servizi: 59,8 %</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 370.900.000.000 (2013; rank 17°)
Importazioni in dollari	\$ 370.700.000.000 (2013; rank 16°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,19 (2012, rank 21°, +1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,27 (2014, rank 61°, -6 rispetto al 2013)

Tabella 4.35: Messico. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>327</sup>

In Figura 4.72 è mostrato il PIL del Messico a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico molto gravi sono stati gli effetti della crisi cosiddetta “Tequila” degli anni 1994-1995, ma già da fine 1995 il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa. La crisi è stata causata da una iniziativa del governo di svalutazione improvvisa del “peso”, la valuta messicana, rispetto al dollaro avvenuta nel dicembre del 1994. Questa è stata una delle prime crisi internazionali causate dai capitali. Durante la crisi degli anni 2007-2009 il PIL del Messico ha seguito l’andamento di quello Europeo risentendo quindi della crisi ma mostrando una certa capacità di ripresa.

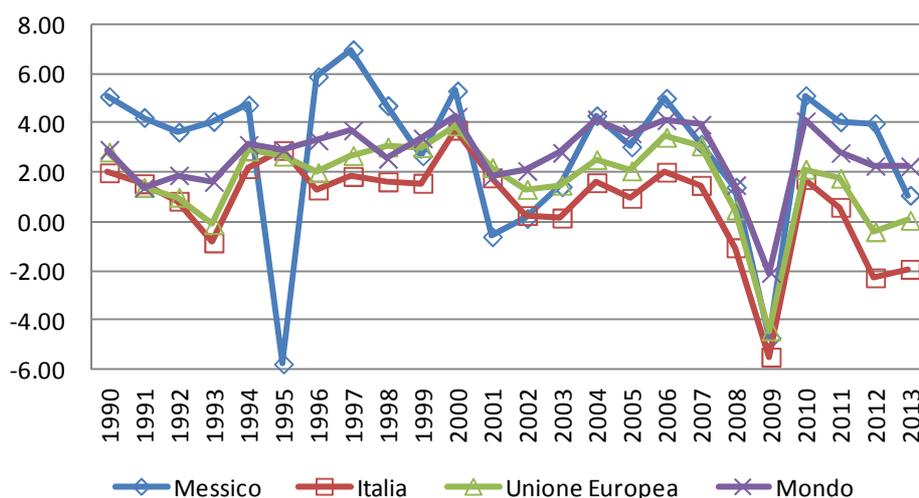


Figura 4.72: Messico. Tasso di crescita del PIL<sup>328</sup>

<sup>327</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Nella Figura 4.73 è mostrato il CIP del Messico che si trova al 21° posto nel rank dell'indicatore. Dato lo stadio di sviluppo del paese i valori di MVApC e MXpc sono al di sotto della media del top quintile.

Il Messico, rispetto al settore industriale, è il paese più competitivo della regione con un MVApC che è quasi il doppio di quello brasiliano.

Nel periodo dal 1990 al 1995 il Messico è stato il paese ad ottenere le migliori performance, ha riportato un MXpc quasi del 35% e una variazione cumulata del MHXsh del 30%. Considerando invece, per lo stesso periodo gli indicatori di valore aggiunto, il livello delle esportazioni è rimasto basso ed anzi è diminuito.

Nel periodo dal 1995 al 2000 il Messico ha unito a una fase di espansione delle esportazioni di prodotti manifatturieri un aumento del MVApC del 6%.

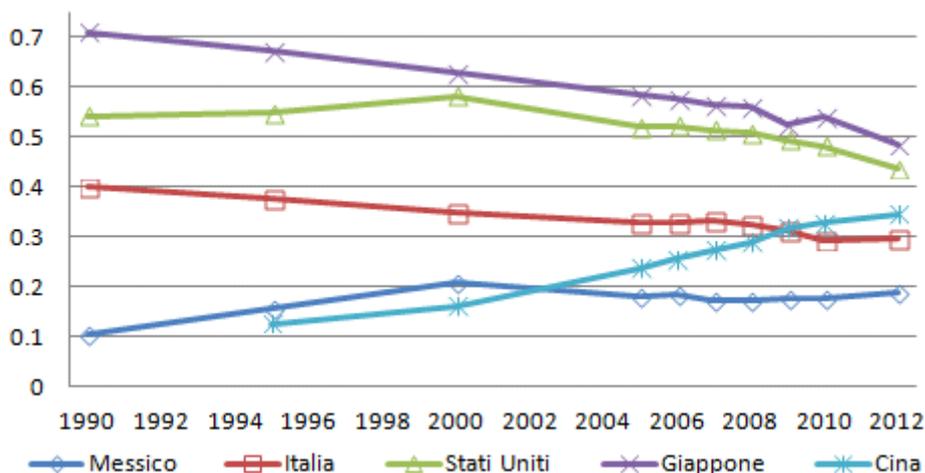


Figura 4.73: Messico. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>329</sup>

In Figura 4.74 è mostrato il GCI del Messico, nel quale rispetto al 2013 il paese perde sei posizioni passando dal 55° al 61° posto. Come mostrato, il valore dell'indicatore ha un trend complessivo negativo dal 2012.

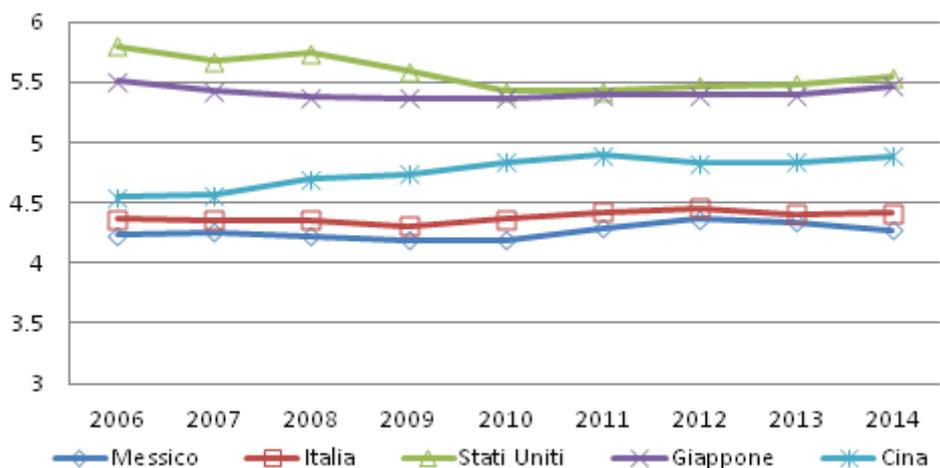


Figura 4.74: Messico. GCI - Global Competitiveness Index<sup>330</sup>

<sup>328</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>329</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Nella Figura 4.75 sottostante sono mostrati i pilastri del GCI per il Messico.

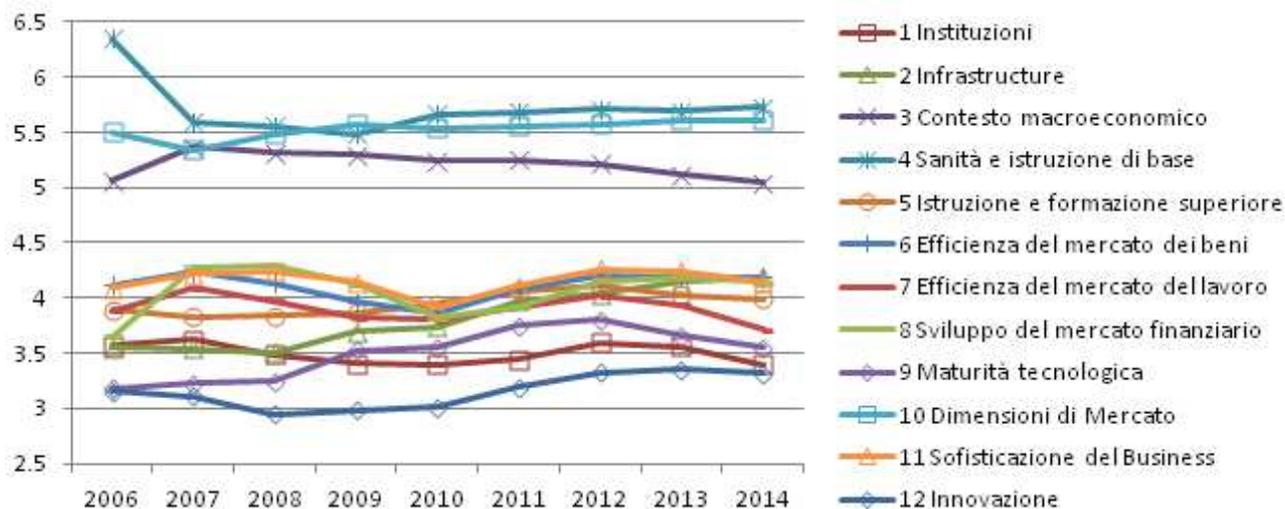


Figura 4.75: Messico. GCI Pilastri

Nonostante la perdita di posizioni, nell'ultimo anno il paese ha adottato importanti riforme strutturali. La caduta nel ranking è dovuta principalmente a:

- un ulteriore deterioramento nella percezione delle istituzioni, pilastro 1, in cui il Messico passa dal 96° al 102° posto,
- alla qualità del sistema educativo, il quale non sembra adeguato alle necessità dell'economia messicana,
- al basso livello adozione delle tecnologie ICT che è cruciale per la crescita.

I risultati mostrano che le riforme adottate per incrementare l'efficienza e la competitività non hanno ancora portato i benefici desiderati, sottolineando la necessità di un'implementazione effettiva. Recentemente sono stati introdotti alcuni cambiamenti nel mercato delle telecomunicazioni. Le infrastrutture, pilastro 2, mantengono un punteggio positivo, il Messico si trova al 65° posto.

Il contesto macroeconomico, pilastro 3, continua ad essere uno dei punti di forza del Messico, in cui si posiziona 53°. Allo stesso modo le dimensioni di mercato, pilastro 10, permettono importanti economie di scala, in quest'ultimo il paese guadagna una posizione passando al 10° posto.

Riguardo ai pilastri 4 e 5, sanità e istruzione di base e istruzione e formazione superiore, il paese sta mantenendo un risultato più o meno stabile dal 2010, trovandosi rispettivamente in 71° e 87° posizione.

Nei pilastri riguardanti le caratteristiche del mercato il Messico ottiene: l'86° posizione nel pilastro 6, efficienza del mercato dei beni; la 121° posizione nel pilastro 7, efficienza del mercato del lavoro; la 63° posizione nel pilastro 8, sviluppo del mercato finanziario.

Per il pilastro 9, maturità tecnologica, l'adozione delle tecnologie ICT nonché l'uso di internet sono molto bassi tra la popolazione, per cui il Messico si trova in 79° posizione.

In sofisticazione del business e in innovazione, pilastri 11 e 12, il paese si trova al 58° e 61° posto, un risultato che non è comune per lo stadio di sviluppo in cui si trova il paese.

Rispetto alla sostenibilità sociale, la disoccupazione giovanile bassa, l'ampio accesso all'acqua e ai servizi sanitari compensano l'alta disuguaglianza, la presenza di un'economia nascosta e i limiti della rete di sicurezza sociale.

<sup>330</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Rispetto alla sostenibilità ambientale la regolamentazione del paese non è sufficientemente severa e spiega solo parzialmente le basse performance del Messico nella gestione delle risorse idriche, ittiche, forestali e di carbone. Solo il 37% dell'acqua viene trattata.

#### 4.3.3.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	5.364	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.071	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,1%
	Industria	58,0%
	Servizi	38,9%

Tabella 4.36: Messico. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>331</sup>

In Figura 4.76 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il Messico.

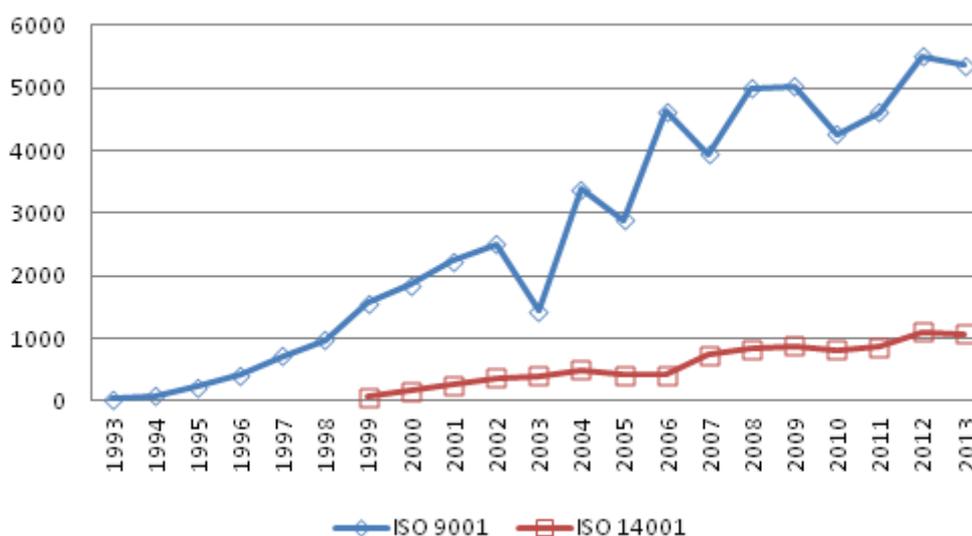


Figura 4.76: Messico. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero delle certificazioni ha registrato un andamento altalenante con dei picchi negativi nel 2003, 2005, 2007 e 2010-2011.

I picchi del 2003 e del 2007 potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo è osservabile che a seguito dei picchi è seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni, portando ad un trend complessivamente crescente.

Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma il trend di certificazioni è rimasto positivo fino al 2006 ed a partire dall'anno successivo ha mostrato un andamento di nuovo crescente, con una discesa nel 2010 che sembra essersi stabilizzata nuovamente.

<sup>331</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.3.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà messicane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Secretaría De Economía, Dirección General de Normas - DGN
<b>II. Accreditamento</b>	Entidad Mexicana de Acreditacion - EMA
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Mexican Foundation for Total Quality - FUNDAMECA
	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal - INAFED
<b>IV. Gestione Premi</b>	Premio Nacional de Calidad, FUNDAMECA
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Lean Enterprise Institute Mexico

Tabella 4.37: Messico. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Secretaría De Economía, Dirección General de Normas - DGN<sup>332</sup>

La Dirección General de Normas è l'ufficio del Secretaría De Economía messicano che si occupa di normazione. In accordo con il manuale del Segretariato dell'economia, l'ufficio generale della standardizzazione, è responsabile del coordinamento del sistema di standardizzazione e di valutazione di conformità e segue le disposizioni della *Legge Federale sulla Metrologia e Standardizzazione e dei suoi Regolamenti* per incoraggiare la competitività dell'industria e del commercio nazionale e internazionale.

Le funzioni principali dell'ente sono:

- Formulare, rivedere, modificare, diffondere gli Standard messicani e definirne le date di applicazione;
- Costituire, organizzare e presiedere il Comitato Nazionale di Consulenza sulla Standardizzazione per la creazione di standard ufficiali;
- Registrare, verificare e monitorare le organizzazioni nazionali di standardizzazione e dove appropriato partecipare al loro corpo di governo, sospendere e cancellare la loro registrazione.
- Codificare gli Standard Messicani Ufficiali, gli standard stranieri e internazionali in base al tema, tenendo a disposizione un inventario e fornendo informazioni;
- Autorizzare l'uso di brand ufficiali e dove appropriato garantire licenze per l'utilizzo dei brand sotto la *Legge Federale sulla Metrologia e Standardizzazione e dei suoi Regolamenti*;
- Coordinare, partecipare e supervisionare il sistema Nazionale di Accreditamento per i Laboratori di Analisi e il Sistema Nazionale per la Calibrazione;
- Partecipare ad accordi con le istituzioni straniere e internazionali per il mutuo riconoscimento del sistema di valutazione della conformità.

L'ente insieme agli Stati Uniti ha sviluppato il Consejo de Cooperación Regulatoria México – Estados Unidos, CCR, o il High-Level Regulatory Cooperation Council, HLRCC, un concilio tra le due nazioni volto a incrementare la conformità tra le normative, la semplicità, la trasparenza e a ridurre i costi delle transazioni

<sup>332</sup> Fonte: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

per promuovere il commercio e gli investimenti tra i due paesi. Entrambi gli stati hanno lavorato con un estensiva consultazione pubblica.

L'ente gestisce l'“Initiative for Strengthening Competition and Regulatory Reform for Competitiveness”, ovvero l'Iniziativa per il rafforzamento della concorrenza e riforma dei regolamenti per la competitività. L'obiettivo è migliorare la competitività del paese attraverso la riforma e la modifica del quadro normativo e istituzionale e migliorare l'ambiente imprenditoriale facilitando l'apertura e la crescita delle imprese.

L'ente gestisce inoltre “The National Innovation Program (PNI)” è il programma nazionale per l'Innovazione messicano che mira a stabilire politiche pubbliche che consentano la promozione e il rafforzamento dell'innovazione nei processi produttivi e dei servizi, al fine di aumentare la competitività dell'economia nazionale nel breve, medio e lungo termine.

## Accreditamento

### **Entidad Mexicana de Acreditacion - EMA**<sup>333</sup>

È l'ente di accreditamento messicano, fondato nel 1999 che si occupa dell'accREDITAMENTO degli organismi di valutazione della conformità conformemente agli standard nazionali e internazionali con un approccio concorrenziale e responsabilità sociale, per salvaguardare la società e l'ambiente.

L'ente organizza una serie di eventi e congressi tra cui i maggiori sono l'anniversario dell'ente e la “giornata mondiale dell'accREDITAMENTO”, durante la quale sono esposte presentazioni di vario genere che vengono successivamente rese disponibili online sul sito dedicato all'evento ([www.ema.org.mx/accreditation](http://www.ema.org.mx/accreditation)).

L'ente offre corsi di formazione a pagamento e cura inoltre numerose pubblicazioni sui temi dell'accREDITAMENTO in particolare dei laboratori.

Dal 1999, Ema è impegnata a rafforzare la propria immagine di affidabilità tecnica, mira a costruire un riconoscimento nazionale e internazionale, per consentire agli enti di collaudo, calibrazione, laboratori clinici, unità di verifica (organismi di ispezione) e organismi di certificazione, di contare sugli strumenti necessari ad agevolare il commercio all'interno del paese e all'estero.

Ema rappresenta il Messico come membro dell'InterAmerican Accreditation Cooperation, IAAC, la Pacific Accreditation Cooperation, PAC e l'Asia-Pacific Laboratories Accreditation Cooperation, APLAC.

## Promozione della qualità

### **Mexican Foundation for Total Quality – FUNDAMECA**<sup>334</sup>

È un'organizzazione fondata nel 1987 con l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura di qualità in Messico con un loro approccio strategico, multidisciplinare, e socio tecnico, in quanto “la qualità è un modo di essere finalizzato al miglioramento continuo di persone di processi, sistemi, prodotti e o servizi, di un'organizzazione per creare valore per i propri clienti” (José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA).

Per raggiungere i suoi scopi l'ente effettua ricerche dentro e fuori il Messico e organizza una serie di conferenze seminari e congressi. Con il suo impegno l'ente ha ottenuto l'interesse di diverse imprese al

<sup>333</sup> Fonte: [www.ema.org.mx](http://www.ema.org.mx)

<sup>334</sup> Fonte: [www.fundameca.org.mx](http://www.fundameca.org.mx); intervista con José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA, al giornale Calidad

miglioramento continuo e all'insegnamento dei temi relativi alla qualità nelle università e nelle scuole superiori.

L'ente organizza la conferenza internazionale sulla qualità, Congreso Internacional de Calidad.

Nel 1988 ha sviluppato un Modello di gestione e un sistema di valutazione per la qualità basati sulla metodologia "El Caso" attualmente utilizzata per formare i valutatori del premio nazionale di qualità organizzato da FUNDAMENCA. Sulla base di questa metodologia sono anche stati sviluppati altri premi di stato che hanno stimolato la crescita dei valori di qualità nelle organizzazioni locali.



Figura 4.77: Modello di gestione per la qualità

Il "Modelo de Dirección por Calidad" è un modello di gestione aziendale, che integra i principi e i valori del tradizionale Total Quality Management; è un documento che tratta le buone pratiche sotto forma di domande di riflessione ai datori di lavoro che viene aggiornato ogni tre anni. Il modello si compone di otto criteri e considera il cliente come ragion d'essere dell'organizzazione; in base al modello il personale e la direzione offrono prodotti e servizi utilizzando la propria conoscenza e le risorse organizzative in maniera pianificata e senza venire meno all'impegno verso la società. Soltanto in questo modo infatti è ritenuto possibile ottenere risultati positivi e equilibrati per tutte le parti interessate, ovvero clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e la società, al fine di dare forza e solidità all'organizzazione.

## Gestione di premi nazionali

### ■ Premio Nacional de Calidad<sup>335</sup>

Il premio Nazionale di qualità messicano è stato istituito nel 1989 ed è gestito da FUNDAMENCA con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sull'importanza della qualità nella soddisfazione del cliente, di facilitare la comunicazione e l'interscambio sia all'interno delle organizzazioni sia tra le stesse.

L'istituzione del premio vuole inoltre incoraggiare la creazione di processi di qualità globale; promuovere la produttività e la qualità di prodotti, servizi e processi; promuovere l'uso del Modello Nazionale per la Qualità Totale in Messico; diffondere le esperienze delle organizzazioni vincenti; promuovere le esportazioni e la vitalità delle imprese; fornire un utile strumento diagnostico e di miglioramento continuo.

<sup>335</sup> Fonte: [www.fundameca.org.mx](http://www.fundameca.org.mx); intervista con José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA, al giornale Calidad.

Il premio è rivolto al settore industriale commerciale e dei servizi, istituzioni pubbliche sia educative sia governative. È il più alto riconoscimento a livello nazionale, per le organizzazioni che si distinguono per le best practices di gestione e per la competitività, e rappresentano quindi un modello da seguire. Viene assegnato ogni anno dal Presidente del governo.

I principi su cui si basa il modello sono:

- 1) **Leadership strategica:** i leader delle organizzazioni competitive si caratterizzano per la loro integrità e la loro capacità di comprendere le sfide dell'ambiente, identificare le opportunità, sviluppare strategie e proposte di valore per creare un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.
- 2) **Raggiungimento dei risultati:** la direzione strategica delle organizzazioni competitive è ottenuta attraverso il raggiungimento di risultati equilibrati.
- 3) **Orientamento al cliente:** le organizzazioni competitive sono caratterizzate dalla capacità di conoscere e anticipare esigenze dei propri clienti, allineare e creare valore attraverso prodotti, servizi e processi.
- 4) **Qualità di funzionamento:** l'amministrazione delle organizzazioni competitive si basa su processi di qualità che facilitano le decisioni strutturate e affidabili basate su fatti, e in grado di guidare il miglioramento continuo e l'innovazione.
- 5) **Responsabilità per le persone:** il personale delle organizzazioni competitive è apprezzato e il suo sviluppo si basa sulla formazione continua, il rispetto e la responsabilizzazione che facilitano alte prestazioni, e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e personali assicurando in tal modo la sostenibilità organizzativa.
- 6) **Promuovere l'innovazione:** nelle organizzazioni competitive è dato spazio alla ricerca dell'innovazione.
- 7) **Costruire alleanze:** organizzazioni competitive sviluppano e mantengono alleanze strategiche con clienti, fornitori, la società, le istituzioni educative e di governo, contribuendo alla creazione di valore attraverso lo sviluppo di competenze chiave, la crescita e la sostenibilità.
- 8) **Responsabilità sociale:** lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni della concorrenza si basa su un comportamento etico e legale che riflette un impegno forte e proattivo per la sostenibilità economica, sociale ed ecologica.

Il processo di valutazione consiste in tre step:

1. Autovalutazione;
2. Elaborazione del Report;
3. Visita sul campo.

I criteri su cui si basa la valutazione dell'organizzazione secondo il modello sono:

- 1) **Pensiero Strategico:** le pratiche che l'organizzazione stabilisce ed attua, ad ogni suo livello, sulla base delle proprie strategie, attraverso obiettivi strategici e piani di azione, includendo valutazioni periodiche ed adeguamenti alle modifiche dell'ambiente;
- 2) **Ambiente:** fattori esterni all'organizzazione che possono influenzare il suo comportamento. Deve essere quindi effettuata un'analisi ambientale al fine di identificare minacce ed opportunità di business;
- 3) **Capacità organizzative:** la capacità dell'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare le sue competenze interne ed esterne per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente;
- 4) **Esecuzione:** ovvero l'organizzazione nell'attuazione strategia dovrebbe includere gli stakeholders: clienti; personale; processi; informazione e conoscenza; sviluppo sostenibile.
- 5) **Risultati:** l'organizzazione dovrebbe definire degli indicatori al fine di valutare le sue capacità sulla base di risultati e miglioramenti, includendo il confronto con le organizzazioni concorrenti caratterizzate da elevate prestazioni. Tali indicatori dovrebbero riguardare: soddisfazione dei clienti; situazione finanziaria; personale; processi; sviluppo sostenibile.



Figura 4.78: Modelo Nacional para la Competitividad

Il modello è uno strumento per la diagnosi organizzativa e per la valutazione del livello di maturità della stessa, che permette di evidenziare i punti di forza e le aree di opportunità con la correlazione di tre dimensioni interdipendenti:

- Approccio;
- Struttura;
- Risultati.

Il modello volto alle piccole e micro imprese è integrato dal 2010 con uno strumento per la progettazione di un modello di business noto internazionalmente: il CANVAS. Esso va ad includere gli aspetti definiti dal modello permettendo una migliore chiarezza dei concetti.

Per promuovere il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni lungo il cammino verso l'eccellenza il PNC individua un percorso a tappe che prevede come punto di arrivo il perseguimento del Premio Nacional de Calidad. Attraverso il processo diagnostico l'organizzazione sarà in grado di conoscere l'attuale livello di maturità classificato su tre livelli ed un ultimo passo di perseguimento del premio, rappresentati nella Figura 4.79. È un sistema di guida che indirizza l'evoluzione delle organizzazioni verso il conseguimento della competitività a livello mondiale e verso la crescita sostenibile.

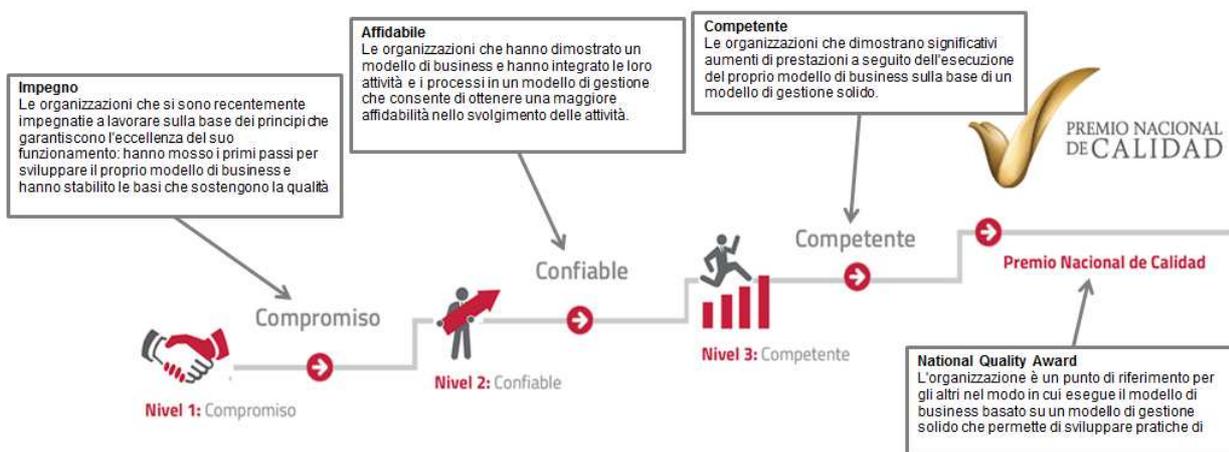


Figura 4.79: PNC un percorso a tappe

L'ultimo stadio rappresenta il premio attribuito alle organizzazioni che sono riconosciute come punto di riferimento per il proprio modello di business.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal<sup>336</sup>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (Istituto Nazionale per il federalismo e lo Sviluppo Municipal) INAFED, è un'agenzia decentrata del governo federale messicano. INAFED è stata fondata nel luglio 2002, in sostituzione e ampliamento del ruolo del predecessore Centro Nacional de Desarrollo Municipal o CEDEMUN (Centro Nazionale per lo Sviluppo Municipale).

Ha la responsabilità di promuovere gli ideali del federalismo in Messico, agendo per coordinare e attuare le politiche i programmi e i servizi progettati per rafforzare le relazioni intergovernative tra il livello federale e il livello statale e locale del territorio. L'agenzia è sotto la responsabilità generale del Secretaría de Gobernación (SEGOB) ovvero il dipartimento governativo responsabile della gestione degli affari interni del paese.

La mission dell'ente è guidare e coordinare le azioni del governo per progettare e attuare politiche pubbliche, programmi e servizi che rafforzino le relazioni intergovernative e promuovere lo sviluppo equilibrato dello stato e dei comuni a beneficio dei cittadini.

L'ente organizza il Congreso Iberoamericano de Municipalistas "Economía y Desarrollo local Sostenible" e il "Congreso Iberoamericano de Suelo Urbano 14 en Medellín, Colombia".

Dal 2008 gestisce il programma "Agenda Para El Desarrollo Municipal" in italiano "sistema di check-up" che fino al 2014 si chiamava "Agenda Desde Lo Local", un programma a carattere pubblico e indipendente. Il programma mira a contribuire allo sviluppo e al rafforzamento dei comuni, utilizzando una metodologia basata sulla pianificazione strategica, il miglioramento continuo e la valutazione delle azioni governative, al fine di migliorare la qualità di vita della popolazione. Con un procedimento di autovalutazione, i comuni identificano la propria situazione iniziale, durante un periodo di gestione intraprendono una serie di azioni di miglioramento, e alla fine effettuano una valutazione dell'efficacia dei provvedimenti. Il Ministero dell'Interno attraverso INAFED, coordina l'attuazione del programma a livello nazionale; i governi statali, attraverso le loro agenzie di sviluppo comunali, promuovono il programma all'interno dello Stato; funzionari e agenti comunali, applicano la metodologia, e infine gli istituti di istruzione superiore verificano i risultati ottenuti. Il programma consiste in quattro step implementativi:

- 1) **Autovalutazione:** i comuni rispondono a un questionario integrato diviso in due sezioni tematiche strutturate A e B.

La prima sezione, A, chiamata "Agenda di base per lo sviluppo comunale" si applica a tutti i comuni; affronta lo sviluppo istituzionale per il buon governo ovvero le questioni di impatto sulla popolazione per le quali il comune si coordina con i governi statali e federali: Pianificazione Territoriale, Servizi pubblici e pubblica sicurezza, Sviluppo Istituzionale.

Nella seconda sezione, B, "Agenda Estesa per lo Sviluppo Municipale" il comune risponde della fornitura di servizi pubblici che influenzano direttamente la qualità di vita della popolazione, indagando lo sviluppo economico sostenibile, lo sviluppo sociale, e lo sviluppo ambientale sostenibile; si applica a comuni con più di 200.000 abitanti.

Una volta compilato il questionario i risultati sono presentati con una serie di indicatori visual su tre livelli: rosso giallo e verde.

Il rosso rappresenta una prestazione inaccettabile, il giallo che l'amministrazione ha effettuato sforzi per erogare servizi a valore, il verde che l'amministrazione ha creato condizioni accettabili minime per essere considerata affidabile.

<sup>336</sup> Fonte: [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

- 2) **Azioni di miglioramento:** sulla base dei risultati dell'autovalutazione i comuni disegnano un piano triennale di rafforzamento con obiettivi annuali, in questo modo l'Agenda promuove l'indirizzamento di programmi statali e federali per le aree individuate come prioritarie dai comuni stessi.
- 3) **Verifica dei risultati:** gli istituti d'istruzione superiore che collaborano con il programma, verificano i risultati del comune mediante la documentazione indicata nel questionario dando un parere sui progressi compiuti in ciascuno degli indicatori. Tale attività è condotta di persona o per via elettronica.
- 4) **Consegna del riconoscimento:** gli sforzi da parte delle autorità locali sono convalidati da un Consiglio, e riconosciuti pubblicamente ad un evento nazionale. I riconoscimenti che possono essere assegnati sono:
  - a. **Constancia:** se tutti gli indicatori di una delle due sezioni del questionario si trovano nell'area verde;
  - b. **Premio Nacional:** se tutti gli indicatori di entrambe le sezioni del questionario si trovano nell'area verde;
  - c. **Premio Especial a la Excelencia:** se tutti gli indicatori di entrambe le sezioni del questionario si trovano nell'area verde e i risultati ottenuti sono molto elevati.

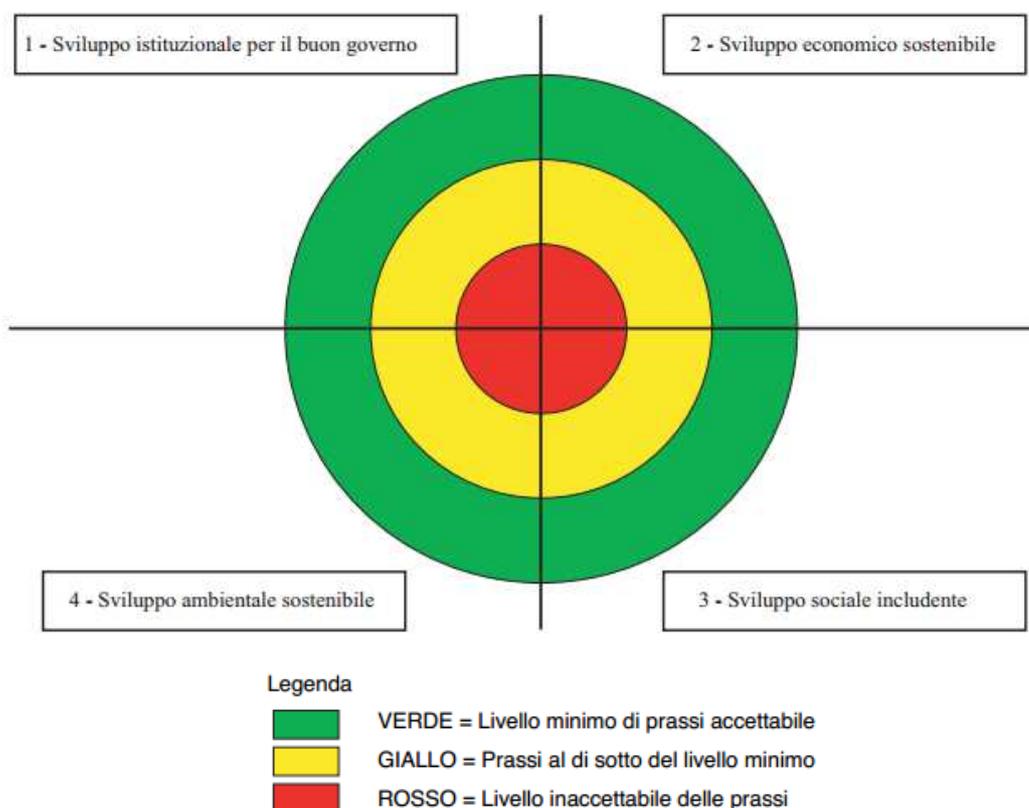
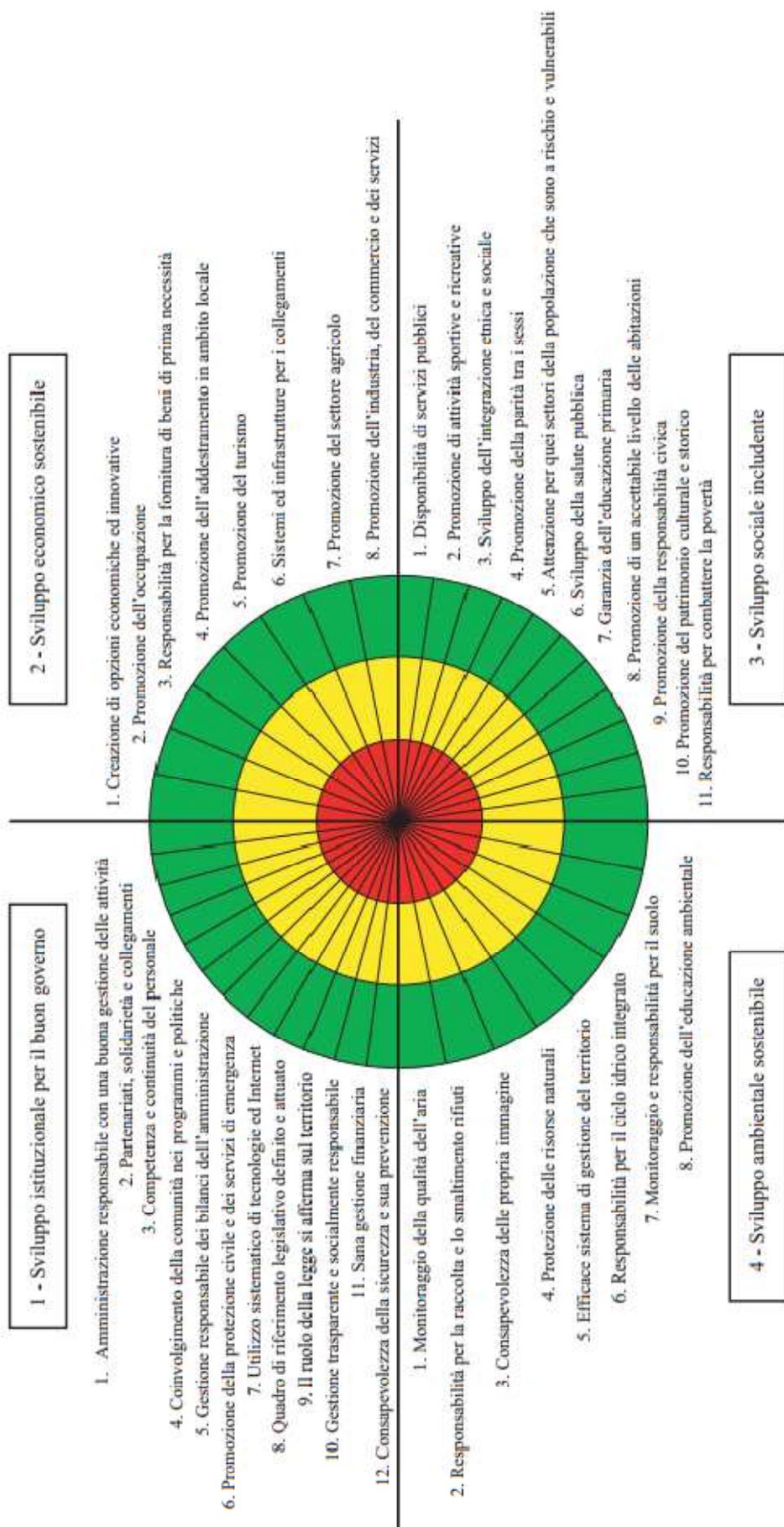


Figura 4.80: Agenda Para El Desarrollo Municipal



## ■ Lean Enterprise Institute Mexico<sup>337</sup>

Fondato nel 2006 è un ente no-profit dedicato a sviluppare e promuovere la cultura lean in Messico. L'ente fornisce corsi di certificazione Lean su vari livelli Basic, Practitioner, Senior, Professional, e organizza workshop a pagamento sugli strumenti lean come 5S, poka-yoke, SMED, Heijunka, Kanban, VSM e simili. Offre inoltre certificazioni e diplomi di lean, ed effettua corsi sugli strumenti per imparare a implementare il lean thinking.

L'ente nel proprio sito ha inoltre una sezione dedicata a libri ed articoli lean pubblicati, acquistabili direttamente dal proprio sito, ai quali ha associato una descrizione introduttiva.

L'ente fa parte del **Lean Global Network**, attualmente composto da 16 organizzazioni affiliate. Un'associazione senza scopo di lucro con finalità educativa a sostegno della trasformazione lean attraverso formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti.

---

<sup>337</sup> Fonte: [www.lean.org.mx](http://www.lean.org.mx)

## 4.3.4 Stati Uniti



### 4.3.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	316.100.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 1,1%</li> <li>▪ industria: 19,5%</li> <li>▪ servizi: 79,4%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 1.575.000.000.000 (2013; rank 3°)
Importazioni in dollari	\$ 2.273.000.000.000 (2013; rank 2°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.44 (2012, rank 3°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.54 (2014, rank 3°, +2 rispetto al 2013)

Tabella 4.38: Stati Uniti. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>338</sup>

In Figura 4.81 è mostrato l'andamento del PIL per gli USA, nel quale sono subito evidenti gli effetti della crisi economica recente.

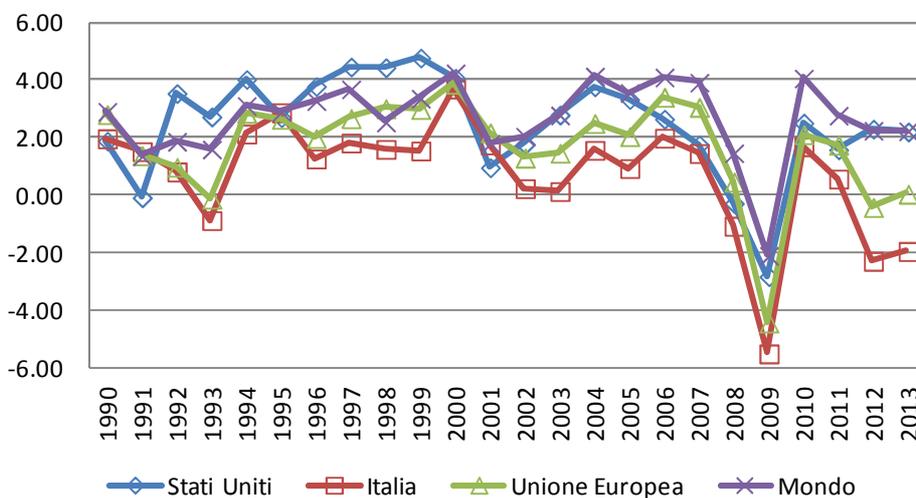


Figura 4.81: Stati Uniti. Tasso di crescita del PIL<sup>339</sup>

Nonostante un andamento del PIL positivo negli ultimi anni (2012-2014), dopo le fasi di crisi di fine anni '90 e del 2007-2008 innescate in buona parte da dinamiche del mercato finanziario americano e quindi

<sup>338</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>339</sup> Fonte: Banca Mondiale

propagatesi nel resto dei mercati, negli USA si evidenzia un'elevata disparità di reddito e una disoccupazione giovanile relativamente elevata (17,3 %<sup>340</sup>). Secondo la valutazione 2012 del Census Bureau oltre il 16% della popolazione vive in condizioni di povertà, con un peggioramento del 14,3% rispetto al 2009.

Nella Figura 4.82 è mostrato il CIP degli Stati Uniti a confronto con Italia, Giappone e Cina.

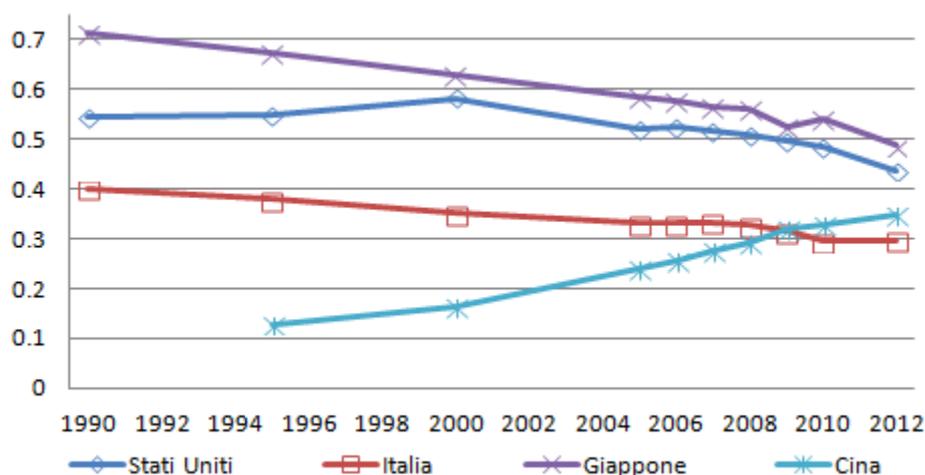


Figura 4.82: Stati Uniti. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>341</sup>

Gli Stati Uniti sono la terza nazione più competitiva nella classifica mondiale del CIP seguiti da Germania e Giappone e sono al primo posto nella graduatoria regionale del Nord America, seguiti dal Canada.

Nell'economia degli USA i servizi hanno da sempre una posizione molto forte, e sono esemplificativi del contributo potenziale che il settore terziario può apportare sia alla creazione di occupazione sia della crescita della produttività.

Gli Stati Uniti sono il paese con il più grande mercato interno, al terzo posto nel mondo, con una popolazione di circa 315 milioni di abitanti.

Negli Stati Uniti, il MHX è pari al 64%, il MVApC raggiunge circa US \$ 5,500, il 51% del totale dell'MVA e il 64 % delle esportazioni di prodotti manifatturieri è di medio-alta tecnologia. Il dato si riflette anche nella quota di WMVA statunitense che è pari al 23,4 %, e di oltre tre punti superiore a quello dell'UE27.

Dagli anni 1990 al 2000 gli USA hanno mantenuto un trend del CIP positivo con avanzamenti tecnologici sia nei beni prodotti ad uso interno sia nelle esportazioni, mentre nel decennio successivo hanno invertito la tendenza entrando in una fase di contrazione della produzione. Negli anni dal 2000 al 2005 incrementi annui modesti nel MVApC e MXpC non hanno permesso al paese di mantenere le quota di WMT la cui variazione tra il 2000 e il 2005, quasi pari al -4 %, è stata conquistata soprattutto da Cina e Giappone.

La crisi finanziaria iniziata negli Stati Uniti a fine 2007 ha avuto un impatto enorme sia sulla produzione industriale mondiale, sia sugli scambi commerciali.

Nella Figura 4.83 è mostrato il GCI degli Stati Uniti a confronto con Italia, Giappone e Cina.

Nel 2014 gli Stati Uniti hanno guadagnato due posizioni passando alla 3° posizione nel rank dell'indicatore, tuttavia l'indice ha avuto un andamento complessivamente negativo dal 2000 al 2013.

<sup>340</sup> Fonte: World Economic Forum

<sup>341</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

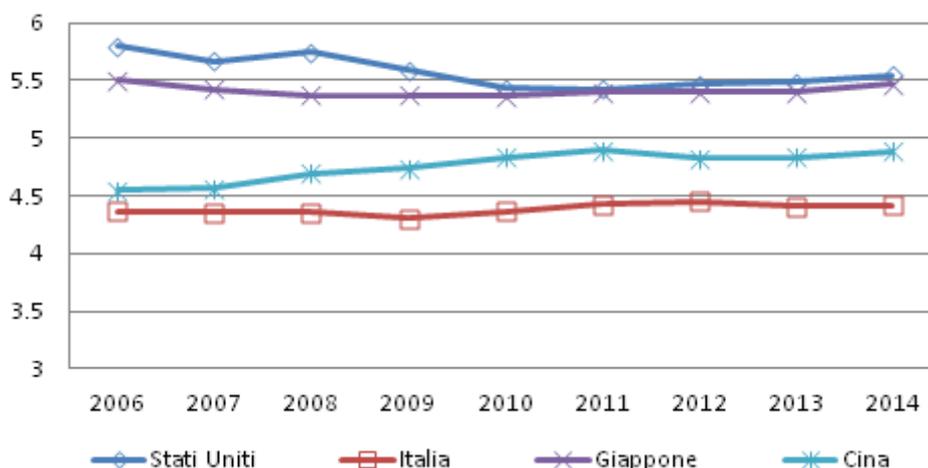


Figura 4.83: Stati Uniti. GCI - Global Competitiveness Index<sup>342</sup>

Nella Figura 4.84 è mostrato il dettaglio dei pilastri per gli USA, nell'ultimo periodo il paese ha mostrato miglioramenti in diverse aree.

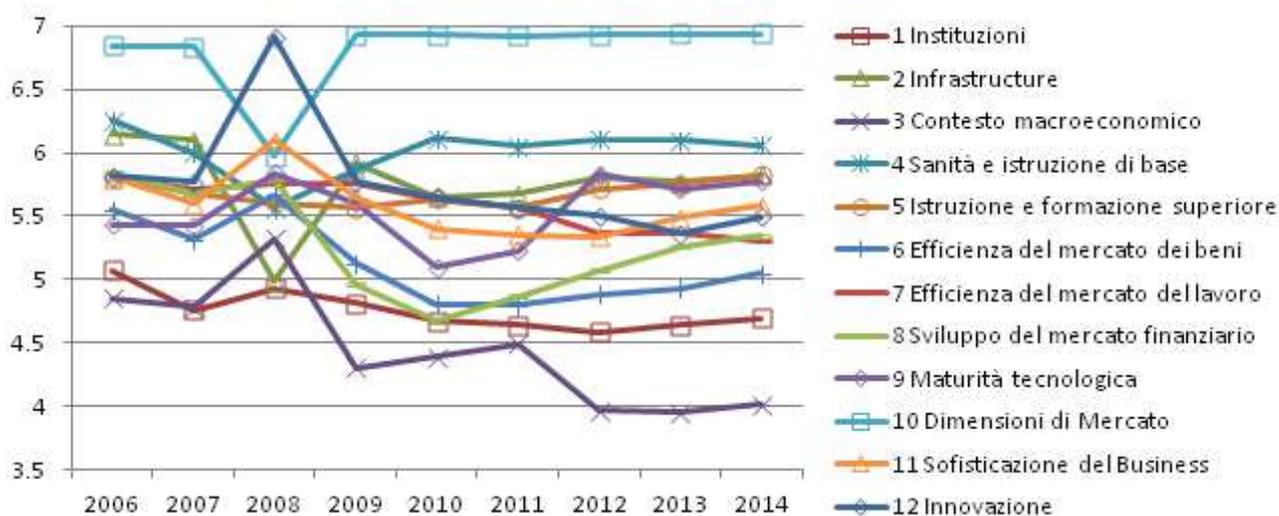


Figura 4.84: Stati Uniti. GCI Pilastri

La valutazione delle Istituzioni, pilastro 1, è in crescita dal 2012, e permette agli USA di guadagnare la 30° posizione nonostante rimangano da affrontare delle debolezze rispetto alla percezione che il governo utilizzi le risorse a disposizione con insufficiente parsimonia.

Il pilastro 2, infrastrutture, ha un andamento altalenante ma negli ultimi anni ha mostrato variazioni meno aspre rispetto agli anni precedenti (15° posizione).

Il contesto macroeconomico, pilastro 3, dopo la crisi finanziaria comincia a risalire ma rimane il più grande punto di debolezza statunitense sebbene il deficit finanziario e il debito pubblico siano entrambi in diminuzione: gli USA si trovano quest'anno in 113° posizione.

<sup>342</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La sanità e l'istruzione di base, pilastro 4, 49° posizione hanno dei punteggi complessivamente positivi, ma sono in discesa dal 2012.

Per quanto riguarda le dimensioni di mercato, pilastro 10, gli USA si trovano in prima posizione.

Per l'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, si posizionano 16°; tuttavia la disoccupazione giovanile è ancora elevata. Invece il processo di riduzione della leva finanziaria attuato nel settore bancario continua a mostrare effetti positivi sulla stabilità e l'efficienza dei mercati finanziari del paese (pilastro 8) portandolo alla 9° posizione.

Le società statunitensi sono sofisticate e innovative, pilastri 11 e 12 in cui gli USA hanno rispettivamente la 4° e 5° posizione, e sono supportate da un sistema universitario eccellente, pilastro 5, che collabora con il settore delle imprese in R & S e si conferma in 7° posizione. Gli USA si trovano 16° posizione per quanto riguarda la preparazione tecnologica, pilastro 9.

In termini di sostenibilità ambientale, la performance degli Stati Uniti è variegata, il paese ha annunciato di voler affrontare la questione delle emissioni di anidride carbonica relativamente elevate, ma l'impegno complessivo mostrato è ancora limitato.

#### 4.3.4.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	34.869	
Diffusione ISO 14001 (2013)	6.071	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,5%
	Industria	82,9%
	Servizi	14,5%

Tabella 4.39: Stati Uniti. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>343</sup>

In Figura 4.85 è mostrato l'andamento delle certificazioni per le ISO 9001 e 14001. L'ISO 9001 ha avuto dei picchi negativi in corrispondenza dell'uscita delle nuove edizioni del 2004 e del 2008, soltanto a seguito della ripresa dalla crisi economica, nel 2010, la diffusione della certificazione ha ricominciato ad aumentare vedendo, nell'ultimo anno, un forte aumento. La certificazione dell'ISO 14001 presenta complessivamente un trend crescente.

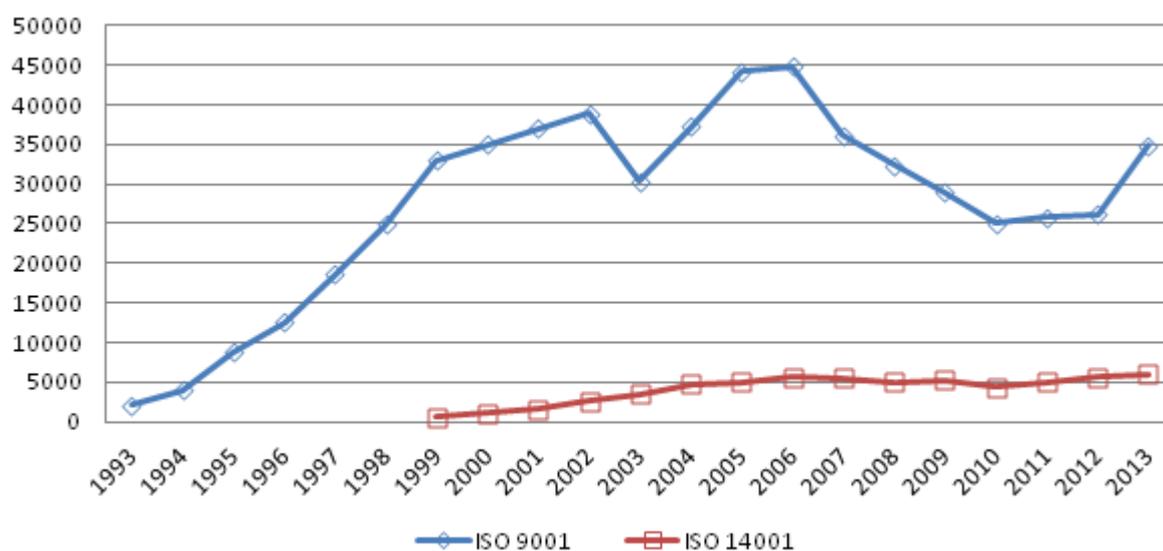


Figura 4.85: Stati Uniti. Certificazioni ISO

<sup>343</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.3.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà statunitensi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	American National Standards Institute - ANSI
	ANAB, ASI-ASQ National Accreditation Board
<b>II. Accreditamento</b>	International Accreditation Service - IAS
<b>III. Promozione della Qualità</b>	American Society for Quality - ASQ
	Deming Institute
	Center for Quality - CQPI
	International Society of Logistics - SOLE
	Ohio Quality & Productivity Forum
	Society of Quality Assurance - SQA
<b>IV. Gestione Premi</b>	Baldrige foundation
	Manufacturing Excellence Award, Association for Manufacturing Excellence - AME
	Premi dell'American Society for Quality – ASQ
	Premi dell'International Academy for Quality - IAQ
	Premi dell'International Leadership Association - ILA
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	P3 Award
	Association for Manufacturing Excellence - AME
	Best Manufacturing Practices Program - BMPCOE
	Capability Maturity Model Integration Institute - CMMI Institute
	International Leadership Association - ILA
	International Society Of Six Sigma Professionals - ISSSP
	Lean Enterprise Institute - LEI
The Benchmarking Exchange and Best Practices - TBE	

Tabella 4.40: Stati Uniti. Principali attori della Qualità

## Normazione

### American National Standards Institute – ANSI<sup>344</sup>

ANSI è stata fondata nel 1918, con la missione di migliorare la competitività globale del business e la qualità della vita promuovendo e favorendo standard volontari e sistemi di valutazione della conformità.

Composto da agenzie governative, organizzazioni, aziende, accademie, organismi internazionali, e singole persone, ANSI è il rappresentante ufficiale degli Stati Uniti presso l'International Organization for Standardization (ISO), il U.S. National Committee e l'International Electrotechnical Commission (IEC). Inoltre è membro dell'International Accreditation Forum (IAF).

<sup>344</sup> Fonte: [www.ansi.org](http://www.ansi.org)

A livello regionale, l'Istituto è il membro statunitense del Pacific Area Standards Congress (PASC) e la Pan American Standards Commission (COPANT) del Pacific Accreditation Cooperation (PAC), del ANSI-ASQ National Accreditation Board (ANAB), ed infine dell'Inter American Accreditation Cooperation (IAAC).

L'ente organizza programmi di training, corsi di formazione e seminari in materia di normazione, sviluppati in collaborazione con esperti riconosciuti che capiscono a fondo le problematiche e le esigenze di standardizzazione per ottenere una leadership efficace.

I corsi dell'Istituto aiutano i professionisti degli standard e della valutazione di conformità a destreggiarsi efficacemente tra la miriade di norme nazionali ed internazionali che sono presenti ad oggi. I programmi educativi non includono formazione tecnica o corsi su norme specifiche, infatti quest'ultimi sono di responsabilità primaria degli sviluppatori di standard accreditati da ANSI.

L'ente offre l'e-Learning, uno strumento di autoapprendimento educativo gratuito per tutti coloro che vogliono o hanno bisogno di un'introduzione alle norme e alle attività di valutazione della conformità.

Il comitato ANSI all'istruzione supervisiona tutte le iniziative dell'Istituto in materia di educazione e sensibilizzazione agli standard e alla valutazione della conformità, compresa l'attuazione delle strategie dell'United States Standards Strategy (USSS). Il comitato lavora per diffondere l'importanza degli standard nella comunità accademica e tra il pubblico in generale.

L'iniziativa University Outreach di ANSI promuove l'integrazione di corsi sugli standard in collegi, università e scuole superiori.

ANSI fornisce supporto al P3 Award, descritto nel paragrafo dedicato.

L'ente organizza e partecipa inoltre a una serie di conferenze e eventi che trattano temi all'avanguardia di attualità come, le smart cities, i cambiamenti climatici, la sicurezza, l'innovazione ed expo tecnologici.

ANSI, fornisce un meccanismo unico per l'accesso alle norme incorporate nel Code of Federal Regulations (CFR) degli USA senza alcun costo, in formato "sola lettura" per la lettura online.

## ANAB, ANSI-ASQ National Accreditation Board<sup>345</sup>

L'ANSI-ASQ National Accreditation Board è l'organismo di accreditamento degli Stati Uniti, svolge un ruolo importante nel garantire la sicurezza e la qualità dei beni e servizi e la tutela dell'ambiente. Accredita laboratori di prova e taratura, di ispezione, organismi di certificazione, produttori di materiali di riferimento, e fornitori di test. La mission ANSI-ASQ National Accreditation Board è quella di essere un leader nel guidare lo sviluppo internazionale di processi di accreditamento che creino fiducia e valore per gli stakeholders a livello mondiale.

**ANSI** migliora la competitività globale degli Stati Uniti promuovendo, facilitando e salvaguardando l'integrità della normazione volontaria e della valutazione di conformità. È il rappresentante ufficiale degli Stati Uniti presso l'Organizzazione internazionale per la standardizzazione, il Comitato Nazionale degli Stati Uniti, e la Commissione elettrotecnica internazionale.

**ASQ** con più di 100.000 membri, è la principale autorità sulla qualità del paese. Promuove l'apprendimento, il miglioramento della qualità e lo scambio di conoscenze per migliorare i risultati di business. Offre tecnologie, concetti, strumenti e formazione.

L'ANSI-ASQ National Accreditation Board ha tre marchi: ANAB, Aclass, e FQS:

**ANAB**, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, è un'organizzazione no-profit, non governativa che fornisce servizi di accreditamento alle organizzazioni del settore pubblico e privato ed è controllata congiuntamente dall'American National Standards Institute e dall'American Society per la Qualità. ANAB è membro della International Accreditation Forum (**IAF**).

<sup>345</sup> Fonte: [www.anab.org](http://www.anab.org)

**Aclass**, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, prevede l'accreditamento per l'ISO IEC 17025 per i laboratori di taratura e collaudo, per l'ISO IEC 17020 per gli organismi di controllo, per l'ISO Guide 34 per i produttori di materiali di riferimento, e per l'ISO IEC Guide 43 test di abilità.

**FQS**, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, prevede l'accreditamento per l'ISO IEC 17025 agenzie di test forensi e ISO IEC 17020 agenzie di controllo forensi.

Il portafoglio ANAB - Aclass - FQS - ANSI - ASQ copre la gamma di accreditamento e valutazione della conformità. Oltre ai programmi di ANAB, Aclass, e FQS, include programmi ANSI per ISO IEC 17024 certificatori del personale, ISO IEC 17065 certificatori di prodotto e ISO IEC 14065 verificatori di gas serra.

Nel maggio 2007, i membri del Consiglio di accreditamento ANAB hanno esplorato prodotto un documento di ricerca per dimostrare il valore della certificazione accreditata, intitolato "The Certification Client Bill of Rights and Responsibilities".

Nella sezione "risorse" del sito ufficiale dell'ente sono presenti una serie di ricerche di altri enti mirate a promuovere la comprensione del valore della certificazione.

Nello specifico la sottosezione "The Value of Accredited Certification", che contiene ricerche di altri enti o di singoli, vuole dimostrare che a fronte di un costo contenuto, le norme forniscono alle organizzazioni idee collaudate, tecniche e principi che non possono permettersi di ricercare per conto proprio, inoltre i benefici della certificazione immediati e a lungo termine sono di gran lunga superiori ai costi. Oltre ad aumentare la fiducia dei clienti in un'organizzazione, infatti, un certificato di accreditamento aiuta le organizzazioni a operare in modo più efficiente. (link: [www.anab.org/resources/value.aspx](http://www.anab.org/resources/value.aspx))

## Accreditamento

### ■ International Accreditation Service - IAS<sup>346</sup>

International Accreditation Service (IAS), fondata nel 1975 è una società a pubblico-beneficio senza scopo di lucro, che fornisce servizi di accreditamento. Si tratta di una controllata dell'International Code Council (ICC), un'associazione professionale che sviluppa codici di costruzione e standard utilizzati dalla maggior parte dei comuni all'interno degli Stati Uniti. IAS accredita una vasta gamma di aziende e organizzazioni, tra cui enti governativi, imprese commerciali e associazioni professionali. I programmi di accreditamento IAS sono basati su standard nazionali e internazionali riconosciuti.

Attraverso una serie di accordi multilaterali di riconoscimento (ARR MLAs), IAS ed altre organizzazioni si sono impegnate a riconoscere l'equivalenza degli accreditamenti concessi da altri enti di accreditamento firmatari dell'accordo. Tali enti di accreditamento insieme costituiscono il sistema unificato per il riconoscimento degli organismi di accreditamento competenti (ABS), composto da:

- Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (**APLAC**);
- International Laboratory Accreditation Cooperation (**ILAC**);
- International Accreditation Forum (**IAF**);
- Pacific Accreditation Cooperation (**PAC**).

IAS offre formazione in molti settori legati alla qualità, i programmi di formazione sono progettati su misura per il target di riferimento e utilizzano una combinazione di tecniche di insegnamento.

<sup>346</sup> Fonte: [www.iasonline.org](http://www.iasonline.org)

## Comitato di Accreditamento

IAS ha istituito un Comitato di Accreditamento per monitorare e governare i propri programmi di accreditamento.

Le riunioni del comitato sono modellate su un processo di consultazione pubblica che acquisisce input da tutte le parti interessate e garantisce la trasparenza di programmi, attività e criteri di accreditamento. Il comitato è nominato dal Consiglio di Amministrazione IAS e comprende sette individui provenienti in parte da una sezione trasversale di funzionari di regolamentazione statunitensi e in parte dalla comunità internazionale.

IAS ha sviluppato criteri di accreditamento per fornire a tutte le parti interessate, linee guida per l'attuazione delle caratteristiche prestazionali delle norme vigenti di riferimento tramite formulazione pubblica.

La formulazione pubblica dei criteri di accreditamento è unica tra gli organismi di accreditamento negli Stati Uniti e all'estero.

Oltre a stabilire i criteri di accreditamento, attraverso un processo di un'audizione aperta, IAS riceve un prezioso contributo tecnico e amministrativo in materia di programmi.

Il Comitato di Accreditamento ha la responsabilità globale per il monitoraggio di tutti i programmi IAS e per l'approvazione dei criteri relativi al riconoscimento.

Attualmente, la commissione ha approvato 20 criteri di accreditamento, i cui documenti sono a disposizione degli interessati sul sito IAS.

Di fronte alla proposta di nuovi criteri di accreditamento si può verificare uno dei seguenti risultati:

- La commissione decide di rimandare la discussione su un criterio di accreditamento per ulteriori approfondimenti, in questo caso il personale IAS utilizza questo periodo di ulteriori studi, per risolvere le questioni in sospeso.
- Uno dei criteri proposti non è approvato a causa di dissensi tra l'opinione pubblica o se è necessario un ulteriore approfondimento tecnico, i criteri possono essere sottoposti all'appropriato Consiglio Consultivo Tecnico IAS. Una volta che le questioni in sospeso sono risolte, o altrimenti se il management IAS decide che ci sarebbe beneficio con un'ulteriore discussione pubblica, il criterio viene nuovamente iscritto all'ordine del giorno del Comitato di accreditamento per la delibera nella prossima riunione.
- La commissione approva i criteri di accreditamento proposti, in questo caso, il personale IAS rivedrà i criteri per apportare eventuali modifiche emerse durante la riunione e preparerà il documento finale per la pubblicazione su web.

Il calendario delle riunioni e l'ordine del giorno del Comitato di accreditamento sono pubblicati sul sito web IAS circa 60 giorni prima di ogni riunione. Tutte le organizzazioni accreditate da IAS e le altre parti interessate sono invitate a partecipare alle riunioni e a fornire un contributo verbale o scritto.

## Promozione della qualità

### ■ American Society for Quality – ASQ<sup>347</sup>

ASQ (American Society for Quality), fondata nel 1946, è una comunità globale di persone dedicate alla qualità che condividono idee e strumenti. ASQ fornisce ai propri membri formazione, certificazioni professionali, e la conoscenza di una vasta rete di persone.

Con sede negli Stati Uniti, ASQ gestisce centri di assistenza in India, Cina, Messico, e dispone di un centro servizi regionale negli Emirati Arabi Uniti per il Medio Oriente e per il Nord Africa. Gli uffici globali di ASQ forniscono accesso locale alla comunità, sviluppo di carriera, credenziali, conoscenze, e servizi di informazione.

ASQ collabora inoltre con una rete di partner mondiali che copre 20 paesi ed estende ulteriormente la sua portata attraverso una rete di 22 fornitori di servizi registrati che offrono formazione ed esami di certificazione ASQ sul territorio. ASQ lavora inoltre con **QUALI** (con sede in Brasile), per fornire esami di certificazione e corsi di aggiornamento.

La famiglia di aziende ASQ comprende gli enti di accreditamento ANSI-ASQ National Accreditation Board e Exemplar Global (per lo standard internazionale ISO/IEC 17024:2003.). Queste organizzazioni valutano e accreditano gli organismi di valutazione conformità.

L'ASQ Learning Institute offre la possibilità di apprendimento tramite corsi online customizzabili sui temi riguardanti qualità, audit, certificazioni lean e six sigma.

L'ente mantiene in contatto la comunità di qualità, costituita dai suoi membri, attraverso eventi, conferenze e incontri durante tutto l'anno.

La *ASQ Annual World Conference on Quality and Improvement* è l'evento principale organizzato dall'associazione. È soprattutto un evento di formazione, dà la possibilità di frequentare corsi, sessioni di sit in, ottenere certificazioni, entrare in contatto con i leader di qualità, e conoscere nuovi prodotti e fornitori di servizi di qualità. La conferenza dura una settimana.

Altre conferenze ASQ sono la *Lean and Six Sigma Conference* e la *National Quality Education Conference*. Tramite quest'ultima gli educatori, amministratori e comitati scolastici possono acquisire conoscenze su come migliorare l'apprendimento degli studenti e la loro realizzazione. La conferenza nazionale offre:

- sessioni e workshop pre-conference di mezza giornata;
- esempi reali di come la qualità migliora i risultati degli studenti alle sessioni Education Team excellence Recognition (ETER);
- opportunità di networking con centinaia di educatori e leader focalizzati sulla costruzione di scuole di qualità.

ASQ gestisce inoltre il *World Quality Month* che si tiene ogni novembre, la manifestazione prevede una tavola rotonda con i leader di qualità, lo scambio di storie di applicazioni di qualità e informazioni su strumenti e tecniche di qualità.

Il Knowledge Center di ASQ offre uno sportello di accesso online a strumenti e risorse di qualità, è diviso nelle sezioni: temi, strumenti, pubblicazioni, case studies, webcast, video, e ricerche.

Sul sito di ASQ è presente una sezione chiamata "comunità ASQ" in cui sono presenti i link a due gruppi di discussione che hanno ad oggetto la qualità:

- **Donne in qualità** si tratta di una community di donne e uomini che si sforzano di creare un ambiente professionale di qualità che offra la possibilità alla donne di raggiungere il loro massimo potenziale e dà loro la possibilità di confrontarsi in rete sul tema della qualità.

<sup>347</sup> Fonte: [asq.org/index.aspx](http://asq.org/index.aspx)

- **Young Quality Professionals** anche questo è un forum di discussione dove i membri sono giovani professionisti che operano nel settore della qualità che si scambiano opinioni e materiale.

ASQ pubblica sei riviste tra le quali quella ritenuta principale dallo stesso ente è il Quality Progress; tutte le riviste hanno come editore Quality Press, il più grande editore al mondo di libri e riviste legati alla qualità.

Le riviste ASQ sono:

- Quality Progress;
- Journal for Quality and Participation;
- Journal of Quality Technology;
- Quality Engineering;
- Quality Management Journal;
- Six Sigma Forum Magazine;
- Software Quality Professional.

ASQ effettua una serie di attività di ricerca compreso il Quality Body of Knowledge (QBOK) dell'associazione. Il lavoro di ricerca principale è il Futures Study, condotto ogni tre anni a partire dal 1995. Inoltre ASQ è impegnata in ricerche in collaborazione con altri enti, che comprendono tra le altre cose studi sulla responsabilità sociale con IBM e ManpowerGroup. ASQ ha condotto sei studi, nel 1996, 1999, 2002, 2005, 2008 e 2011. Tali includono tre componenti principali:

- identificare le forze che hanno più probabilità di plasmare il futuro della qualità;
- sviluppare scenari alternativi che descrivono come queste forze possano svolgersi;
- determinare implicazioni per le organizzazioni, per la qualità, e per i professionisti della qualità.

ASQ è molto attiva nel Social-Networking. ASQ.org ha una comunità online con blog, forum di discussione disponibili per i membri della comunità globale di qualità. È possibile connettersi con ASQ su Twitter, Facebook, The Influential Voices community blog, YouTube e LinkedIn.

L'ente segue il progetto "Quality for Life" che consiste nella condivisione di storie di successo raccontate da professionisti di qualità che mettono passione, impegno e capacità nel lavoro, nella vita personale, o nel volontariato, per fare la differenza nella loro comunità e in tutto il mondo.

ASQ sostiene inoltre le attività politiche e legislative che promuovono la qualità in tutti i ceti sociali; ha istituito e gestisce, inoltre, un programma di premi e borse di studio, descritti nella sezione dedicata.

## **The ASQ Global State Of Quality Discoveries 2013**

Discoveries 2013 è una ricerca effettuata da ASQ che fornisce le prime anticipazioni riguardanti l'uso corrente delle pratiche base di qualità (il "cosa") e contribuisce a inquadrare la ricerca restante da svolgere nel 2013 che risponde a una serie di domande (il "perché").

Il rapporto è organizzato in temi principali, a cui sono associati key findings e fattori statisticamente significativi che influenzano le pratiche di qualità:

### **QUALITÀ di GOVERNANCE e GESTIONE**

La sezione mette in evidenza le pratiche di qualità, i fattori che influenzano governance e metodi di gestione, la pianificazione, la strategia e l'implementazione di qualità. Le organizzazioni che hanno una leadership esecutiva che governa o gestisce direttamente il processo di qualità hanno il 30% in più di probabilità di vedere la qualità come un'attività di miglioramento continuo o un metodo per gestire le prestazioni a livello di organizzazione rispetto alla media.

### **RISULTATI E MISURE**

La sezione evidenzia i metodi e i fattori che influenzano la scelta e l'applicazione di misure di qualità. Le aziende di produzione, rispetto alle aziende di servizi, hanno quasi il doppio delle probabilità di utilizzare misure di qualità per guidare il raggiungimento di performance superiori attraverso obiettivi ambiziosi, parte del compenso a prestazione variabile, ed a sostenere l'analisi predittiva.

### **COMPETENZE E FORMAZIONE**

La sezione evidenzia una formazione di qualità in termini di che tipo di formazione è prevista, chi riceve la formazione, e come vengono forniti i corsi di formazione. Le organizzazioni che governano la qualità con un gruppo centralizzato hanno circa il 30 % in più di probabilità di fornire una formazione adeguata al personale, rispetto a organizzazioni in cui il processo di qualità è governato da un unico alto dirigente.

### **CULTURA**

La sezione evidenzia diverse pratiche di qualità chiave che influenzano la cultura generale di un'organizzazione. Solo il 68 % di tutte le organizzazioni condivide informazioni su prodotti e qualità del servizio con i clienti. Il collegamento tra qualità e cliente è un elemento chiave per la definizione, le attività, e, infine, la cultura di un'organizzazione.

### ■ Center for Quality and Productivity Improvement - CQPI<sup>348</sup>

Il Center for Quality and Productivity Improvement (CQPI), ovvero, Centro per la Qualità e Miglioramento della produttività è un centro di ricerca interdisciplinare presso University of Wisconsin-Madison's College of Engineering.

CQPI è stato fondato nel 1985 sulla scia della rivoluzione internazionale di qualità, con l'obiettivo di sviluppare nuove tecniche per il miglioramento di prodotto e di processo, applicando i principi di ingegneria dei sistemi per migliorare la qualità e la sicurezza dei processi di lavoro, la vita lavorativa, e l'assistenza sanitaria.

La visione del Centro è quella di eccellere nel progresso e nell'integrazione delle conoscenze attraverso la ricerca teorica e metodologica, la misurazione della qualità e della produttività, la gestione e il miglioramento, l'innovazione e il cambiamento organizzativo.

In particolare le aree di ricerca includono:

- l'assistenza sanitaria e la sicurezza del paziente;
- computer e sicurezza delle informazioni;
- progettazione del lavoro e sicurezza.

### ■ L'W. Edwards Deming Institute<sup>349</sup>

L'W. Edwards Deming Institute è un'organizzazione no-profit fondata nel 1993. L'Istituto Deming sta portando gli insegnamenti del Dr. W. Edwards Deming a una nuova generazione, per un nuovo mondo in rapida evoluzione.

Il progetto *Deming Today* esplora come le teorie e gli insegnamenti di Deming siano attualmente messe in pratica dalle organizzazioni di tutto il mondo, raccogliendo storie di successo. L'obiettivo è fornire esempi che convincano le altre aziende e organizzazioni ad applicare le teorie e gli insegnamenti del Dr. Deming.

L'W. Edwards Deming Institute, organizza due conferenze annuali l'"Annual Fall Conference" che tratta dell'applicazione degli insegnamenti di Deming in termini di metodi e benefici derivanti dall'implementazione e l'"Annual International Deming Research Seminar" nella quale sono presentati i risultati di una ricerca il cui campo di applicazione varia molto ma rimane legato ai principi di Deming. Il W. Edwards Deming Institute, per il 25 ° anniversario, insieme alla Quality Assurance Agency Hong Kong (HKQAA) organizza il seminario "Management Guru Seminar Series" indirizzato a proprietari e dirigenti.

In generale il contenuto delle conferenze dell'istituto si basa sulle due opere di W. Edwards Deming "Out of the Crisis" e "The New Economics", e affronta i principi di gestione che non sono ben compresi in molte organizzazioni. I temi chiave sono i sistemi, la variazione statistica, la teoria della conoscenza e la psicologia delle persone integrati con casi aziendali.

### ■ International Society of Logistics - SOLE<sup>350</sup>

SOLE, fondata nel 1966, è una società professionale internazionale senza scopo di lucro composta da individui con lo scopo di valorizzare l'arte e la scienza della logistica, per quanto riguarda tecnologia formazione e gestione. È presente in oltre 50 paesi in tutto il mondo.

SOLE lavora a stretto contatto con le altre società professionali ed è co-sponsor di importanti simposi tecnici. Uno di questi è sull'affidabilità e manutenibilità annuale (RAMS). L'ente lavora anche a stretto contatto con le istituzioni scolastiche di tutto il mondo ed ha favorito lo sviluppo e l'attuazione di corsi orientati alla logistica nei curricula di laurea delle università.

<sup>348</sup> Fonte: [cqpi.egr.wisc.edu](http://cqpi.egr.wisc.edu)

<sup>349</sup> Fonte: [www.deming.org](http://www.deming.org)

<sup>350</sup> Fonte: [www.sole.org](http://www.sole.org)

SOLE, conduce incontri tecnici, convegni e workshop, per fornire ai suoi membri opportunità di avanzamento professionale. Sponsorizza una conferenza annuale “Logistics and Exposition” che riunisce diverse centinaia persone, soci e non, provenienti da tutto il mondo, in una riunione tecnica di tre giorni in cui i leader nel settore della logistica presentano documenti tecnici.

In riconoscimento della necessità di un sostegno all'istruzione e alla formazione, SOLE ha fondato la Education Foundation Logistics (LEF) nel 1974. Questa fondazione non-profit, ha come scopo la raccolta di fondi per, per la fornitura di sostegno finanziario alle attività e ai programmi educativi.

Dal 1972 SOLE ha, inoltre, adottato di un programma di certificazione per favorire l'accreditamento dei professionisti nel campo della logistica. Questo programma di certificazione è stato ampliato nel 2005 per includere il riconoscimento dei successi dei singoli nella loro professione ed è stato ulteriormente ampliato nel 2006 per riconoscere i professionisti del Supply Chain Management.

### Ohio Quality and Productivity Forum<sup>351</sup>

Ohio Quality and Productivity Forum (OQPF) fondato nel 1985 da volontari, aveva come mission quella di promuovere e favorire il concetto di qualità come principio guida della gestione, secondo gli insegnamenti del Dr. W. Edwards Deming.

OQPF ha sponsorizzato 14 Conferenze Deming annuali. Per i primi 12 anni dei suoi 15 di esistenza, ha organizzato numerosi seminari di qualità, e incontri mensili per promuovere attivamente il messaggio di qualità tra le organizzazioni imprenditoriali, di istruzione e di governo. Limitazioni finanziarie avevano già portato alla decurtazione di tutti i fondi per gli eventi tranne la Conferenza annuale Deming.

Ad oggi l'ente non esiste più ma online sono ancora disponibili le pubblicazioni effettuate.

### Society of Quality Assurance – SQA<sup>352</sup>

SQA è un'associazione di oltre 2.300 professionisti di quality assurance in oltre 30 paesi che si dedicano ad attuare Buone Pratiche Cliniche (GCP), Buone Pratiche di Laboratorio (GLP) e Buone Pratiche Manifatturiere (GMP) nelle industrie, nel governo, nel mondo accademico e industriale.

SQA promuove la cultura della qualità, incoraggiando l'utilizzo di sistemi qualità in tutta la ricerca scientifica, fornisce inoltre istruzione, networking e altre opportunità di formazione ai propri membri.

L'ente gestisce inoltre un meeting annuale, e periodicamente ospita convegni educativi.

È possibile diventare membri SQA tramite adesione generale, oppure aderendo a particolari commissioni d'interesse o amministrative, oppure a sezioni regionali o speciali; è disponibile anche l'adesione come studenti. I membri possono partecipare a comitati o sezioni speciali riguardanti salute, conformità, biotecnologie, buone pratiche di laboratorio, buone pratiche di produzione, dispositivi medici, e pubblicazioni scientifiche.

Inoltre SQA ha sviluppato il programma University o SQA-U, un programma di formazione e istruzione di garanzia della qualità incentrato sullo sviluppo della carriera professionale per i membri SQA.

SQA gestisce inoltre un forum chiamato “Forum di regolamentazione” (RF), utilizzato per facilitare la diffusione delle informazioni normative ai membri SQA. Il Forum di regolamentazione si riunisce tre volte l'anno per favorire la discussione e l'analisi delle questioni normative, legislative e le tendenze. I relatori utilizzano il sito SQA per organizzare le informazioni normative e renderle accessibili ai membri SQA.

<sup>351</sup> Fonte: [www.oqpf.com](http://www.oqpf.com)

<sup>352</sup> Fonte: [www.sqa.org](http://www.sqa.org)

## Gestione di premi nazionali

### ■ Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA<sup>353</sup>

Il Malcolm Baldrige National Quality Award è amministrato dal Programma Baldrige, un ramo del NIST, che mira a promuovere l'eccellenza, ad educare i futuri leader e le organizzazioni nella gestione delle prestazioni di eccellenza, ed a dare riconoscimento alle aziende da prendere come modelli nazionali di eccellenza. In collaborazione con la comunità Baldrige, il Programma Baldrige offre alle organizzazioni:

- un framework di gestione integrata di successo;
- strumenti di autovalutazione;
- feedback da un team di esperti qualificati, che mettono in evidenza i punti di forza le opportunità di miglioramento;
- presentazioni e workshop su come migliorare utilizzando i criteri Baldrige;
- conferenze e altri eventi di apprendimento che mettono in risalto le migliori pratiche di gestione;
- un premio presidenziale per le organizzazioni eccellenti.

Nel 2014 si è tenuta 26esima edizione del premio Baldrige, istituito nel 1997.

In origine, potevano partecipare al premio tre tipologie di organizzazioni: società di produzione, di servizi e piccole imprese. Nel 1998 (e quindi a partire dal 1999), il Presidente e il Congresso degli Stati Uniti hanno consentito alle organizzazioni di istruzione e di assistenza sanitaria di partecipare al Programma Award. Infine, nel 2006 (e quindi a partire dal 2007), hanno consentito la partecipazione anche alle organizzazioni no-profit.

Fino all'anno 2012 il Programma Baldrige concedeva i criteri per eccellenza delle prestazioni a titolo gratuito e la quota di iscrizione al premio era ridotta ma a seguito della perdita del finanziamento federale i costi per i partecipanti sono aumentati.

In questo momento il Baldrige è in transizione verso un modello di impresa: il Baldrige Enterprise. Il Baldrige Enterprise è una partnership del Programma Baldrige, Alliance for Performance Excellence, ASQ, e della Fondazione per il Malcolm Baldrige National Quality Award. La vision del Baldrige Enterprise è quella di migliorare la competitività, la qualità e la produttività delle organizzazioni statunitensi attraverso strumenti, riconoscimenti e valutazioni. I partner si sono impegnati nel brand Baldrige per il valore, l'eccellenza e l'integrità che esso rappresenta. Il motto del cambiamento rintracciabile sul sito ufficiale del Programma Baldrige è la frase "The Criteria for Performance Excellence have guided numerous organizations to greater success, and we will be using our own criteria as we evolve."<sup>354</sup>

I criteri 2013-2014 dispongono di una rinnovata attenzione alla gestione dell'innovazione, del rischio e delle priorità strategiche, ai media, all'efficacia operativa e dei sistemi di lavoro e infine alle competenze core. I criteri sono una serie di domande su aspetti critici della gestione e dell'esecuzione che insieme restituiscono un framework integrato e unico sulle prestazioni della gestione. I criteri sono declinati in tre versioni in base al settore di attività dell'organizzazione:

- criteri per l'eccellenza delle prestazioni, noti come criteri Business No-profit, per le organizzazioni di produzione, di servizio, senza scopo di lucro, organizzazioni governative e le piccole imprese;
- criteri per l'eccellenza delle prestazioni di formazione per le organizzazioni di istruzione;
- criteri per l'eccellenza delle prestazioni sanitarie per le organizzazioni sanitarie.

Di questi si riporta un unico framework in figura, in quanto a questo livello di dettaglio i criteri sono omogenei.

<sup>353</sup> Fonte: [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)

<sup>354</sup> Fonte: NIST, Programma Baldrige



Figura 4.86: Criteri di valutazione Baldrige Business No-profit<sup>355</sup>

In tutto il mondo esistono circa 100 premi per l'eccellenza molti di questi per i propri modelli utilizzano i criteri Baldrige o criteri basati sul Baldrige.

Tutte le organizzazioni con sede negli Stati Uniti possono partecipare al Malcolm Baldrige National Quality Award. Le domande per l'assegnazione sono valutate da una Commissione giudicatrice composta da esperti del settore pubblico e privato in qualità e in miglioramento continuo. Gli esaminatori cercano successi e miglioramenti in tutte le sette categorie dei criteri Baldrige per il Performance Excellence. Le organizzazioni che passano il primo screening vengono poi visitate da gruppi di esaminatori per verificare le informazioni dichiarate nella domanda di partecipazione. Ogni organizzazione partecipante riceve una sintesi scritta dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento.

Annualmente sono assegnati fino a 18 premi in sei categorie: produzione, servizi, piccole imprese, istruzione, sanità e no-profit.

L'attività di autovalutazione da effettuare per partecipare al premio è descritta sul sito del NIST, inoltre numerosi programmi statali e locali, in aggiunta ai loro programmi di aggiudicazione, offrono servizi utili in materia di auto-valutazione e forniscono opportunità di networking, formazione e consulenza. Il sito dell'Alliance for Performance Excellence aiuta le organizzazioni a trovare il proprio stato o programma locale. Gli esaminatori facilitano la comprensione dei criteri e l'applicazione.

Ogni anno, il Programma Baldrige sponsorizza "The Quest for Excellence" e altre conferenze regionali che consentono ai partecipanti di conoscere alcune delle best practices impiegate dalle aziende che hanno utilizzato i criteri Baldrige per migliorare le prestazioni aziendali e ottenere risultati anche di livello mondiale. In combinazione con le conferenze sono spesso offerti Workshop sull'autovalutazione.

Per celebrare i 25 anni il Programma Baldrige ha creato una pagina web speciale, chiamata "Onorare il nostro passato... Costruire un futuro ancora migliore", contenete:

- il racconto di prima mano di come sono nati i Baldrige Award, il programma ed i criteri;

<sup>355</sup> Fonte: NIST

- lettere di congratulazioni;
- un elenco di "25 modi in cui il Baldrige aggiunge valore" (es.: posti di lavoro creati, vite salvate e rapporto costi-benefici);
- storie di successo e testimonianze;
- dichiarazioni d'impatto su come "The Baldrige Enterprise crea valore per le organizzazioni e l'economia";
- un invito a partecipare al gran finale della celebrazione dell'anniversario d'argento, che sarà parte del 25 ° Annual Quest for Excellence Conference.

Gli enti che partecipano alla gestione del premio sono:

### **Baldrige Foundation**

La Fondazione per il Malcolm Baldrige National Quality Award, istituita con gli obiettivi di raccogliere fondi, monitorarne l'investimento, erogare i fondi necessari per il National Institute of Standards and Technology (NIST), riesaminare il piano del premio e approvare i requisiti patrimoniali ad esso associati per gli anni successivi al fine di garantirne il successo. Gli amministratori della Fondazione sono selezionati tra i leader delle organizzazioni di primo piano al fine di garantire che gli obiettivi di sostegno della Fondazione siano realizzati.

Fin dall'istituzione del Baldrige performance Excellence Program, nel 1988, le principali attività legate al premio sono state sponsorizzate attraverso donazioni private alla Fondazione Baldrige.

La Fondazione non ha la supervisione del programma Baldrige e non ha alcun coinvolgimento nel processo di aggiudicazione.

### **Alliance for Performance Excellence**

Alliance for Performance Excellence è una organizzazione no-profit dedicata a migliorare la crescita e la sostenibilità del Baldrige, si propone di promuovere l'uso dei criteri Baldrige, diffondere informazioni sul processo del Baldrige Award, servire come un sistema di alimentazione per il programma nazionale, reclutando sia esaminatori sia partecipanti al premio.

### **ASQ**

Ha supportato il Programma Baldrige nell'espansione del premio Baldrige alla sanità, all'istruzione e alle aziende no-profit, sostiene il programma Baldrige attraverso campagne di sensibilizzazione ai problemi di finanziamento federali, fornisce processi di gestione e supporto e di valutazione, comprende più di 250 sezioni locali di volontariato negli Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile e Costa Rica.

### **NIST**

Fondato nel 1901, il NIST, National Institute of Standards and Technology, è un'agenzia federale non regolamentare all'interno del Dipartimento del Commercio statunitense. La missione del NIST è quella di promuovere l'innovazione e la competitività industriale degli Stati Uniti facendo avanzare la scienza della misura, gli standard, e la tecnologia.

## ■ Manufacturing Excellence Award, Association for Manufacturing Excellence - AME<sup>356</sup>

L'Association for Manufacturing Excellence, AME, descritta nel paragrafo dedicato gestisce il premio Manufacturing Excellence Award, riconosciuto alle aziende di produzione nordamericane che hanno dimostrato eccellenza nella produzione e nel commercio in termini di miglioramento continuo, best practices, creatività e innovazione. A ogni edizione può essere assegnato più di un premio.

Per partecipare i candidati inviano una relazione detta "Achievement Report", che viene valutata in base ai criteri di valutazione AME e se questa ottiene un punteggio elevato i candidati ricevono una visita in loco della durata di 1-2 giorni dal team di valutazione.

I criteri di valutazione del premio sono quelli del modello lean per un sistema di gestione per l'eccellenza manifatturiera, a cui sono assegnati i punteggi, seguenti:

Politica Processo di distribuzione - 300 punti totali, di cui:

- Management System - 150 punti
- Sviluppo umano e organizzativo -150 punti

Sicurezza Ambiente e Salute - 50 punti totali

Produzione e Business Operations - 300 punti totali, di cui:

- Manufacturing Operations - 200 punti
- Business Operations - 100 punti

Value Stream Management - totale 150 punti, di cui:

- Sviluppo Prodotto - 75 punti
- Supplier & Procurement - 75 punti

Risultati - 200 punti totali, di cui:

- Qualità - 50 punti
- Costi - 50 punti
- Distribuzione - 50 punti
- Redditività - 50 punti

I destinatari del Manufacturing Excellence Award sono selezionati in base ai risultati combinati dell'Achievement Report e della visita in loco. La premiazione avviene durante la "AME International Excellence Inside Conference".

---

<sup>356</sup> Fonte: [www.ame.org](http://www.ame.org)

## ■ Premi dell'American Society for Quality – ASQ<sup>357</sup>

L'American Society for Quality, ASQ, descritta nel paragrafo dedicato, ha istituito e gestisce un programma globale di premi e borse di studio. Medaglie e premi sono amministrati da un comitato che porta il nome del premio e riporta al Society Awards Board.

**Distinguished Service Medal** - onora il contributo di qualsiasi persona riconosciuta come un facilitatore, catalizzatore, motore del movimento di qualità. Rappresenta la più alta onorificenza che può essere concessa da ASQ.

**Brumbaugh Award** - assegnato per un paper pubblicato nell'anno precedente che ha reso un grande contributo allo sviluppo di applicazioni industriali per il controllo di qualità.

**Medaglia Crosby** - per l'autore di un libro distintivo che ha contribuito in modo significativo all'estensione della filosofia e all'applicazione di principi, metodi e tecniche di gestione della qualità.

**Medaglia Deming** - per aver combinato con successo l'applicazione del pensiero statistico e del management.

**Medaglia Edwards** - per una leadership eccezionale e l'applicazione di metodi moderni di controllo della qualità.

**Feigenbaum Medal** - per una persona al di sotto dei 36 anni, che presenta caratteristiche eccezionali di leadership, professionalità e potenzialità nel campo della qualità e il cui lavoro è stato, o diventerà, a vantaggio per l'umanità.

**Freund - Marquardt Medal** - per un individuo che ha ricoperto incarichi di responsabilità nello sviluppo di standard che si concentrano sul sistema di gestione di un'organizzazione.

**Concedere Medal** - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale nello sviluppo e nella presentazione di programmi educativi meritevoli in termini di qualità.

**Gryna Award** - per un paper pubblicato nell'anno precedente, che ha reso il più grande contributo all'estensione della comprensione e conoscenza della filosofia, dei principi o dei metodi di gestione della qualità.

**Hutchens Medal** - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale come business leader nell'ambito della responsabilità sociale.

**Medaglia Ishikawa** - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale nel migliorare gli aspetti umani di qualità. Per questo premio possono essere nominati sia individui sia team.

**Medaglia Juran** - per un leader organizzativo che ha mostrato prestazioni distintive e che ha messo in pratica personalmente i principi chiave della qualità.

**Medaglia Lancaster** - per un individuo che ha dimostrato una leadership e un contributo eccezionale, e dedizione sulla scena internazionale nel promuovere la qualità come professione. Il candidato deve avere forti reputazione e integrità internazionale.

**Medaglia Shainin** - per applicazioni uniche e creative di tecniche statistiche nella soluzione dei problemi relativi alla qualità di un prodotto o servizio.

<sup>357</sup> Fonte: [asq.org/index.aspx](http://asq.org/index.aspx)

**Medaglia Shewhart** - per i contributi alla scienza e alle tecniche di controllo qualità o di leadership nel controllo qualità moderno.

**Testimonial Award** – è un riconoscimento per i membri che hanno servito la società.

### **Premi International Academy for Quality – IAQ<sup>358</sup>**

IAQ è un'organizzazione no-profit, non governativa indipendente, auto-sostenuta, amministrata da un gruppo collegiale di individui che sono stati eletti dai loro pari.

La mission di IAQ è quella di sfruttare la leadership degli Accademici in tutto il mondo, individualmente e in team, per far progredire la conoscenza, la comprensione, la comunicazione filosofica, la teoria e la pratica di tutte le attività che concorrono al raggiungimento della qualità per il bene delle persone.

I membri dell'IAQ sono accademici, invitati proporzionalmente tra le principali regioni del mondo approssimativamente divise in tre parti e provenienti da Asia, America ed Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA). Gli individui non possono presentare domanda di adesione in quanto la Academy identifica e recluta di propria iniziativa leader di pensiero e professionisti.

Oltre alla gestione dei premi l'ente organizza conferenze annuali chiamate ISQ Annual Conference, e partecipa a molte organizzate per la promozione della qualità.

L'ente ha pubblicato "Quality Tools and Methods for The 21st Century, e Practical guidance insights on corporate governance".

### **Marcos E. J. Bertin Quality in Governance Medal**

Il premio IAQ, Marcos E. J. Bertin Quality in Governance Medal, riconosce i contributi alla pratica o allo sviluppo di buoni principi di governance basati sull'applicazione dei metodi di qualità. Il premio consiste in un certificato e una medaglia d'oro. La Medaglia Bertin viene assegnata in una di due categorie:

- Nella prima categoria, l'individuo deve aver fornito un contributo eccellente nell'applicazione di successo dei principi di governance in azienda, i ruoli premiati sono generalmente il Presidente o un dirigente (Chief Executive Officer, il Chief Operating Officer, chief Financial Officer, ecc), il premio è applicato sia nel settore privato sia nel pubblico (istruzione, pubblica amministrazione e sanità).
- Nella seconda categoria, il candidato deve essersi distinto per il contributo nella diffusione di metodi di qualità come base per una buona governance. I candidati sono giudicati sulla base di contributi prolungati (superiori a un periodo di cinque anni).

### **Yoshio Kondo Academic Research Prize**

Il premio IAQ, Yoshio Kondo Academic Research Prize, è concesso in riconoscimento delle pubblicazioni accademiche eccezionali. Questo premio onora Dr. Yoshio Kondo, ex presidente IAQ e Membro Onorario per i contributi sostenuti nell'amministrazione dell'Accademia e i contributi nel campo della qualità attraverso un'ampia ricerca accademica.

Il Premio viene assegnato al raggiungimento di tre premi "IAQ Best Paper" che vengono rilasciati per:

- contributi a una conferenza, Simposio, forum o altro evento promosso dall'Accademia;
- contributo scritto per una pubblicazione dell'Academy (sia libri pubblicati sia articoli di giornale).

Tutti gli Accademici, a tutti i livelli, sono ammissibili sia per il Best Paper Award sia per il Yoshio Kondo Academic Research Prize; tuttavia, il premio Yoshio Kondo può essere concesso solo una volta per ogni

<sup>358</sup> Fonte: [www.iaqweb.org](http://www.iaqweb.org)

individuo. Dopo l'assegnazione del premio per la ricerca Yoshio Kondo, all'accademico rimane diritto di ricevere il premio IAQ Best Paper, ma non è più eleggibile per un secondo Yoshio Kondo.

Il "Best Paper Award" è costituito da un certificato di testimonianza e una medaglia d'oro per l'eccellenza dei contributi di ricerca accademica, viene consegnato in una riunione dell'Accademia.

Il Premio Ricerca Yoshio Kondo viene inoltre assegnato all'autore di un "Best Book" pubblicato sul sito web IAQ.

### **Walter E. Masing Book Prize**

Walter E. Masing Book Prize viene assegnato ogni anno per onorare la memoria del Dott. Walter E. Masing (1915-2004), uno dei fondatori e membro onorario dell'ente. Il Dr. Masing è stato inoltre uno dei fondatori dell'Organizzazione europea per la Qualità (EOQ, ora EFQM) dove è stato primo presidente e membro onorario e della Società Tedesca per la Qualità (DGQ) in cui per 20 anni è stato presidente e presidente onorario al suo pensionamento.

Il Masing Book Prize è aperto a qualsiasi autore, una candidatura al premio può essere auto-nominata, nominata da un peer o dall'editore del libro. I contributi vengono giudicati da una giuria di accademici per determinare il libro più rilevante dell'anno su un argomento di gestione della qualità.

### **Riccardo Dell'Anna Doctoral Dissertation Prize**

Riccardo Dell'Anna è stato vice presidente esecutivo responsabile per la business unit automotive svedese di SKF, dove aveva precedentemente lavorato come Vice Presidente di Qualità. Il premio consiste in una medaglia e un certificato che riconosce l'eccellenza delle tesi di dottorato sulla teoria e l'applicazione della qualità.

### **Founder's Medal**

Il premio IAQ, Founder's Medal, riconosce i contributi di accademici che hanno reso un servizio particolarmente distintivo per l'Accademia nei seguenti ambiti:

- amministrativamente, aumentando la capacità di prestazione dell'Accademia,
- tecnicamente, contribuendo al corpo tecnico,
- gestionalmente, intervenendo sulla qualità della conoscenza,
- oppure migliorandone il prestigio pubblico.

Il premio consiste in un certificato di merito incorniciato con medaglia di accompagnamento incisa con i ritratti dei tre fondatori dell'Accademia.

Possono essere concessi massimo tre premi su base triennale, e il premio è presentato formalmente all'IAQ Triennial Meeting.

## ■ Premi International Leadership Association

L'International Leadership Association, ILA, trattata nel paragrafo dedicato, riconosce i risultati alle persone attive nel campo della leadership con i seguenti premi:

### **Jablin premio per la tesi di dottorato**

Il premio Jablin è stato istituito per onorare la vita del dottor Fredric M. Jablin (1952-2004), viene assegnato ogni anno a uno studioso di qualsiasi disciplina la cui tesi di dottorato contiene notevoli intuizioni e implicazioni per lo studio della leadership. I destinatari sono nominati in una sessione speciale della ILA Global Conference annuale in cui presentano il loro lavoro.

### **La Kenneth E. Clark Student Research Award**

Il Premio di Ricerca Kenneth E. Clark dedicato agli studenti porta il nome dell'ex Chief Executive Officer del Center for Creative Leadership (CCL). Il premio è un riconoscimento per pubblicazioni inedite scritte da studenti universitari o laureati, con focus su aspetti di leadership. I destinatari sono nominati in una sessione speciale della ILA Global Conference annuale in cui presentano il loro lavoro.

### **Student Case Competition**

Student Case Competition è un'opportunità per gli studenti che frequentano la ILA Global Conference annuale di lavorare in team per analizzare un caso reale che coinvolge questioni di leadership moderna e sviluppare un'insieme di raccomandazioni strategiche che affrontano le questioni chiave del caso.

### **Lifetime Achievement Award**

Il Lifetime Achievement Award premia le persone che hanno contribuito in maniera significativa e diversificata nel campo di studio della leadership. I destinatari sono premiati alla Global Conference annuale di ILA e i nominativi sono inseriti nella Leadership Legacy Hall of Fame Project.

## ■ P3 Award<sup>359</sup>

Il progetto P3 è un partenariato tra il settore pubblico e privato per raggiungere gli obiettivi comuni di prosperità economica, protezione dell'ambiente e miglioramento della qualità della vita. Il progetto è organizzato sotto gli auspici della Environmental Protection Agency.

Lanciato nel 2004, il P3 Award assegna sovvenzioni a gruppi di studenti universitari e docenti per effettuare ricerca, sviluppo e progettazione di soluzioni sostenibili. Il concorso è aperto a universitari e o laureati che frequentano college americani, università e altri istituti di formazione post- secondaria.

Le squadre di ricerca e sviluppo progetti incorporano e sostengono gli obiettivi ambientali ed economici della sostenibilità. Molti dei progetti selezionati per il concorso P3 Award sono allineati con le attività di sviluppo di standard. I vincitori del Premio P3 potranno beneficiare di fondi aggiuntivi da EPA con contributi delle organizzazioni di settore o non governative per sviluppare ulteriormente il progetto, attuarlo sul campo, e portarlo sul mercato. EPA annuncia i destinatari del premio ogni autunno. Le categorie del premio sono:

- edificazione,
- materiali e prodotti chimici,
- energia,
- tecnologie dell'informazione,

---

<sup>359</sup> Fonte: ANSI

- acqua.

L'American National Standards Institute (ANSI), descritta nel paragrafo dedicato, contribuisce all'iniziativa fornendo supporto agli studenti per gli aspetti di progettazione. ANSI fornisce supporto ai team sulla standardizzazione e valutazione della conformità, in particolare lo "Standards Resource Guide" online può essere utilizzato per individuare informazioni su standard specifici, strumenti di formazione e per prendere contatti con le imprese.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Association for Manufacturing Excellence – AME<sup>360</sup>

L'Association for Manufacturing Excellence (AME) è un'organizzazione no-profit fondata nel 1985, per lo scambio di conoscenze per l'eccellenza aziendale, ed è gestita da volontari provenienti da imprese e mondo accademico.

I 4.000 membri dell'associazione, che vanno da dirigenti a quadri che desiderano migliorare la loro organizzazione e le loro prestazioni personali, si riuniscono per esplorare il Lean Thinking e altri metodi di miglioramento e per scambiarsi le best practices.

AME ha istituito un Education and Training Center con lo scopo di plasmare il futuro della produzione della forza lavoro USA attraverso lo sviluppo della conoscenza e delle competenze.

AME gestisce un forum per tenere sempre aggiornati i propri membri con gli ultimi sviluppi intermini di metodi e strumenti lean. "Target" è il nome della pubblicazione ufficiale di AME, pubblicata quattro volte all'anno, viene distribuita solo ai membri. Lo scopo della rivista è condividere le migliori pratiche organizzative e di fabbricazione in tutti i tipi di imprese. Target è rivolto a professionisti, principalmente senior e di medio livello, che si rinnovano costantemente per affrontare sfide competitive. Target Online è una versione ridotta digitale e mensile che oltre ai membri AME viene inviata a oltre 40.000 dirigenti. Gli archivi di Target offrono il testo integrale della maggior parte degli articoli pubblicati nel Target Magazine dal 1985 e in Target Online dall'aprile 2011.

AME organizza conferenze annuali internazionali e regionali, webinar mensili, e oltre 100 seminari, workshop e visite guidate ogni anno. "AME International Excellence Inside Conference" è una conferenza tenuta ogni anno.

AME gestisce inoltre il Manufacturing Excellence Award, come descritto nel paragrafo dedicato.

### Best Manufacturing Practices Program – BMPCOE<sup>361</sup>

BMP è stato fondato nel 1985 per supportare le aziende a identificare, ricercare, e promuovere best practices di produzione, metodi e procedure ed ha terminato la sua attività nel 2009.

L'obiettivo dell'ente era consentire alle organizzazioni di raggiungere un livello superiore di efficienza ed efficacia. A tal fine, BMP offriva tre strumenti per consentire alle organizzazioni di identificare e applicare le migliori pratiche e diventare parte di una vasta rete di scambio di informazioni per il sostegno reciproco, ovvero:

- Best Practices Survey - condotti per identificare, convalidare e documentare le migliori pratiche e incoraggiare i governi, l'industria e il mondo accademico a condividere informazioni e attuare le metodologie di qualità;

<sup>360</sup> Fonte: [www.ame.org](http://www.ame.org)

<sup>361</sup> Fonte: [www.bmpcoe.org](http://www.bmpcoe.org)

- Systems Engineering - una suite di strumenti elettronici che per attuare la gestione del rischio, il supporto ingegneristico e l'analisi dei guasti attraverso l'ausilio di un problem solving integrato;
- Tecnologie Web - per fornire agli utenti un ambiente digitale integrato per accedere ed elaborare una serie comune di documenti in un ambiente geograficamente vasto.

Dal 1985 al 2007, l'ente ha premiato, con il premio BMP for Excellence, le organizzazioni che hanno ospitato con successo un Survey in loco e condiviso le loro migliori pratiche con la base industriale degli Stati Uniti.

Il Centro BMP di Eccellenza (BMPCOE), istituito nel 1993 per espandere il programma BMP, è una partnership tra il Department of Commerce's Bureau of Industry and Security (BIS), the University of Maryland at College Park's Maryland Technology Enterprise Institute (MTECH), e contributori volontari provenienti da U.S. Defense Industrial Base. Questa partnership ha ampliato ulteriormente la portata delle competenze di base del BMP a tutto il governo, l'industria e il mondo accademico.

L'università MTECH fornisce un collegamento tra l'industria locale e il mondo accademico attraverso programmi di ricerca per migliorare le pratiche di produzione e di formazione degli studenti.

### ■ Capability Maturity Model Integration Institute – CMMI Institute<sup>362</sup>

Il CMMI Institute, è una filiale della Carnegie Innovations, Carnegie Mellon University's technology commercialization enterprise. La missione dell'Istituto è elevare le prestazioni organizzative attraverso soluzioni best in class per fronteggiare le sfide moderne. CMMI lavora per far avanzare lo strumento omonimo, accelerare lo sviluppo e l'adozione delle migliori pratiche e fornire soluzioni ai bisogni emergenti delle aziende in tutto il mondo.

I partner del CMMI Institute fanno parte dell'industria, del governo, e del Software Engineering Institute.

Il Capability Maturity Model Integration (CMMI), guida le organizzazioni nello sviluppo di software e sistemi, nell'acquisizione e fornitura di servizi ad alte prestazioni. Il Product Suite dell'istituto include anche il People Capability Maturity Model per lo sviluppo della forza lavoro e il Data Management Maturity Model.

I Modelli CMMI sono raccolte di pratiche efficaci per raggiungere degli obiettivi che le organizzazioni utilizzano per valutare e migliorare i loro processi, organizzate in gruppi chiamati "process areas", che hanno molte somiglianze e si completano a vicenda:

- il CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ) il modello fornisce una guida alle organizzazioni che gestiscono la supply chain per integrare prodotti e servizi al fine di soddisfare le esigenze del cliente;
- il CMMI for Development (CMMI-DEV) viene utilizzato per il miglioramento dei processi nelle organizzazioni che sviluppano prodotti in termini di efficacia, efficienza e qualità del processo di sviluppo,
- il CMMI for Services (CMMI-SVC) il modello fornisce una guida alle organizzazioni di servizi al fine di soddisfare le esigenze dei clienti e degli utenti finali;
- il People CMM guida le organizzazioni per gestire e sviluppare la forza lavoro.
- l'Appraisal Methods per confrontare i processi della propria organizzazione con le pratiche del modello CMMI.

CMMI Institute, tramite una rete di partner, offre corsi di formazione sugli strumenti CMMI.

<sup>362</sup> Fonte: [whatis.cmmiinstitute.com](http://whatis.cmmiinstitute.com)

## ■ International Leadership Association – ILA<sup>363</sup>

L'Associazione è stata fondata a scopo didattico, per essere una rete globale di scambio per tutti coloro che praticano lo studio e l'insegnamento della leadership. Lo scopo dell'associazione è quello di promuovere e diffondere una comprensione più profonda delle pratiche di leadership.

ILA riunisce leader del settore pubblico e privato, studiosi, educatori, professionisti e studenti provenienti da tutto il mondo per condividere informazioni, risorse e metodi, e sviluppare una leadership efficace.

Dal 1998 ILA organizza diverse conferenze sul tema della leadership, tra cui una Global Conference annuale, arrivata alla 16° edizione. La numerosità delle conferenze organizzate dall'ente è aumentata a partire dal 2012.

ILA offre ai soci la possibilità di partecipare a una o più di comunità favorendo il networking e l'esplorazione di interessi comuni, i soci possono scegliere tra:

- Gruppi di Interesse (RPI) organizzati in argomenti,
- Learning Communities organizzate su particolari temi,
- Gruppi di affinità organizzati per interessi reciproci,
- Reti Regionali organizzate per localizzazione geografica.

ILA mette a disposizione per i soci diverse pubblicazioni e riviste sui temi della leadership, fonti di collaborazioni con altri enti:

- **Newsletter**, ogni numero è caratterizzato da articoli, annunci di lavoro, un calendario di eventi e news sull'associazione.
- **Donne e Leadership: Ricerche, Teoria e Pratica**, è una nuova serie di libri che saranno pubblicati nei prossimi anni. La serie sarà interdisciplinare e rappresenterà le prospettive organizzative istituzionali, nazionali e internazionali.
- **Costruire ponti Leadership**, è una serie di volumi annuali che catturano il pensiero contemporaneo sulla leadership di una vasta gamma di studiosi, operatori ed educatori che lavorano nel campo della leadership.
- **Atti del Convegno**, è una breve selezione di materiali on-line.
- **Il Trimestrale di Leadership**, ILA è ufficialmente affiliata alla The Leadership Quarterly, una rivista di leadership premier pubblicata da Elsevier.
- **Rivista per la Leadership eccellente**. In collaborazione con Executive Excellence Publishing, ILA offre ai soci l'accesso alla rivista mensile dedicata alla Leadership organizzativa.
- **Journal degli studi di Leadership**, in collaborazione con Jossey-BassWiley, ILA offre ai soci l'accesso al Journal of Leadership Studies. Uscito la prima volta nel 2007, la missione del Journal of Leadership Studies è di pubblicare ricerche sulla leadership e contributi teorici che colmano il divario tra teoria e pratica e che esemplificano l'indagine critica nelle questioni organizzative contemporanee e nei paradigmi.
- **Leadership e umanistica**, in collaborazione con Edward Elgar Publishing, ILA offre ai soci l'accesso alla rivista Leadership e umanistica; rivista internazionale dedicata a promuovere la comprensione e le applicazioni di leadership.
- **Pubblicazioni degli utenti**, i membri ILA pubblicano sul tema della leadership da una varietà di prospettive.

L'International Leadership Association, ILA, riconosce inoltre i risultati alle persone attive nel campo della leadership con diversi premi trattati nel paragrafo dedicato.

<sup>363</sup> Fonte: [www.ila-net.org](http://www.ila-net.org)

## ■ International Society Of Six Sigma Professionals – ISSSP<sup>364</sup>

ISSSP è stata fondata nel 1997, in risposta alla crescita senza precedenti dell'adozione del modello Six Sigma. ISSSP è impegnata a promuovere l'adozione, il progresso e l'integrazione del Six Sigma nel mondo degli affari. ISSSP mette a disposizione per i suoi membri la rivista iSixSigma Magazine Digital Edition ed il iKNOW, un database integrato di gestione della conoscenza. Giunta al 12° anno, la conferenza Leadership Conference di tre giorni organizzata da ISSSP è un forum per la condivisione delle migliori pratiche Six Sigma. L'ente gestisce inoltre diversi programmi di formazione.

## ■ Lean Enterprise Institute - LEI<sup>365</sup>

Lean Enterprise Institute (LEI), fondata nel 1997, è un'organizzazione senza scopo di lucro, che ha come obiettivo la pubblicazione, la ricerca e l'organizzazione di conferenze. Fa parte del Lean Global Network.

LEI sviluppa ipotesi su Lean Thinking e sperimenta nuovi metodi per la trasformazione organizzativa, condividendo i successi con qualsiasi azienda, dirigente, o organizzazione intenda aderire alla trasformazione della creazione di valore. I metodi utilizzati per diffondere la conoscenza del Lean Thinking sono: la formazione lean, i materiali didattici, le conferenze e le "Lean Summit".

Le "Lean Summit" sono eventi di due giorni pensati per i manager, con focus sul sostegno del cammino lean, e su modi innovativi per migliorarne il percorso.

In generale le conferenze organizzate dall'ente sono eventi di uno o due giorni con ambito più stretto, che può variare dai fondamenti di lean ad altri temi di attualità. Annualmente viene organizzato il Lean Transformation Summit.

LEI mette a disposizione sul proprio sito dei video esplicativi, registrati da esperti, sulle metodologie e gli approcci lean per sostenere le imprese.

LEI, a richiesta, fornisce anche formazione on-site alle imprese sotto forma di workshop che combinano lezione, esperienza, discussioni di gruppo, simulazioni partecipative, e esercizi di gruppo.

Un corso particolarmente pubblicizzato è il Lean Warehousing And Distribution Operations, un workshop di due giorni indirizzato ai responsabili dell'attuazione dei principi lean in un centro di distribuzione, che comprende lo sviluppo di un ambiente di storage convenzionale con maggiore efficienza, qualità, sicurezza e spazio di utilizzazione.

Nel corso del workshop, viene sviluppato un ambiente di apprendimento esperienziale che permette ai partecipanti di comprendere - attraverso il PDCA - le fasi e i passaggi per trasformare i processi operativi, al fine di migliorare il servizio clienti, ridurre i costi e fornire un problem-solving per il miglioramento continuo.

LEI pubblica inoltre diverse ricerche nel campo lean acquistabili direttamente da una sezione del proprio sito.

## ■ The Benchmarking Exchange and Best Practices - TBE<sup>366</sup>

A partire dal novembre 2007, The Benchmarking Exchange and Best Practices, TBE fornisce servizi di analisi comparativa per il miglioramento dei processi delle organizzazioni a più di 25.000 membri provenienti da 91 paesi.

TBE mette a disposizione per i propri membri una serie di servizi online:

<sup>364</sup> Fonte: [isspp.com](http://isspp.com)

<sup>365</sup> Fonte: [www.lean.org](http://www.lean.org)

<sup>366</sup> Fonte: [www.benchnet.com](http://www.benchnet.com)

- BenchNet – è un servizio web user-friendly progettato specificamente per l'utilizzo da parte di individui e organizzazioni coinvolte nei Benchmarking e nel miglioramento dei processi. BenchNet fornisce agli utenti un forum centralizzato e specializzato per tutte le fasi di Benchmarking, e fornisce in più una newsletter con informazioni aggiornate giornalmente.
- SelfAssessor - è un servizio on-line che fornisce agli utenti la possibilità di confrontarsi con criteri del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) inserendo direttamente su web la risposta a ciascuna delle 19 domande del modello e ottenendo in pochi secondi una scheda di rapporto.  
Geometra - è un servizio online dove le aziende possono sollecitare risposte a questioni specifiche e raccogliere le risposte in una banca dati cumulativa per una successiva analisi e reporting.
- Le aziende possono utilizzare Survey per gli studi interni.

TBE fornisce anche servizi in settori quali la ricerca della letteratura, l'analisi comparativa delle presentazioni, l'assistenza alla progettazione di indagini interne, conferenze di Benchmarking e Best Practice, articoli, e newsletter.

## 4.4 Asia

### 4.4.1 Emirati Arabi Uniti – Abu Dhabi



#### 4.4.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	9.346.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 0,6%</li> <li>▪ industria: 61,1%</li> <li>▪ servizi: 38,2%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 368,900,000,000 (2013; rank 18°)
Importazioni in dollari	\$ 249,600,000,000 (2013; rank 20°)
Competitive Industrial Performance Index	0,06 (2012 rank 54°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.32 (2014 rank 12°, +7 rispetto al 2013)

Tabella 4.41: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>367</sup>

La Figura 4.87 riporta l'andamento del PIL degli Emirati Arabi, per gli anni 1990-2013, messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può notare dal grafico l'andamento si è alternato toccando valori molto positivi e valori negativi. In particolare nell'anno 2009 ha risentito della crisi finanziaria globale, come avvenuto per le realtà confrontate, dimostrando però capacità di ripresa negli anni seguenti.

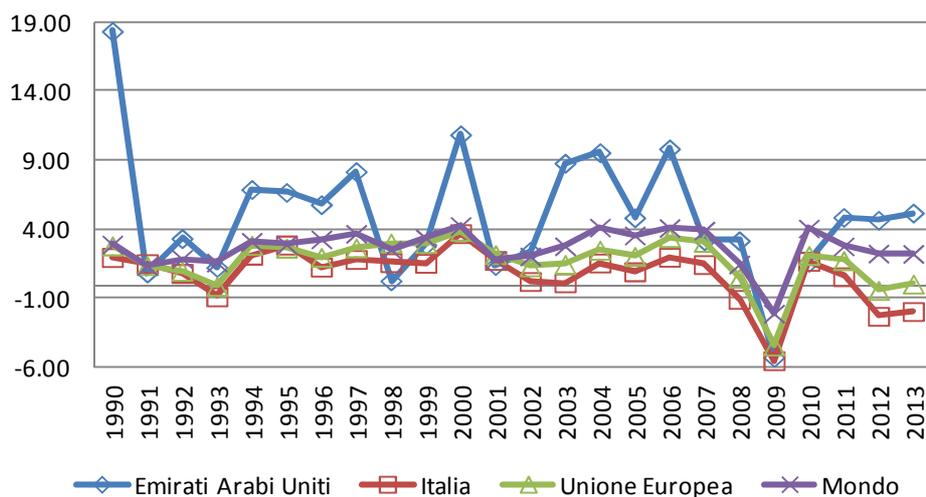


Figura 4.87: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Tasso di crescita del PIL<sup>368</sup>

<sup>367</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; composizione del PIL e esportazioni/importazioni CIA, GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1-7

Gli Emirati Arabi Uniti, come riporta il World Factbook<sup>369</sup>, sono caratterizzati da un'economia aperta e da elevati reddito pro-capite e surplus commerciale.

L'economia degli Emirati Arabi Uniti a partire dalla scoperta del petrolio ha subito profondi cambiamenti ed ha portato un paese caratterizzato da una popolazione povera del deserto ad essere uno stato moderno con un elevato tenore di vita; l'economia è stata inoltre diversificata e lo stesso petrolio ha diminuito la sua incidenza sul PIL al 25%.

Il governo ha operato per l'aumento della spesa pubblica, per la creazione di nuovi posti di lavoro, per l'espansione delle infrastrutture e per lo sviluppo del settore privato. Nel 2004 è stato firmato un accordo di libero scambio con gli Stati Uniti anche se non ci sono stati ulteriori sviluppi su tale fronte.

Il paese riesce ad attirare investimenti stranieri grazie alla creazione di zone di libero scambio che offrono zero tasse e 100% di proprietà straniera. Gli Emirati come già riscontrato dal grafico, hanno risentito della crisi globale a cui le autorità hanno cercato di far fronte attraverso l'aumento di spesa e di liquidità nel settore bancario. La crisi ha colpito in particolar modo Dubai che ha risentito della depressione dei prezzi e non è stata in grado di far fronte ai propri debiti obbligazionari per la mancanza di denaro liquido. Le maggiori quote sono state acquistate da UAE Central Bank e dalle banche di Abu Dhabi. Nel dicembre del 2009 Dubai ha ricevuto 10 miliardi di dollari di prestiti dall'Emirato Abu Dhabi.

Gli Emirati Arabi Uniti nonostante la diversificazione hanno ancora una certa dipendenza dal petrolio e risentono inoltre della crescente pressione inflazionistica nonché di un gran numero di espatri della propria forza lavoro. Il Piano Strategico prevede quindi un incremento della diversificazione, la creazione di nuove opportunità per i cittadini, maggiori posti lavoro nel settore privato e migliore istruzione.

La Figura 4.88 mostra l'andamento relativo al Competitive Industrial Performance Index di Emirati Arabi Uniti, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

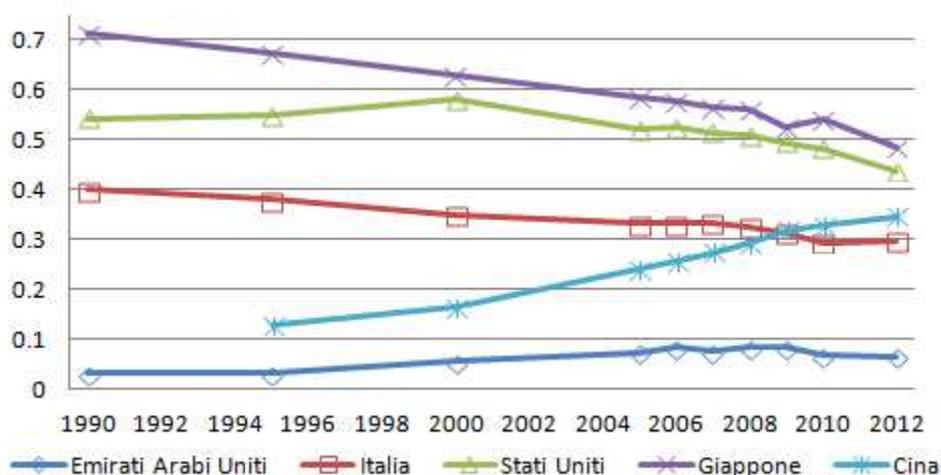


Figura 4.88: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>370</sup>

<sup>368</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>369</sup> Fonte: CIA Publications

<sup>370</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

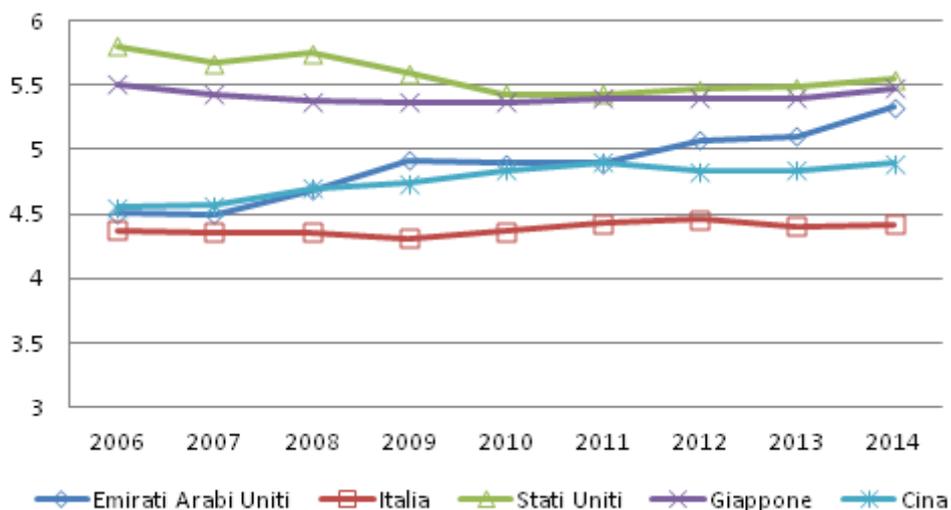


Figura 4.89: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. GCI - Global Competitiveness Index<sup>371</sup>

La Figura 4.89 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index di Emirati Arabi Uniti, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

Dalle informazioni e dai dati forniti dal Global Competitiveness Report e come già riportato nel prospetto iniziale di questo paragrafo, gli Emirati si trovano attualmente in 12<sup>a</sup> posizione nel rank mondiale del Global Competitiveness Index, migliorando di 7 posizioni rispetto all'anno passato. In una certa misura tale miglioramento è dovuto al fatto che i dati relativi agli iscritti all'istruzione di livello superiore non sono più disponibili, oltre che ai prezzi favorevoli del petrolio che in tempi recenti hanno contribuito all'avanzo di bilancio, alla diminuzione del debito pubblico e all'aumento del tasso di risparmio.

Nella Figura 4.90 si presentano nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati dal GCI, per gli anni 2006 - 2014.

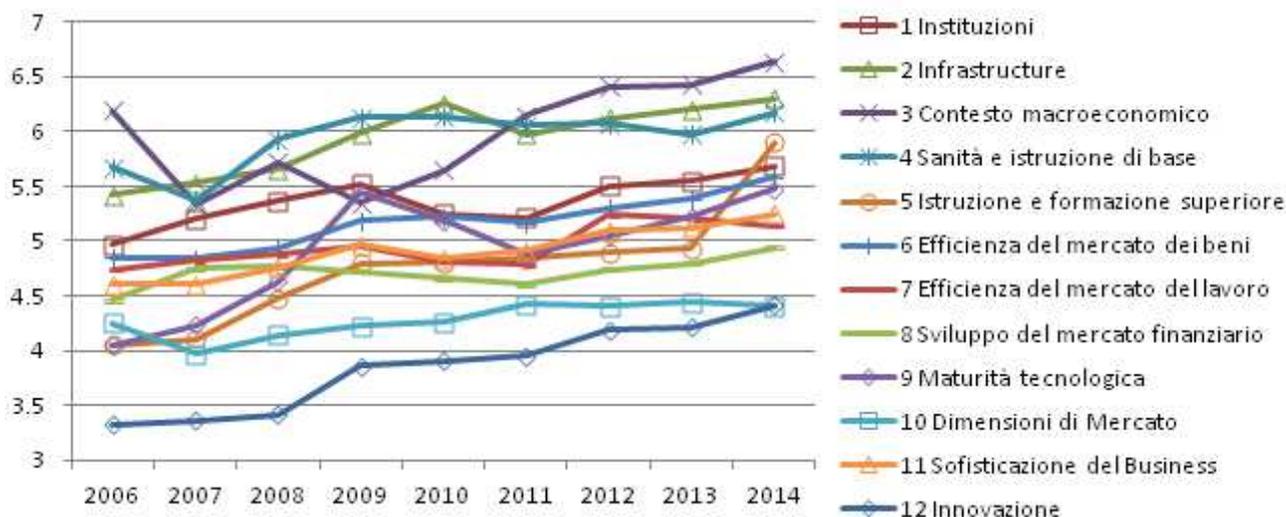


Figura 4.90: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. GCI Pilastri

<sup>371</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Il paese presenta aspetti positivi relativamente alle istituzioni, pilastro 1, mostrando fiducia nei politici ed un'elevata efficienza di governo che la posiziona al 7<sup>a</sup> posto.

Il miglioramento della produttività è stato supportato dall'adozione di tecnologie in particolar modo nel campo ICT. Il paese risulta competitivo, caratterizzato da una buona qualità delle sue infrastrutture (pilastro 2) in cui si colloca al 3° posto ed una forte stabilità macroeconomica, 5° posizione.

Si richiedono invece miglioramenti e investimenti aggiuntivi nel campo sanitario ed educativo, pilastro 4 (Sanità e Istruzione di base), in cui il paese si trova al 38° posto. In particolare deve essere migliorata la qualità dell'insegnamento e devono essere adottate misure per l'incentivazione della popolazione a frequentare scuole primarie e secondarie.

Nel pilastro 12, innovazione, il paese si posiziona al 24° posto, una maggiore promozione delle tecnologie ICT e un maggiore focus nell'R&D e nell'innovazione saranno necessarie per garantire una diversificazione e una crescita economica sostenibile.

La bassa disoccupazione giovanile e l'ampio accesso alla sanità di base influenzano positivamente la sostenibilità sociale. In termini di sostenibilità ambientale invece, lo stress idrico, la pressione ittica, un'alta concentrazione di particolato, e le alte emissioni di anidride carbonica impattano molto sul GCI degli Emirati Arabi Uniti. Inoltre il paese non mostra impegno nei confronti dell'ambiente avendo partecipato a pochi accordi internazionali.

#### 4.4.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	3.870	
Diffusione ISO 14001 (2012)	1.119	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,3%
	Industria	66,1%
	Servizi	30,6%

Tabella 4.42: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>372</sup>

Nella Figura 4.91 è mostrato l'andamento relativo al numero di certificazioni per gli standard ISO 9001 e ISO 14001.

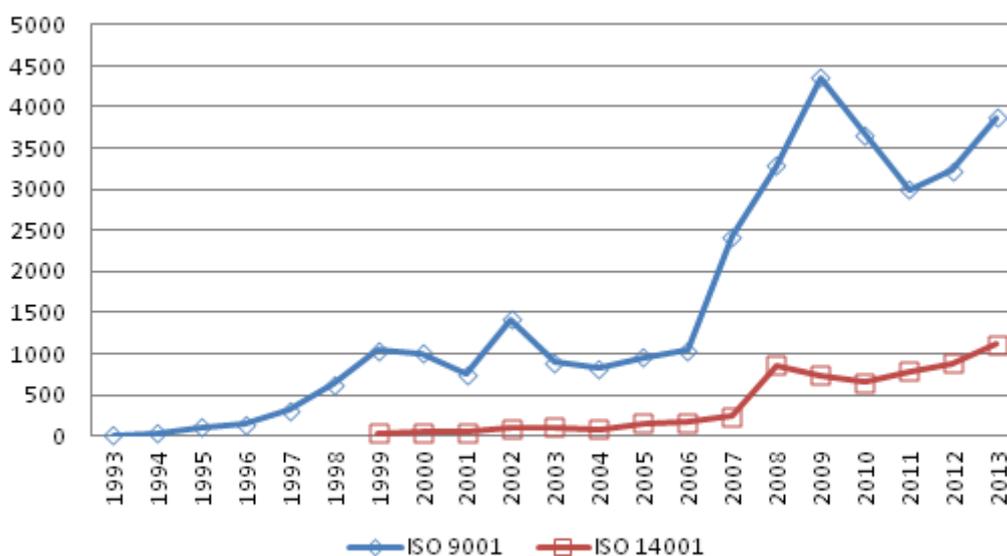


Figura 4.91: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Certificazioni ISO

Le certificazioni ISO 9001 mostrano un andamento altalenante con una prima decrescita nel 2000, anno della seconda revisione dell'ISO 9001, un picco nel 2002, seguito da una diminuzione, un seguente periodo abbastanza costante e una crescita elevata a partire dal 2008. Dopo aver toccato l'apice nell'anno 2009, seguente all'edizione 2008 della ISO 9011, si riscontra una nuova decrescita fino al 2011 per poi ritrovare un trend positivo.

Le certificazioni ISO 14001 mostrano un trend complessivamente positivo con un picco in corrispondenza del 2008.

<sup>372</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.1.3 Attori ed esperienze

Nel seguente prospetto vengono riportate realtà di organizzazioni con sede nell'Emirato di Abu Dhabi, in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Abu Dhabi Quality and Conformity Council
	Emirates Authority for standardization and metrology (ESMA)
	Health Authority - Abu Dhabi (HAAD)
II. Accreditamento	Commission for Academic Accreditation (CAA)
III. Promozione della Qualità	Emirates Quality Association
IV. Gestione Premi	Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA)

Tabella 4.43: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Abu Dhabi Quality and Conformity Council<sup>373</sup>

Abu Dhabi Quality and Conformity Council è un consiglio istituito ai sensi dell'articolo 3 del 2009 con l'obiettivo di riesaminare e perfezionare gli standard degli Emirati Arabi Uniti in collaborazione a Emirates Authority for Standardisation and Metrology (ESMA) per migliorare la qualità delle esportazioni e dei prodotti commercializzati a livello locale. La sua mission è: "guidare, facilitare e sviluppare una struttura della qualità ad Abu Dhabi efficiente, efficace e integrata a livello globale per promuovere una cultura della qualità, migliorare lo sviluppo industriale e la competitività e garantire la sicurezza dei consumatori". Il primo servizio è stato svolto nel 2011 e attualmente svolge attività di Testing delle infrastrutture, elaborazione di standard, definizione di schemi di conformità, definizione di infrastrutture di metrologia e metrologia legale e svolge attività a sostegno della sicurezza del consumatore.

Il consiglio ha costituito il Central Testing Laboratory (CTL) per lo sviluppo di attività di testing per garantire la conformità agli standard in altri campi al di là di quelli di cui si interessa attualmente i laboratori del governo di Abu Dhabi (campo alimentare, dell'acqua e della costruzione).

Il CTL si occuperà inoltre della certificazione, ispezione e formazione e risponderà alle esigenze di industria e clienti nazionali ed internazionali.

Come già detto il Consiglio si occupa di standardizzazione (in particolare ISO 55000 relative all'Asset Management) al fine di armonizzare gli standard esistenti, sviluppare nuove norme, sensibilizzare sull'importanza degli standard e formare un unico centro per lo sviluppo di norme di Abu Dhabi.

Sviluppa inoltre schemi di Conformità in vari campi per ottenere la certificazione in essi:

- Water Efficient Fixtures Conformity Scheme;
- Exterior LED Luminaires Conformity Scheme;
- Adhesives and Sealants Conformity Scheme;
- Polyethylene Plastic Pipes Certification Scheme;
- Household Electrical Appliances Conformity Scheme;
- Wiring Devices Certification Scheme;
- Children Toys Certification Scheme.

<sup>373</sup> Fonte: [www.qcc.abudhabi.ae](http://www.qcc.abudhabi.ae)

Abu Dhabi Quality and Conformity Council si occupa poi del campo della metrologia, ovvero della scienza di misurazione che permette la riduzione degli ostacoli al commercio internazionale. Il centro di metrologia permetterà di diffondere gli standard per la misurazione necessari per la tracciabilità, fornendo servizi, consulenza e formazione in tale campo e contribuendo alla ricerca di nuovi metodi.

Il QCC per garantire la conformità agli standard, assicura lo svolgimento di test a campione e la sperimentazione sugli strumenti di misurazione a cui lo stesso consiglio appone il QCC Trustmark.

Infine il consiglio nel campo della Consumer Safety, attraverso la QCCs Consumer Safety e in collaborazione con le autorità competenti, svolge attività di monitoraggio sui prodotti commercializzati che possano avere impatto sulla salute e la sicurezza della popolazione di Abu Dhabi.

### ■ Emirates Authority for standardization and metrology - ESMA<sup>374</sup>

L'Emirates Authority for Standardization and metrology, membro ISO, è l'autorità degli Emirati Arabi Uniti per la standardizzazione in riferimento alla qualità. È stata istituita nel 2001 con l'obiettivo di fornire supporto all'economia tramite la definizione "di una nuova era di Eccellenza e di Qualità" [fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org)]. La mission di ESMA è "Fornire soluzioni relative a standard e all'accreditamento, fornire standard per tutti i segmenti della società attraverso l'emanazione e l'attuazione della legislazione e dei programmi, la supervisione nei settori della sicurezza, della salute, e della tutela dell'ambiente, utilizzando le migliori pratiche internazionali".

EMAS deve mantenersi aggiornato sull'evoluzione degli standard internazionali e delle specifiche, sui sistemi di gestione, sul sostenimento dell'attuazione degli standard stessi, e deve mettere in atto il Sistema di Certificazione degli Emirati Arabi Uniti "Emirates Conformity Assessment Scheme"(ECAS) per la valutazione di prodotti che possano avere impatto sull'economia degli Emirati e su ambiente, salute e sicurezza.

La valutazione viene effettuata non solamente su prodotti provenienti da paesi esteri, ma anche sui prodotti interni affinché ne sia garantita la qualità e possano essere competitivi.

ESMA, come organo di accreditamento, garantisce la competenza e l'integrità degli organismi di certificazione attraverso l'applicazione di un sistema di accreditamento riconosciuto internazionalmente, ovvero l'Emirates National Accreditation System. Inoltre stabilisce accordi di mutuo riconoscimento con le altre organizzazioni del settore operanti in altri paesi.

Riguardo la standardizzazione ha formato comitati tecnici per il settore alimentare, prodotti per l'edilizia e materiali da costruzione, prodotti elettrici ed elettronici, prodotti chimici e materie plastiche, prodotti meccanici, petroliferi e lubrificanti, e le tecnologie dell'informazione.

### ■ Health Authority - Abu Dhabi - HAAD<sup>375</sup>

L'Health Authority - Abu Dhabi (HAAD) si occupa della regolamentazione nel settore dell'assistenza sanitaria nell'emirato di Abu Dhabi per migliorare tale settore e supportarlo verso l'eccellenza. L'ente definisce la strategia e il quadro normativo del sistema sanitario, definisce gli standard per gli operatori sanitari e ne promuove l'adozione all'interno degli Emirati Arabi Unti, monitora il sistema sanitario e pubblica report sulla performance raggiunta dallo stesso e sullo status della popolazione.

Organizza gli "Abu Dhabi Medical Distinction Awards (ADMA)", trattati nel paragrafo dedicato.

<sup>374</sup> Fonte: [www.esma.ae](http://www.esma.ae), [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>375</sup> Fonte: [www.haad.ae](http://www.haad.ae)

## Accreditamento

### ■ Commission for Academic Accreditation (CAA)<sup>376</sup>

La Commission for Academic Accreditation, fondata nel 2000, è un dipartimento del Ministry of Higher Education and Scientific Research, con sede in Abu Dhabi, si occupa della promozione della qualità e dell'eccellenza negli Emirati Arabi Uniti e verso l'esterno. È stata istituita per sviluppare ed implementare standard per l'accreditamento degli istituti di istruzione post-secondaria e i loro programmi accademici. Nel 2011 ha pubblicato la nuova versione degli Standards for Licensure and Accreditation che fornisce le misure di qualità a cui devono rispondere gli istituti di istruzione al fine di garantire l'offerta di servizi di alto livello di qualità in linea con gli standard internazionali.

Attraverso la pagina web CAA fornisce le linee guida per poter ottenere l'accreditamento e le relative norme.

Al fine di favorire il miglioramento della qualità, CAA organizza seminari e fornisce un data base (Good Practices Data Base) in cui vengono raccolte le Best Practices adottate dalle istituzioni che hanno ottenuto la certificazione e le autorizzazioni dei propri programmi. Offre inoltre l'area "CAA Quality Series" che fornisce articoli riguardanti il tema della qualità al fine condividere idee, stimolare il dibattito, migliorare le pratiche di qualità nel settore dell'Istruzione superiore e diffonderle nel pubblico.

CAA raccoglie inoltre dati provenienti dagli istituti privati (elenchi degli studenti, liste dei laureati, liste delle facoltà, dati statistici come il numero di nuovi studenti, personale, risorse bibliotecarie, risorse finanziarie e dati di posizionamento) al fine di fornire report al Ministry of Higher Education and Scientific Research.

## Promozione della qualità

### ■ Emirates Quality Association<sup>377</sup>

Emirates Quality Associations fondata come organizzazione no-profit nel 2007, è partner di Abu Dhabi International Centre for Organisational Excellence (ADICOE) e di Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA). Ha come mission: "Fornire consulenza professionale, formazione e valutazione su come sviluppare, eseguire e sostenere i suggerimenti dei dipendenti all'interno delle organizzazioni a migliorare l'impegno e le prestazioni complessive dei dipendenti" [fonte: [www.eqa.ae](http://www.eqa.ae)]. Lo scopo dell'associazione è infatti quello di promuovere l'eccellenza nel settore pubblico e nel settore privato attraverso l'adozione dei principi di qualità totale.

A tale scopo organizza conferenze, seminari, workshop, training courses e consulenza occupazionale. In collaborazione con EFQM e Center Organizational Excellence & Reserce (COER)<sup>378</sup>, organizza l'International Business Excellence Best Practices Conference, in cui vengono presentate le best practices relative agli approcci della qualità e dell'eccellenza, come il modello EFQM e la sua utilità, il Baldrige Quality Program e i relativi criteri ed esperienze nella qualità come quella di Singapore.

<sup>376</sup> Fonte: [www.caa.ae](http://www.caa.ae)

<sup>377</sup> Fonte: [www.eqa.ae](http://www.eqa.ae)

<sup>378</sup> [www.coer.org.nz](http://www.coer.org.nz)

## Gestione Premi

### ■ Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA)<sup>379</sup>

Sheikh Khalifa Excellence Award è stato istituito nel 1999 dalla Camera di Commercio e dell'Industria (ADC) di Abu Dhabi al fine di sviluppare un modello di qualità ed eccellenza e migliorare il settore del business di Abu Dhabi. Il programma adotta il modello EFQM ed è stata formata una versione arabica della versione EFQM 2013 a cui aderiscono più di 10.000 organizzazioni.

Su tale modello si basa il riconoscimento annuale attribuito ad una decina di organizzazioni tra le centinaia partecipanti al Sheikh Khalifa Excellence Award (Skea) che viene conferito dal principe di Abu Dhabi. Il premio prevede diverse categorie: SKEA's diamond, golden e silver, industria, servizi, costruzioni, commercio, turismo, settori professionali e finanziarie, sanità, istruzione, leadership strategica, eccellenza nello sviluppo umano, eccellenza nel servizio al cliente, eccellenza nel servizio alla comunità e responsabilità sociale delle imprese (CSR).

Oltre al premio sono previste altre attività per supportare le organizzazioni verso l'eccellenza, attraverso lo sviluppo di competenze e l'utilizzo di strumenti efficaci ed efficienti per l'ottenimento degli obiettivi pianificati. Fornisce attività di formazione come il "Licensed Assessors'training" (EAT), "Journey to Excellence programs (J2E)" e "Leaders for Excellence (L4E)" corsi per manager e organizzazioni in tutti gli Emirati Arabi Uniti. Oltre al premio sono attuati altri sistemi di riconoscimento, sempre basati sul modello EFQM, ovvero il "Committed to Excellence (C2E)" e "Recognized for Excellence (R4E)", forniti da Skea anche in lingua inglese.

Per la diffusione dei principi della qualità e dell'eccellenza ADC in collaborazione a EFQM organizza delle conferenze. Nel 2013 è stata svolta la "Sheikh Khalifa Excellence Award's Share Best Practice Conference: Local, Regional & International Role Models in Business Excellence" per la diffusione del modello per l'eccellenza in tutta la regione.

### ■ Premi dell'Health Authority - Abu Dhabi (HAAD)<sup>380</sup>

Gli Abu Dhabi Medical Distinction Awards (ADMA), hanno lo scopo di dare riconoscimento a professionisti eccellenti che abbiano dato un proprio contributo al miglioramento e all'innovazione nell'ambito del settore sanitario nell'emirato Abu Dhabi. Il premio è riconosciuto a livello nazionale e dà l'opportunità di condividere idee tra colleghi. Prevede le seguenti categorie:

- 1) Surgical Performance Distinction Awards;
- 2) Clinical Performance Distinction Awards;
- 3) Medical Research Distinction Award;
- 4) Medical Education Distinction Awards;
- 5) Allied Health Distinction Award;
- 6) Health Administration & Management Distinction Award;
- 7) Clinical Imaging & Laboratory Distinction Awards;
- 8) Medical Volunteer Distinction Awards;
- 9) Public Health & Health Promotion Distinction Award;
- 10) Lifetime Achievement Award.

La valutazione prende in considerazione: consegna di un servizio di alta qualità; sviluppo di un servizio di alta qualità; Gestione di un servizio di alta qualità; Contributo attraverso insegnamento, formazione, ricerca; Leadership; Innovazione, Rilevanza per gli Emirati Arabi Uniti.

<sup>379</sup> Fonte: [www.skea.ae](http://www.skea.ae)

<sup>380</sup> Fonte: [www.haad.ae](http://www.haad.ae)

## 4.4.2 Cina



### 4.4.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	1.357.000.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	7,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 10%</li> <li>▪ industria: 43,9%</li> <li>▪ servizi: 46,1%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 2.210.000.000.000 (2013; rank 1°)
Importazioni in dollari	\$ 1.950.000.000.000 (2013; rank 3°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,35 (2012, rank 5°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.89 (2014, rank 28°, +1 rispetto al 2013)

Tabella 4.44: Cina. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>381</sup>

In Figura 4.92 è mostrato l'andamento del PIL della Cina che è molto superiore alla media europea e mondiale. Negli ultimi due decenni, infatti, lo schema industriale mondiale è stato ridisegnato dall'emergere di nuove economie, indicate come BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). In particolare l'economia Cinese ha registrato tassi di sviluppo che l'ha portata a diventare una delle principali potenze economiche mondiali. Dall'andamento del PIL sono visibili gli effetti delle due crisi economiche, rispettivamente la crisi di Asia e Russia del 1997-98 e la crisi mondiale del 2008.

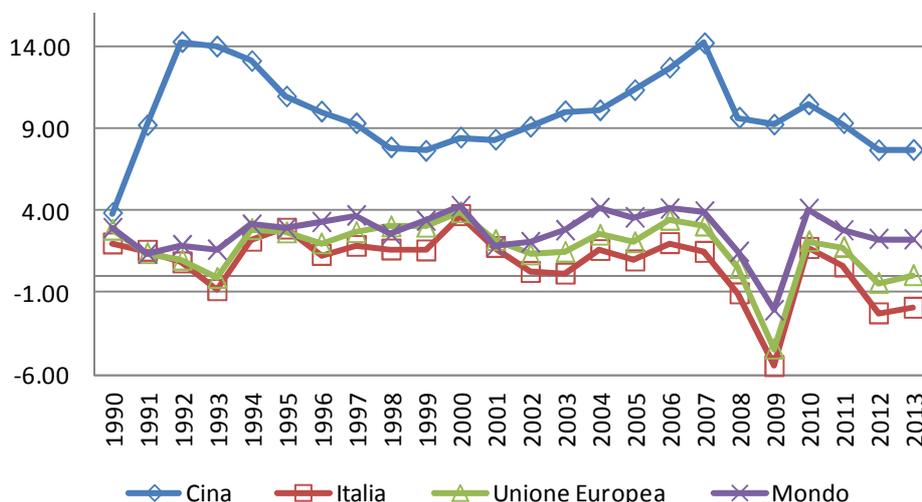


Figura 4.92: Cina. Tasso di crescita del PIL<sup>382</sup>

<sup>381</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>382</sup> Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.93, è mostrato l'andamento del CIP cinese. La Cina, è la prima economia a basso reddito del quintile superiore del CIP. Data la sua popolazione e il suo stadio di sviluppo, nel quintile, è il paese con i valori più bassi di MVApc, Manufacturing Value Added pro capite, e di MXpc, Manufactured Exports pro capite, ma si trova al secondo posto in termini di ImWMVA, World Manufacturing Value Added.

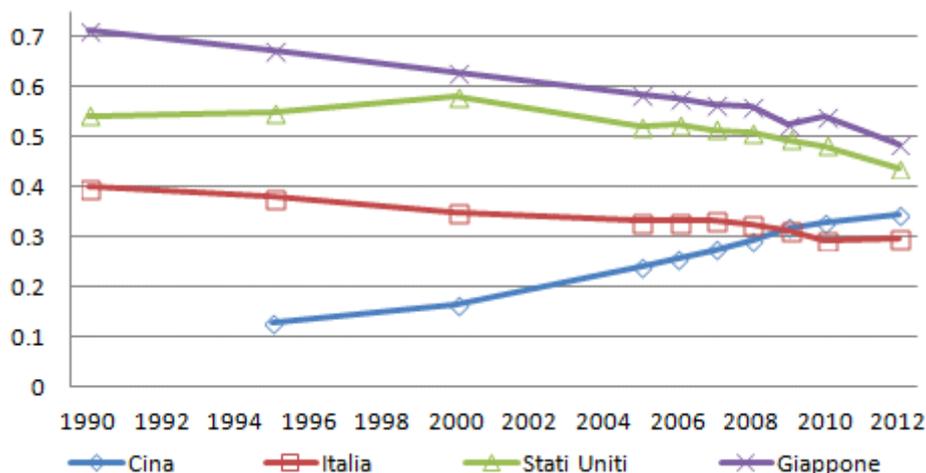


Figura 4.93: Cina. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>383</sup>

Molte economie dell'Asia orientale come la Cina, negli ultimi 20 anni hanno recuperato una quota significativa di WMVA.

Negli ultimi 15 anni, la quota di esportazioni cinesi nel mondo è aumentata dell'11% seguendo un modello di sviluppo guidato dalle esportazioni. L'industria manifatturiera è il settore principale dell'economia cinese, che rappresenta circa il 35% del PIL complessivo e rende la Cina il maggior esportatore mondiale di prodotti manifatturieri, con una quota globale del 14%. Inoltre anche la performance della Cina in settori a medio-alta tecnologia è notevole.

Dalla prima rilevazione del CIP la Cina ha guadagnato 18 posizioni e vissuto il passaggio da un paniere di esportazione dominato da alta intensità di lavoro e prodotti a bassa tecnologia (come cibo e tessuti), verso prodotti a medio-alta tecnologia che rappresentano oltre la metà del totale delle esportazioni di prodotti manifatturieri (compresi i prodotti in metallo, macchine e apparecchiature elettriche).

Nel periodo fra il 1995 e il 2000, tra le economie emergenti, la Cina ha avuto l'aumento più elevato di MVApc, pari al 8,7 %, congiunto con un aumento di MXpc, del 10,5 %. Queste performance hanno determinato in cinque anni un aumento dell'1 % della quota cinese sia nel WMVA, sia nel ImWMT.

Nel periodo dal 2000 al 2005, la Cina ha visto il suo MVApc crescere a quasi del 10 % ed i guadagni derivanti di WMVA e WMT, sono stati i più alti del mondo mostrando che il paese è entrato in un processo di auto-rafforzamento dell'industria. La Cina è riuscita ad aumentare la propria quota di esportazioni sui prodotti di medio-alta tecnologia sul totale delle esportazioni manifatturiere al 12% nel giro di cinque anni, rivelando un processo di approfondimento tecnologico rapido e la capacità di diversificazione del paniere delle esportazioni.

Nel periodo dal 2005 al 2010 la Cina entra nella top 10 della classifica mondiale del CIP. L'aumento di MVApc è addirittura superiore a quello registrato nella prima metà del decennio e raggiunge l'11%. La capacità della Cina come esportatore porta un guadagno cumulato nella quota di WMT del 4,7 %.

<sup>383</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

L'espansione della base produttiva è stata principalmente stimolata dalla domanda esterna. Tuttavia, il recupero in seguito alla crisi finanziaria del 2008 è stato innescato dai consumi interni, dagli investimenti e dalla crescita della produttività.

La Cina si trova in 28° posizione nella classifica del GCI, guadagnando una posizione rispetto al 2013 e continuando a guidare le economie del BRICS.

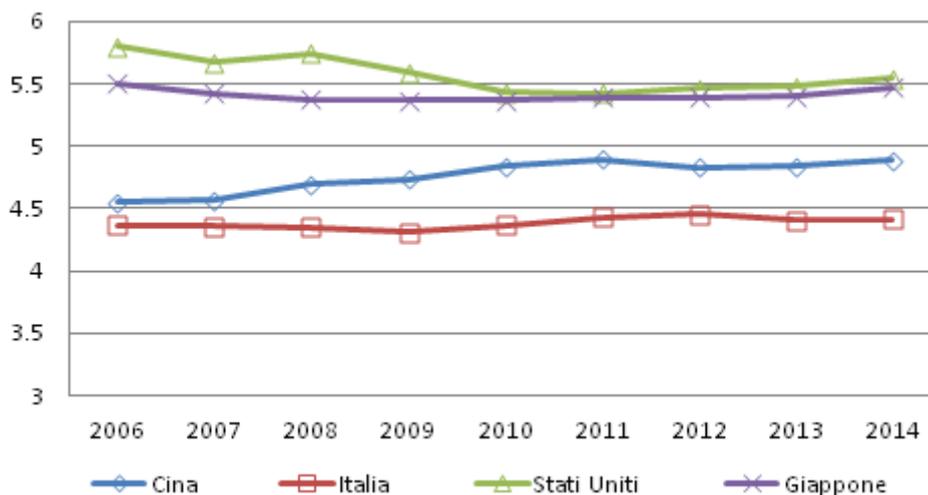


Figura 4.94: Cina. GCI - Global Competitiveness Index<sup>384</sup>

La Figura 4.95 mostra l'andamento dei singoli pilastri del GCI per il paese, nell'ultimo anno la Cina ha ottenuto piccoli miglioramenti nella gran parte dei pilastri.

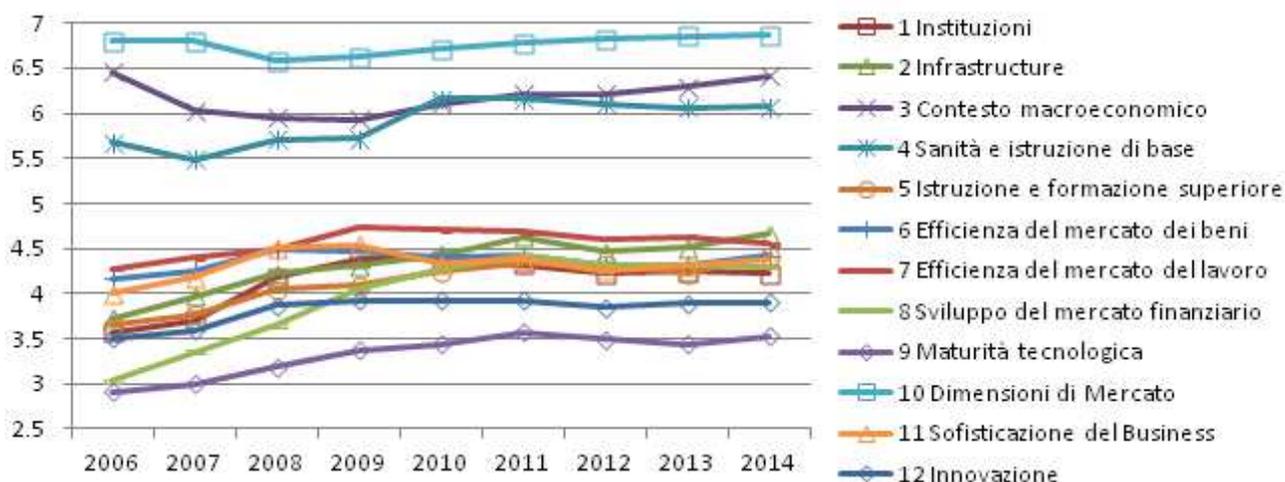


Figura 4.95: Cina. GCI Pilastri

Il quadro istituzionale cinese, pilastro 1, sta complessivamente migliorando, posizione 47°, ma vi sono ancora punti deboli come la corruzione, i problemi di sicurezza, e la bassa presenza di norme etiche e di responsabilità nelle imprese.

<sup>384</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il pilastro 2, infrastrutture, 46° posizione, ha un trend positivo dal 2012 grazie ad investimenti massivi.

La situazione macroeconomica della Cina, pilastro 3, rimane favorevole, confermando la 10° posizione, con un andamento positivo dal 2009. Il deficit di bilancio è stato ridotto, il debito pubblico sul PIL è al 22,4% uno dei più bassi al mondo; il tasso di risparmio lordo ammonta al 50% del PIL ed è probabilmente troppo elevato in considerazione della necessità della Cina di riequilibrare la sua economia verso gli investimenti e un maggiore consumo.

Per sanità e istruzione di base, pilastro 4, la Cina si trova in 46° posizione, il trend dell'indicatore è positivo nonostante negli ultimi due anni il paese abbia perso 11 posizioni.

Per il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, la Cina si trova in 65° posizione, avendo invertito il trend negativo che caratterizzava l'indicatore dal 2011. Tuttavia le iscrizioni all'istruzione terziaria sono ancora basse, la qualità dell'insegnamento non è ottimale, e vi è una disconnessione apparente tra contenuti educativi e esigenze di business.

L'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, 56° posizione, è compromesso da barriere all'ingresso e regole di investimento, che limitano notevolmente la concorrenza. Inoltre, la Cina ha problemi a supportare i settori che stanno diventando più importanti in quanto, grazie all'aumento complessivo di ricchezza nel paese, non può più contare su manodopera a basso costo ma dovrebbe puntare a creare lavori ad alto valore. Il mercato finanziario, pilastro 8, 54° posizione, continua ad essere minato dalla fragilità del settore bancario e l'accesso al debito risulta problematico per la gran parte delle piccole e medie imprese.

Nelle dimensioni di mercato, pilastro 10, la Cina si trova in 2° posizione.

Il pilastro 9, preparazione tecnologica che comprende l'adozione tecnologica da parte delle imprese e della popolazione ha un valore basso, 83° posizione, anche se la capacità di innovazione della Cina, pilastro 12, si è confermata in 32° posizione.

Per la sofisticazione del Business, pilastro 11, il paese si trova in 43° posizione con un andamento altalenante.

In termini di sostenibilità sociale l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienico-sanitari sta lentamente migliorando tuttavia, le disparità tra la popolazione sono ancora elevate.

In termini di sostenibilità ambientale, l'industrializzazione rapida ha avuto ripercussioni pesanti sull'ambiente, soprattutto sull'inquinamento dell'aria e dell'acqua. Secondo il Ministero cinese della Protezione Ambientale ciò ha anche comportato la perdita di produttività, con il costo totale derivante dall'inquinamento stimato al 3,5 % del GDP. Secondo uno studio pubblicato su Lancet nel dicembre 2012-gennaio 2013, l'inquinamento atmosferico ha contribuito a 1,2 milioni di morti premature nel 2010. Il livello di emissioni di CO2 ha smesso di salire ma rimane comunque elevato mentre il livello di emissioni di particelle PM2.5 sta peggiorando in diverse città.

Il settore agricolo pone una grande pressione sull'ambiente. Nel 2011, la Cina ha vissuto la peggiore siccità degli ultimi 50 anni, che ha messo oltre 4 milioni di agricoltori di fronte a gravi carenze idriche. L'inquinamento dell'acqua è pervasivo, e la gestione delle risorse idriche non è sostenibile, i corsi d'acqua sono gravemente danneggiati e solamente una piccola porzione d'acqua viene trattata prima di essere rimessa in circolo.

Il peggioramento tangibile del capitale naturale ha indotto il governo ad introdurre tasse sull'inquinamento ed a modificare la tassazione delle risorse, aumentando ad esempio quella sul carbone per scoraggiarne l'uso. Le misure intraprese non hanno ancora comportato una riduzione significativa delle emissioni.

#### 4.4.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	337.033	
Diffusione ISO 14001 (2013)	104.735	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	4,9%
	Industria	79,7%
	Servizi	15,5%

Tabella 4.45: Cina. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>385</sup>

Come mostrato in Figura 4.96 dall'introduzione delle ISO 9001 e dell'ISO 14001, il numero di certificazioni cinese ha mantenuto per entrambe un trend sempre crescente.

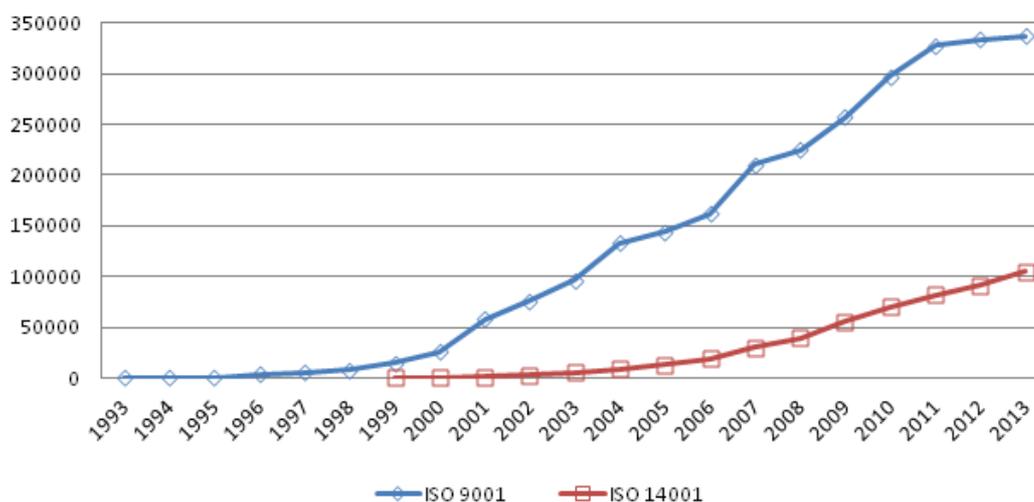


Figura 4.96: Cina. Certificazioni ISO

<sup>385</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà cinesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Sono qui considerati anche gli enti di Hong Kong. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	China Association for Standardization - CAS
	China National Institute of Standard - CNIS
	Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region - ITCHKSAR
	Product Standards Information Bureau (PSIB)
	Standardization Administration of the people's republic of China - SAC
<b>II. Accreditamento</b>	Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China - CNCA
	China National Accreditation Service for Conformity Assessment -CNAS
	Hong Kong Accreditation Service - HKAS
<b>III. Promozione della Qualità</b>	China Association for Quality - CAQ
	Chinese Society for Quality - CSQ
	Hong Kong Society for Quality - HKSQ
<b>IV. Gestione Premi</b>	Premi della China Association for Quality - CAQ
	Premi della Chinese Society for Quality - CSQ
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine - AQSIQ
	Lean Enterprise China
	Lean Six Sigma Club - Institute
	Six Sigma Institute - SSI

Tabella 4.46: Cina. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ China Association for Standardization - CAS<sup>386</sup>

China Association for Standardization (CAS), fondata nel 1978, è composta da organizzazioni e individui impegnati nella normazione nazionale, e basata sul volontariato partecipanti. Si tratta di una società pubblica che gode di uno status giuridico riconosciuto dal Ministry of Civil Affairs.

Guidati da General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIQ), CAS è uno dei membri più importanti della China Association for Science & Technology.

CAS è impegnata nella ricerca accademica, nella diffusione degli standard, nello sviluppo dell'educazione e della formazione, negli scambi di tecnologie, nella pubblicazione, nella cooperazione e comunicazione internazionale, e offre servizi di consulenza.

<sup>386</sup> Fonte: [www.china-cas.org](http://www.china-cas.org)

## ■ China National Institute of Standard - CNIS<sup>387</sup>

Fondato nel 1963 con il nome di “Standardization Research Institute under the State Science and Technology Commission”, nel 1999 ha incorporato China Standardization and Information Codification Institute, China Association for Technical Supervision and Information e AQSIIQ Management Research Institute. CNIS è un ente nazionale di ricerca, direttamente subordinato al General Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIIQ).

Lo scopo dell'ente è promuovere la standardizzazione delle norme nello sviluppo e nella gestione, al fine di soddisfare le richieste di costruzione del mercato economico.

Le ricerche riguardano soprattutto la strategia di sviluppo degli standard, le teorie di base, i principi e gli approcci. In particolare in ambito dello sviluppo di normazione si occupa di risparmio energetico e riduzione delle emissioni, gestione della qualità, agevolazione del commercio internazionale, tutela della salute e della sicurezza, servizi moderni, pubblica sicurezza, gestione pubblica e informatizzazione di governo, classificazione e codifica delle informazioni, ergonomia, analisi sensoriale del cibo e preparazione e revisione di norme correlate.

CNIS si occupa inoltre del funzionamento delle segreterie del comitato tecnico nazionale di normazione e le sue sottocommissioni; della promozione e dell'applicazione della ricerca e sviluppo; della valutazione di etichettatura di efficienza energetica e di soddisfazione del cliente; del supporto tecnico per fornire ai prodotti l'indicazione geografica; della fornitura di servizi sociali.

Allo stesso tempo, CNIS è direttamente responsabile per le funzioni amministrative di AQSIIQ e di Standardization Administration of China, compresi i richiami di prodotti difettosi, revisioni tecniche delle norme nazionali e la gestione delle licenze di fabbricazione per prodotti industriali e alimentari.

In quanto istituzione di interesse pubblico a livello nazionale, si impegna a partecipare attivamente alle attività internazionali di normazione.

Il dipartimento di “quality management” che fa parte del China National Institute of Standard ha creato il Laboratorio di percezione della qualità e dell'analisi di affidabilità<sup>388</sup> dei prodotti concentrandosi sulla user experience attraverso l'utilizzo di tecniche di misura psicofisiologiche, test di affidabilità con applicazioni tecnologiche per la valutazione dei comportamenti dei clienti, cerca di migliorare la qualità dei prodotti e di valutare l'efficacia della pubblicità e del marchio. I servizi forniti dal laboratorio sono:

- la valutazione dell'efficacia della pubblicità aereo e video, ovvero la valutazione dei comportamenti dei consumatori, le previsioni delle loro reazioni, le misurazioni accurate delle abitudini e l'ottimizzazione degli investimenti pubblicitari.
- la valutazione della percezione della qualità dei prodotti attraverso i media digitali cercando di individuare i problemi di usabilità dei prodotti o di prototipi da inserire sul mercato riducendo il rischio, migliorando la soddisfazione degli utenti, riducendo i costi del servizio post-vendita e creando una buona immagine aziendale.

Attraverso l'utilizzo di tecniche di laboratorio e tecniche cerebrali cognitive, psicologiche, fisiologiche e sperimentali cerca di accrescere l'effetto avvertito di sicurezza del prodotto evitando di compromettere la qualità del prodotto.

<sup>387</sup> Fonte: en.cnis.gov.cn;

<sup>388</sup> en.cnis.gov.cn/zyfw201401t20140102\_14779.shtml&usg=ALkJrhOli2weJzrJATsam4tJW\_E6taYhw

## ■ Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region<sup>389</sup>

Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region (ITCHK SAR); è formato da:

- Hong Kong Accreditation Service (HKAS);
- Product Standards Information Bureau (PSIB);
- Standards & Calibration Laboratory (SCL).

## ■ Product Standards Information Bureau - PSIB<sup>390</sup>

Product Standards Information Bureau (PSIB), è una sezione dell'Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region, che promuove la conoscenza generale degli standard e coordina la partecipazione di Hong Kong e della Cina ai consessi internazionali e regionali relativi alle norme; mantiene una biblioteca di standard di riferimento per uso pubblico; gestisce un servizio di vendita di standard da organismi di normazione d'oltremare; e fornisce servizi di consulenza tecnica relativa alle norme di prodotto, sicurezza e requisiti di certificazione e regolamenti.

## ■ Standardization Administration of China, China National Standardization Management Committee – SAC<sup>391</sup>

È l'organo governativo di normazione cinese, fondato nel 2000, esercita le responsabilità amministrative attraverso la gestione unificata, la supervisione e il coordinamento globale della normazione in Cina.

SAC rappresenta la Cina presso l'International Organization for Standardization (ISO), la International Electrotechnical Commission (IEC) e altre organizzazioni di normazione internazionali e regionali. SAC è responsabile dell'organizzazione delle attività del Comitato Nazionale cinese per ISO e IEC; approva e organizza l'attuazione della cooperazione internazionale e lo scambio per progetti sulla standardizzazione.

SAC è inoltre responsabile dell'organizzazione dello sviluppo e revisione di norme nazionali, per l'esame, l'approvazione, la numerazione e la pubblicazione delle norme nel paese; inoltre deve gestire e guidare il lavoro scientifico e tecnico relativo alla standardizzazione nonché della diffusione, l'istruzione e la formazione in questione; è infine responsabile del coordinamento e della gestione di comitati tecnici nazionali di normazione.

SAC in collaborazione con DIN ha sviluppato il Portale di cooperazione tedesco – cinese. Il **Germania-Cina Standards Information Portal** è stato ufficialmente lanciato il 12 ottobre 2009 a Berlino, questo nuovo portale Internet è una fonte preziosa di informazioni riguardanti norme e sistemi di standardizzazione in Germania e Cina. Il portale è gestito dagli organismi di normazione nazionali di Cina e Germania, rispettivamente Standardization Administration della Repubblica popolare cinese (SAC) e DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione. Le aziende possono utilizzare il potente motore di ricerca per trovare rapidamente le norme di cui hanno bisogno per i loro prodotti. Le ricerche possono essere effettuate in tedesco, inglese o cinese, e i risultati di ricerca possono essere visualizzati in tedesco o cinese, in entrambi i casi con una traduzione in inglese del titolo. Possono essere ricercati dati per quasi 60.000 documenti che vengono aggiornati su base mensile. È inoltre indicata la relazione dei documenti rispetto agli standard internazionali (con discriminante "identico" o "modificato"). La homepage del portale include informazioni approfondite sui settori che sono stati individuati dal "Gruppo di lavoro Standardizzazione del Comitato

<sup>389</sup> Fonte: [www.itc.gov.hk](http://www.itc.gov.hk)

<sup>390</sup> Fonte: [www.itc.gov.hk/enqualitypsib](http://www.itc.gov.hk/enqualitypsib)

<sup>391</sup> Fonte: [www.sac.gov.cn](http://www.sac.gov.cn)

misto tedesco cinese dell'Industria e del Commercio” come particolarmente importanti per lo sviluppo di standard congiunti nei due paesi.

## Accreditamento

### ■ China National Accreditation Service for Conformity Assessment - CNAS<sup>392</sup>

China National Accreditation Service for Conformity Assessment, CNAS, è l'organismo nazionale di accreditamento della Cina responsabile per l'accREDITAMENTO di organismi di certificazione, laboratori e organismi di controllo, istituito e autorizzato da “Certification and Accreditation Administration of the People’s Republic of China” (CNCA).

CNAS è stato fondato nel 2006 con la fusione del China National Accreditation Board for Certifiers (CNAB) e del China National Accreditation Board for Laboratories (CNAL). CNAB era l'organismo nazionale per l'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione dei sistemi di gestione e degli organismi di certificazione dei prodotti. CNAL era l'organismo nazionale per l'accREDITAMENTO dei laboratori.

Lo scopo di CNAS è promuovere gli organismi di valutazione della conformità per rafforzarne lo sviluppo in conformità ai requisiti delle norme applicabili, e facilitare l’operato degli organismi di valutazione della conformità in modo che rendano un servizio efficace alla società con un comportamento imparziale, e con mezzi scientifici e risultati accurati.

### ■ Hong Kong Accreditation Service - HKAS<sup>393</sup>

Hong Kong Accreditation Service (HKAS) fa parte dell’Innovation and Technology Commission of the Hong Kong Special Administrative Region Government (ITCHKASAR). Il ruolo principale di HKAS è quello di promuovere i servizi di valutazione della conformità per sostenere lo sviluppo tecnologico e il commercio internazionale.

Hong Kong Accreditation Service (HKAS) effettua l'accREDITAMENTO per laboratori, organismi di certificazione e organismi di ispezione situati a Hong Kong, attraverso: Hong Kong Laboratory Accreditation Scheme (HOKLAS) avviato nel 1985, Hong Kong Certification Body Accreditation Scheme (HKCAS) avviato nel 1998 e Hong Kong Inspection Body Accreditation Scheme (HKIAS) avviato nel 1999.

HKAS è membro dell’International Accreditation Forum (IAF), dell’International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), Pacific Accreditation Cooperation (PAC) e dell’Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC). HKAS è inoltre firmatario degli accordi multilaterali di riconoscimento reciproco con queste cooperazioni.

HKAS mira a offrire un riconoscimento ufficiale a organismi di certificazione, laboratori di taratura, organismi di ispezione e collaudo, che soddisfano gli standard internazionali, per eliminare la necessità di ripetizione di prove, tarature, certificazioni ed ispezioni nelle economie importatrici riducendo così i costi e facilitando il libero scambio attraverso le frontiere.

---

<sup>392</sup> Fonte: [www.cnas.org.cn](http://www.cnas.org.cn)

<sup>393</sup> Fonte: [www.itc.gov.hk/hkas](http://www.itc.gov.hk/hkas)

## Promozione della qualità

### China Association for Quality - CAQ<sup>394</sup>

China Association for Quality, CAQ, fondata nel 1979, è un'organizzazione no-profit registrata presso il Ministero degli Affari Civili e sotto l'amministrazione del dipartimento governativo responsabile per l'economia e la qualità.

La missione di CAQ è promuovere la professione "qualità" in Cina, divulgare idee, teorie, metodi e tecnologie di qualità avanzata, gestire il sistema di associazioni nazionali di qualità promuovendone le attività e fornire servizi a valore per la competitività organizzativa.

CAQ ha 16 sub-associazioni in metallurgia, industria leggera, tessile, petrolio, poste e telecomunicazioni, scienza e tecnologia, ecc, e 2000 membri aziendali, tra cui Baosteel, Haier, Lenovo, Shanghai Mitsubishi e Yibin Wuliangye. Grazie al sostegno di CAQ, in diversi settori e regioni della Cina sono state istituite associazioni qualità che insieme formano un sistema nazionale di associazioni qualità.

CAQ ha stabilito rapporti stretti con le organizzazioni di qualità domestiche e internazionali come<sup>395</sup> JUSE, EFQM, ASQ, e Hong Kong Productivity Council (HKPC), nonché con istituti di istruzione superiore come Tsinghua University e la Renmin University of China.

CAQ collabora con le organizzazioni di qualità e istituti di istruzione superiore in materia di ricerca e promozione della qualità. È organizzato in più ambiti di attività:

- Il Dipartimento Amministrazione che è responsabile dell'organizzazione di convegni di qualità su larga scala, della diffusione di idee di qualità avanzata, di teorie, metodi e tecnologie e di pubblicizzare le attività organizzate dal CAQ.
- I Membership Working Committee e QCC Working Committee, sono responsabili del China Quality Management Award, trattato nel paragrafo dedicato.
- L'Excellence International Quality Research Center, si occupa di effettuare, selezionare e pubblicare ricerche in ambito qualità, di organizzare le attività nazionali di promozione e certificazione six-sigma, e di gestire il Forum di qualità che, istituito nel 2002, è un evento biennale di scambio.
- L'International Liaison Department, che è responsabile degli scambi internazionali.
- Il Beijing CAQ Excellence Training Center, si occupa di formazione sulla gestione della qualità. I corsi di formazione erogati riguardano qualità, eccellenza delle prestazioni, Six Sigma, tecnologie e metodi di qualità, ingegneria della qualità, implementazione di standard e certificazioni, seminari rivolti ai senior manager.
- Il Beijing CAQ Excellence Consulting Center conduce consulenza di direzione e consulenza per la certificazione dei sistemi di gestione qualità in Cina nelle seguenti aree: sistemi di gestione ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18000; tecnologie di gestione specifiche, tra cui Six Sigma, Customer Satisfaction Measurement e 5S; gestione delle prestazioni secondo i modelli di eccellenza compreso il Cina Award.
- Il Client Satisfaction Excellence Measurement Center, si occupa della ricerca teorica e della misurazione pratica sulla soddisfazione del cliente con studi di mercato, tramite un progetto iniziato nel 1993, con la partecipazione del governo<sup>396</sup> chiamato "National Enterprise for Customer Satisfaction". Nell'implementazione del progetto, ci si è rivolti ai clienti per selezionare:
  - National Customer Satisfaction Enterprises,
  - National Customer Satisfaction Products,
  - National Customer Satisfaction Services

<sup>394</sup> Fonte: [www.caq.org.cn](http://www.caq.org.cn)

<sup>396</sup> State Bureau of Technology Supervision, il Ministry of Domestic Trade, il Ministry of Machinery Industry, il Ministry of Metallurgy industry, the Ministry of Chemical Industry, il Ministry of Post and Telecommunications e la China Light Industry Federation

o National Customer Satisfaction Projects.

Dal 1996 al 2008, sono stati individuati 1129 Customer Satisfied Enterprises, 1502 Customer Satisfied Products, 1115 Customer Satisfied Services, 426 Customer Satisfied Projects e 488 Customer Satisfied Service Stars.

- Il Reliability Engineering istituito nel 2008, si impegna a promuovere l'affidabilità delle industrie e delle imprese cinesi per lo scambio di piattaforme di lavoro, conoscenze e formazione del personale, per rispondere meglio alle esigenze dei clienti, migliorare le prestazioni aziendali e migliorare la competitività.
- The Quality Assurance Centre esegue la certificazione di terza parte in più di 30 settori.
- Il "China Quality", è una rivista Statale mensile, che punta a diffondere le idee più avanzate di gestione della qualità, presentando metodi e strumenti più recenti di gestione della qualità, e pubblicizzando l'esperienza delle società sia straniere sia nazionali nel perseguire l'eccellenza.
- La "Quality Culture" è una rivista che mira a diffondere la cultura della qualità e indirizzare la strategia della qualità.
- Zhongjing Quality Science and Technology Development Company, è responsabile per lo sviluppo, la divulgazione e la vendita di software di gestione della qualità, e della pubblicazione di libri di qualità.

Quality Control Circle, introdotto in Cina nel 1978 e promosso congiuntamente da CAQ, All-Cina Federazione dei sindacati, il Comitato Centrale della Lega della Gioventù Comunista cinese e la Cina Associazione per la Scienza e la Tecnologia, è diventata un mezzo efficace per aumentare il livello di qualità delle imprese. Fino al 2009, ci sono circa 30 milioni di QCC registrati, generando vantaggi economici di 600 miliardi di yuan.

Nel 1993, CAQ, unitamente all'Ufficio Statale di Supervisione Tecnologia, il Ministero del Commercio Interno, il Ministero di macchinari industria, l'industria del Ministero della Metallurgia, del Ministero della chimica, il Ministero delle Poste e Telecomunicazioni e la Cina Light Industry Federation, ha lanciato l'attività di Customer Satisfaction<sup>397</sup>, per la valutazione della soddisfazione del cliente nazionale al fine di aiutare le imprese a migliorare la qualità di prodotti, servizi e progetti.

Nel 2001, al fine di assistere le imprese nazionali ad affrontare le sfide dei cambiamenti della situazione economica e della concorrenza di mercato e ad attuare una politica nazionale incentrata sulla tecnologia e la qualità, è stato indetto un nuovo ciclo del progetto Universal Education TQM<sup>398</sup> che era già stato attuato nel 1986 (con la partecipazione dell'Amministrazione statale della supervisione della qualità, ispezione e quarantena, della Federazione dei sindacati e del Comitato Centrale della Lega della Gioventù Comunista cinese) attraverso varie forme di attività nel corso degli anni, come lo sviluppo degli insegnanti, formazione del personale e concorso di conoscenza. La convinzione di CAQ infatti è che l'educazione universale migliora la consapevolezza della qualità, la capacità del personale delle imprese dalla radice e garantisce il miglioramento del livello di qualità e competitività delle imprese nazionali.

China Quality Forum<sup>399</sup>, fondato nel 2002, è il forum accademico di primo livello nel campo della qualità della Cina. L'evento, con il sostegno delle relative autorità cinesi, si tiene ogni due anni e gode di attenzione dal campo della qualità.

## Chinese Society for Quality - CSQ<sup>400</sup>

Fondata nel 1964, ha lo scopo di scambiare conoscenze ed esperienze sulla qualità, assistere le imprese nell'implementazione della qualità, sponsorizzare studi accademici, seminari, training e dimostrazioni sul

<sup>397</sup> [www.caq.org.cnhtmlaboutenCustomer\\_satisfied\\_enterprises.shtml](http://www.caq.org.cnhtmlaboutenCustomer_satisfied_enterprises.shtml)

<sup>398</sup> [www.caq.org.cnhtmlaboutenUniversal\\_Education\\_on\\_TQM\\_knowledge.s](http://www.caq.org.cnhtmlaboutenUniversal_Education_on_TQM_knowledge.s)

<sup>399</sup> [www.caq.org.cnhtmlaboutenChina\\_Quality\\_Forum.shtml](http://www.caq.org.cnhtmlaboutenChina_Quality_Forum.shtml)

<sup>400</sup> Fonte: [www.csq.org.twmp.asp](http://www.csq.org.twmp.asp)

campo, svolgere esami tecnici di qualifica, aiutare il governo a accelerare lo sviluppo economico e mantenere la comunicazione internazionale.

CSQ offre delle certificazioni di qualifica per il personale che si occupa di controllo qualità, nei diversi ruoli aziendali:

- Certified Quality Engineer (CQE) Examination.
- Certified Quality Technician (CQT) Examination.
- Certified Reliability Engineer (CRE) Examination.
- Certified Quality Manger (CQM) Examination.
- Certified Software Quality Engineer (CSQE).
- Certified Software Test Engineer (CSTE).
- Certified Service Quality Professional (CSQP).
- Certified Quality Consultant (CQC).
- Certified Quality Nanager (CQM).

Oltre ai corsi di certificazione, offre corsi su Six Sigma, ISO, e affidabilità legata alla gestione della qualità e della tecnologia. Il CSQ lavora con più comitati interni divisi per ambito:

- Comitato Affidabilità promuove il ruolo fondamentale dell'affidabilità per poter realizzare prodotti di altissima qualità;
- Examination Board, il cui compito è promuovere esami di certificazione professionale di qualità;
- Comitato Internazionale, con l'obiettivo di continuare a rafforzare gli scambi e contatti tra paesi;
- Comitato Formazione di Qualità, è stato istituito con l'obiettivo di fornire un' "educazione di qualità", occupandosi di comunicazione e sviluppando una piattaforma di apprendimento;
- Comitato scambi, ha come scopo lo scambio di informazioni e di persone tra diversi enti;
- Comitato per la ricerca e il miglioramento di qualità, il cui compito principale è stimolare la partecipazione, soprattutto giovanile alle attività di ricerca;
- Commissione Qualità del Software che ha come obiettivo la promozione e la diffusione della cultura della qualità del software.

CSQ cura due pubblicazioni il "Journal Of Quality", e il "Quality (Control) Magazine", che è un mensile. CSQ gestisce inoltre diversi premi qualità come descritto nel paragrafo dedicato.

## China Jiliang University<sup>401</sup>

La China Jiliang University, istituita nel 1978, è una delle prime università cinesi che ha attivato un corso di laurea e un master in supervisione della qualità. È riconosciuta come la migliore università di metrologia, quality engineering, supervisione della qualità e standardizzazione.

Nel 2007 è stata la vincitrice del primo premio "ISO Award for Higher Education in Standardization". In Cina la "Standard Education" è gestita dal Standardization Administration of China (SAC) ed è supportata nello svolgimento della sua attività dalla China Association for Standardization e dalle filiali locali rispetto alla standardizzazione, mentre le università sono responsabili dell'educazione formale.

Nel 2000 la China Jiliang University ha introdotto un corso di laurea in "Standardization and Quality management" il corso è gestito dal college di management. Accanto ai corsi tradizionali di matematica, fisica, meccanica, micro e macro economia, marketing, commercio internazionale sono offerti altri corsi più legati alla standardizzazione come: principi di standardizzazione, standardizzazione internazionale, ISO 9000 la famiglia degli standards di certificazione qualità, quality management, ILIAS e-learning platform che è una piattaforma che gli studenti utilizzano per mettere in pratica le loro abilità. Inoltre gli studenti sono

<sup>401</sup> www.cjlu.edu.cn

stimolati a sostenere l'esame per diventare "revisore interno ISO 9001:2000" e il 70% di loro alla fine del percorso ottiene il titolo. L'università ha stabilito contatti con diverse organizzazioni compresi gli organismi di standardizzazione; spesso manager e esperti sono invitati a tenere lezioni all'Università. Gli studenti imparano a conoscere in modo approfondito gli standards attraverso stages mirati nelle aziende cinesi aderenti all'iniziativa.

Dal 2000 ben 800 studenti hanno terminato questo corso di laurea e il 95% di loro lavora nel campo della standardizzazione.

Per accrescere la consapevolezza della standardizzazione all'interno del mondo accademico sono stati pubblicati diversi libri sulla standardizzazione che sono stati adottati in 20 università cinesi.

Sono 30 le università che hanno seguito l'esempio della China Jilang University.

### **Conformity Assessment CNCA**<sup>402</sup>

Conformity Assessment CNCA è un'organizzazione autorizzata dal Consiglio di Stato, responsabile primaria della supervisione delle politiche di valutazione della conformità in Cina, compresa la sicurezza, il marchio di qualità, il marchio China Compulsory Certificate, CCC.

CNCA supervisiona il lavoro della China National Accreditation Service for Conformity Assessment (CNAS), che accredita gli organismi di certificazione, i laboratori e le strutture di controllo.

CNCA supervisiona inoltre il sistema di certificazione di prodotto obbligatoria Compulsory Product Certification System – CPCS, a cui sono soggette 19 categorie di prodotti corrispondenti a 132 codici-prodotto. Questi devono avere il CCC Mark prima che possano essere esportati o venduti in Cina. Le attività di CNCA comprendono:

- redigere e modificare il catalogo di prodotti soggetti a certificazione obbligatoria pubblicato in collaborazione con AQSIQ;
- designare ed emettere norme di attuazione previste per la certificazione dei prodotti elencati nel catalogo;
- designare gli organismi di certificazione, laboratori di prova, organismi di ispezione, nonché gli enti emittenti il marchio di certificazione;
- pubblicare un elenco ufficiale dei prodotti certificati e dei loro produttori;
- dirigere sedi locali AQSIQ per indagare sulle violazioni di certificazione obbligatoria;
- investigare le violazioni delle norme da parte delle organizzazioni di certificazione, ispezione e test.

### **Hong Kong Society for Quality – HKSQ**<sup>403</sup>

Fondata nel 1986 come gruppo della American Society for Quality, ASQ, è stata ribattezzata Hong Kong Society for Quality Control (HKSQC) nel 1989, per riflettere un maggiore coinvolgimento locale pur mantenendo la sua affiliazione con ASQ. Nel 1997, HKSQC è stata chiamata Hong Kong Society for Quality (HKSQ).

La Società è un'organizzazione no-profit creata per promuovere una maggiore consapevolezza della necessità di qualità a Hong Kong, per garantire prodotti e servizi di eccellenza attraverso il miglioramento continuo della qualità e della soddisfazione del cliente, e per fornire formazione continua ai professionisti coinvolti nella qualità e nelle discipline di affidabilità.

<sup>402</sup> Fonte: [www.cnca.gov.cn](http://www.cnca.gov.cn)

<sup>403</sup> Fonte: [www.hksq.org](http://www.hksq.org)

Nel 2002 HKSQ è stato riconosciuto come un WorldPartner della American Society for Quality (ASQ). HKSQ è anche membro fondatore della Asian Network for Quality (ANQ), fondata nel 2002, con l'obiettivo di promuovere la qualità per la prosperità e l'integrazione dei paesi asiatici.

I membri di HKSQ possono essere organizzazioni individui o studenti. Le organizzazioni sono:

- ATAL;
- BSI, Hong Kong;
- CMA Industrial Development Foundation Limited;
- ENW Electronics Limited;
- Hong Kong Quality Assurance Agency;
- Hong Kong Science & Technology Park Corporation;
- Leading Edge Construction Materials Testing Company Limited;
- SGS Hong Kong Limited;
- Techworld Industries Limited;
- TQM Consultants Co. Ltd.

HKSQ organizza attività formative per i suoi membri, come workshop e seminari.

Per celebrare il World Quality Month, Week e Day, HKSQ organizza una serie di attività tra cui conferenze e visite tecniche.

HKSQ ha organizzato, dal 1993 al 2004, il Quality Management Student Project Competition, che a causa della mancanza di sponsor ha avuto una periodicità altalenante (nel 1994 e nel 2000 non si è svolto) fino ad arrivare alla sospensione.

Dal 2005 organizza il Company Based Student Project Competition che offre agli studenti l'opportunità di lavorare su un caso industriale reale e proporre una risoluzione.

## Gestione di premi nazionali

### ■ Premi della China Association for Quality - CAQ<sup>404</sup>

#### **National Quality Award**

Per motivare e guidare la ricerca di eccellenza nella qualità delle imprese, per accelerarne la crescita, e la competitività internazionale, la China Association for Quality, CQA, sostenuta dalle autorità nazionali, nel 2001 ha lanciato il National Quality Award.

La valutazione è basata sullo standard nazionale "Criteri per prestazioni di eccellenza".

#### **China Association for Quality and Technology Award**

Approvato dallo State Ministry of Science and Technology, National Science and Technology Awards Office, il China Association for Quality and Technology Award è stato istituito nel 2005 e viene assegnato annualmente in riconoscimento del contributo, in campo qualità e tecnologia, a mobilitare la maggioranza delle imprese, dell'entusiasmo e la creatività dei lavoratori e promuovere la qualità del progresso tecnico per la gestione, l'innovazione e la competitività.

### ■ Premi della Chinese Society for Quality - CSQ<sup>405</sup>

L'Operational Excellence quality Award, il Premio Individuale e il Quality Paper Award sono premi gestiti dalla CSQ, Chinese Society for Quality, tratta nel paragrafo dedicato.

#### **Operational Excellence quality Award**

Operational Excellence quality Award, una volta chiamato Group Quality (Control) Award, ha tre categorie in base al tipo di attività:

- Business;
- Formazione;
- Ambito medico.

È basato su dieci principi fondamentali di eccellenza, in cui l'organizzazione deve dimostrare prestazioni eccezionali, e sette elementi chiave: leadership, innovazione tecnologica, clienti e mercati, pianificazione strategica, prestazioni complessive di business, qualità degli elementi di eccellenza.

In ciascuna categoria ci sono tre livelli di eccellenza, in base al punteggio ottenuto nella valutazione, e quindi tre vincitori:

- premio "Stella", almeno 650 punti;
- premio "Award", almeno 750 punti;
- premio "Samsung", almeno 850 punti.

Il processo di valutazione prevede una prima selezione documentale delle domande di partecipazione, seguito da visite in loco alle organizzazioni.

<sup>404</sup> Fonte: [www.caq.org.cn](http://www.caq.org.cn)

<sup>405</sup> Fonte: [www.csq.org.twmp.asp](http://www.csq.org.twmp.asp)

## Premio Individuale

Il Premio Individuale, è diviso in tre categorie:

- "La qualità pratica di esercizio" - in riconoscimento all'impegno nel miglioramento della qualità.
- "La ricerca e promozione di qualità" - in riconoscimento alla promozione della qualità e alla ricerca nel controllo della qualità accademica dei soggetti.
- "Contributo eccezionale alla qualità" - in riconoscimento ad un lungo servizio di lavoro nell'Istituto, e all'impegno a promuovere la qualità del lavoro.

I criteri di valutazione per ogni categoria sono:

Pratiche di qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Contributo alla qualità del lavoro:
  - Attuazione del concetto di qualità nel lavoro (20%);
  - Attuazione di pratiche di qualità nel lavoro (35%);
  - Attuazione di prestazioni di qualità nel lavoro (45%).

Ricerca e promozione della qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Ricerca e promozione di contributo:
  - Contributo alla società (50%);
  - Contributo alla società (10%);
  - Ricerca (30%);
  - Esperienza di apprendimento (5%);
  - Altro (5%);

Eccezionale contributo alla qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Contributo alla qualità del servizio:
  - Anni di servizio (15%);
  - Servizio dedicato (25%);
  - Esecuzione specifica (60%).

## Quality Paper Award

Il Quality Paper Award è assegnato annualmente alle tesi eccellenti sul controllo di qualità, che vengono poi presentate alla riunione annuale dell'Istituto Panel Quality Paper Award.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China - AQSIQ<sup>406</sup>

General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIQ) è un organo amministrativo ministeriale direttamente sotto il Consiglio di Stato della Repubblica popolare cinese, che è responsabile nazionale di qualità, metrologia, controllo dell'entrata-uscita delle materie prime, entrata-uscita e quarantena di animali e piante, import-export per la sicurezza alimentare, certificazione e accreditamento, standardizzazione, nonché applicazione della legge.

AQSIQ ha 19 dipartimenti interni, tra cui un Dipartimento Qualità che si occupa di realizzare programmi a livello nazionale.

AQSIQ amministra la Certification and Accreditation Administration of the P.R. China (CNCA) e la Standardization Administration of the P.R. China (SAC):

- CNCA è un dipartimento a livello ministeriale, che svolge la gestione unificata, la supervisione e il coordinamento generale delle attività di certificazione e accreditamento in tutto il paese.
- SAC è un dipartimento a livello ministeriale, che a livello nazionale svolge attività di gestione unificata per la standardizzazione.

15 filiali dirette di AQSIQ, danno supporto tecnico ai processi decisionali e di attuazione. Inoltre altre 10 associazioni commerciali e federazioni sono affiliate AQSIQ.

Con lo scopo di svolgere la funzione di ispezione di entrata - uscita e quarantena, AQSIQ ha istituito un totale di 35 "Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau" (CIQ) in 31 province della Cina, arrivando a circa a 300 filiali e oltre 200 sedi locali in tutto il paese. AQSIQ guida direttamente tutti i CIQs.

La supervisione tecnica e di qualità avviene a livello provinciale tramite 31 Bureaus of Quality and Technical Supervision a cui AQSIQ fornisce guida tecnica.

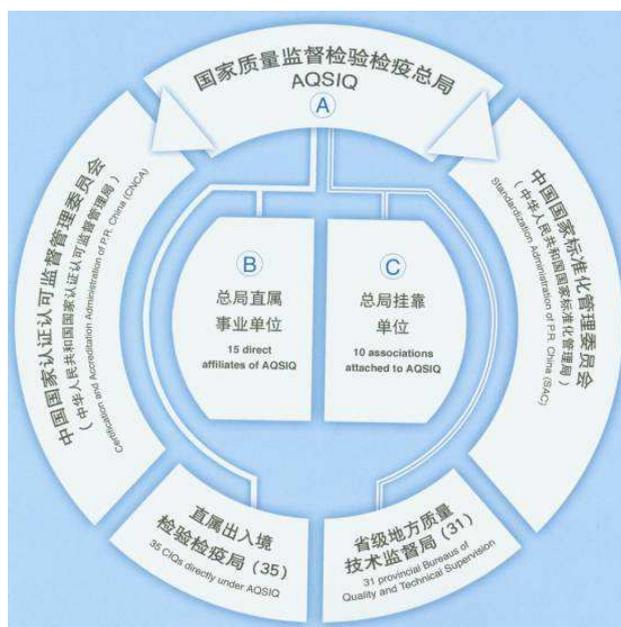


Figura 4.97: Organizzazione AQSIQ, fonte AQSIQ

<sup>406</sup> Fonte: [www.aqsiq.gov.cn](http://www.aqsiq.gov.cn)

### ■ Lean Enterprise Cina - LEC<sup>407</sup>

Lean Enterprise Cina (LEC) fondata nel 2006, è un'organizzazione no-profit di ricerca volta a promuovere ed educare al Lean Thinking in Cina. LEC è l'unica organizzazione autorizzata in Cina ad avere la proprietà intellettuale di libri e conoscenze provenienti da LEI, l'organizzazione leader globale degli enti lean situata in USA. LEC è uno dei 18 paesi affiliati al Lean Global Network.

Lo scopo di LEC è promuovere ed educare al Lean Thinking tramite libri lean e corsi di formazione online, traduce libri lean, ricerca e pubblica casi aziendali di implementazioni lean in Cina.

LEC per aiutare le imprese nella trasformazione Lean, fornisce cosiddetti “Lean Leadership workshop” e servizi di consultazione, oltre a laboratori di Lean con la possibilità di personalizzazione sulle esigenze dei clienti.

LEC organizza inoltre il Global Lean Summit una conferenza annuale di due giorni per l'apprendimento e la condivisione di casi di implementazione lean in Cina.

I Partner LEC sono:

- Lean Six Sigma Club;
- La certificazione UL;
- TXM.

### ■ Lean Six Sigma Club Institute<sup>408</sup>

Lean Six Sigma Institute (LSSI), subordinato a Shanghai Management Science Society, è un'organizzazione no-profit con l'obiettivo di migliorare le prestazioni delle operations. Fornisce opportunità di ricerca e di condivisione della conoscenza lean six sigma, promuovendo una comunità Lean Six Sigma attraverso manifestazioni pubbliche e il sito internet.

Lean Six Sigma gestisce una serie di progetti, conferenze, seminari e eventi. Svolge la sua missione attraverso formazione, disponibilità di materiali di approfondimento, e le conferenze Lean Six Sigma Summit.

### ■ Six Sigma Institute – SSI<sup>409</sup>

Il Six Sigma Institute (SSI) è un'organizzazione situata a Hong Kong che fornisce corsi di formazione Six Sigma. L'obiettivo dell'ente è promuovere la teoria Six Sigma e le pratiche ad essa correlate, al fine di rafforzare il vantaggio competitivo delle organizzazioni sia di servizio sia manifatturiere, e di riconoscere lo status professionale degli operatori Six Sigma fornendo loro un esame professionale certificato.

Per promuovere l'applicazione di metodologie Six Sigma, il SSI lavora a stretto contatto con università, istituti e organismi professionali fornendo supporto nell'organizzare corsi e eventi; SSI assiste una serie di istituzioni pubbliche e private con una formazione in - house.

Oltre ai programmi di formazione Six Sigma, la SSI offre altri corsi di formazione su Quality Management, Lean, Teoria dei Vincoli e programmi di sviluppo professionale continuo.

<sup>407</sup> Fonte: [www.leanchina.org](http://www.leanchina.org)

<sup>408</sup> Fonte: [www.lssclub.com](http://www.lssclub.com)

<sup>409</sup> Fonte: [www.sixsigmainstitute.org](http://www.sixsigmainstitute.org)

### 4.4.3 Corea del Sud, Repubblica di Corea



#### 4.4.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	50.022.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	3,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 2,6%</li> <li>▪ industria: 39,2%</li> <li>▪ servizi: 58,2%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 557.300.000.000 (2013; rank 9°)
Importazioni in dollari	\$ 516.600.000.000 (2013; rank 9°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,41 (2012, rank 4°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,96 (2014, rank 26°, - 1 rispetto al 2013)

Tabella 4.47: Corea del Sud. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>410</sup>

In Figura 4.98 è mostrato il PIL della Corea del Sud a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Dall'andamento del PIL sono visibili gli effetti delle due crisi economiche, rispettivamente la crisi di Asia e Russia del 1997-98 e la crisi mondiale del 2008. Come si può vedere dal grafico in entrambe le occasioni il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa rispetto ai propri competitor.

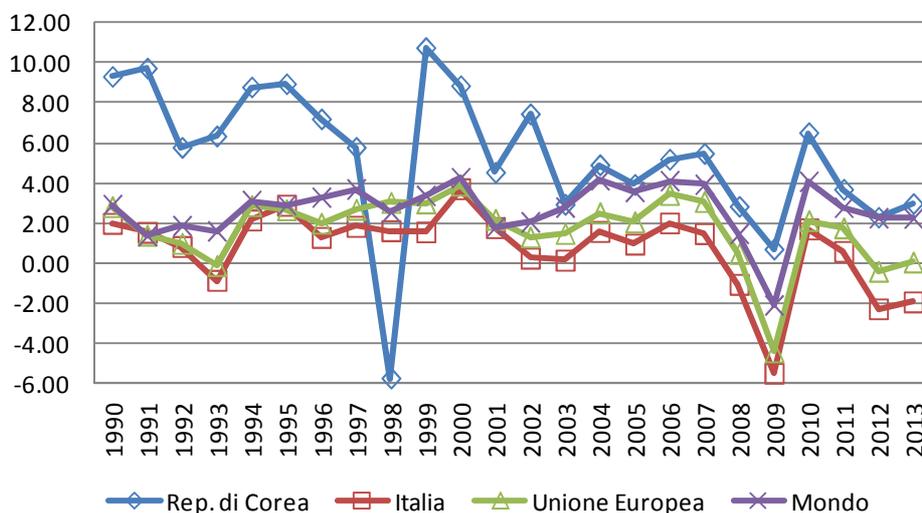


Figura 4.98: Corea del Sud. Tasso di crescita del PIL<sup>411</sup>

<sup>410</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>411</sup> Fonte: Banca Mondiale

Il CIP della Corea del Sud, mostrato in Figura 4.99 ha un andamento crescente, in particolare il paese, dal 2000 al 2005, ha guadagnato otto posizioni mantenendosi poi in quarta posizione fino a quest'ultima rilevazione.

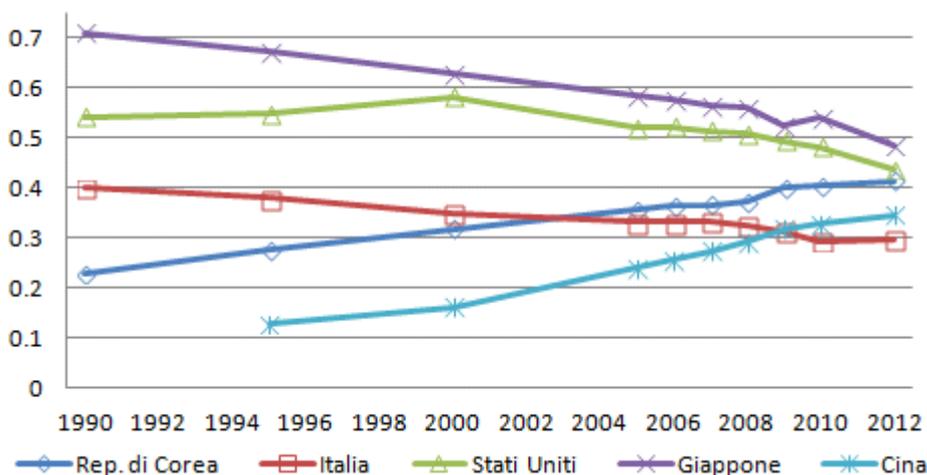


Figura 4.99: Corea del Sud. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>412</sup>

Insieme agli altri paesi dell'Asia Orientale la Corea del Sud rappresenta un quinto del WMVA e per quanto riguarda l'impatto globale è comparabile a Francia, Italia e Regno Unito.

La Corea del Sud è inoltre tra i primi 20 top performer sia per il MXpc, sia per il MVApC, in quanto ha costantemente aumentato la capacità di produrre ed esportare. Inoltre la produzione manifatturiera del paese è ad alto contenuto tecnologico.

Negli anni dal 1990 al 1995 la Corea del Sud ha aumentato significativamente le quote di WMVA e WMT, quando contemporaneamente le economie industriali tradizionali hanno registrato un andamento negativo generale. Nei cinque anni successivi, dal 1995 al 2000, il paese ha registrato un aumento di MVApC uguale a quello del periodo precedente.

Dal 2000 al 2005 la Repubblica di Corea è entrata nella top 10 del CIP, conquistando la quarta posizione nel ranking mondiale. Un risultato trainato da un aumento dell'MVApC, superiore al 6% per il terzo periodo quinquennale di seguito, che ha comportato un aumento conseguente dello 0,4 % della quota in WMVA (mentre la quota di WMT è diminuita rispetto al decennio precedente). Dal 2005 al 2010, è invece diminuita la velocità di crescita di MVApC.

In Figura 4.100 è mostrato il GCI della Corea del Sud che, uscita dalla top 20 nel 2013, nell'ultimo anno ha perso un'ulteriore posizione nel rank globale dell'indicatore presentando peggioramenti nei pilastri in cui storicamente ha sempre ottenuto punteggi bassi, ovvero le istituzioni e l'efficienza del mercato del lavoro.

<sup>412</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

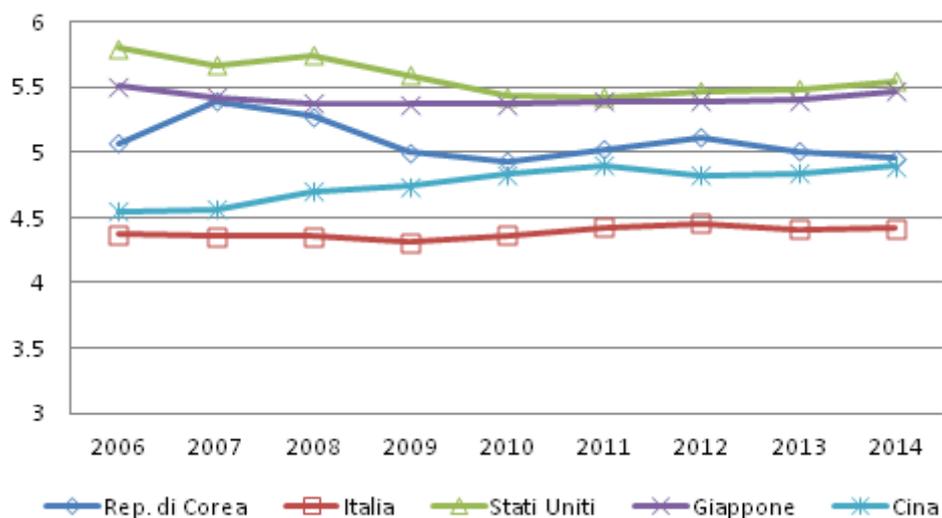


Figura 4.100: Corea del Sud. GCI - Global Competitiveness Index<sup>413</sup>

In Figura 4.101 sono mostrate le componenti del GCI.

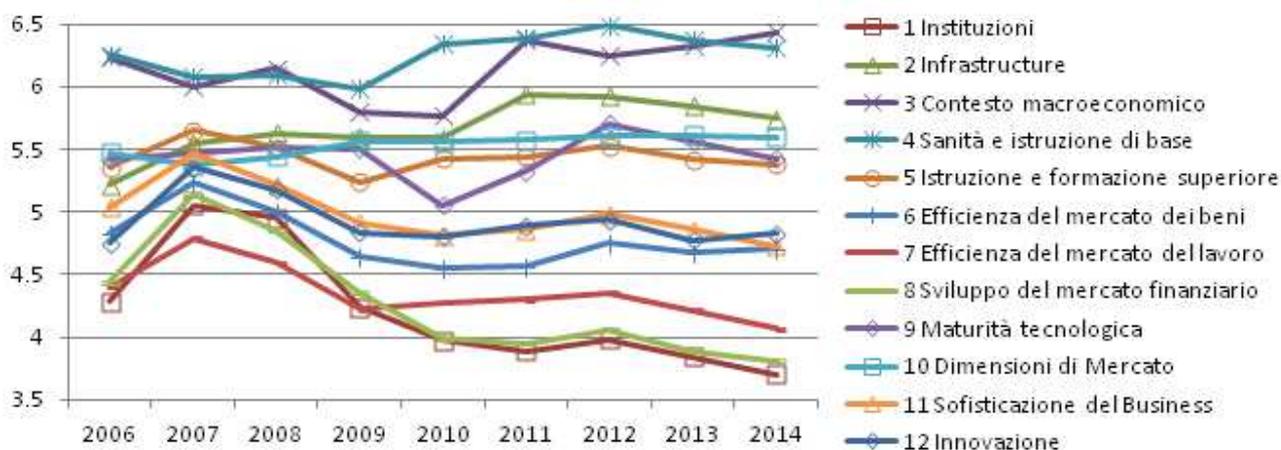


Figura 4.101: Corea del Sud. GCI Pilastri

La valutazione complessiva del GCI è notevolmente indebolita dalla qualità media del pilastro 1 circa le istituzioni pubbliche e private, all'82° posizione e in calo di 8 posizioni rispetto al 2013 e di 22 posizioni rispetto al 2012. Tale ha avuto un trend complessivamente negativo per tutto il periodo di osservazione dell'indicatore (2006-2014).

Il paese ha un punteggio eccellente nel pilastro 2, infrastrutture, 14° posizione nel rank sebbene anch'esso sia in calo.

La Corea del Sud ha un ambiente macroeconomico molto positivo, pilastro 3, 7° posizione, seconda solo alla Norvegia tra i paesi OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico).

Per sanità e istruzione di base, pilastro 4, e istruzione e formazione superiore, pilastro 5, il paese si trova in calo rispettivamente in 27° e 23° posizione. Tuttavia i tassi di iscrizione a tutti i livelli di istruzione sono tra i più alti del mondo, con un tasso lordo di iscrizione del 103 % per il 2013.

<sup>413</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il mercato dei beni, pilastro 6, si conferma in 33° posizione.

Il mercato del lavoro, pilastro 7, caratterizzato da rigidità e inefficienze si trova in 86° posizione con una perdita di 8 posizioni nell'ultimo anno, mentre il mercato finanziario, pilastro 8° si trova in 80° posizione invertendo il trend negativo che lo caratterizzava dal 2008.

Le dimensioni di mercato, pilastro 10, hanno un andamento più o meno costante, 11° posizione.

L'alto grado di adozione tecnologica, pilastro 9, 25° posizione, la sofisticazione di business, pilastro 11, 27° posizione, entrambi in discesa rispetto all'edizione precedente, sono tuttavia elevati e contribuiscono a spiegare la capacità di innovazione del paese (pilastro 12), che si conferma in 17° posizione. In particolare innovazione e sofisticazione del business hanno un andamento molto simile.

### 4.4.3.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	11.360	
Diffusione ISO 14001 (2013)	4.719	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,6%
	Industria	89,7%
	Servizi	7,7%

Tabella 4.48: Corea del Sud. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>414</sup>

In Figura 4.102 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Corea del Sud. Purtroppo non siamo in grado di commentare i dati in quanto ISO non ha confermato i dati forniti nelle precedenti edizioni ("figures provided in previous editions not submitted" Fonte: ISO).

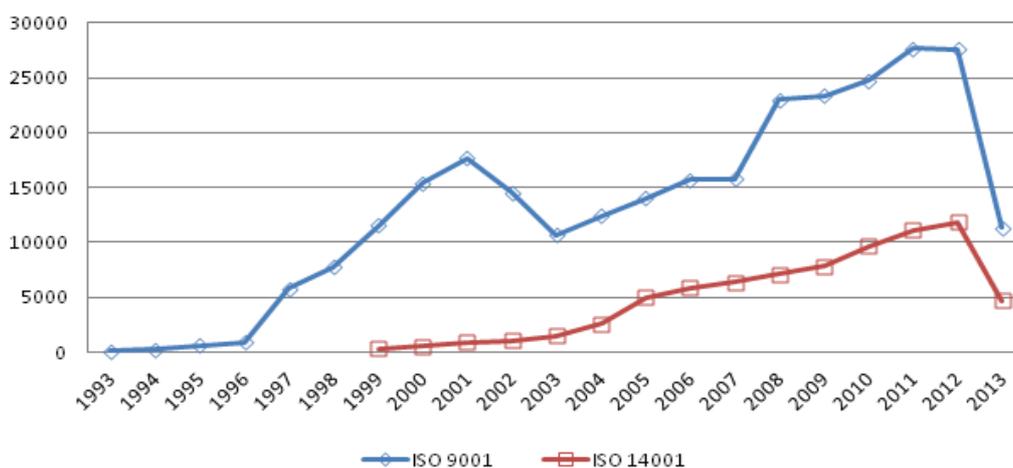


Figura 4.102: Corea del Sud. Certificazioni ISO

<sup>414</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà sud coreane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Korean Agency for Technology and Standards - KATS
	Korea Accreditation Board - KAB
II. Accreditamento	Korea Accreditation System - KAS
	Korea Laboratory Accreditation Scheme – KOLAS
III. Promozione della Qualità	Korean Standards Association - KSA
	Korean Society for Quality Management - KSQM
IV. Gestione Premi	Premi KSA
	Premi KSQM
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Six Sigma management Institute

Tabella 4.49: Corea del Sud. Principali attori della Qualità

## Normazione

### Korean Agency for Technology and Standards – KATS<sup>415</sup>

Korean Agency for Technology and Standards (KATS) è stato fondato nel 1883 come Analysis and Testing Laboratory sotto gli auspici del Mint Office, con l'incarico di produrre monete, e di effettuare analisi e raffinazione di minerali metallici.

Nel primo periodo KATS ha condotto test, analisi e valutazioni dei prodotti di consumo sotto la Industrial Advancement Administration. In seguito, come affiliato del Small and Medium Business Administration, sono state integrate nell'organizzazione, le funzioni relative alla formulazione dei criteri di qualità e di sicurezza industriale sui prodotti di consumo.

Nel 1999, KATS ha preso il ruolo di ente rappresentante nazionale di normazione in Corea del Sud, sotto il Ministry of Commerce, Industry and Energy (MOCIE), con la responsabilità di supervisionare lo sviluppo del Korean Industrial Standards (KS), il controllo di qualità e sicurezza dei prodotti di consumo, il funzionamento del sistema legale di metrologia, la gestione della valutazione tecnica e della certificazione di tecnologie e prodotti, ecc.. Le Korean Industrial Standards (KS) sono le norme nazionali in Corea del Sud basate sull'Industrial Standardization Act.

Nel 2006, KATS ha rafforzato le politiche sulle norme e la sicurezza dei prodotti. Nel 2008, a seguito dell'incorporamento del nuovo governo sulle strutture di piccole dimensioni, sotto gli auspici del Ministry of Knowledge Economy (MKE), KATS ha riorganizzato la struttura organizzativa in 4 Uffici e 22 divisioni, al fine di aumentare l'efficienza e la competenza.

Lo scopo di KAS è promuovere le tecnologia per la misurazione degli standard perché l'affidabilità della produzione sud coreana sia riconosciuta a livello internazionale, partecipare alle attività internazionali di normazione e assistere il settore privato per favorire un sistema di sviluppo degli standard con un approccio bottom-up.

<sup>415</sup> Fonte: [www.kats.go.kr](http://www.kats.go.kr)

KATS aiuta le aziende a superare gli ostacoli tecnici al commercio, raccogliendo e analizzando informazioni su regolamenti tecnici e standard industriali dei paesi stranieri, e distribuendo i risultati alle imprese locali. KATS promuove la cooperazione reciproca in materia di standardizzazione e certificazione di qualità e ambientale con l'estero, partecipa a organizzazioni internazionali e regionali di normazione come ISO, IEC e PASC, e ospita incontri internazionali per la standardizzazione.

## Accreditamento

### ■ Korea Accreditation Board – KAB<sup>416</sup>

KAB, istituito nel 1995, è l'unico ente nazionale di accreditamento degli enti di certificazione e degli organismi di certificazione del personale, riconosciuto dal Ministry of Commerce Industry and Energy (MOCIE).

KAB mira a stabilire sistemi di comunicazione efficaci per esaminare le richieste e le esigenze dei soggetti coinvolti nell'accREDITAMENTO e cerca metodi di cooperazione per raggiungere maggiori affidabilità e valore, migliorando continuamente la qualità degli accreditamenti.

KAB è firmatario dell'accordo di mutuo riconoscimento con IAF (MLA), nel 1999, per i sistemi di gestione qualità e ambientali secondo le ISO 9001 e ISO 14001.

KAB gestisce inoltre i programmi di accreditamento per la TL 9000, K - SGSL, ISMS, ISO 22000, ecc.. con il sostegno del Ministry of Knowledge Economy (in precedenza Ministry of Commerce, Industry and Energy, MOCIE).

### ■ Korea Accreditation System – KAS<sup>417</sup>

KAS è un organismo nazionale di accreditamento istituito nel 2001 nel quadro del Korean Agency for Technology and Standards (KATS), che è un ente governativo sotto il Ministry della Knowledge Economy (MKE).

KAS prevede l'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione dei prodotti nei settori di apparecchiature elettriche, apparecchi a gas, impianti di energia rinnovabile, metalli, ceramica, metalli, prodotti chimici e materie plastiche che non sono soggette al mandato in corso.

Lo scopo di KAS è migliorare il sistema di accREDITAMENTO, al fine di garantirne la crescita qualitativa e la competitività, garantire il rispetto delle norme internazionali, rispondere adeguatamente alle esigenze delle parti interessate e migliorarne affidabilità e valore.

KAS è firmatario degli accordi di mutuo riconoscimento, MLA del PAC nel 2007, e MLA dell'IAF per i prodotti nel 2007.

### ■ Korea Laboratory Accreditation Scheme – KOLAS<sup>418</sup>

Korea Laboratory Accreditation Scheme (KOLAS) è l'ufficio amministrativo governativo istituito nel 1992, dal Korean Agency for Technology and Standards (KATS), per l'accREDITAMENTO di laboratori di calibrazione, prova e organismi di controllo basato sul "National Standards Act".

La missione dell'ente è fornire accREDITAMENTO nazionale a laboratori e organismi di controllo competenti, incoraggiando la creazione e lo sviluppo di laboratori, organismi di ispezione e le relative strutture in Corea

<sup>416</sup> Fonte: [www.kab.or.kr](http://www.kab.or.kr)

<sup>417</sup> Fonte: [www.kats.go.kr](http://www.kats.go.kr)

<sup>418</sup> Fonte: [www.kolas.go.kr](http://www.kolas.go.kr)

del Sud, promuovere il riconoscimento reciproco con fra gli organismi di accreditamento, promuovere l'accettazione internazionale dei risultati dei test dei rapporti di ispezione prodotti da organizzazioni accreditate al fine di facilitare gli scambi, cooperare e collaborare con altri enti di accreditamento.

KOLAS partecipa attivamente alle riunioni internazionali organizzate dall'Asia-Pacific Laboratory Cooperation (APLAC) e dall'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), o le intercalibrazioni per le prove valutative organizzate da APLAC e da altre società internazionali.

KOLAS è firmatario degli accordi di mutuo riconoscimento con l'Asia-Pacific Laboratory Cooperation (APLAC, MRA) nel 1998 per il collaudo e nel 2001 per la calibrazione: KOLAS è anche firmatario del MRA con l'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) nel 2000.

## Promozione della Qualità

### Korean Society for Quality Management - KSQM<sup>419</sup>

Korean Society for Quality Management è un'organizzazione no-profit che opera nell'interesse della società per contribuire allo studio della gestione della qualità, lo sviluppo tecnologico, la diffusione e l'applicazione della gestione della qualità.

I membri possono essere associati, utenti aziendali, soci onorari, o gruppi.

La società organizza diversi eventi e conferenze per diffondere la cultura della qualità nel paese sui temi R&D, gestione della qualità, statistica per la gestione della qualità, tecniche di qualità avanzate, qualità classica, qualità aziendale, qualità nel settore pubblico, qualità dei servizi, Six Sigma, e casi aziendali specifici di qualità.

KSQM gestisce il Global Excellence Award In Quality Management, trattato nel paragrafo dedicato, cura inoltre la pubblicazione del giornale accademico Journal of Korean Society for Quality Management, la cui prima edizione risale al 1966. Lo scopo della rivista è promuovere la ricerca e le tecniche avanzate di qualità e condividere i risultati, al fine di migliorare la ricerca accademica e la competitività delle imprese. Include tutti i contenuti con valore accademico come appunto pubblicazioni di ricerche accademiche, nuove tecniche di qualità, casi di successo aziendale ed esperienze pratiche degli specialisti di qualità.

### Korean Standards Association - KSA<sup>420</sup>

KSA è un'organizzazione che fornisce servizi di standardizzazione e formazione sulla gestione della qualità e implementa una serie di ricerche e attività legate questi due aspetti al fine di costruire uno standard globale che possa basarsi sulla tradizione sud coreana.

KSA è composto da esperti di vari settori, vuole condurre lo sviluppo industriale della Corea del Sud per la competitività tecnologia basata sul know-how accumulato, attraverso ricerche e studi su standard industriali e di gestione della qualità, iniziative di istruzione e formazione, certificazioni, eventi promozionali, e attraverso la cooperazione internazionale.

KSA è impegnata nella ricerca di nuovi modelli di business per la produzione pulita attraverso l'aumento della consapevolezza del top management delle PMI.

I membri KSA includono varie aziende da tutti i settori industriali, di produzione e costruzione, compresi i settori della finanza e dell'istituzione governativa.

KSA offre corsi di formazione nei seguenti ambiti:

- Gestione della qualità;

<sup>419</sup> Fonte: [www.ksqm.org](http://www.ksqm.org)

<sup>420</sup> Fonte: [www.kats.go.kr/kas](http://www.kats.go.kr/kas)

- Produzione;
- Certificazione KS;
- Certificazione ISO;
- TPM;
- Competenze Aziendali;
- Leadership;
- Low Carbon Green Management;
- F T A;
- Comportamento per l'innovazione;
- Formazione a distanza;
- E-learning;
- Six Sigma.

### **University Education programme on Standardization and Standards Education Development Committee**

La Repubblica di Corea è uno degli esempi in cui standards e educazione si combinano insieme.

In seguito al riconoscimento dell'importanza degli standard per la competitività del paese, il governo della Repubblica di Corea ha dato avvio a due iniziative nazionali della durata di cinque anni la prima dal 2001 al 2006 e la seconda dal 2006 al 2010, al fine di aumentare la consapevolezza della standardizzazione e migliorare le attività di educazione per i professionisti e per ogni livello scolastico.

Questa iniziativa è gestita e implementata da KSA, che nel 2004 a tal fine ha istituito "Standards Education Development Committee" che, composto da professori, si occupa di sviluppare il materiale didattico grazie alla collaborazione di esperti in standardizzazione, e di gestire i finanziamenti statali. Questa iniziativa è stata possibile grazie alla stretta collaborazione tra il KSA, il ministero dell'istruzione, le autorità locali, e l'associazione degli insegnanti di tecnologie.

La KSA ha creato un sorta di road map da seguire per implementare un sistema di educazione degli standard permanente che prevede di introdurre lo studio degli standards fin dalle scuole di primo grado fino alla formazione post laurea.

#### *Disegno della road Map*

Per le scuole elementari è stato attuato nel 2008 un progetto denominato "Meet Standards" che prevede di far comprendere agli alunni, che gli standards fanno parte della vita di ogni giorno e di condividere con loro le esperienze legate a questi. Le attività didattiche sono affidate agli insegnanti di scienze ed agli esperti di standards invitati occasionalmente, inoltre per le scuole elementari è stato creato un libro di testo "Standards in Our Life".

Il programma per le scuole di grado superiore "Explore Standards" prevede lo studio degli standard sia attraverso i libri di testo, ma anche attraverso attività pratiche come "Youth Standards Olympiad", un evento che si svolge nel mese di agosto e dura 3 giorni. Nel corso di questo evento gli studenti presentano un saggio in cui illustrano eventuali inconvenienti che hanno riscontrato nella vita di tutti i giorni a causa della mancanza di standardizzazione e propongono idee e suggerimenti. Lo step successivo è quello di raggiungere gli obiettivi che vengono loro assegnati, legati agli standard e presentare i risultati ottenuti; infine il Ministero dell'istruzione assegna un premio a 4 squadre.

L'evento è organizzato da KSA e da Korean Agency for Technology and Standards, possono parteciparvi gruppi studenti delle scuole medie e superiori formati da tre studenti e 1 insegnante. I risultati di questa esperienza sono:

- per gli studenti di poter ottenere un punteggio maggiore per le capacità creative e scientifiche quando andranno all'università,

- per gli insegnanti ottenere maggior punteggio quando devono essere assegnati ad una scuola.

Vi sono stati benefici anche per la politica nazionale degli standards poiché alcune idee avanzate dagli studenti sono divenute delle politiche nazionali di normazione, come il caso del 2009 della standardizzazione della tastiera del cellulare.

Per quanto riguarda la formazione universitaria è stato lanciato un programma nel 2004 "University Education Program on standardization" che prevede insegnamenti di standardizzazione in classe o lezioni on line e studio di casi aziendali, grazie alla presenza di esperti di standards del mondo accademico, dell'industria e del governo. Inoltre sono organizzate visite presso istituti di ricerca e laboratori. È stato creato il libro di testo "Future Society and Standards".

KSA vuole aumentare la consapevolezza sull'innovazione guidata dalla qualità e sulla produttività continua attraverso diverse iniziative fra cui primo luogo si ricordano i premi (trattati nel paragrafo dedicato) e gli eventi promozionali.

Il 10 ottobre è stata designata la "Giornata Mondiale degli Standard" da parte dell'Agenzia internazionale di normazione ISO, di IEC e di ITU, un evento che si tiene ogni anno in tutto il mondo dal 2004, in commemorazione dei professionisti. La Corea del Sud per la "Giornata degli Standard", organizza un evento per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'utilità della normazione, per diffondere le migliori pratiche, e incoraggiare le imprese, i team e gli individui di merito, che hanno contribuito al rafforzamento della competitività della Corea in termini di innovazione tecnologica e di miglioramento della produzione derivante dall'attuazione attiva degli standard.

Gli eventi promozionali di qualità gestiti da KAS sono:

- Corsi tenuti da esperti per il National quality award;
- Visite in loco alle aziende che hanno ricevuto premi nazionali di qualità;
- Corsi di livello avanzato per promotori di gestione della qualità;
- Workshop per i membri di circoli di qualità;
- Programmi internazionali per circoli di qualità (Giappone e Cina);
- Qualità artigianale e riqualificazione;
- Formazione di Qualità artigianale;
- Analisi comparativa oltremare e programmi per manager di qualità;
- Korea Institute of Plant Management (KIPM) Operation.

KAS è un ente impegnato anche a livello ambientale, infatti gestisce il "CEO breakfast meeting", una riunione su larga scala che mira ad aiutare gli amministratori delegati a rispondere attivamente ai cambiamenti ambientali.

Dal 2006 KSA offre inoltre il Corso "CEO Green" rivolto al top management delle PMI per rimuovere le principali cause di inquinamento ambientale, introdurre e diffondere la produzione pulita rispettando i congressi internazionali di gestione ambientale e contemporaneamente migliorare l'efficienza del processo di produzione delle imprese.

## Consolidamento della Competitività del Settore dei Servizi (Studio degli indicatori)

KSA, per spingere le imprese al miglioramento continuo, misura dei gruppi di indicatori, per la maggior parte a diretto contatto con il cliente finale o/e l'utilizzatore del prodotto o servizio ed elabora delle classifiche annuali delle migliori imprese.

Il Korean Standard Service Quality Index (KS-SQI) è un modello di valutazione della qualità dei servizi che considera ogni tipo di business del settore dei servizi come caratteristico sud coreano e contribuisce al miglioramento della competitività internazionale, nonché al miglioramento della qualità dei servizi e alla formulazione delle strategie. È stato sviluppato, come adattamento di SERVQUAL alla caratteristiche delle aziende sud coreane.

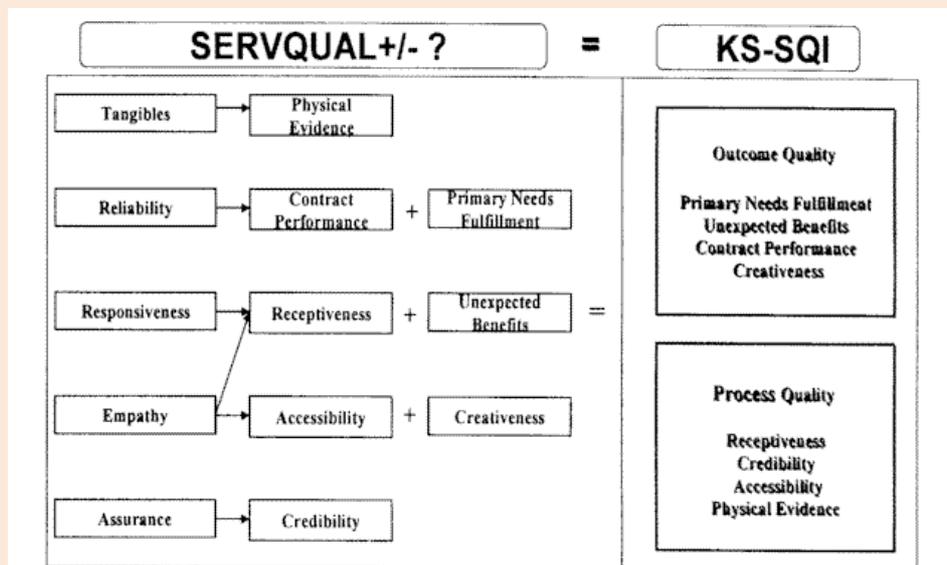


Figura 4.103: The new model of service quality. fonte Association for Consumer Research, [www.acrwebsite.org](http://www.acrwebsite.org)

Il Korean Standard Wellbeing Consumer Index (KS-WCI) è un indicatore che relaziona un prodotto al benessere per i consumatori, favorisce una cultura razionale del consumo auspicabile, induce allo sviluppo di beni per il benessere, e contribuisce al miglioramento della competitività delle imprese per lo sviluppo industriale nazionale.

Il Korean Standard Quality Excellence Index (KS-QEI) induce l'aumento della concorrenza e degli investimenti di un'impresa valutando la qualità d'uso dei prodotti (uso diretto del consumatore) e la presentazione di alternative per il miglioramento della qualità. KS-QEI è stato sviluppato congiuntamente da KSA (Korea Standard Association) e KSQM (Korea Society for Quality Management) ed è progettato per riflettere la soddisfazione del cliente e le caratteristiche dei prodotti. Si tratta di un indice completo che viene compilato rilevando l'eccellenza della qualità e della soddisfazione del prodotto tra i clienti che hanno acquistato o sperimentato prodotti ed esperti di prodotto. Il KS-QEI è considerato un indicatore di elevata credibilità appunto perché riflette non soltanto le opinioni dei consumatori, ma anche valutazioni da parte di esperti del prodotto in questione.

Il Korean Standard Premium Brand Index (KS-PBI) introdotto nel 1999, è un metodo di valutazione del brand sul quale possono contare i clienti. L'indice analizza la competitività del brand delle imprese nazionali correlato alla diagnostica dello stato di ogni settore industriale e commerciale. Inoltre, contribuisce alla valorizzazione della competitività del brand fornendo indicazioni per lo sviluppo e alternative strategiche concrete di miglioramento della competitività globale dei brand.

## Gestione di premi nazionali

### Premi KSA<sup>421</sup>

KSA, trattata nel paragrafo dedicato ha istituito diversi premi per guidare la consapevolezza sulle attività di innovazione e di qualità.

#### **Korea National Quality Award**

Il Korea National Quality Award è stato istituito nel 1975 ed oltre a premiare le imprese che hanno dimostrato elevati standard di qualità ha favorito la diffusione dei concetti di qualità e l'adozione di sistemi di gestione per la qualità in Corea. Tale modello si basa sul Baldrige e ha subito negli anni revisioni che hanno permesso di adattarlo alla realtà sud coreana.

Le modifiche più importanti sono state apportate nel 1999 al fine di rafforzare i punti ritenuti di maggiore importanza. Nel 2000 sono cambiati solamente i nomi delle categorie e del modello stesso che è passato da "Korean Quality Management Award" all'attuale nome Korean National Quality Award.

Tra il 1998 e il 1999 si possono individuare numerosi cambiamenti nei criteri di aggiudicazione. Per prima cosa il numero di criteri è cambiato passando da 8 del 1998 a 7 nel 1999; è stata infatti divisa in due parti la categoria "Leadership and Strategy" in "Leadership" e "Strategic Planning". Mentre sono state raggruppate la categoria "Quality System", "Product Development" e Quality Circle and Kaizen Activities" nella categoria "Process Management". In linea poi con il cambiamento nel Modello Baldrige è scomparsa la parola "Quality" nei nomi dei criteri.

#### **Presidential Award**

Premia le aziende che hanno ottenuto prestazioni notevoli nel miglioramento della qualità, nella riduzione dei costi e nel miglioramento della produttività attraverso attività di gestione della qualità a livello aziendale. I premi, Presidential Award, sono riconosciuti nel "Quality Month", a novembre di ogni anno.

Le categorie di premio sono:

- National Quality Grand Prix,
- Quality Management.
- Production Innovation,
- Value Innovation,
- Facility Management,
- Environment Management,
- Six Sigma Innovation,
- Customer Satisfaction,
- Service Innovation,
- Product Safety Management,
- Exemplary Quality Management Promotion Head Quarters,
- Exemplary Quality Cycles.
- Quality Artisan And Good Suggestion Awards

<sup>421</sup> Fonte: [www.ksa.or.kr](http://www.ksa.or.kr)

## Innovazione

Rispetto all'ambito innovazione troviamo due tipologie di premi:

Il Korea Service Grand Prix, che persegue il miglioramento della qualità di vita dei cittadini e la loro felicità attraverso un sistema di gestione di qualità dei servizi centrato sul cliente e l'attuazione delle attività di innovazione e qualità dei servizi.

I Korea Best New Technology Awards vogliono incentivare lo sviluppo di nuovi prodotti realizzati con tecnologie all'avanguardia, promuovendo lo sviluppo di nuove tecnologie, e pubblicizzando i prodotti di eccellenza ai consumatori.

## National quality circles competitions

Nel tentativo di incoraggiare le attività dei circoli di qualità per migliorare la gestione aziendale e la competitività, KSA offre a livello nazionale un festival per i circoli di qualità, in cui è riconosciuto il premio presidenziale ai circoli di qualità ritenuti eccellenti.

### Premi KSQM<sup>422</sup>

KSQM trattata nel paragrafo dedicato ha istituito i premi seguenti.

#### Global Excellence Award In Quality Management

È un premio istituito nel 1998 e assegnato con nomina al presidente dell'organizzazione vincente.

Il comitato di selezione effettua una prima procedura di screening sulle domande di partecipazione, successivamente, se necessario viene effettuato un colloquio di selezione, infine il premio viene consegnato in una conferenza annuale. I criteri del premio sono:

- leadership esecutiva;
- sviluppo delle risorse umane;
- pianificazione strategica di qualità;
- qualità di analisi e utilizzazione delle informazioni;
- processo di miglioramento della qualità raggiunta;
- contributo alle prestazioni di business e alla crescita dell'azienda;
- customer satisfaction;
- gestione dell'ambiente industriale;
- riconoscimento internazionale.

#### Imprenditore, Innovazione Qualità

È un premio assegnato con nomina al presidente della società vincente. Il premio assegnato in una conferenza annuale consiste in una targa in riconoscimento di:

- leadership esecutiva;
- sviluppo delle risorse umane e utilizzo della professionalità;
- contributo sociale come leader di qualità nella raccolta e nella condivisione di informazioni per la creazione di una cultura organizzativa orientata al cliente.

<sup>422</sup> Fonte: [www.ksqm.org](http://www.ksqm.org)

## Forbes Award Gestione per la Qualità

È un premio che utilizza una valutazione a punteggio su tre categorie di prestazione scomposte a loro volta in più item:

### Categoria Best Practices (50%)

L'organizzazione è riconosciuta come eccellente a livello nazionale e internazionale per gli straordinari risultati sul campo che hanno portato alla selezione delle sue migliori pratiche:

- leadership division;
- responsabilità sociale (etica);
- soddisfazione del cliente;
- gestione creativa (knowledge management)
- crescita verde (ohas);
- settore industriale;
- innovazione del settore pubblico.

### Categoria la soddisfazione del cliente (20%)

La soddisfazione del cliente, la quota di mercato, ecc..., sono indicatori chiave per valutare le tendenze che hanno caratterizzato l'organizzazione negli ultimi tre anni in confronto ai livelli di performance dei concorrenti:

- soddisfazione del cliente;
- fidelizzazione dei clienti;
- market share;
- altro.

### Categoria Performance finanziaria (30%)

Vendite, utile netto, altri debiti, sono indicatori chiave per valutare le tendenze che hanno caratterizzato l'organizzazione negli ultimi tre anni in confronto ai livelli di performance dei concorrenti:

- vendite;
- utile netto;
- indebitamento;
- altri indicatori economici.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Six Sigma Management Institute<sup>423</sup>

Six Sigma Management Institute, è un ente molto attivo nella diffusione del Six Sigma in Corea del Sud. Gli obiettivi dell'ente sono utilizzare l'approccio Six Sigma come base del sistema di innovazione, aggiornare ed evolvere il modello, e contribuire a creare valore per il cliente continuando ad investire in R&D.

Nel 1996 ha realizzato uno studio per introdurre il six sigma nelle industrie locali; nel 1999 ha fondato il Korea Six Sigma Institute, nel 2002 il Six Sigma Management Study Club e si è occupato della traduzione di molti testi sull'argomento in coreano.

<sup>423</sup> Fonte: [www.sixsigma.org](http://www.sixsigma.org)

## 4.4.4 Giappone



### 4.4.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	127.300.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,6 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 1,1%</li> <li>▪ industria: 25,6%</li> <li>▪ servizi: 73,2%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 697.000.000.000 (2013; rank 6°)
Importazioni in dollari	\$ 766.600.000.000 (2013; rank 6°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,55 (2012, rank 2°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.47 (2014, rank 6°, +3 rispetto al 2013)

Tabella 4.50: Giappone. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>424</sup>

Il PIL del Giappone mostrato in Figura 4.104, presenta picchi molto elevati rispetto al PIL mondiale e a quello europeo. Il picco del 1993 corrisponde alla costituzione del mercato unico europeo mentre i picchi negativi maggiori negli anni dal 1997 al 1998 e dal 2008 al 2009, corrispondono rispettivamente alla crisi di Asia e Russia, e alla recente crisi globale. Dal grafico si può affermare che nel 2010 sia stata molto forte la ripresa in Giappone, seguita di nuovo da un risultato negativo nel 2011 dovuto alla crisi dei debiti sovrani e delle finanze pubbliche.

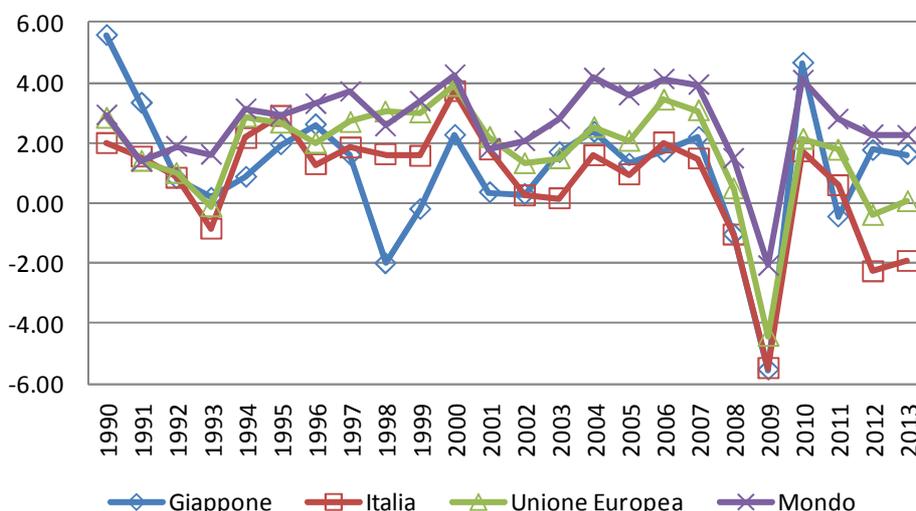


Figura 4.104: Giappone. Tasso di crescita del PIL<sup>425</sup>

<sup>424</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>425</sup> Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.105 è mostrato il CIP del Giappone che dal 1990 è tra i primi paesi nel ranking globale.

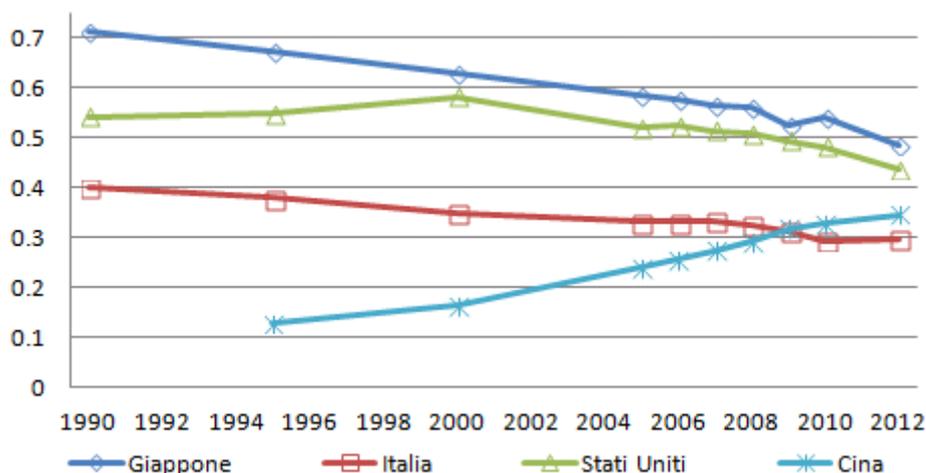


Figura 4.105: Giappone. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>426</sup>

Il Giappone dopo gli USA è il paese con più abitanti e il più grande mercato interno. Come la Germania, ha mantenuto una forte base manifatturiera e un MVAsh quasi del 20 %.

Dal 1990 al 1995, nel giro di soli cinque anni, il Giappone ha registrato una contrazione della propria quota di WMVA del 2,2 % e della quota di WMT del 1,7 %. Allo stesso modo, il paese ha registrato una contrazione delle quote di WMVA e WMT negli anni dal 2000 al 2005.

Durante la crisi finanziaria ha contenuto la contrazione nell'MVApc e ha mantenuto la posizione nella classifica mondiale.

In Figura 4.106, è mostrato il GCI del Giappone, nel quale guadagna tre posizioni nel rank globale, posizionandosi 6°. Il Giappone in questa edizione ha realizzato il miglioramento più grande tra i paesi nella top 10 grazie a una serie di piccoli avanzamenti in tutti i pilastri.

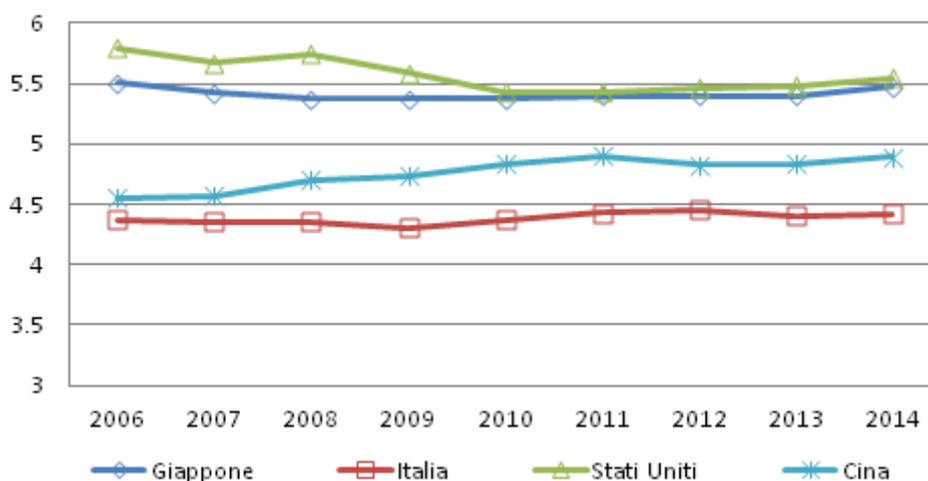


Figura 4.106: Giappone. GCI - Global Competitiveness Index<sup>427</sup>

<sup>426</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

In Figura 4.107 è mostrato il dettaglio dei pilastri del GCI.

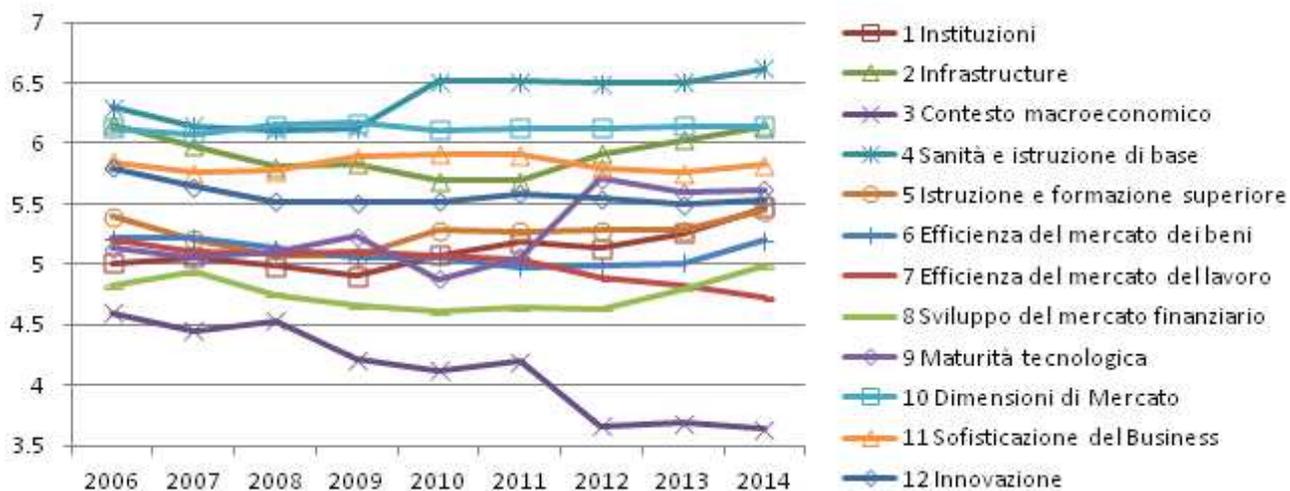


Figura 4.107: Giappone. GCI Pilastri

Nonostante la politica monetaria aggressiva del governo, per il Giappone il pilastro 1, istituzioni, continua a guadagnare posizioni passando in 11° posizione. Il pilastro 2, infrastrutture, negli ultimi anni ha avuto un andamento crescente, il Giappone si trova in 6° posizione.

La prestazione competitiva globale del paese continua invece a risentire di gravi debolezze nel contesto macroeconomico, pilastro 3, in cui il Giappone conferma la 127° posizione.

Negli ultimi cinque anni, il disavanzo di bilancio giapponese è stato circa il 10 % del PIL (uno dei più alti al mondo), mentre il debito pubblico ha raggiunto livelli record, che rappresentano quasi il 240% del PIL del paese. Finalmente la battaglia contro la deflazione sta cominciando a vedere i suoi frutti, nell'ultimo anno i prezzi sono aumentati per la prima volta dopo cinque anni.<sup>428</sup>

Il pilastro 4, sanità e istruzione di base, è migliorato molto nell'ultimo anno, il paese si trova in 6° posizione; mentre il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, si conferma in 21° posizione.

In miglioramento l'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, in cui il paese guadagna la 12° posizione.

Il mercato del lavoro, pilastro 7, continua ad avere un trend negativo ma guadagna una posizione passando al 22° posto. Il Giappone infatti è caratterizzato da una persistente rigidità e inefficienza del mercato del lavoro, che comprende la facilità di assumere e licenziare personale e la mancanza di partecipazione femminile alla forza lavoro (è l'88° tra tutti i paesi e ha il quinto rapporto più basso tra i paesi membri dell'Organisation for Economic Co-operation and Development, OCSE).

In crescita lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8 che passa in 16° posizione guadagnandone 7.

La preparazione tecnologica, pilastro 9, ha da sempre un andamento altalenante (20° posizione).

Le dimensioni del mercato, pilastro 10, sono consolidate, con variazioni molto contenute, 4° posizione.

Il paese continua a godere di un forte vantaggio competitivo nella sofisticazione del business (pilastro 11), in cui ha la 1° posizione per il sesto anno consecutivo, e in innovazione (pilastro 12), in cui guadagna una posizione passando al 4° posto. La spesa in R&S, la disponibilità di talenti interni, istituti di ricerca di fama mondiale, e la capacità di innovare sono tra i punti di forza del Giappone. Infatti, in termini di innovazione il paese ha il secondo numero di domande di brevetto pro capite più alto al mondo. In più, le aziende giapponesi operano nell'anello più alto della catena del valore, producendo beni e servizi ad alto valore aggiunto.

<sup>427</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

<sup>428</sup> Fonte: World Economic Forum

Il Giappone, ha una valutazione relativamente positiva nella componente di sostenibilità sociale, grazie al basso tasso di disoccupazione giovanile, e a una rete di sicurezza sociale solida. Sul versante ambientale, la performance del Giappone è ambigua. Il paese in termini di politiche ambientali mostra impegno nel garantire che i regolamenti e le norme siano in vigore, eppure continua ad emettere un elevato livello di CO2 e a fare pressione sulle risorse idriche e ittiche interne.

#### 4.4.4.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	45.990	
Diffusione ISO 14001 (2013)	23.723	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,8%
	Industria	79,3%
	Servizi	16,8%

Tabella 4.51: Giappone. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>429</sup>

In Figura 4.108 è riportato l'andamento delle certificazioni relativamente agli standard ISO 9001 e ISO 14001 in Giappone.

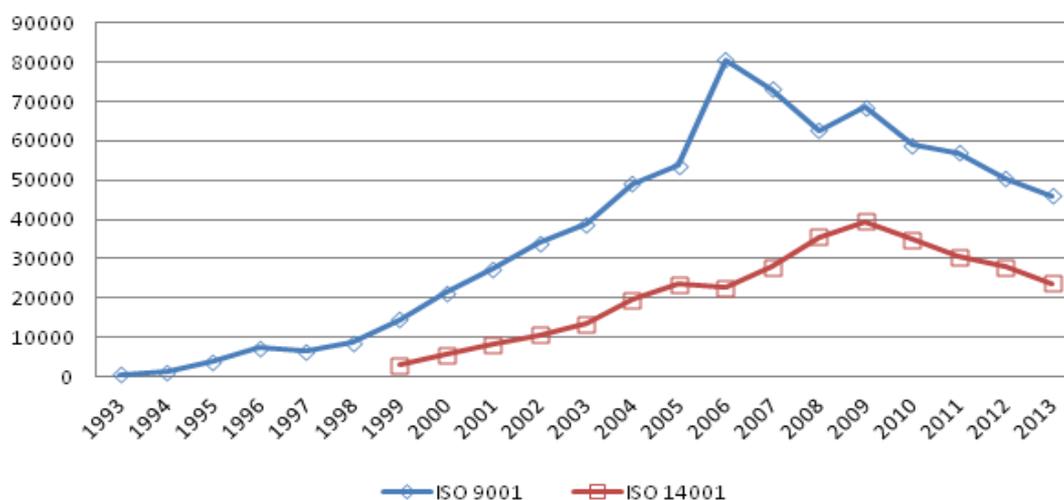


Figura 4.108: Giappone. Certificazioni ISO

Il numero di certificazioni ISO 9001 in Giappone ha seguito un trend molto positivo fino al 2006. Mentre dal grafico non si nota l'impatto dell'uscita dell'ISO 9001:2004, è evidente l'effetto negativo dell'uscita dell'ISO 9001:2008. Da notare inoltre che il numero di certificazioni ISO 9001 è in calo dal 2010. Il numero delle certificazioni ISO 14001, che dal 1999 ha avuto un trend positivo raggiungendo valori elevati rispetto agli altri paesi, risulta anch'esso in calo dal 2010.

<sup>429</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà giapponesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Japanese Industrial Standards Committee JISC, e Japan Accreditation System for Product Certification JASC
	Japan Accreditation Council – JAC
II. Accreditamento	International Accreditation Japan - IAJapan
	Japan Accreditation Board - JAB
III. Promozione della Qualità	Asian Network for Quality - ANQ
	Japan Society for Quality Assurance - JSQA
	The Japanese Society for Quality Control - JSQC
	Union of Japanese scientists and engineers - JUSE
IV. Gestione Premi	ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice, e Ishikawa-Kano Award
	Deming - JUSE
	Japan Quality Award's Council - IQAC
	Japan Quality Award, Japan Productivity Center - JPC
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Japanese Standards Association - JSA
	Nikkei Asian Review

Tabella 4.52: Giappone. Principali attori della Qualità

## Normazione

### Japanese Industrial Standards Committee - JISC e Japan Accreditation System for Product Certification Bodies - JASC<sup>430</sup>

JISC è formato da più comitati nazionali e gioca un ruolo centrale nelle attività di normazione. I compiti dell'ente sono la creazione e il mantenimento dei JIS (Japanese Industrial Standards), l'accreditamento, la certificazione, la partecipazione, il contributo alle attività internazionali di normazione, e lo sviluppo di standard di misurazione tecnici della normazione.

Il JISC è costituito da un *Council*, così come uno *Standards Board* e un *Conformity Assessment Board*. Il Council progetta e pianifica le questioni fondamentali che riguardano il funzionamento del JISC, e il Board ha commissioni tecnologiche. Inoltre, sotto il Council, sono stati istituiti degli *Special Committees* al fine di condurre indagini e deliberazioni su questioni specifiche.

JISC delibera riguardo l'adozione e la revisione dei JIS, presenta relazioni ai ministri sulla base delle raccomandazioni e avvia consultazioni riguardo alla promozione della standardizzazione industriale. Inoltre JISC partecipa nelle attività di sviluppo di standard internazionali, in ISO e IEC, come unico organismo rappresentativo del Giappone.

<sup>430</sup> Fonte: [www.jpc-net.jp](http://www.jpc-net.jp)

JASC (Japan Accreditation System for Product Certification Bodies of JIS Mark), è il sistema di accreditamento per gli organismi di certificazione JIS Mark, sulla base della norma ISO IEC Guide 65. JASC è diventata membro della PAC (The Pacific Accreditation Cooperation) dal 1999 e dell'organismo di accreditamento di IAF (International Accreditation Forum) dal 2000.

Nel 2005 JISC ha raccomandato la fondazione del Japan Accreditation Council, JAC.

## Accreditamento

### Japan Accreditation Council – JAC<sup>431</sup>

Il Japan Accreditation Council (JAC) è stato fondato in risposta alla raccomandazione del 2005 del Japan Industrial Standards Committee (JISC), con lo scopo di contribuire ad aumentare l'affidabilità di tutti i sistemi di valutazione di conformità giapponesi, per mezzo di:

- condivisione dell'esperienza di accreditamento tra organismi di accreditamento,
- miglioramento delle competenze tecniche degli organismi di accreditamento,
- cooperazione per promuovere i sistemi di accreditamento sul mercato.

A partire dal 2006, JAC è composto da 12 organizzazioni, tra cui: IAJapan, JAB, DPMIn, VLAC e ministeri del governo centrale che accreditano organismi di certificazione dei prodotti, come il METI (Ministry of Economy, Trade and Industry), MHLW (Ministry of Health, Labor and Welfare), e MAFF (Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery). Tra questi l'International Accreditation Japan, IAJapan opera come segreteria di JAC.

JAC opera attraverso comitati e gruppi di lavoro, in particolare il Comitato Tecnico e il Comitato Informazioni. Il Comitato Tecnico si occupa di discutere questioni sull'interpretazione comune delle esigenze in risposta a problemi tecnici e condurre attività di diffusione del sistema di accreditamento dei laboratori. Questo comitato può avere più gruppi di lavoro interni. Il Comitato Informazioni si occupa di discutere e ricercare soluzioni ai problemi comuni per gli enti di accreditamento, in particolare:

- fornire corsi di formazione e seminari tecnici comuni,
- favorire i fornitori di competenza, e sviluppare un database comune,
- favorire lo scambio internazionale, le esperienze e la ricerca.

### Japan Accreditation Board – JAB<sup>432</sup>

Japan Accreditation Board, JAB, istituita nel 1993 è una società privata senza scopo di lucro, responsabile di quasi tutti gli accreditamenti nell'ambito della valutazione conformità.

Il primo nome di JAB era "The Japan Accreditation Board for Quality System Registration", e operava come organismo di accreditamento nell'ambito di certificazione dei sistema di gestione per la qualità; a causa del movimento globale per istituire un sistema di certificazione ambientale e anche delle crescenti esigenze di istituire un sistema di accreditamento dei laboratori, JAB nel 1996 ha esteso il campo di attività modificando il proprio statuto, e cambiando allo stesso tempo il nome in "The Japan Accreditation Board for Conformity Assessment".

L'ente si occupa principalmente di:

- accreditamento, registrazione, pubblicazione di organizzazioni certificate;

<sup>431</sup> Fonte: [www.accreditation.jp/engindex.html](http://www.accreditation.jp/engindex.html)

<sup>432</sup> Fonte: [www.jab.or.jp](http://www.jab.or.jp)

- partecipazione alla rete degli organismi di accreditamento internazionali attraverso l'adesione ad accordi multilaterali IAF e ILAC;
- rafforzamento della collaborazione con gli organismi di valutazione della conformità per migliorare il sistema; svolgere indagini e ricerche;
- cura delle pubbliche relazioni, promuovendo la comunicazione con gli utenti del sistema;
- promozione del miglioramento continuo dell'efficienza operativa e della gestione del rischio al fine di mantenere una base operativa stabile.

JAB è firmatario degli accordi di riconoscimento multilaterale (MRA e MLA) per l'accREDITAMENTO dei sistemi di gestione qualità e ambientali e degli organismi di certificazione per i test (inclusi i test medici) e di taratura.

### ■ International Accreditation Japan - IAJapan<sup>433</sup>

International Accreditation Japan, IAJapan, è un organismo di accreditamento governativo del NITE, National Institute of Technology and Evaluation, che mira a diventare il corpo centrale di accreditamento giapponese. È stato fondato nel 2002, dalla fusione degli organismi di accreditamento JNLA e JCSS che precedentemente operavano separatamente seppure nell'ambito NITE.

IAJapan opera come segreteria del Japan Accreditation Council, JAC.

I programmi di accreditamento di IAJapan spaziano nei seguenti quattro ambiti:

- MLAP, Specified Measurement Laboratory Accreditation Program,
- JCSS, Japan Calibration Service System,
- JNLA, Japan National Laboratory Accreditation System,
- ASNITE, Accreditation System of NITE, National Institute of Technology and Evaluation.

Nel 2013 IAJapan ha firmato due accordi di riconoscimento multilaterale (MRA e MLA), con l'International Accreditation Forum (IAF) durante la riunione generale tenutasi a Seoul nel 2013, e con il Pacific Accreditation Cooperation (PAC) durante l'assemblea generale sempre nel 2013. Gli accordi comprendono l'accREDITAMENTO dei sistemi di gestione qualità e ambientale e degli organismi di certificazione per i test, inclusi test medici, e di taratura).

Accreditation Body	Program	Scope of <u>ILAC/APLAC MRA</u> or <u>IAF/PAC MLA</u>	Accreditation Criteria	
IAJapan	MLAP	out of scope of ILAC/APLAC MRA	Relevant ordinances	
	JCSS	within scope of ILAC/APLAC MRA	ISO/IEC 17025 (calibration labs) + ISO Guide34	
	JNLA		ISO/IEC 17025 (testing labs)	
	ASNITE		Calibration labs other than JCSS and RM Producers	ISO/IEC 17025 (calibration labs)
			Testing Labs other than JNLA	ISO/IEC 17025 (testing labs)
			IT-Security Evaluation Bodies	ISO/IEC 17025 (testing labs)
			Reference Material Producers (RMPs)	within scope of APLAC MRA
Product Certification Bodies(PCBs)	within scope of IAF/PAC MLA	ISO/IEC Guide 65 + ISO/IEC 17025		

Figura 4.109: Programmi di Accreditazione IAJapan, fonte IAJapan.

<sup>433</sup> Fonte: [www.iajapan.nite.go.jp](http://www.iajapan.nite.go.jp)

## Promozione della qualità

### Asian Network for Quality – ANQ<sup>434</sup>

L'Asian Network for Quality – ANQ istituita nel 2002, con sede in Giappone, è un'associazione di organizzazioni no-profit dell'Asia unitesi con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita umana, contribuendo al progresso della scienza e della tecnologia; di sviluppare attraverso attività promozionali la ricerca, la teoria e la metodologia d'applicazione nel campo della qualità e della gestione qualità.

ANQ opera seguendo la "ANQ WAY", che è un insieme di principi di amministrazione dell'ente basati su attributi tipici della cultura asiatica, ovvero: armonia nella diversità, rispetto reciproco e compassione, austerità e vita semplice, efficace ed efficiente uso delle risorse abbondanti.

ANQ fornisce una piattaforma per una maggiore condivisione e apprendimento reciproco di conoscenze e di esperienze. I membri di ANQ sono:

- Bangladesh Society for Total Quality Management (BSTQM) Bangladesh;
- China Association for Quality (CAQ) China;
- Chinese Society for Quality (CSQ) - (Chinese Taipei) Chinese (Taipei);
- Dubai Quality Group (DQG) Dubai;
- Hong Kong Society for Quality HKSQ Hong Kong;
- Kazakh Organization for Quality and Innovation Management KOQIM (Kazakhstan);
- Indonesian Quality Management Associate IQMA Indonesia;
- Indian Society for Quality (ISQ), India;
- Iranian Society of Quality Managers ISQM Iran;
- Japanese Society for Quality Control JSQC Japan;
- Korean Society for Quality Management KSQM Korea;
- Network for Quality Productivity and Competitiveness Nepal NQPCN;
- Quality and Productivity Society of Pakistan QPSP Pakistan;
- Russian Organization for Quality (ROQ) Russia;
- Singapore Quality Institute (SQI) Singapore;
- The Standards and Quality Association of Thailand SQAT Thailand;
- VQA Vietnam Quality Association of Ho Chi Minh City (VQAH), Vietnam.

I membri affiliati sono Korean Standards Association (KSA), Korea e Quality Council of India (QCI).

L'organizzazione partner è NZOQ New Zealand Organisation for Quality (NZOQ).

ANQ organizza dei congressi periodici con la partecipazione delle organizzazioni membre. Al fine di favorire un coinvolgimento positivo nelle attività e di promuovere una partecipazione attiva nei congressi, ANQ ha istituito un sistema a premi per il riconoscimento delle organizzazioni che hanno dato un contributo positivo alla partecipazione agli eventi e al coinvolgimento attivo nelle attività ANQ.

Dal 5° "ANQ Congress" del 2007 la procedura di richiesta per ospitare il congresso nella propria città è stata standardizzata.

Dal 2003 nelle riunioni consiliari sono discussi una varietà di programmi di scambio tra organizzazioni aderenti ANQ. Per il momento, è stato realizzato solo il programma di partecipazione in conferenze di altre organizzazioni. Gli altri programmi saranno oggetto di ulteriori esami. Il programma mira a incoraggiare gli esperti a partecipare a conferenze di altre organizzazioni ANQ o ad accettare la partecipazione di esperti provenienti da altre organizzazioni ANQ nella propria conferenza.

ANQ gestisce inoltre il premio ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice, e l'Ishikawa - Kano Award trattati nei paragrafi dedicati.

<sup>434</sup> Fonte: [www.anforq.org](http://www.anforq.org)

## ■ Japan Productivity Center - JPC

Il Japan Productivity Center (JPC) è un'organizzazione no-profit, non governativa, istituita nel 1955 per promuovere il Movimento Produttività in Giappone, con tre principi guida:

- l'aumento dell'occupazione;
- la cooperazione di lavoro e di gestione;
- l'equa distribuzione dei frutti della produttività.

Il JPC ha dichiarato che il nuovo obiettivo è la creazione di una società che abbia fiducia e vitalità e che per raggiungerlo si debbano migliorare la produttività intellettuale (potere intellettuale), la produttività sociale (potere civile), e la produttività delle risorse ambientali (energia dell'ambiente).

JPC ha istituito il Japan Quality Award, trattato nel paragrafo dedicato.

Il JPC, lavora per implementare un sistema di gestione basato sulla cooperazione tra le parti sociali, per introdurre un efficace rinnovamento di gestione, per la formazione delle risorse umane, e presenta proposte di politica pubblica per la riforma socio-economica giapponese.

I cambiamenti nella società hanno reso i sistemi politici, amministrativi ed economici del dopoguerra del Giappone di scarsa utilità, generando conflitti socio-economici. Il JPC sta aiutando la società industriale a superare questa impasse attraverso proposte formulate dai comitati. Attualmente, ci sono nove tra commissioni permanenti e conferenze che affrontano problemi specifici, e un certo numero di comitati ad hoc che se necessario possono esaminare tempestivamente argomenti. I comitati conducono indagini e studi per divulgare i risultati al pubblico anche sottoforma di proposte politiche.

Alcuni comitati del passato sono stati:

- Employment Policy Committee,
- Welfare Policy Committee,
- 21st Century Health Committee,
- Social Policy Committee,
- Agricultural Policy Committee,
- Global Management Committee.

Alcuni comitati del presente sono:

- Economy Vitalization Committee,
- Labor-Management Relations Committee,
- Transportation Policy Committee,
- Energy and Environment Committee,
- Information Economy & Society Promotion Committee,
- Congressional Forum to Promote Better Management Vision and Ethics,
- The Council for Promotion of Work-Life Balance,
- Urban Policy Committee,
- Management Innovation Committee,
- The Council to Support Working Women.

JPC è impegnato in una serie di programmi di cooperazione internazionale sin dalla costituzione per favorire il trasferimento di tecnologie e know-how per migliorare la produttività dei paesi all'estero.

JPC, dal 1958, pubblica statistiche di produttività del lavoro (indice di produttività del lavoro tangibile) di estrazione mineraria, lavoro industriale e dei principali settori non-industriali su base mensile, trimestrale o annuale per misurare l'efficienza di diversi settori.

Il Japan productivity Center con il supporto di Asian Productivity Center (APO) ha avviato una serie di programmi sulle attività di produttività e di qualità in Giappone per vedere come vengono applicati gli strumenti di qualità e il Kaizen nel paese.

### ■ Japan Society for Quality Assurance<sup>435</sup>

Fondata nel 1992, lo scopo della Japan Society of Quality Assurance, JSQA, è quello di facilitare la conoscenza e l'abilità dei membri JSQA interessati alla qualità e alla gestione della qualità di prodotti farmaceutici, dispositivi medici, prodotti chimici agricoli, sostanze chimiche, prodotti alimentari, farmaci veterinari, additivi per mangimi ecc..

JSQA ha ospitato la terza Global Quality Assurance Conference (3° GQAC).

L'ente effettua attività di ricerca in questi campi tramite una strutturazione in tre divisioni aziendali:

- GLP Division;
- GCP Division;
- GQP GVP GPSP Division: GQP (Good Quality Practice), GVP (Good Vigilance Practice) e GPSP (Good Post Marketing Study Practice).

### ■ Japanese Society for Quality Control - JSQC<sup>436</sup>

Japanese Society for Quality Control, JSQC, è stata fondata nel 1970 con lo scopo di promuovere la ricerca nelle tecnologie di gestione qualità e di promuoverne l'applicazione. La società ha attualmente 250 membri aziendali e circa 3000 individui, che possono trovarsi anche fuori dal Giappone.

Il JSQC sostiene progetti di ricerca sulla gestione della qualità e per lo scambio di conoscenze e informazioni tra i suoi membri.

Due volte all'anno, JSQC organizza conferenze accademiche per favorire lo scambio di conoscenze tra mondo accademico e industria. Occasionalmente organizza anche conferenze regionali.

La società offre frequentemente simposi su una vasta gamma di argomenti e convegni su temi d'attualità, inoltre gestisce visite a siti considerati eccellenti in termini di gestione della qualità.

JSQC pubblica una rivista accademica trimestrale, il Journal of the Japanese Society for Quality Control, ogni numero contiene articoli su teorie, filosofie, applicazioni di gestione della qualità, e su temi attuali di gestione della qualità in campi correlati. La società pubblica anche bollettini informativi per promuovere lo scambio di informazioni tra i membri.

### ■ Union of Japanese scientists and engineers - JUSE<sup>437</sup>

JUSE istituito nel maggio 1946, è autorizzato come corpo giuridico dall'Agenzia del Governo Giapponese per la Scienza e la Tecnologia (Riformato come Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology).

L'obiettivo del JUSE è quello di promuovere studi sistematici per il progresso della scienza e della tecnologia, e di contribuire allo sviluppo della cultura e dell'industria. Il campo in cui JUSE è coinvolto in fin dall'istituzione, è quello del controllo qualità in cui i metodi matematici e statistici possono essere applicati alla gestione aziendale. Oggi JUSE è ampiamente riconosciuto dentro e fuori il paese come il "Centro di Controllo di Qualità in Giappone".

JUSE gestisce i premi Deming, trattati nel paragrafo dedicato.

<sup>435</sup> Fonte: [www.jsqa.com](http://www.jsqa.com)

<sup>436</sup> Fonte: [www.jsqc.org](http://www.jsqc.org)

<sup>437</sup> Fonte: [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp)

## TQM Diagnosis

Il JUSE effettua il **TQM Diagnosis** che istituito nel 1971, è un servizio fornito dal Deming Prize Steering Committee, su richiesta delle singole organizzazioni; tale mira a contribuire all'ulteriore sviluppo del TQM dell'organizzazione richiedente ed a fornire raccomandazioni in modo che l'organizzazione possa capire dove si trova e che cosa deve fare per promuovere più efficacemente il TQM.

La diagnosi è basata sulla presentazione dell'azienda, l'esame in loco, la revisione dei documenti e ulteriori domande e risposte. I metodi e documenti utilizzati sono gli stessi utilizzati per il per il Deming Prize. I risultati della diagnosi sono comunicati immediatamente dopo la diagnosi sotto forma commenti riepilogativi. La relazione scritta sui risultati viene inviato alla società entro un mese dalla diagnosi.

Tutte le commissioni e le spese connesse sono a carico della società.

L'ente è membro del gruppo promotore della Campagna "Quality Month" di novembre in Giappone. Organizza l'"International Seminar on TQM" che si tiene annualmente; inoltre da quest'anno, in collaborazione con SRM University, organizza il primo "International Seminar on TQM" a Chennai dal 2014. Questo corso della durata di una settimana è caratterizzato dagli stessi contenuti di quello giapponese, che coprono le teorie fondamentali del TQM, la gestione delle politiche aziendali e la gestione giornaliera. Ha una durata di 3 giorni, a cui si aggiungono visite di due giorni alle imprese locali vincitrici del premio Deming per osservare come funziona effettivamente il TQM nelle operations, nel commerciale e nella gestione. Anche nei Seminar on TQM, il JUSE organizza visite alle imprese locali vincitrici del premio Deming.

## Juse Quality Level Managent Research<sup>438</sup>

Il JUSE da otto anni conduce un sondaggio "Juse Quality Level Managent Research" sponsorizzato da Nikkei inc, nel corso del quale ben 530 aziende manifatturiere vengono sottoposte ad un'analisi del livello di Gestione della Qualità.

*Gli scopi di questo sondaggio sono far comprendere alle aziende giapponesi come la qualità sia una fonte di competitività e di conseguenza aumentare in queste la consapevolezza dell'importanza della qualità, e inoltre favorire la diffusione della gestione orientata alla qualità.*

Il sondaggio valuta sei aspetti della gestione e ad ognuno di questi viene attribuito un punteggio. Gli aspetti sono i seguenti:

- stabilire processi di "compliance",
- impegno nella gestione,
- sviluppo delle risorse umane per ottenere una gestione di qualità,
- sicurezza, gestione sicura e affidabile,
- orientamento al cliente,
- utilizzo e dispiegamento di forze meccaniche.

Ognuno di questi aspetti è considerato un indicatore del grado di gestione della qualità. Attraverso questo sondaggio si mette in evidenza lo sforzo compiuto dalle aziende per migliorare la qualità interna.

La ricerca del 2014 ha individuato 10 aziende che si sono distinte per il loro impegno, tra queste compaiono grandi nomi come Toshiba, Fujitsu, Sharp, Canon.

<sup>438</sup> Fonti: [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp), [www.nikkei-r.co.jp](http://www.nikkei-r.co.jp), [www.toshiba.co.jp](http://www.toshiba.co.jp)

JUSE fornisce istruzione e formazione tramite corsi e programmi formativi per le industrie giapponesi. Oltre ai corsi su concetti e metodi "universali", si sforza di offrire sempre corsi al passo con i tempi, offre cicli di formazione, rivolti anche a senior manager nelle aree:

- gestione della qualità, qc circle;
- affidabilità ingegneristica;
- analisi multivariata, design of experiment;
- analisi di marketing, di valutazione sensoriale,
- responsabilità di prodotto;
- sistemi di gestione ISO (QMS, EMS), SGSL, ISMS e altri.

L'ente, in collaborazione con TPA - Technology Promotion Association (Thailandia - Giappone), svolge diversi programmi di formazione e certificazione a Bangkok in lingua Thai. Il primo programma congiunto di certificazione riguarda la pianificazione strategia per la gestione delle politiche aziendali. A seguito dell'esito positivo del primo programma, è stato realizzato un secondo programma sul nuovo strumento, R-MAP. R-MAP è progettato per illustrare il rischio dei prodotti al fine di procedere a una valutazione dei rischi complessiva, visualizzandoli in una semplice matrice da cui, in fase di progettazione, si può facilmente identificare di quanto è necessario ridurre il rischio di prodotto. R-Map è utilizzato ampiamente da società avanzate in Giappone e in Europa, sulla base delle linee guida della ISO IEC Guide 51.

Lo strumento dei circoli Qualità è stato introdotto dal JUSE, la prima volta in Giappone nel 1962 e continua ad essere utilizzato. Le attività dei QC Circle mirano a sviluppare le potenzialità dei membri, raggiungere l'auto-realizzazione, rendere il lavoro più piacevole, vitale e soddisfacente, migliorare la soddisfazione dei clienti, e contribuire alla società.

JUSE organizza diverse convention tra cui alcune periodiche:

La "International Conference on Quality, ICQ", è la conferenza Internazionale sulla Qualità. Sponsorizzata dal JUSE la prima volta nel 1969, la conferenza ebbe molto successo offrendo la possibilità di condividere informazioni e scambiare idee tra esperti di qualità in tutto il mondo. Da allora, viene organizzata ogni tre anni in collaborazione tra la American Society for Quality (ASQ), la European Organization for Quality (EOQ, ora EFQM), e il JUSE con il supporto dell'International Academy for Quality (IAQ).

The "World Congress for Software Quality" (WCSQ), è un importante raduno internazionale di professionisti di qualità del software iniziato nel 1995 ed arrivato alla quinta edizione nel 2011. WCSQ è svolto in collaborazione con la divisione Software della American Society for Quality (ASQ), il Software Group della European Organization for Quality (EOQ, adesso EFQM), e il JUSE.

The World Alliance for Quality (WAQ), composto da: American Society for Quality (ASQ), European Organization for Quality (EOQ, ora EFQM), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), International Academy for Quality (IAQ), the Asian Network for Quality (ANQ), the Asia Pacific Quality Organization (APQO), and the Mideast Quality Association (MEQA), gestisce i "Global Quality Summit". Il 1° di questi eventi si è tenuto in Belgio, nel 2006. Il secondo in Texas, nel 2008. Il 3° Summit si è tenuto nel 2012 a New Delhi.

Un'altra importante conferenza è la "International Convention on Quality Control Circles", ICQCC. La proposta di realizzazione della ICQCC è stata fatta in occasione della Korean Control Conference 1975 a Seoul. Il Presidente del comitato organizzatore della conferenza ha proposto che l'opportunità di scambio di idee e esperienze, tra i paesi, sulle attività dei QC Circle, si tenessero periodicamente per favorire l'ulteriore sviluppo delle attività. Il luogo scelto per la conferenza a partire dal 1976 fu Seul. Negli anni il numero di paesi e regioni partecipanti è aumentato, perciò, per favorire la partecipazione, i paesi sono stati divisi geograficamente in due gruppi (Gruppo A e Gruppo B), ed ogni gruppo è stato incaricato di ospitare la conferenza alternativamente.

Il JUSE organizza anche l'"International Symposium on Quality Function Deployment", ISQFD, e realizza diverse pubblicazioni nell'ambito degli strumenti di qualità.

## Gestione di premi nazionali

### ■ ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice e Ishikawa-Kano Award<sup>439</sup>

I premi gestiti dell'Asian Network for Quality, ANQ, trattata nel paragrafo dedicato, sono ANQ Recognition for Excellence in Quality e Ishikawa – Kano.

#### **ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice**

Questo premio, è chiamato ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice (hereinafter referred come ARE-QP). Lo scopo di ARE-QP è quello di condividere le buone pratiche in materia di qualità tra le organizzazioni ANQ. Il premio riguarda la modalità con cui vengono svolte delle attività all'interno delle organizzazioni.

Ogni organizzazione membro di ANQ consiglia una o due attività da considerare come modello tra le organizzazioni ANQ, per ciascun ente sono accettate fino a due raccomandazioni.

L'organizzazione raccomandata consegna un rapporto al comitato ARE-QP per comprovare l'attività. Se necessario, i membri del comitato di ARE-QP visitano la società candidata.

Il premio è basato sul seguente approccio:

- Migliorare la leadership consentendo un'efficace ed efficiente organizzazione della gestione;
- Rafforzare e sostenere il miglioramento di qualità, costi, tempi di consegna, sicurezza, ambiente ecc..
- Sostenere la standardizzazione e la gestione quotidiana;
- Sostenere nuovi prodotti, servizi e tecnologie, con efficacia ed efficienza;
- Raccogliere, analizzare e implementare la qualità per un efficace ed efficiente TQM;
- Implementare sistemi per attività in piccoli gruppi e, istruzione e formazione;
- Altro per la promozione TQM.

La premiazione avviene al termine del congresso ANQ. Un rappresentante dell'organizzazione premiata partecipa gratuitamente al ANQ Congress per presentare l'attività premiata in 25 minuti, compresa la sessione di domande e risposte.

#### **Ishikawa - Kano Award**

Il premio Ishikawa - Kano riconosce il contributo eccezionale di un individuo alla gestione della qualità. Il premio IKA non è limitato ad una sola persona all'anno ma può essere concesso ad ogni candidato che soddisfi i livelli richiesti, e se il comitato di valutazione del premio ritiene che nessun candidato sia idoneo, può anche non essere concesso.

Il comitato deve avere almeno tre membri e la rappresentanza di tre organizzazioni aderenti, ed è costituito ogni due anni, con o senza modifiche. Per la valutazione il comitato può riunirsi fisicamente, o tramite teleconferenze.

Il candidato può essere nominato solo da un membro del consiglio ma le organizzazioni aderenti a ANQ possono suggerire potenziali candidati.

I documenti necessari per la revisione, devono includere la vita del candidato nei dettagli e le lettere di raccomandazione di almeno 2 associazioni aderenti.

Il comitato fa un esame documentale sui candidati, portando i commenti alla riunione del consiglio e prende una decisione finale sui vincitori nel corso della riunione del consiglio di primavera. I criteri per l'assegnazione del premio sono:

<sup>439</sup>Fonte: [www.anforq.org](http://www.anforq.org)

- la persona scelta per il premio deve aver contribuito al progresso o alla promozione dell'eccellenza nella teoria e / o nella pratica della gestione della qualità.
- il contributo nel campo della gestione della qualità può riguardare ogni attività umana organizzata, produzione, infrastrutture, servizi, sanità, ricerca, istruzione, servizi sociali o di qualsiasi altro.
- il contributo alla qualità dovrebbe essere di pertinenza di almeno due paesi asiatici, preferibilmente tre o più.
- il contributo può essere dato attraverso la ricerca, pubblicazioni, insegnamento, consultazione, consulenza, orientamento e consiglio.
- il lavoro deve avere una durata di almeno quindici anni o più, dimostrando così impegno per un lungo periodo di tempo.
- il contributo dovrebbe sì aver rappresentato un'alta significatività in termini di risultati passati, ma anche un potenziale per le applicazioni future.

Il Premio consiste in una targa e un certificato, l'individuo scelto sarà invitato a parlare per 10 - 15 minuti in una sessione plenaria del Congresso ANQ. Le spese necessarie per la gestione del premio sono a carico di un bilancio speciale, bilancio IKA, sostenuto dalle donazioni.

## Deming Prize<sup>440</sup>

Il Premio Deming è uno dei riconoscimenti di TQM (Total Quality Management) più alti in tutto il mondo gestito dal JUSE, trattato nel paragrafo dedicato.. Fondato nel 1951 in commemorazione del Dr. William Edwards Deming che dopo la seconda guerra mondiale ha contribuito alla diffusione del controllo statistico della qualità. Gli insegnamenti di Deming hanno aiutato il Giappone a costruire la ripresa.

Nel 2012, il Deming Prize Committe ha rinominato sia il premio sia la medaglia come segue:

- The Deming Application Prize: The Deming Prize
- The Japan Quality Medal: The Deming Grand Prize

Inoltre a partire dal 2013 è stata modificata, la quota di iscrizione al premio.

Invece I premi Deming "The Deming Prize for Individuals" e "The The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)" hanno mantenuto il nome.

### **The Deming Prize for Individuals**

Il premio è assegnato a coloro che hanno dato contributi eccezionali allo studio del TQM, o alla diffusione del TQM. Ogni individuo può presentare domanda per il premio indipendentemente dalla nazionalità, tuttavia, ma la attività devono essere state svolte in Giappone. I vincitori riceveranno la Medaglia Deming e un certificato di merito da parte del Deming Prize Committe insieme ad un premio in denaro da Nippon Keizai Shimbun. Le presentazioni dei vincitori seguono la cerimonia di premiazione.

### **The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)**

Il premio è per gli individui le cui attività primarie sono svolte al di fuori del Giappone; è assegnato a persone che si sono distinte particolarmente nella diffusione e promozione del TQM. Come regola generale viene assegnato ogni 3-5 anni.

---

<sup>440</sup> Fonte: [www.juse.or.jp](http://www.juse.or.jp)

## The Deming Prize

Premio annuale per le organizzazioni quali aziende, istituti, divisioni organizzative, business unit operative e sede centrale di un'organizzazione, che hanno implementato il TQM adattandolo alla loro filosofia di gestione, al loro ambito, tipologia e portata di attività e all'ambiente di gestione. Qualsiasi organizzazione può richiedere il premio indipendentemente da tipo di attività, pubblica o privata, grande o piccola, nazionale o estera.

Il Deming Prize Steering Committee, stabilisce le politiche la pianificazione e lo schema del premio, raccoglie input su come migliorare il processo di esame, di aggiudicazione e di scrittura delle raccomandazioni, e effettua la revisione dei sistemi e delle normative.

I vincitori ricevono la Medaglia Deming, un certificato di merito e una relazione scritta sui propri risultati che comprende le raccomandazioni per il miglioramento. Le presentazioni dei vincitori seguono la cerimonia di premiazione.

Non vi è alcun limite al numero dei potenziali destinatari del premio: a tutte le organizzazioni che ottengono il punteggio necessario viene assegnato il Premio Deming. I criteri di valutazione del Deming Prize secondo la revisione del 2009 sono:

- Politiche di gestione e loro implementazione in materia di gestione della qualità.
- Politiche gestionali chiare che riflettono i principi di gestione, l'industria, il commercio, la portata e l'ambiente di business. L'organizzazione ha stabilito obiettivi e strategie aziendali impegnativi orientati alla qualità, e orientati al cliente.
- Politiche di gestione distribuite in tutta l'organizzazione e attuate in modo unitario.
- Sviluppo di nuovi prodotti e / o di innovazione di processo.
- L'organizzazione sviluppa attivamente nuovi prodotti (e servizi) o innova i processi di lavoro.
- I nuovi prodotti devono soddisfare le esigenze dei clienti: in caso di innovazione di processo, questa deve contribuire notevolmente all'efficienza del business.
- Mantenimento e miglioramento del prodotto e della qualità delle operations.
- Gestione del lavoro giornaliero: attraverso la standardizzazione e la formazione, l'organizzazione ha raramente problemi nel lavoro quotidiano e le principali operazioni in ogni area sono stabilizzate.
- Miglioramento continuo: l'organizzazione migliora in materia di qualità e di altri aspetti della sua attività in modo pianificato e continuo, ha ridotto reclami e difetti e il tasso di soddisfazione dei clienti è migliorato.
- Istituzione di sistemi per la gestione della qualità, quantità, consegna, costi, sicurezza, ambiente, ecc.. L'organizzazione ha stabilito i sistemi necessari tra quelli elencati e li utilizza in modo efficace.
- L'organizzazione raccoglie e analizza le informazioni di qualità, utilizzando l'IT: l'organizzazione raccoglie le informazioni dal mercato e dal suo interno in maniera organizzata e le utilizza efficacemente. Insieme all'utilizzo di metodi statistici e delle tecnologie dell'informazione, tali informazioni sono utilizzate in modo efficace per lo sviluppo di nuovi prodotti, il mantenimento e il miglioramento delle qualità operative.
- Sviluppo delle risorse umane: l'organizzazione educa e sviluppa le proprie risorse umane in modo pianificato con conseguente mantenimento e miglioramento del prodotto e della qualità operativa.

I punteggi dei criteri sono riportati in Tabella 4.53.

Tre anni dopo aver ricevuto il premio il vincitore è invitato a presentare una relazione sullo stato delle proprie pratiche TQM.

Evaluation Items		Points
1.	Management policies and their deployment regarding quality management	20
a.	Under clear management policies that reflect its management principles, industry, business, scope and business environment, the organization has established challenging, quality-oriented, customer-driven business objectives and strategies.	(10)
b.	Management policies are deployed throughout the organization and implemented in a united way.	(10)
2.	New product development and/or work process innovation	20
a.	The organization actively develops new products (including services) or innovates work processes.	(10)
b.	New products need to satisfy customers' requirements. In the case of work process innovation, it must contribute greatly to the efficiency of business management.	(10)
3.	Maintenance and improvement of product and operational qualities	20
a.	Daily Work Management Through standardization and education/training, the organization rarely has troubles in daily work and major operations in each department have been stabilized.	(10)
b.	Continuous Improvement The organization makes improvements on quality and other aspects of its business in a planned and continual manner. It has reduced claims and defect problems in the market or the succeeding processes. It has been maintaining claims and defect problems in the market or the succeeding processes at extremely low levels. The customer satisfaction rate has improved.	(10)
4.	Establishment of systems for managing quality, quantity, delivery, costs, safety, environment, etc	10
	The organization has established the necessary systems among the ones listed above and utilizing them effectively.	
5.	Collection and analysis of quality information and utilization of information Technology	15
	The organization collects quality information from the market and within its organization in an organized manner and utilizes it effectively. Together with the use of statistical methods and information technology, such information is utilized effectively for developing new products and maintaining and improving operational qualities.	
6.	Human resources development	15
	The organization educates and develops its human resources in a planned manner resulting in maintaining and improving product and operational qualities.	

Tabella 4.53: criteri di valutazione del Deming Prize, Fonte: JUSE

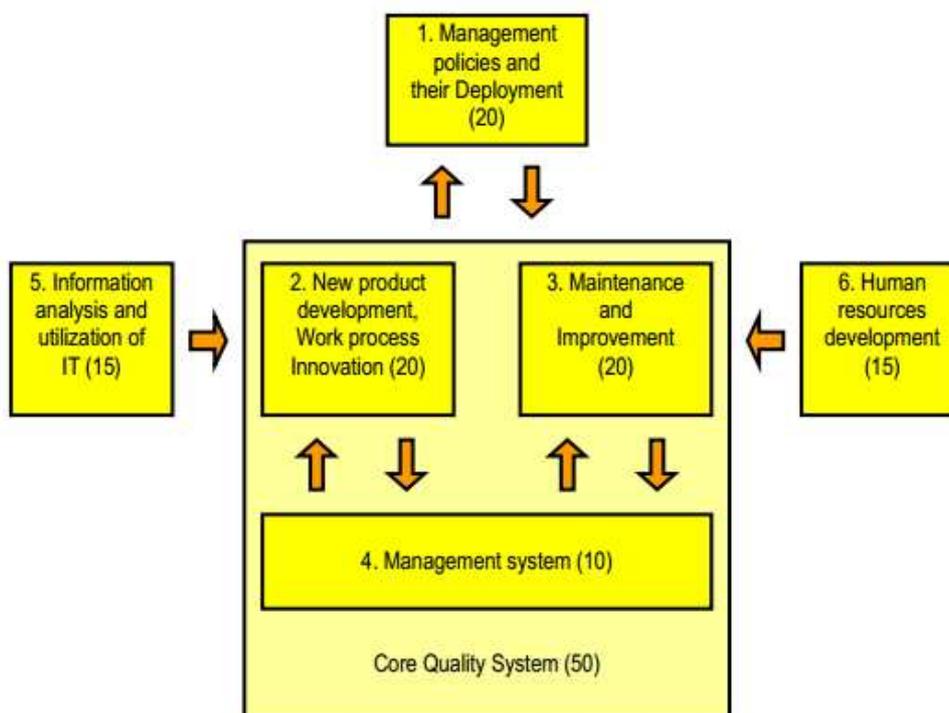


Figura 4.110: Modello del Deming Prize, Fonte JUSE

### The Deming Grand Prize.

Rivolto alle organizzazioni che hanno mantenuto e migliorato ulteriormente il livello di TQM dopo più di tre anni dalla vincita del Deming Prize o del Deming Grand Prize. I criteri stabiliti dal Deming Prize Steering Committee per ottenere il premio sono:

- Gli obiettivi e le strategie aziendali orientate al cliente sono stabiliti in modo positivo secondo la filosofia di gestione, il tipo di industria, la scala e l'ambiente di business con la chiara convinzione di gestione.
- Il TQM è stato implementato correttamente per raggiungere gli obiettivi di business e le strategie come scritto in a).
- Gli obiettivi di business e le strategie nel punto a) stanno ottenendo come risultati il punto b).

### Nikkei QC Literature

La Nippon Keizai Shimbun Company, nel 1954, istituì il premio Nikkei QC Literature che viene assegnato alla letteratura sullo studio del TQM o dei metodi statistici utilizzati per il TQM che contribuisce al progresso e allo sviluppo del controllo di qualità. I candidati vengono esaminati dal Comitato del Premio Deming e premiati annualmente nell'ambito della manifestazione del Premio Deming.

Una volta che il Deming Prize Steering Committee ha determinato i vincitori dei premi, per tutte le tipologie i nomi e le ragioni del premio sono annunciati nelle seguenti pubblicazioni:

- la "Nippon Keizai Shimbun" (rivista economica giapponese);
- la rivista web "Quality Management" (edita da JUSE);
- la rivista mensile "JUSE News" (JUSE Newsletter);
- JUSE homepage.

## ■ Japan Quality Award<sup>441</sup>

Il Japan Quality Award è stato istituito nel 1995 dal Japan Productivity Center (JPC), trattato nel paragrafo dedicato. E 'stato modellato sulla base della teoria di autovalutazione del Malcolm Baldrige National Quality Award negli Stati Uniti, e modificato per accogliere le pratiche di gestione giapponesi.

Il premio viene assegnato alle aziende giapponesi e di altri enti aziendali che mostrano ottime qualità di gestione. Si tratta di aziende che continuano a creare valore attraverso il processo di auto-innovazione continuo per trasformare i loro sistemi di gestione in strutture orientate al cliente.

I concetti alla base del premio sono:

- 1) Customer-driven Quality;
- 2) Leadership;
- 3) Process –oriented;
- 4) Creating “Knowledge”;
- 5) Agility;
- 6) Partnership;
- 7) Fairness.

Da tali concetti scaturiscono i criteri che costituiscono il framework su cui si basa il processo di valutazione.

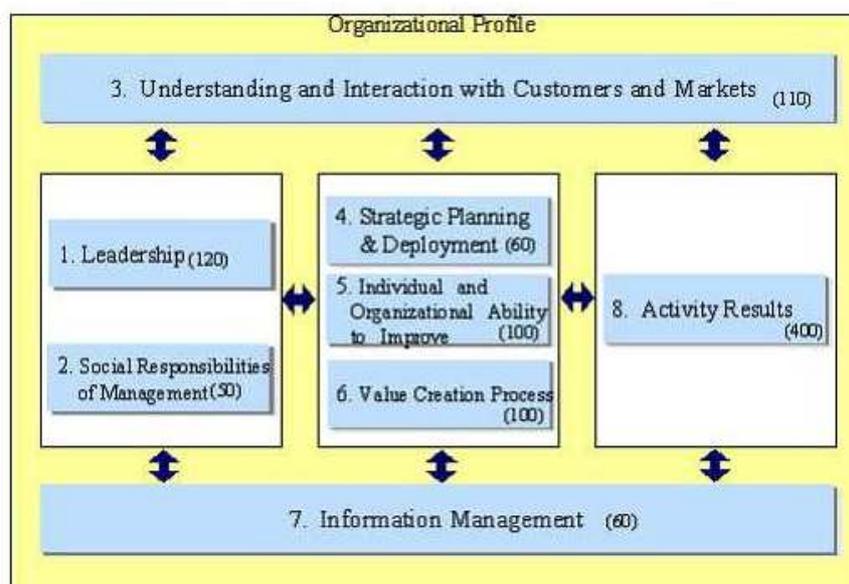


Figura 4.111: Japan Quality Award, Fonte JPC

I criteri di valutazione del modello sono 8:

- 1) Leadership;
- 2) Social Responsibilities of Management;
- 3) Understanding an Interaction with Costumers and Markets;
- 4) Strategic Planning and Deployment;
- 5) Individual and Organizational Ability to Improve;
- 6) Value Creation Process;
- 7) Information Management;

<sup>441</sup> Fonte: [www.jpc-net.jp](http://www.jpc-net.jp)

## 8) Activity Results.

Tale quadro permette una valutazione della gestione globale da parte di qualsiasi organizzazione.

Gli 8 criteri sopra elencati vanno a costituire il "Profilo Ideale dell'Organizzazione" in grado di fornire valore ai clienti, gestire la conoscenza e le risorse, adeguarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente che la circonda e con cui interagisce. Oltre alla valutazione rispetto a queste otto categorie l'organizzazione può comprendere il legame esistente tra gli stessi.

Il dipartimento del Japan Quality Award Promotion è responsabile della revisione, dell'aggiornamento dei criteri di valutazione e di screening e della concessione del premio.

Il JPC ha fondato il Japan Quality Award Council per pubblicizzare sistematicamente il Programma Qualità giapponese. Si tratta di un'organizzazione composta da 170 membri, nei quali sono compresi i membri dei 24 consigli di aggiudicazione di qualità locali, e vanta un'adesione di 1.600 organizzazioni a livello nazionale. Japan Quality Award Council organizza seminari e corsi di formazione sulla gestione della qualità, sull'autovalutazione, sulla gestione delle risorse umane, e sulle pratiche di innovazione.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Japanese Standards Association<sup>442</sup>

La Japanese Standards Association, è un'organizzazione formata dalla fusione della Dai Nihon Aerial Technology Association e la Japan Management Association, nel 1945. L'obiettivo dell'associazione è quello di educare il pubblico sulla standardizzazione e l'unificazione degli standard industriali, e in tal modo contribuire al miglioramento della tecnologia e dell'efficienza produttiva. La pubblicazione e la distribuzione dei JIS (Japanese Industrial Standards) è il fondamento su cui si basano tutte le attività di JSA. Inoltre, JSA rilascia la versione inglese dei JIS (rilevante dal punto di vista del commercio internazionale).

JSA partecipa attivamente al lavoro di ISO e IEC per sviluppare standard internazionali, sostiene direttamente e indirettamente le attività di tali organismi internazionali di normazione. JSA invia rappresentanti ai comitati, fornisce assistenza finanziaria compresi i viaggi e le quote di partecipazione alle riunioni, nonché il sostegno finanziario ad altre organizzazioni coinvolte nel deliberare progetti di standard internazionali.

Al fine di fornire assistenza tecnica ai paesi in via di sviluppo, svolge indagini per la redazione dei piani di sviluppo, tiene seminari e accetta tirocinanti, offre istruzione e formazione alle aziende per gestione qualità, controllo qualità, ingegneria di qualità e altre tecniche di qualità; fornisce seminari su temi quali standardizzazione industriale, società di standardizzazione, disegni meccanici, e tecniche di gestione.

Gestisce annualmente il "National Meeting on Standardization and Quality Management" e ospita il "Local Meeting on Standardization and Quality Management".

JSA pubblica inoltre la rivista Standardization and Quality Control. Pubblicata la prima volta nel 1946, è una rivista mensile specializzata nella standardizzazione industriale e nelle tecniche di gestione. La rivista ha una sezione dedicata alla gestione della qualità, ai sistemi di gestione, all'ingegneria di qualità, ecc.. e fornisce informazioni aggiornate sullo stato di deliberazione dei JIS.

JSA pubblica inoltre libri sul normazione industriale, gestione del controllo qualità, gestione amministrativa della scienza e della tecnologia. I testi più venduti sono JIS Handbooks, Glossary of Technical Terms in JIS, the Manual for company-wide standardization, Manual for quality management, Manual of world standards, the Management Engineering Series, e Easy Understanding Series of science and technology.

<sup>442</sup> Fonte: [www.jsa.or.jp](http://www.jsa.or.jp)

## Quality Management and Quality Control Examination (Certification)

JSA amministra la Quality Management and Quality Control Examination (Certification), che è la "misura" per valutare la conoscenza su Kaizen, Quality Management, e Quality Control, ed è destinato ad ogni persona che lavora in qualsiasi organizzazione. Il primo esame è stato condotto nel 2005.

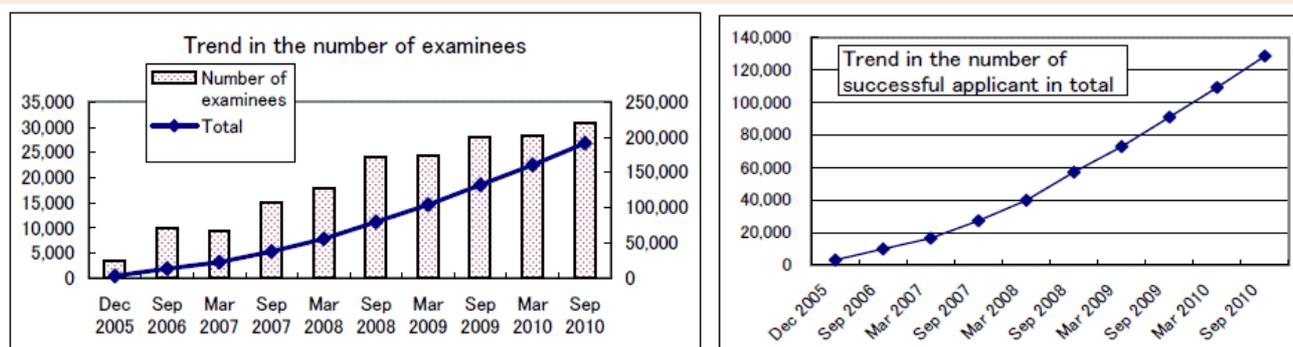


Figura 4.112 - Trend in Quality Management and Quality Control Examination (Certification), Fonte JSA

## 4.4.5 Giordania



### 4.4.5.1 Presentazione contesto

Popolazione	6.459.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,8 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 3,2%</li> <li>▪ industria: 29,9%</li> <li>▪ servizi: 67%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 7.914.000.000 (2013; rank 101°)
Importazioni in dollari	\$ 18.610.000.000 (2013; rank 79°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,03 (2012, rank 77°, -5 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,25 (2014, rank 64°, +4 rispetto al 2013)

Tabella 4.54: Giordania. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>443</sup>

In Figura 4.113 è mostrato il PIL della Giordania messo a confronto con il PIL italiano, europeo e mondiale. Come si può rilevare dal grafico il PIL mostra un trend crescente a partire dal 1992 anno in cui ha registrato un +18,67% anche grazie ai programmi di sviluppo stipulati con il Fondo Monetario internazionale e la Banca Mondiale.

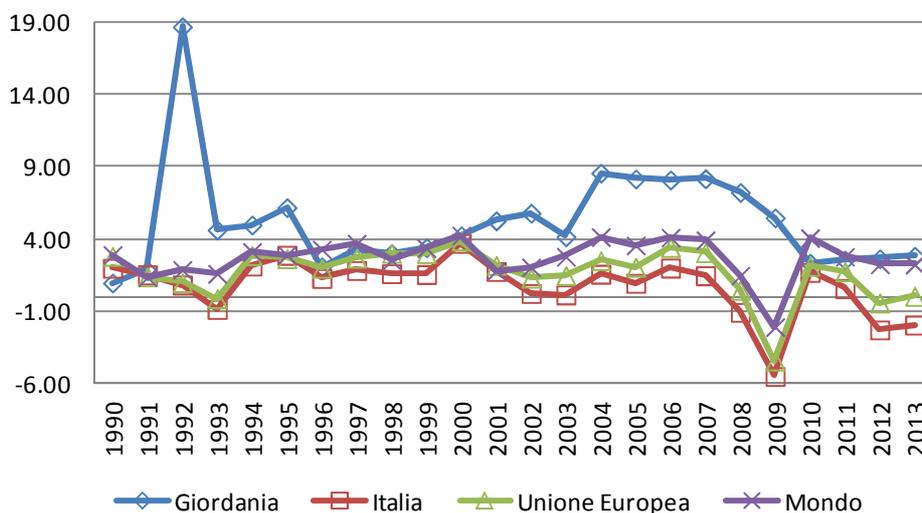


Figura 4.113: Giordania. Tasso di crescita del PIL<sup>444</sup>

L'economia della Giordania è una delle più piccole del Medio Oriente. Il paese presenta alcune problematiche rilevanti come l'insufficienza delle forniture d'acqua, la forte dipendenza dagli altri paesi

<sup>443</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>444</sup> Fonte: Banca Mondiale

per quanto riguarda petrolio e altre risorse naturali. Inoltre la Giordania si caratterizza per elevati tassi di povertà, disoccupazione, inflazione, e un grande deficit di bilancio. Dal 1999 il nuovo re Abdallah ha attuato riforme economiche importanti, come ad esempio l'apertura del regime commerciale, la privatizzazione delle imprese di proprietà statale, l'eliminazione di alcuni sussidi per il carburante che negli ultimi dieci anni hanno stimolato la crescita economica attirando gli investimenti stranieri e la creazione di alcuni posti di lavoro. Il rallentamento economico globale e regionale e le turbolenze, tuttavia, hanno depresso la crescita del PIL della Giordania, e hanno avuto un notevole impatto soprattutto su esportazioni, costruzioni e turismo. Il paese non ha risentito della crisi finanziaria internazionale del 2008 poiché il paese non è molto esposto sui mercati finanziari. Nel 2011 e nel 2012 il governo ha approvato due pacchetti di rilievo economico e un supplemento di bilancio, destinati a migliorare le condizioni di vita per le classi medie e povere. Le finanze della Giordania sono state messe a dura prova anche da una serie di attacchi ai gasdotti di gas naturale in Egitto, che l'hanno obbligata a sostituire le importazioni di diesel, soprattutto dall'Arabia Saudita, per generare elettricità. Il paese sta attualmente sperimentando la produzione di energia da fonti diverse, e altri tipi di fonti di energie rinnovabili per prevenire carenze energetiche. Nel 2012, per correggere l'equilibrio di bilancio e gli squilibri nei pagamenti, la Giordania ha stipulato un patto di 2,1 miliardi dollari con il Fondo Monetario Internazionale.

In Figura 4.114 è mostrato il CIP della Giordania messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

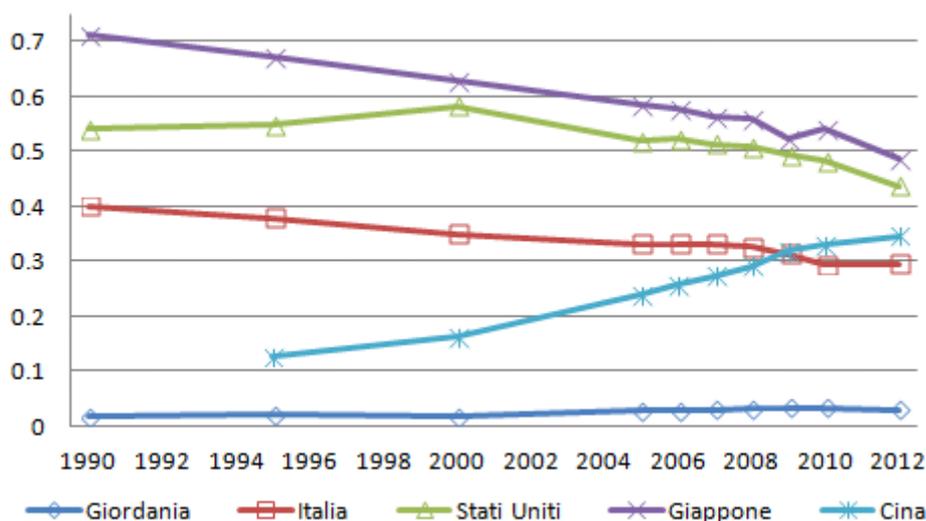


Figura 4.114: Giordania. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>445</sup>

Come si può notare dal grafico la Giordania presenta una performance inferiore rispetto a quella dei paesi con cui è messa a confronto, nel periodo preso a riferimento; tuttavia ha un andamento piuttosto costante. Dal punto di vista regionale, la Giordania appartiene alla Regione del Medio Oriente e Nord Africa.

In Figura 4.115 è mostrato l'andamento del GCI della Giordania messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. La Giordania si colloca al 64° posto nel rank mondiale guadagnando quattro posizioni, a seguito di un miglioramento del deficit di bilancio e alcuni progressi compiuti dal punto di vista dell'istruzione e dello sviluppo del mercato finanziario.

<sup>445</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Come mostra il grafico, per il periodo 2006 - 2009, la Giordania ha avuto una performance molto simile a quella dell'Italia.

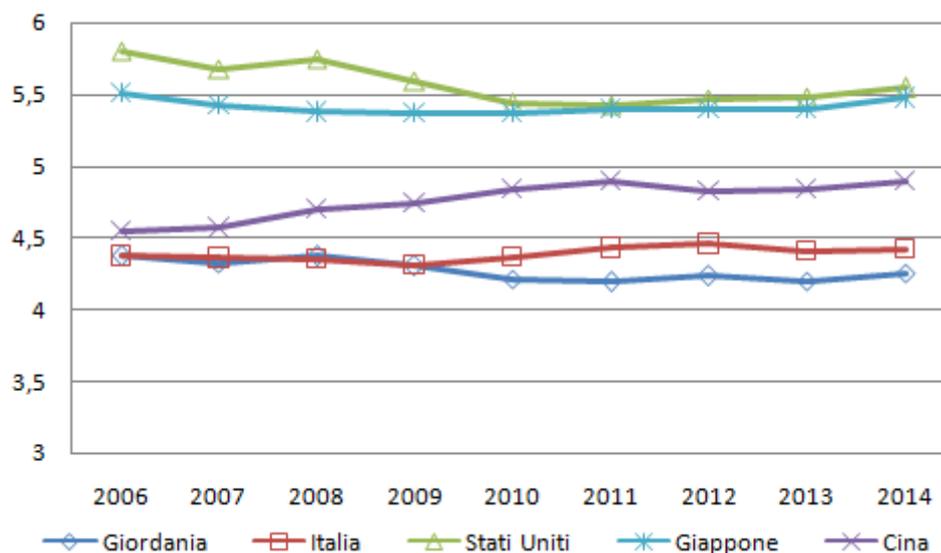


Figura 4.115: Giordania. GCI - Global Competitiveness Index<sup>446</sup>

In Figura 4.116 sono mostrate le componenti del GCI della Giordania.

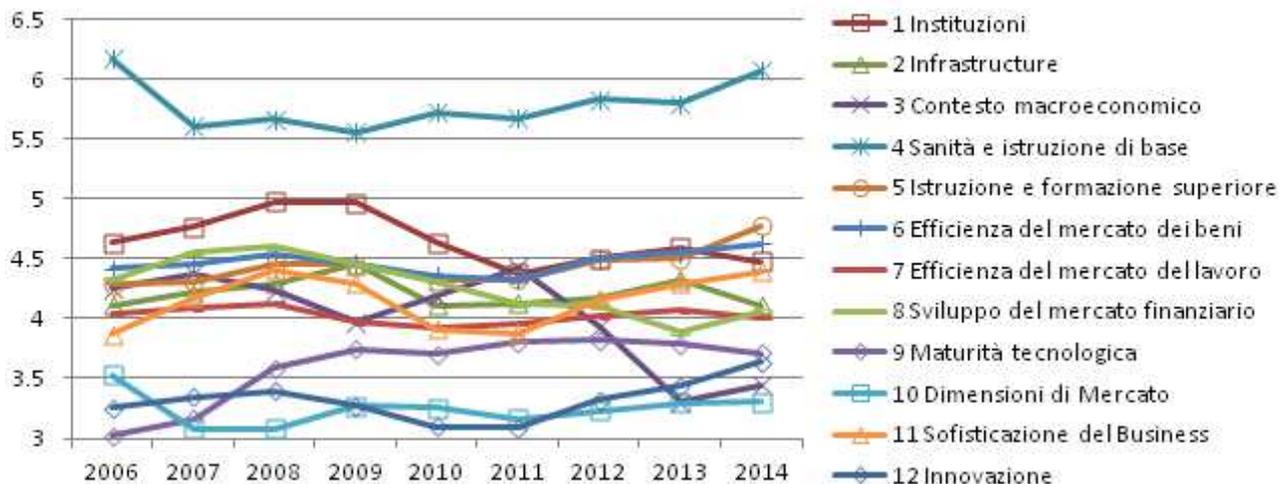


Figura 4.116: Giordania. GCI Pilastri

Il paese si trova ad affrontare alcune sfide sociali che richiedono una forte attenzione del governo, come la disoccupazione giovanile e il conflitto nella vicina Siria, che ha avuto come conseguenza quella di portare un gran numero di rifugiati siriani nel paese.

La Giordania può beneficiare di una posizione geografica favorevole, e le recenti riforme fiscali hanno permesso di investire in misure di miglioramento della produttività. Il paese ha una popolazione ben istruita, mercati attivi e istituzioni efficaci e stabili. Promuovere la crescita economica di lungo periodo e

<sup>446</sup>Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

accrescere la produttività sono due sfide che i politici devono affrontare sfruttando a pieno l'efficienza del mercato e il potenziale delle ICT.

La Giordania potrebbe beneficiare anche di una maggiore apertura verso il commercio internazionale e investimenti che farebbero migliorare la sua efficienza economica e faciliterebbero il transito di conoscenze e tecnologie. Le barriere tariffarie rimangono comunque alte rispetto agli altri paesi così come gli ostacoli normativi. Anche se è stato facilitato l'accesso al credito rimane ancora molto da fare per stabilizzare ulteriormente il settore bancario.

#### 4.4.5.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	269	
Diffusione ISO 14001 (2013)	39	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	10,20%
	Industria	59,18%
	Servizi	30,61%

Tabella 4.55: Giordania. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>447</sup>

Nella Figura 4.117 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001. Come si può notare dal grafico l'andamento delle certificazioni ISO 9001 presenta una forte crescita nel 2000 e nel 2008 in corrispondenza all'uscita delle nuove edizioni della norma. Mentre l'andamento delle certificazioni ISO 14001 è grosso modo costante.

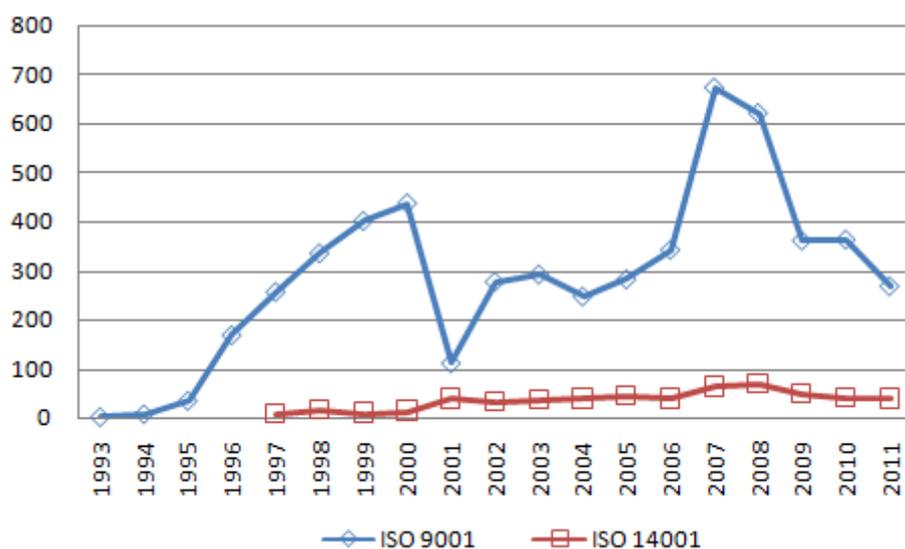


Figura 4.117: Giordania. Certificazioni ISO

<sup>447</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.5.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà della Giordania in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Standardization Department in Jordan Standard and Metrology -
II. Accreditamento	Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology - JSMO
	Health Care Accreditation Council - HCAC
III. Promozione della Qualità	Jordan Society for Quality
IV. Gestione Premi	Premi King Abdullah II Award for Excellence

Tabella 4.56: Giordania. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Standardization Department in Jordan and Metrology Organization – SNV<sup>448</sup>

Jordan and Metrology Organization è un'organizzazione no profit istituita nel 1994, la sua struttura organizzativa comprende dipartimenti che svolgono attività come standardizzazione, accreditamento, certificazione, metrologia. Il *dipartimento di Standardizzazione* è articolato in 4 divisioni: divisione di preparazione degli standards; divisione di preparazione del regolamento tecnico; divisione editing e follow up; divisione di studi tecnica, questo dipartimento rappresenta l'ente giordano che si occupa della revisione e della preparazione degli standard nel paese.

## Accreditamento

### ■ Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology - JSMO<sup>449</sup>

L'Accreditation Unit fa parte anch'essa del Jordan Standard and Metrology, in precedenza faceva parte dell'Industria e del commercio. I suoi principali obiettivi sono:

- adozione di un sistema nazionale per standardizzazione e metrologia basato su pratiche internazionali condivise;
- tenere il passo con gli sviluppi scientifici e tecnici in materia di norme, metrologia, valutazione della conformità e di accreditamento dei laboratori;
- garantire la salute la sicurezza dei cittadini e la tutela dell'ambiente facendo in modo che i beni e i servizi prodotti siano conformi alle regole tecniche adottate;
- garantire la qualità dei prodotti e dei servizi locali attraverso l'adozione di adeguati standard al fine di migliorare la competitività sui mercati locali e internazionali e sostenere l'economia nazionale.

<sup>448</sup> Fonte: [www.jsmo.gov.jo](http://www.jsmo.gov.jo)

<sup>449</sup> Fonte: [www.jsmo.gov.jo](http://www.jsmo.gov.jo)

L'accreditation Unit Standard and Metrology si occupa dunque di rilascio, approvazione, revisione e monitoraggio delle regolamentazioni tecniche per quanto riguarda tutti i beni, i prodotti e i servizi; si occupa dell'istituzione di un sistema di supervisione, di misura e di controllo della qualità dei metalli e degli oggetti preziosi; si occupa infine del rilascio di certificati di conformità, tra cui il Marchio Qualità, del collaudo e dell'accreditamento dei laboratori di taratura e di organismi di certificazione.

## ■ Health Care Accreditation Council – HCAC<sup>450</sup>

La Health Care Accreditation Council è un'organizzazione senza scopo di lucro istituita nel 2007 con lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità attraverso l'accreditamento e attraverso le attività di consulenza e d'istruzione sugli standard. La Health Care Accreditation Council sviluppa e distribuisce programmi di miglioramento qualità assistendo gli operatori sanitari nel monitoraggio delle loro prestazioni usando metodi di miglioramento qualità. L'ente mira ad individuare anche ostacoli al miglioramento qualità e sviluppa strategie per superarli.

L'ente si occupa dell'accreditamento di ospedali e centri di assistenza primari. Per valutare queste istituzioni ha elaborato un modello di fama mondiale chiamato HCAC. Il modello di accreditamento HCAC si basa sui seguenti elementi:

- *Il sondaggio*: sondaggio effettuato dalle organizzazioni per eseguire l'autovalutazione, e per prepararsi a l'eventuale visita da parte di ispettori competenti con i quali effettuano un incontro alla pari per essere educati a misurare le prestazioni in riferimento agli standard.
- *Le misure*: gli ispettori utilizzano le misure per verificare se le organizzazioni hanno rispettato gli standard;
- *Il follow up*: la sostenibilità delle misure di qualità, la conformità alle pratiche di sicurezza verso il paziente sono obiettivi fondamentali per HCAC che a seguito dell'accreditamento delle organizzazioni effettua controlli rigorosi che implicano visite senza preavviso e conseguenze severe;
- *Sondaggi Mock*: sondaggi condotti dagli ispettori sui quali le organizzazioni sanitarie possono optare al fine di verificare le proprie debolezze.



Figura 4.118: "The Patient"

<sup>450</sup> Fonte: www.hcac.jo

---

## Promozione della Qualità

### ■ Jordan Society for Quality<sup>451</sup>

La Jordan Society for Quality fondata nel 1995 con lo scopo di diffondere il concetto di qualità a livello nazionale attraverso un aumento della consapevolezza della cultura di qualità facendo di questa un valore comportamentale e professionale e uno stile di vita. La Jordan Society for Quality fornisce una serie di attività di natura educativa e di sensibilizzazione volte alla diffusione dei concetti e della cultura di qualità, come conferenze e corsi.

L'ente offre corsi di formazione specializzati per permettere ai suoi membri di raggiungere la qualificazione adeguata per praticare il proprio business e migliorare la qualità di prodotti e servizi.

La Jordan Society for Quality si impegna a costruire network e relazioni di cooperazione con le istituzioni pubbliche e private, locali, regionali e internazionali, con le quali mira a realizzare obiettivi comuni di qualità.

La Jordan Society for Quality è un membro del consiglio di amministrazione dell'Istituzione Giordana per gli Standard e la Metrologia e del Comitato Direttivo per il Re Abdullah II Award for Excellence (settore delle istituzioni private); è anche un membro fondatore della Medio Oriente Qualità Association (MEQA).

I valori su cui fonda la sua mission sono il rispetto della qualità come standard per le società avanzate in quanto la qualità è alla base di un'economia prospera e dell'eccellenza.

---

<sup>451</sup> Fonte: [www.jsquality.jo](http://www.jsquality.jo)

## Gestione di premi nazionali

### King Abdullah II Award for Excellence<sup>452</sup>

King Abdullah II center of Excellence è un'organizzazione no profit, il centro persegue diversi obiettivi come quello di radicare una cultura di eccellenza tra le istituzioni governative del paese per fare in modo che gli individui e le organizzazioni possano raggiungere prestazioni eccellenti, porre le condizioni per la creazione di un ambiente favorevole alla diffusione della cultura di eccellenza nelle istituzioni e nelle organizzazioni, e sviluppare norme che pongano le basi per l'eccellenza. I valori su cui il centro fonda la sua missione sono: eccellenza nella fornitura dei servizi, comportamento etico e professionale, lavoro di squadra, sviluppo professionale e benessere, soddisfazione dei bisogni del cliente e degli stakeholders, pari opportunità, impegno e senso di appartenenza.

King Abdullah Center of Excellence gestisce i premi King Abdullah II per L'Eccellenza del Settore Privato, King Abdullah II per l'Eccellenza di Associazioni e le Organizzazioni No Profit, King Abdullah II per l'Eccellenza delle Prestazioni di Governo e Trasparenza

#### **Premio King Abdullah II per L'Eccellenza del Settore Privato**

Il premio è stato istituito nel 1999 con lo scopo di migliorare la competitività delle organizzazioni giordane attraverso la diffusione della consapevolezza dei concetti di gestione della qualità totale evidenziando gli sforzi compiuti dalle organizzazioni nazionali e internazionali nello sviluppo di sistemi, prodotti e servizi, ma anche con lo scopo di incoraggiare gli enti del settore privato a raggiungere l'eccellenza in tutte le aree. Il premio si basa su nove criteri di aggiudicazione che sono: guida, strategia, lavoratori, partnership e risorse, operazioni prodotti e servizi, risultati dei rivenditori, risultati dei lavoratori, risultati e risultati principali. Il premio è rivolto a organizzazioni di grandi dimensioni, piccole e medie imprese, imprese agricole e imprese che commercializzano prodotti agricoli.

#### **Premio King Abdullah II per l'Eccellenza di Associazioni e Organizzazioni No Profit**

Il premio è stato istituito nel maggio 2006 per le associazioni di business, e nel 2013 è stato ampliato alle organizzazioni senza scopo di lucro. Il premio ha l'obiettivo di sviluppare degli standards per le associazioni imprenditoriali e le istituzioni senza scopo di lucro basati sulle migliori pratiche a livello internazionale.

#### **Premio King Abdullah II per l'Eccellenza delle Prestazioni di Governo e Trasparenza**

Il premio è stato istituito nel 2009 al fine di migliorare le prestazioni dei ministeri, delle istituzioni a servizio dei cittadini e degli investitori giordani attraverso la diffusione dei concetti di prestazione, qualità e trasparenza e di evidenziare gli sforzi compiuti dalle istituzioni del settore pubblico e i risultati raggiunti nello sviluppo di sistemi e servizi. Il premio mira dunque a radicare la cultura di eccellenza nel settore pubblico.

---

<sup>452</sup> Fonte: [www.kace.jo](http://www.kace.jo)

## 4.4.6 India



### 4.4.6.1 Presentazione contesto

Popolazione	1.252.000.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 17,4%</li> <li>▪ industria: 25,8%</li> <li>▪ servizi: 56,9%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 313.200.000.000 (2013; rank 19°)
Importazioni in dollari	\$ 467.500.000.000 (2013, rank 12°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,08 (2012, rank 44°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,20 (2014, rank 71°, -11 rispetto al 2013)

Tabella 4.57: India. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>453</sup>

Come si può vedere in Figura 4.119, l'India ha avuto un tasso di crescita del PIL altalenante con picchi molto elevati che ricalcano con effetto anticipato e, in alcuni casi, amplificato l'andamento del PIL mondiale.

Negli ultimi 20 anni, nel panorama produttivo internazionale e nel commercio mondiale sono emersi, i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). In queste economie in rapida crescita spesso si è assistito al fenomeno di crescita senza occupazione, che ha provocato la stagnazione dell'occupazione. I paesi in via di sviluppo stanno subendo un nuovo modello di cambiamento strutturale, determinato da un paradigma tecnologico nuovo: i servizi come l'ICT, la finanza, il supporto alle imprese, stanno favorendo la crescita e sostituendo o integrando la produzione manifatturiera.

In India sul finire degli anni 1990 il settore dei servizi è cresciuto a un ritmo più veloce di quello di produzione. In particolare è stato il principale motore di crescita delle esportazioni indiane (soprattutto, servizi IT). Nel 1997, la crisi economica di Asia e Russia ha provocato un picco negativo del PIL indiano. Nel 2008 sono ben visibili gli effetti della crisi globale.

<sup>453</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

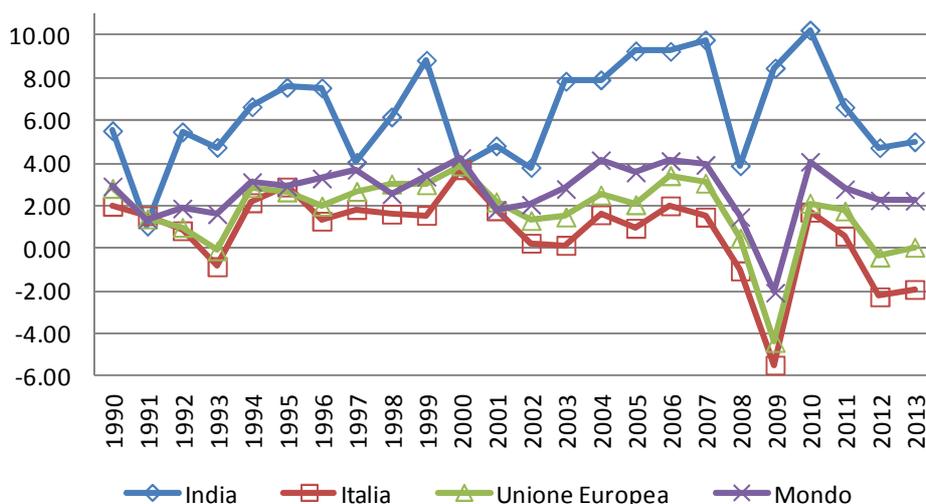


Figura 4.119: India. Tasso di crescita del PIL<sup>454</sup>

Riguardo al CIP l'India si trova nel quintile medio-alto della classifica ed è il top performer nella regione del centro-sud dell'Asia, in Figura 4.120, si può vedere l'evoluzione del CIP Indiano tra il 1990 e il 2012.

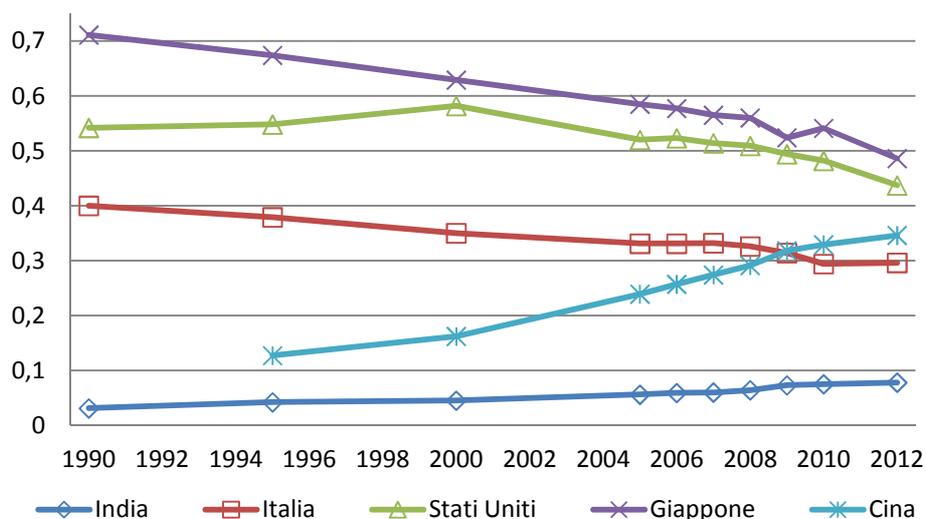


Figura 4.120: India. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>455</sup>

Negli anni dal 1990 al 1995 l'India ha mostrato un aumento della produzione manifatturiera. Dal 1995 al 2000 il MVAp e il MXpc sono cresciuti molto lentamente. Invece nel periodo tra il 2000 e il 2005 l'India ha registrato un aumento dell'MVAp pari al 5,2 % e dell'MXpc pari al 17,8 %, i valori più alti dal 1990. Dal 2005 al 2010, lo stesso, l'India ha avuto un buon andamento per l'MVAp e l'MXpc.

Da notare che tra i paesi del suo quintile, l'India ha la più alta quota di WMVA, infatti, nel complesso, il MVAp, e MXpc testimoniano una crescita positiva, ma data l'alta densità di popolazione della regione, i dati pro capite risultano piuttosto modesti.

<sup>454</sup> Fonte: Banca Mondiale

<sup>455</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Se comparata ai paesi nel quintile, la struttura di produzione indiana è relativamente più complessa, nello specifico le esportazioni indiane includono prodotti sempre più tecnologicamente complessi come le sostanze chimiche e altri manifatturieri.

L'andamento del GCI per l'India è mostrato in Figura 4.121.

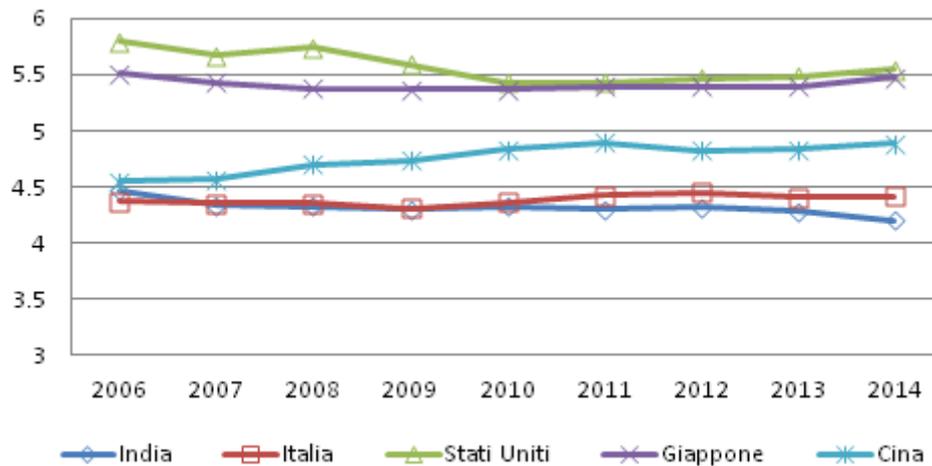


Figura 4.121: India. GCI - Global Competitiveness Index<sup>456</sup>

Dal 2006 l'India ha perso 29 posizioni nel rank globale del GCI (passando dalla 42° alla 71° posizione), mantenendo però grosso modo lo stesso valore di GCI a fronte invece dello sviluppo dei suoi ex predecessori. Con velocità di sviluppo molto lente, l'India è infatti stata superata da molti paesi, e continua ad essere penalizzata nel calcolo dell'indicatore per le prestazioni deludenti soprattutto nei driver di base che, dato il peso variabile in base alla fase di sviluppo in cui si trovano i paesi, per l'India hanno un peso maggiore. L'India ha il punteggio più basso tra i paesi del BRICS.

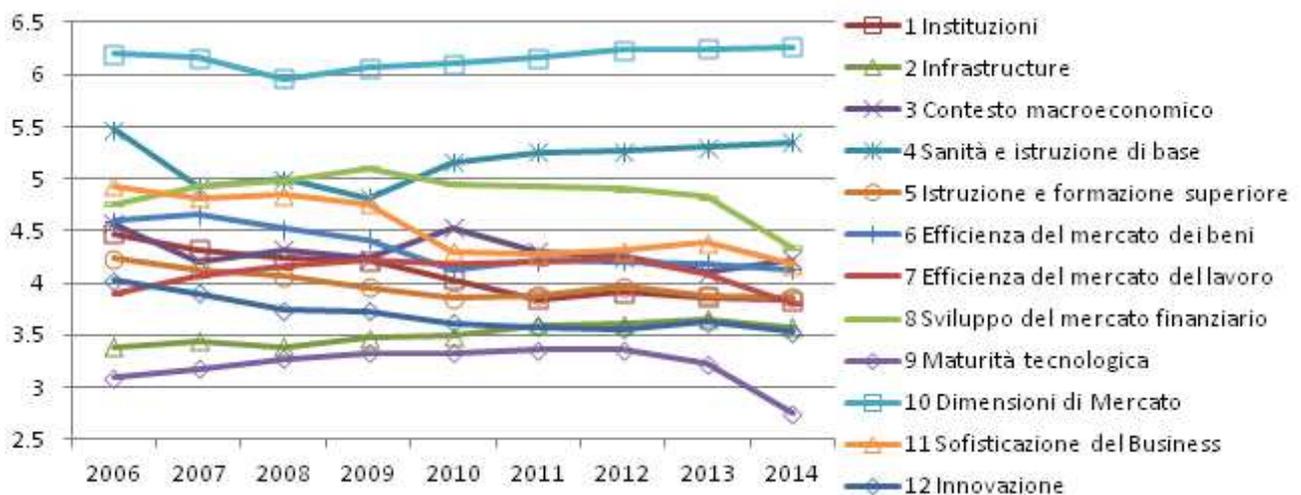


Figura 4.122: India. GCI Pilastri

<sup>456</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nel primo pilastro, istituzioni, l'India si trova in retrocessione al 70° posto, in primo luogo per la mancanza di riforme; tuttavia nel medesimo pilastro, il paese ha raggiunto ottimi risultati rispetto alla diminuzione della corruzione.

Nel pilastro 2, trasporti, infrastrutture ICT e energia, rimangono ad un livello insufficiente, ed hanno bisogno di essere migliorati. La Commissione di Programmazione Indiana, a questo proposito, ha suggerito di dedicare una spesa del 10% del PIL alle infrastrutture fino al 2017.

Sul fronte macroeconomico, pilastro 3, l'India è 101°. Infatti, nel 2012, il tasso di inflazione e il rapporto tra deficit pubblico e PIL sono stati entrambi vicini all'ordine delle decine.

Il livello raggiunto per sanità e istruzione di base, pilastro 4, nonostante il trend positivo nel corso degli ultimi anni, è ancora molto basso (98° nel rank) ma la nota positiva è che il paese sta rendendo l'istruzione primaria obbligatoria per tutti. La qualità dell'istruzione superiore è migliore rispetto all'istruzione di base ma i tassi di iscrizione a tale livello rimangono troppo bassi. Nel pilastro 5, istruzione superiore, l'India si trova in discesa in 93° posizione.

L'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, in cui l'India ha perso dieci posizioni nell'ultimo anno classificandosi 95°, è caratterizzata da protezionismo, monopoli, e varie misure di distorsione quali sussidi e barriere all'ingresso.

In termini di efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, l'India è passata dall'82° posizione nel 2012 alla 112° posizione, per inefficienza e rigidità. Il problema più rilevante rimane la bassa partecipazione delle donne alla forza lavoro. Con un rapporto del 36%, escludendo il mondo arabo, l'India ha la più bassa percentuale di donne lavoratrici al mondo.

Il pilastro 9 esibisce un basso livello di maturità tecnologica del paese (112°), in diminuzione, anche se le imprese adottano nuove tecnologie in tempi relativamente brevi e la telefonia mobile sta diventando popolare, i tassi di penetrazione di Internet tra la popolazione rimangono tra i più bassi del mondo, solo il 15% degli indiani ha accesso a internet.

Le dimensioni di mercato, pilastro 10, sono l'unico indice in cui l'India ha una posizione costante e molto positiva (3°) nel rank globale.

I pilastri sofisticazione del business e innovazione, 11 e 12, hanno un trend negativo dal 2006, l'India si trova rispettivamente in 57° e 49° posizione.

Il paese desta anche preoccupazioni nel campo della sostenibilità in quanto la mortalità infantile e la malnutrizione sono tra le più alte del mondo, solo il 36% della popolazione ha accesso a servizi igienici e sanitari di base. L'aspettativa di vita è la seconda più bassa in Asia dopo il Myanmar. Inoltre le disparità tra la popolazione sono molto elevate e i lavoratori sono vulnerabili.

Rispetto alla sostenibilità ambientale le prestazioni dell'India sono altrettanto basse, la qualità dell'aria è migliorata leggermente nell'ultimo anno, ma la concentrazione di particolati e carbone sono molto alti specialmente nelle città, che sono tra le 50 più inquinate al mondo. Inoltre l'alta intensità agricola sta esaurendo le falde acquifere. Secondo il Ministero delle Risorse Idriche, il 68% del paese è incline alla siccità e il 33 % è incline alla siccità cronica.

Su alcune questioni le autorità stanno lavorando per migliorare la situazione ma poche decisioni riguardano interventi sui problemi più importanti, ad esempio nel 2011, la Corte Suprema indiana ha rifiutato di vietare l'amianto, che è internazionalmente riconosciuto come tossico e vietato in quasi tutti i paesi sviluppati. Inoltre, l'applicazione delle norme è spesso inefficace, soprattutto quando si tratta di migliorare la qualità e la mancanza d'acqua.

#### 4.4.6.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	40.848	
Diffusione ISO 14001 (2013)	5.872	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,7%
	Industria	80,3%
	Servizi	17,9%

Tabella 4.58: India. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>457</sup>

Nella Figura 4.123, è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 negli anni dal 1993 al 2013 in relazione all'andamento delle certificazioni ISO 14001 negli anni dal 1999 al 2013.

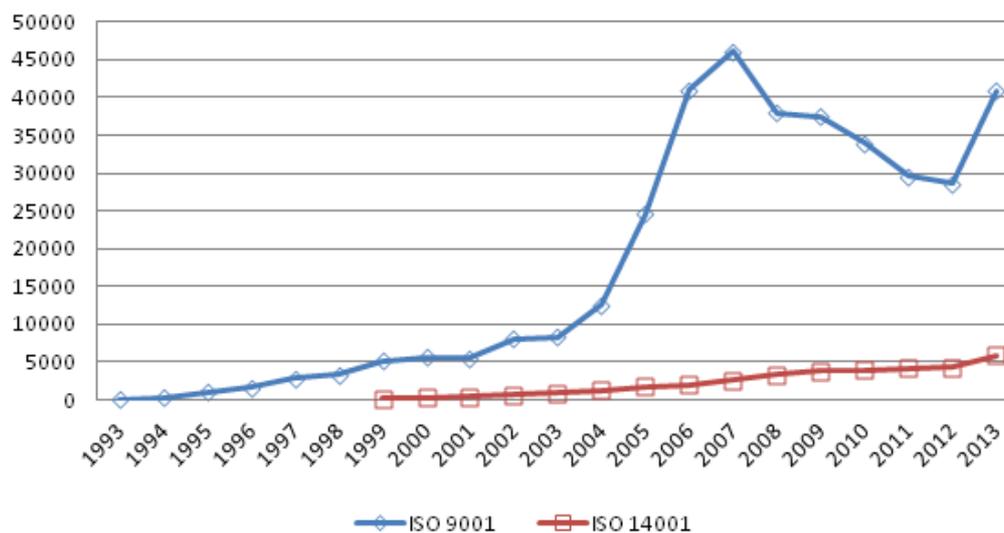


Figura 4.123: India. Certificazioni ISO

Come si può vedere l'India mostra una crescita elevata del numero di certificazioni negli anni dal 2003 al 2007 culminata con un picco massimo, che ha poi visto una discesa molto consistente in corrispondenza dell'edizione 2008 dell'ISO 9001. Nell'ultimo anno il numero di certificazioni ha avuto una forte risalita. A partire dall'uscita della norma le certificazioni dell'ISO 14001 hanno mantenuto un andamento crescente.

<sup>457</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.6.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà indiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Bureau of Indian Standards - BIS
<b>II. Accreditamento</b>	Quality Council of India (QCI) - NABCB
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Indian Society for Quality - ISQ
	Institute of Directors - IOD
<b>IV. Gestione Premi</b>	Business Excellence Award Confederation of Indian Industry (CII)
	Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, Indian Society for Quality (ISQ)
	Golden Peacock National Quality Award (IOD)
	IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award, Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee (IMC RBNQA)
	Rajiv Gandhi National Quality Award, Bureau of Indian Standards (BIS)
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Lean Management Institute of India
	Quality Circle Forum of India - QCFI

Tabella 4.59: India. Principali attori della Qualità

## Normazione

### Bureau of Indian Standards – BIS<sup>458</sup>

Bureau of Indian Standards (BIS) è l'organismo di normazione nazionale indiano. In India l'attività di normazione nazionale è iniziata nel 1947 con lo Standards Institution (ISI), che aveva l'obiettivo di promuovere l'adozione di norme nazionali. Nel 1986 il governo ha deciso di dare maggiore evidenza alle attività di standardizzazione e controllo qualità creando un'organizzazione statutaria: il Bureau of Indian Standards, BIS.

BIS ha pubblicato più di 18000 Indian Standards (IS) e Priced Publication (PP), con una media di 300 norme e 300 emendamenti all'anno, attualmente disponibili per l'acquisto.

Attualmente BIS ha 14 divisioni, ognuna dedicata alla normazione di un settore di attività.

Oltre al Bureau of Indian Standards però, altre organizzazioni e dipartimenti governativi indiani sviluppano e pubblicano standard in conformità alle loro attività. I Regolamenti tecnici ad esempio sono emessi da dipartimenti sotto diversi ministeri del governo e da diversi regolatori autorizzati.

BIS non emana standard tecnici, tuttavia alcuni standard tecnici rendono obbligatoria la conformità agli standard BIS. Pertanto, allo scopo di fornire informazioni relative a norme e regolamentazioni tecniche attraverso un'unica fonte è stato sviluppato un portale nell'ambito del Ministero degli Affari dei consumatori, dell'alimentazione e della distribuzione pubblica.

In associazione con le organizzazioni dei consumatori aderenti, BIS ha lanciato un programma di sensibilizzazione dei consumatori. Tali organizzazioni dovrebbero agire come ambasciatori di BIS informando i cittadini sui vantaggi di acquistare prodotti con marchio di ISI per diffondere la

<sup>458</sup> Fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org)

consapevolezza della qualità soprattutto tra gli studenti. Le organizzazioni selezionate avranno una formazione gratuita sulle norme, sul processo di formulazione delle stesse, ed il permesso di prelevare dei campioni di mercato presso laboratori riconosciuti BIS.

BIS gestisce inoltre il premio Rajiv Gandhi National Quality Award come approfondito nel paragrafo dedicato.

## Accreditamento

### Quality Council of India - QCI<sup>459</sup>

QCI è stato istituito congiuntamente dal governo indiano e dall'industria indiana rappresentata dalle tre associazioni principali di settore<sup>460</sup> per istituire e gestire la struttura nazionale di accreditamento e promuovere la qualità nel paese.

Tenendo in considerazione la missione "Quality for National Well Being", il QCI gioca un ruolo fondamentale nella diffusione, adozione e aderenza agli standard di qualità in tutti i settori di attività, tra cui istruzione, sanità, tutela dell'ambiente, governance, sociale, e infrastrutture.

Il sito contiene un forum sulla qualità, e conterrà prossimamente una sezione riservata all'e-learning dedicato a temi specifici della qualità come il 5S; ogni modulo interattivo includerà, alla conclusione di ogni sessione, storie e domande per guidare la comprensione.

QCI si occupa dell'accREDITAMENTO per organismi di valutazione conformità, sanità, istruzione e formazione professionale, in più ha un consiglio per la promozione di Qualità.

QCI è strutturato come un insieme di più enti (denominati commissioni costituenti):

#### **National Accreditation Board for Certification Bodies (NABCB)**

NABCB è una commissione costituente del QCI, riconosciuta a livello internazionale e rappresenta gli interessi dell'industria indiana nei forum internazionali. Ha l'obiettivo di essere firmatario di accordi multilaterali di mutuo riconoscimento internazionale (MLA MRA).

#### **National Accreditation Board for Education and Training (NABET)**

NABET, è una commissione costituente del QCI che accredita le scuole, e i corsi di formazione per i revisori dei conti e fornisce un meccanismo per il riconoscimento internazionale delle certificazioni.

#### **National Accreditation Board for Hospitals & Healthcare Providers (NABH)**

NABH è una commissione costituente del QCI, fondata per istituire e gestire il programma di accreditamento delle organizzazioni sanitarie. NaBH International è l'ala internazionale di NaBH.

#### **National Accreditation Board for Testing and Calibration Laboratories (NABL)**

NABL è l'ente nazionale di accreditamento per laboratori di prova e taratura si occupa della valutazione e dell'accREDITAMENTO dei laboratori, in conformità allo standard internazionale ISO IEC 17025 e ISO 15189.

#### **National Board for Quality Promotion (NBQP)**

NBQP, il consiglio del QCI, è l'ente nazionale per la promozione della qualità, a cui è stato assegnato principalmente il compito di promuovere la qualità in tutti i ceti sociali. Per svolgere la Campagna Nazionale della Qualità NBQP riceve sostegno monetario dal governo. Tale campagna è svolta essenzialmente

<sup>459</sup> Fonte: [www.qcin.org](http://www.qcin.org)

<sup>460</sup> Associated Chambers of Commerce and Industry of India ASSOCHAM, Confederation of Indian Industry, CII, e la Federazione di Camere indiani di Commercio e Industria, FICCI

attraverso l'organizzazione di programmi di sensibilizzazione per l'industria grazie alle organizzazioni aderenti al QCI e alle associazioni di settore (ASSOCHAM, CII, FICCI) e talvolta alle associazioni di settore distrettuali. Il NBQP promuove l'applicazione delle norme di gestione della qualità e gli strumenti statistici di qualità, consentendo all'industria di migliorare la competitività, in particolare tra le PMI. Il secondo obiettivo del NBQP è quello di rafforzare i consumatori, in modo da aumentare la qualità nella gestione delle attività organizzative specialmente di produzione.

## Promozione della qualità

### ■ Indian Society for Quality – ISQNET<sup>461</sup>

L'Indian Society for Quality istituita nel 1996, è una società no profit con il ruolo di facilitare lo scambio di informazioni e di esperienze in materia di principi di gestione qualità, tecnologie e best practices e di fornire consulenza.

La mission di ISQ è promuovere la qualità per contribuire al benessere della società, alla creazione di organizzazioni globali e all'ottimizzazione delle risorse.

ISQ tiene seminari, workshop e conferenze per professionisti della qualità; gestisce inoltre i premi Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, trattati nel paragrafo dedicato.

I fondatori ISQ sono:

- BHEL,
- Oil and Natural Gas Corporation Limited,
- SAIL,
- Sona Koyo,
- SRF Ltd,
- TATA Motors Limited, Bombay House,
- TQMI,
- Ucal Fuel Systems Ltd.

Tra le sue attività ISQ organizza una conferenza annuale per promuovere l'interazione tra i professionisti di qualità (nel 2011, si è svolta l'ottava edizione), partecipa al Congresso ANQ per l'interazione con i professionisti di altri paesi, e prevede, prossimamente, di iniziare le attività di certificazione.

È fondatore e membro dell'Asian Network for Quality, un forum asiatico di qualità per le organizzazioni insieme a:

- China Association for Quality,
- Chinese Society for Quality (ChineseTaipei),
- Dubai Quality Group,
- Hong Kong Society for Quality,
- Indonesian Quality Management Association,
- Iranian Society for Quality,
- Japanese Society for Quality Control,
- Korean Society for Quality Management,
- Singapore Quality Institute,
- The Standards and Quality Association of Thailand,
- Directorate for Standards and Quality, Vietnam.

<sup>461</sup> Fonte: isqnet.org

## ■ Institute of Directors - IOD<sup>462</sup>

Institute of Directors è stato istituito come associazione nel 1990 in India, con lo scopo di migliorare la competenza professionale. La missione dell'IOD è portare la rivoluzione sociale, ambientale ed economica, attraverso la trasformazione visionaria di strategie e pratiche, concentrandosi su temi di governance, trasparenza e responsabilità. I Partner di IOD sono:

- ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) è l'organismo per i professionisti contabili.
- L'Institute of Company Secretaries of India (ICSI) è l'unico organismo professionale riconosciuto in India per sviluppare e disciplinare la professione di Società segretariati.
- L'University of Greenwich's Schools and institutes.
- L'Institute of Cost Accountants of India fondato nel 1944 con lo scopo di promuovere, regolamentare e sviluppare la professione di Cost Accountants.
- Pakistan Institute of Corporate Governance (PICG) è una società no profit, a responsabilità limitata e senza capitale sociale, istituita nel 1984, con il compito di promuovere le buone pratiche di governo societario in Pakistan.
- International Academy of Law (IAL) è istituito nel 2008 per colmare lo scollamento crescente tra diritto e giustizia.

Oltre alla gestione del Golden Peacock Award, le attività dell' IOD comprendono formazione, conferenze mensili, workshop, convegni nazionali e internazionali su temi quali qualità, ambiente, cambiamenti climatici, salute e sicurezza, corporate governance, cyber security, concorrenza dei mercati, sostenibilità e responsabilità sociale.

IOD organizza il "Masterclass for Directors" un programma di certificazione della durata di tre giorni, rivolto a manager e dirigenti che prepara i partecipanti a diventare amministratori indipendenti delle società quotate e offre un panorama di opportunità per imparare dalla crisi che comprende temi all'avanguardia tra cui: corporate governance, sostenibilità, pianificazione strategica, HR, finanza, e lo strumento balanced score card. La recente legge "Companies Act 2013" ha creato migliaia di posti vacanti (circa 40.000) per "Dirigenti indipendenti" imponendo alle organizzazioni di munirsi di un consiglio di amministrazione efficace e competente; per tale incarico la certificazione Masterclass offerta è una qualifica preminente.

A partire dal 1995 l'ente ha pubblicato svariati libri trattanti gli argomenti di proprio interesse ovvero, corporate governance, sostenibilità, ambiente, total quality management, legge, leadership. Oltre alle singole pubblicazioni riguardanti i temi principali di interesse, cura la rivista mensile "Quality Times" dal 2011.

<sup>462</sup> Fonte: [www.iodonline.com](http://www.iodonline.com)

## Gestione di premi nazionali

### ■ CII-Exim Bank Award for Business Excellence<sup>463</sup>

La Confederation of Indian Industry è un'organizzazione no-profit, fondata nel 1985, ed è membro del Global Excellence Model Council. Nel 1995 l'ente ha costituito 10 Centri di Eccellenza al fine di:

- andare incontro ad un bisogno insoddisfatto dell'industria e della società di sviluppare le capacità delle risorse;
- formare esperti qualificati e addestrati sullo stato dell'arte delle tecnologie;
- avere un focus a lungo termine nella costruzione della competitività e tenere sempre in considerazione gli stakeholder.

Uno di tali centri è il CII-Institute of Quality (CII-IQ), ovvero "Confederation of Indian Industry's centre of Excellence for Quality" avente la missione di evolvere e sfruttare un movimento di qualità che trasformi l'India, offrendo soluzioni standard, creando conoscenze pratiche, guidando risultati tangibili, in modo da rafforzare la competitività e la crescita.

Nel 1994, al fine di valorizzare la competitività dell'India, l'ente insieme all'Export-Import (EXIM) Bank of India ha istituito il CII-Exim Bank Award for Business Excellence, il premio indiano più prestigioso, basato sui principi di EFQM, Baldrige, Japan Quality Award e Australian Quality Award. Il modello del premio viene tenuto aggiornato grazie al contributo di esperienze eccellenti di organizzazioni di tutto il mondo.

Molte organizzazioni hanno utilizzato questo modello per:

- diffondere l'eccellenza in tutta l'organizzazione.
- elaborare un approccio integrato per conseguire la competitività sostenibile.
- misurare i progressi nel cammino verso l'eccellenza.
- rivedere e migliorare strategia, processi e prestazioni.
- identificare e condividere le buone pratiche.
- fornire opportunità per sviluppare Business Leaders.

I concetti su cui si basa il modello sono:

- **Achieving Balanced Results:** le organizzazioni eccellenti raggiungono la loro mission e progrediscono verso la loro vision attraverso la pianificazione e il raggiungimento di un set bilanciato di risultati che incontrano sia i bisogni di breve che di lungo termine dei propri stakeholder superandoli;
- **Adding Value for Customers:** le organizzazioni eccellenti sanno che i clienti sono la ragione primaria di sopravvivenza e si impegnano ad innovare e creare valore per loro comprendendone e anticipandone bisogni e aspettative;
- **Leading with Vision, Inspiration and Integrity:** le organizzazioni eccellenti hanno leader che modellano il futuro svolgendo il ruolo di modello per valori ed etica;
- **Managing by Processes:** le organizzazioni eccellenti sono gestite attraverso processi strutturati e strategicamente allineati e le decisioni sono basate su dati di fatto per creare risultati sostenibili bilanciati;
- **Succeeding through People:** le organizzazioni eccellenti valorizzano i propri dipendenti e creano una cultura di empowerment per il raggiungimento bilanciato di obiettivi personali e dell'organizzazione;

<sup>463</sup> Fonte: [www.cii-iq.in](http://www.cii-iq.in)

- **Nurturing Creativity and Innovation:** le organizzazioni eccellenti generano valore e ottengono performance crescenti attraverso un'innovazione continua e sistematica, utilizzando la creatività dei propri stakeholder;
- **Building Partnerships:** le organizzazioni eccellenti cercano, sviluppano e mantengono rapporti di fiducia con i partner per assicurarsi un mutuo successo. Queste partnership possono essere costituite tra clienti, società, fornitori chiave, corpi di formazione o organizzazioni non governative (NGOs)
- **Taking Responsibility for a Sustainable Future:** le organizzazioni eccellenti incorporano nella loro cultura una mentalità etica, valori chiari e standard di comportamento elevati, ed ogni cosa che permetta di impegnarsi per una sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Il modello considera 9 criteri suddivisi in 32 parti. I criteri sono suddivisi in "Enabler" e "Results" e riprendono quelli del modello EFQM.

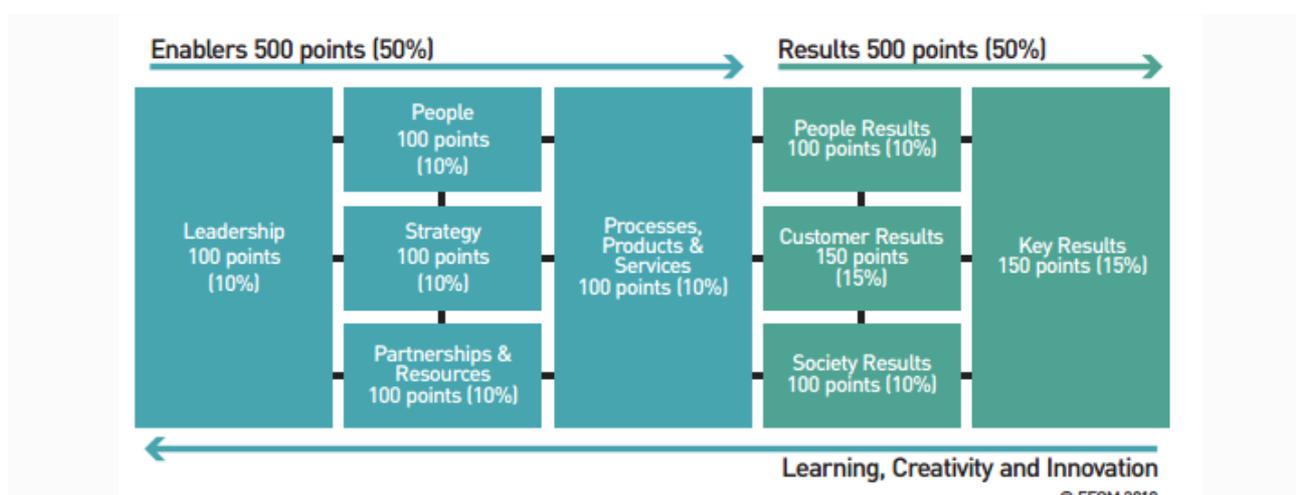


Figura 4.124 Exim Bank Award For Business Excellence Award

Il premio è costituito da 3 colonne portanti che rappresentano le Persone, i Processi e le Performance dell'organizzazione. Al premio possono partecipare organizzazioni indiane di piccola-media e grande dimensione, nonché operation units di organizzazioni di grandi dimensioni. Come mostra la Figura 4.125 sono previsti 4 livelli di riconoscimento, che rappresentano le tappe del cammino verso l'eccellenza di un'organizzazione.



Figura 4.125: Riconoscimenti

Il "Commendation for Strong Commitment to Excel" insieme al "Commendation for Significant Achievement" vanno a lodare le organizzazioni che hanno avuto buoni risultati ma che ancora non sono sufficienti per l'ottenimento del premio. Il primo loda il forte impegno dell'organizzazione nel cammino verso l'eccellenza mentre il secondo, di livello superiore, dimostra i buoni risultati ottenuti. Il "Prize"

riconoscono le organizzazioni che utilizzano come processo fondamentale l'eccellenza della gestione qualità mentre il "CII-EXIM Bank Award for Business Excellence" viene assegnato per esempi di eccellenza da considerare modelli di comportamento.

### ■ **Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, Indian Society for Quality**<sup>464</sup>

L'Indian Society for Quality, trattata nel paragrafo dedicato, gestisce i premi Dronacharya, Jamsetji Tata e Ashoka.

- Dronacharya. Il premio è dato come riconoscimento per le persone che hanno dato un contributo significativo alla società indiana attraverso insegnamento e consulenza nel campo della gestione della qualità.
- Jamsetji Tata. Il premio è dato ai leader che hanno dato contributo significativo alla società indiana attraverso la guida di un'organizzazione con attenzione alla qualità eccezionale. Il premio viene dato a coloro che hanno raggiunto risultati eccezionali.
- Ashoka. Il premio viene dato al management che ha guidato con passione le organizzazioni, attraverso la promozione della gestione della qualità, mirata ad ottenere risultati sostenibili.

### ■ **Golden Peacock National Quality Award, Institute of Directors**<sup>465</sup>

Golden Peacock Award, è stato stabilito dall'Institute of Directors, nel 1991 come riconoscimento di successo nella costruzione di un marchio di qualità.

Possono candidarsi tutte le organizzazioni pubbliche, private, non-profit, governative, imprese del settore manifatturiero e terziario. Oggi il Golden Peacock Awards riceve oltre 1000 iscrizioni, ogni anno provenienti da oltre 25 paesi nel mondo.

I vincitori del premio hanno diritto ad utilizzare il logo del Golden Peacock Awards su tutti i materiali promozionali durante l'anno successivo.

Il premio è differenziato per settori di attività e dimensioni delle aziende partecipanti, è conferito annualmente ed è progettato per incoraggiare il miglioramento in ogni settore di attività. La prima divisione riguarda i macrosettori pubblico, privato e governativo. All'interno di queste 3 categorie, i premi sono di nuovo differenziati per grandi imprese e medio - piccole imprese, sulla base della definizione del governo per investimento e fatturato. Infine i settori per i quali le domande sono suddivise sono:

- Telecomunicazione;
- It;
- Istruzione e formazione;
- Farmaceutico;
- Sanità;
- Cibo e bevande;
- Agricoltura & farm equipment;
- Automobilistico;
- Energia (inclusi rinnovabili);
- Chimica & fertilizzanti;
- Gas;
- Raffinazione olio;
- Produzione di olio;

<sup>464</sup> Fonte: isqnet.org

<sup>465</sup> Fonte: www.goldenpeacockawards.com

- Miniere e metallurgia (tranne acciaio);
- Acciaio;
- Cemento;
- Elettronica;
- Beni di largo consumo (compresi gioielli);
- Hotel, ospitalità, viaggi turismo;
- Trasporti e spedizioni;
- Settore finanziario;
- Assicurazione;
- Industrie per l'intrattenimento;
- Real estate e costruzioni;
- Ingegneria;
- Tessile e abbigliamento;
- Consulenza;
- Carta;
- Bpo (business process outsourcing);
- Qualsiasi altro settore, che la giuria riterrà opportuno.

La giuria può dare più di un premio per settore.

Il processo di selezione dei vincitori è eseguito da un team di valutatori indipendenti esperti di diversi settori. Ogni candidatura è esaminata indipendentemente dai valutatori e quelle che soddisfano i requisiti, sono selezionate per le fasi successive.

I candidati preselezionati sono sottoposti ad una giuria di persone eminenti, indipendenti e imparziali diretta dal dottor Ola Ullsten, ex primo ministro della Svezia e della giustizia PN Bhagwati ex presidente della Corte suprema dell'India e membro della Commissione Diritti Umani dell'ONU.

Il modello di valutazione utilizzato per il premio, mostrato in Figura 4.126, è un adattamento dell'EFQM, il punteggio e le risposte si basano su tre dimensioni di valutazione:

1. Approccio,
2. Implementazione e
3. Risultati,

e per ogni dimensione vi sono dei Fattori specifici.

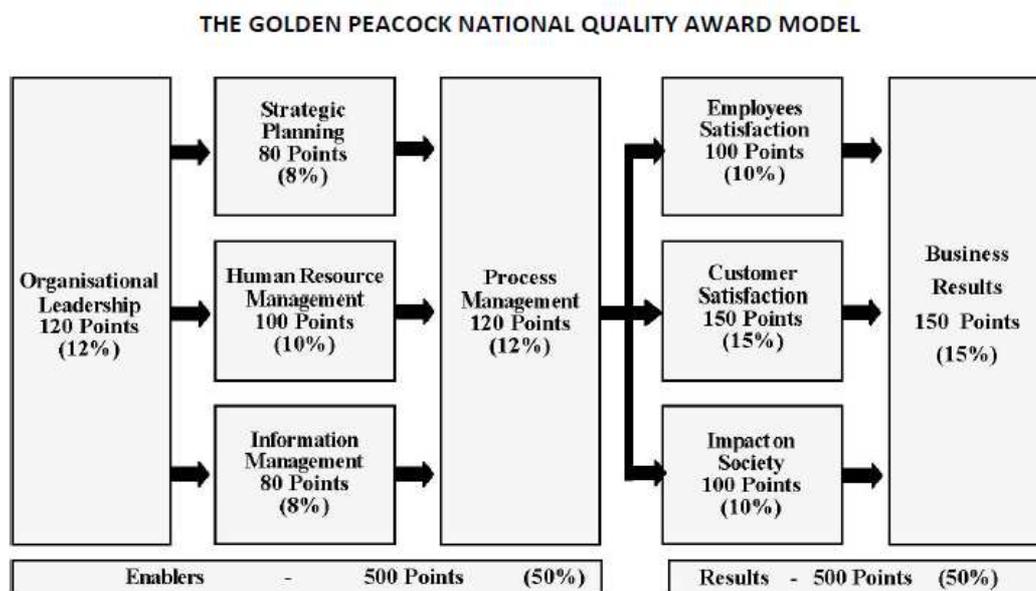


Figura 4.126: Modello del GPNQA

Approccio e Implementazione sono legati nella categoria “abilitanti” per enfatizzare la necessità contemporanea di entrambi e valutano come sono ottenuti i 'risultati'. "Approccio" si riferisce al metodo utilizzato dal richiedente per soddisfare i requisiti. “Implementazione” si riferisce all’estensione con la quale l'approccio ricorrente viene applicato o meno a tutti i requisiti.

Nella valutazione della dimensione “Risultati” sono richiesti dati che dimostrino punteggi e trend delle prestazioni: ciò che l'organizzazione ha realizzato e sta realizzando. Inoltre, il fattore di valutazione, "ampiezza di miglioramento”, valuta la diffusione dei risultati di miglioramento del richiedente.

Il Golden Peacock National Quality Award si basa su 13 valori fondamentali e concetti che sono caratteristici delle organizzazioni di successo:

- Qualità guidata dal Cliente;
- Leadership Committed;
- La partecipazione di tutti;
- Sviluppo delle competenze;
- Visione di lungo periodo;
- Responsabilità Sociale;
- Prevenzione (dei Rischi);
- Miglioramento continuo;
- Risposta Più veloce;
- Partnership;
- Focus sui risultati.

Le tre dimensioni di valutazione sono tutte ugualmente critiche, tuttavia, nella valutazione della performance dell'organizzazione rispetto ai criteri di valutazione, i valutatori, sono tenuti a considerare le condizioni al contorno in cui un’organizzazione opera, la valutazione deve cioè considerarne l'importanza per il business del richiedente. Ogni domanda è valutata su un insieme di parametri e può arrivare ad punteggio totale di 1000 punti.

Prima di assegnare un punteggio ad un elemento, un Examiner stabilisce l’intervallo di punteggio (ad esempio, il 40% al 60%) che si adatta meglio alla risposta complessiva dell’Item.

La visita in loco non è una parte automatica della procedura di valutazione, la decisione di effettuare o meno una visita in loco, è presa dal team di valutazione.

In alcuni casi le aziende finaliste sono inoltre invitate a fare una presentazione di 10 minuti seguita da 5 minuti di domande e risposte durante la riunione della giuria per l'esame finale del “Grand Jury”.

A conclusione del processo di valutazione, viene inoltrata alle organizzazioni una relazione scritta contenente la valutazione delle prestazioni dell'organizzazione rispetto al quadro GPA. La relazione è scritta in termini di punti di forza e opportunità di miglioramento rispetto ai criteri di valutazione.

La premiazione si svolge durante convegni organizzati dal IOD nei quali le organizzazioni sono incoraggiate a pubblicizzare i successi e a condividere le esperienze. Il premio ha delle categorie nazionali ed internazionali:

Categorie Nazionali:

- Quality Award istituito nel 1991;
- Training Award istituito nel 1998;
- Innovative Product Service Award istituito nel 2000;
- Environment Management Award istituito nel 1998;
- Occupational Health and Safety Award istituito nel 2007;
- Eco-Innovation Award istituito nel 2003;
- Business Excellence Award istituito nel 2011;
- Innovation Management Award istituito nel 1999;
- Excellence in Corporate Governance istituito nel 2001;
- Sustainability istituito nel 2011;
- HR Excellence Award istituito nel 2001;

- Corporate Social Responsibility istituito nel 2003.

Categorie Internazionali:

- Excellence in Corporate Governance istituito nel 2007;
- Sustainability istituito nel 2010;
- Corporate Social Responsibility istituito nel 2006.

### ■ IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award, Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee - IMC RBNQA<sup>466</sup>

Tra le diverse iniziative della Camera di Commercio indiana, una significativa è stata la creazione di Quality Improvement & Technology Committee nel 1993. Il comitato di esperti ha istituito l'IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award (IMC RBNQA) nel 1996 con lo scopo di diffondere la consapevolezza della qualità e promuovere la competitività nell'industria dando un riconoscimento speciale per l'eccellenza delle prestazioni alle organizzazioni.

I criteri del premio IMC RBNQA sono ispirati ai criteri dello statunitense Malcolm Baldrige, e seguono un processo di valutazione analogo. A conclusione delle attività tutte le organizzazioni candidate ricevono un rapporto di feedback dettagliato utile per tracciare il proprio cammino di qualità. Ci sono sei categorie per i candidati all'IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award:

- 1) aziende manifatturiere;
- 2) organizzazioni di servizio;
- 3) le piccole imprese;
- 4) organizzazioni oltremare;
- 5) istruzione;
- 6) health care.

Le categorie 1-4 rientrano nella macrocategoria "Business Excellence" che è intesa come gruppo a fini di lucro. Le organizzazioni profit comprendono società nazionali o estere di proprietà, joint venture, società, imprese individuali, società di persone e società partecipate, pubbliche o private. La partecipazione al premio è aperta a tutte le organizzazioni ma è a pagamento in due fasi: in corrispondenza della richiesta di partecipazione, e della visita in loco. I criteri di aggiudicazione del premio riportati in Figura 4.127, sono:

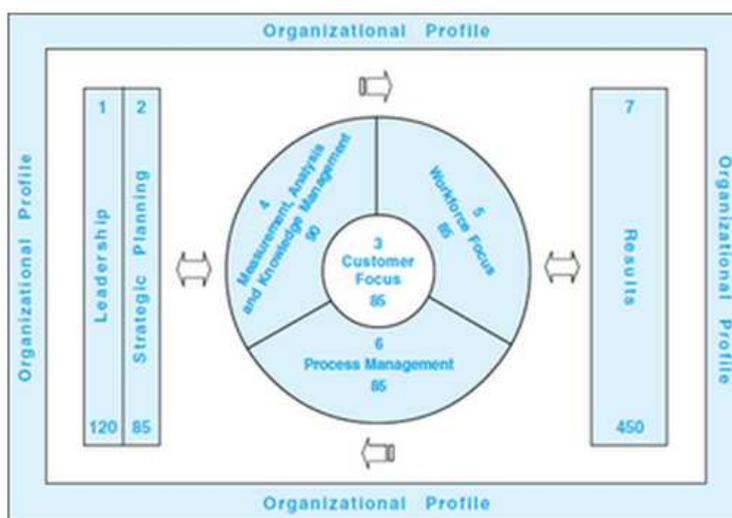


Figura 4.127: IMC RBNQA Criteria Framework and Categories<sup>467</sup>

<sup>466</sup> Fonte: [www.imcrbnqa.com](http://www.imcrbnqa.com)

- Leadership: valuta come gli alti dirigenti dell'organizzazione guidano e sostengono il personale.
- Pianificazione Strategica: valuta come l'organizzazione sviluppa obiettivi strategici e piani d'azione. Inoltre, esamina come obiettivi strategici scelti e piani di azione sono implementati e modificati se le circostanze lo richiedono e come viene misurato il progresso.
- Attenzione al cliente: valuta come l'organizzazione si impegna nei confronti dei clienti per il successo di mercato a lungo termine. Inoltre, è esaminato come l'organizzazione ascolta la voce dei clienti e utilizza queste informazioni per migliorare e identificare le opportunità di innovazione.
- Misurazione, analisi e Knowledge Management: esamina come l'organizzazione seleziona, raccoglie, analizza, gestisce e migliora il proprio patrimonio di dati, informazioni e conoscenze e come gestisce la sua tecnologia dell'informazione.
- Focus su risorse umane: valuta come l'organizzazione si impegna, gestisce e sviluppa le risorse umane. Esamina anche la capacità di valutare le esigenze della forza lavoro per costruire un ambiente favorevole.
- Gestione per processi: valuta come l'organizzazione progetta i sistemi di lavoro e come gestisce e migliora i processi chiave per l'attuazione di tali sistemi di lavoro, per fornire valore al cliente e raggiungere il successo organizzativo e la sostenibilità.
- Risultati: esamina le prestazioni dell'organizzazione, il miglioramento del prodotto in tutte le aree chiave, i risultati per il cliente, i risultati finanziari e di mercato, i risultati sulle risorse umane, i risultati dei processi e gli esiti della leadership. I livelli di prestazione sono valutati rispetto a quelli dei concorrenti e di altre organizzazioni che forniscono prodotti simili.

Il processo di valutazione è altamente strutturato e trasparente, coinvolge valutazioni individuali, riunioni di consenso e visite in loco.

I profili degli esaminatori vengono approvati dal richiedente al fine di evitare conflitti di interesse.

L'organizzazione richiedente effettua una presentazione di 1 ora per elencare i fattori chiave e le sfide operative e per interagire con il team di valutatori al fine di affrontare qualsiasi richiesta relativa alla relazione di candidatura.

Le questioni che saranno trattate durante la visita in loco sono inviate con largo anticipo alle organizzazioni richiedenti, in modo che siano pronte per la fase finale di valutazione.

Al ricevimento della relazione finale il richiedente può chiedere agli esaminatori spiegazioni sulle aree di miglioramento citate.

---

<sup>467</sup> Fonte: IMC RBNQA

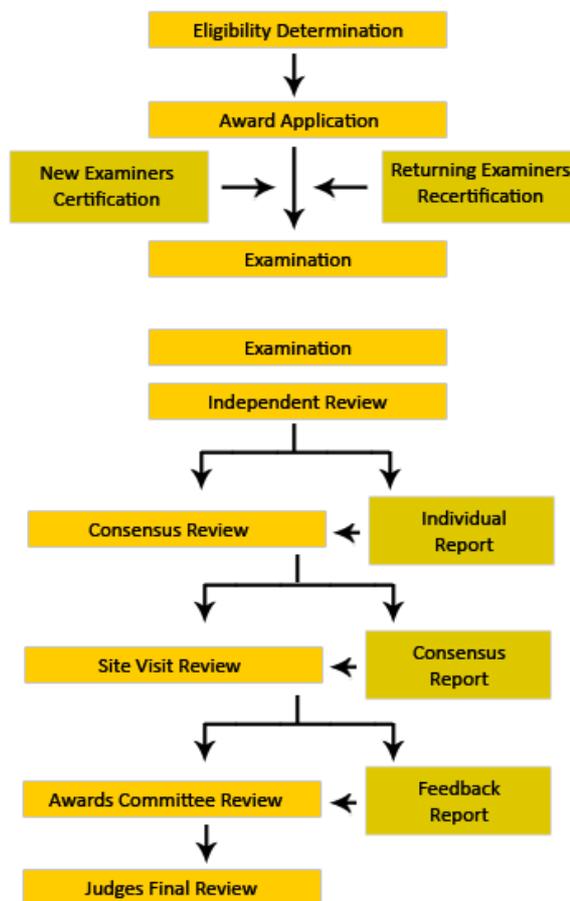


Figura 4.128: IMC RBNQA Structured and Transparent Assessment System<sup>468</sup>

A seguito della premiazione, si tiene la “Making Quality Happen Conference” che è una conferenza prevista ogni anno nel mese di marzo dopo la dichiarazione dei vincitori, nella quale gli aggiudicatari dei vari livelli di riconoscimento del premio IMC RBNQA sono tenuti a condividere le informazioni sulle loro strategie di qualità e di successo con le altre organizzazioni indiane. Si tratta di una conferenza di due giorni a cui sono invitati i professionisti in tutto il paese per avere l’opportunità di imparare dalle organizzazioni eccellenti.

### ■ Rajiv Gandhi National Quality Award, Bureau of Indian Standards – BIS<sup>469</sup>

Il premio Rajiv Gandhi National Quality, è stato istituito dal Bureau of Indian Standards nel 1991, con l’obiettivo di incoraggiare le organizzazioni di produzione e di servizio ad impegnarsi per essere eccellenti. Il premio è stato progettato in linea con i premi di altri paesi, come il Malcolm Baldrige National Quality Award negli Stati Uniti, il Deming Prize in Giappone e l’ex European Quality Award EQA (ora EFQM). Il premio ha frequenza annuale.

<sup>468</sup> Fonte:IMC RBNQA

<sup>469</sup> Fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org), [www.standardsbis.in](http://www.standardsbis.in) GeminiHomeHome.action sito ufficiale BIS, [timesofindia.indiatimes.com](http://timesofindia.indiatimes.com)

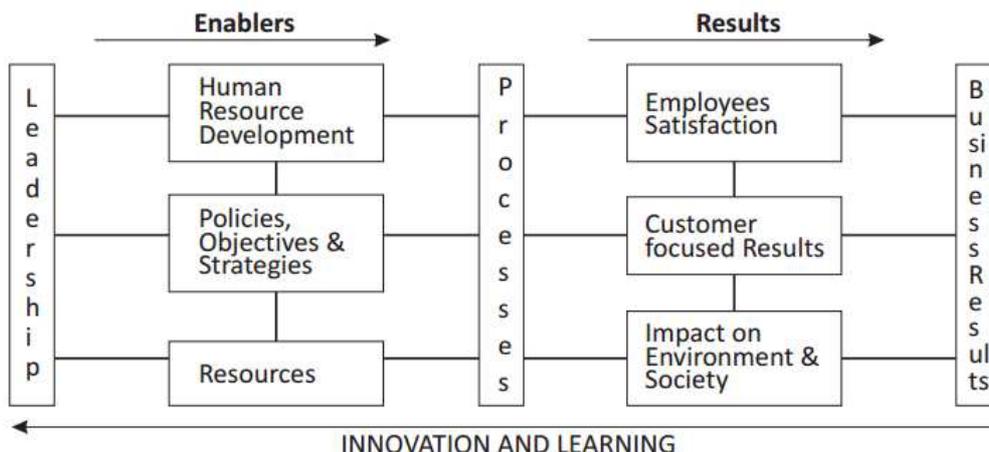


Figura 4.129: Rajiv Gandhi National Quality

Il premio ha cinque livelli di riconoscimento a seconda delle dimensioni delle organizzazioni e del settore di attività (produzione o servizio): uno per le organizzazioni manifatturiere di piccole e grandi dimensioni, uno per le organizzazioni del settore dei servizi di piccole e grandi dimensioni, e uno per il "BEST OF ALL".

Il premio "BEST OF ALL" consiste in un attestato e una targa, placcata in oro con un vassoio d'argento di 25 cm di diametro con inciso il logo 'Q' ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi. Il vincitore riceve un premio in denaro di Rs. 500 000.

Gli altri quattro premi sono costituiti da un attestato e una targa, con un vassoio d'argento di 20 cm di diametro con incisi il logo 'Q' ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi, e la categoria. Inoltre, i vincitori ricevono un premio in denaro di Rs. 100 000 ciascuno.

In aggiunta, si hanno otto certificazioni per le organizzazioni di prodotto di qualsiasi dimensione, per i settori industriali:

- Bio-tecnologia;
- Industria chimica;
- Elettriche ed industria elettronica;
- Industria alimentare e di droga;
- Gemme, gioielli e industria alleate;
- Industria metallurgica;
- Industria tessile;
- Metalmeccanica e altri.

Inoltre, si hanno sei certificazioni per le organizzazioni di servizio di qualsiasi dimensione nei seguenti settori:

- Formazione;
- Finanza,
- Health Care;
- Information Technology;
- Servizi pubblici;
- Altri.

Il certificato è anch'esso composto da una targa, con un vassoio d'argento di 15 cm di diametro con inciso il logo 'Q' di forma ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi, il settore industriale dell'elogio e il nome dell'organizzazione vincente. Inoltre, i vincitori ricevono un premio in denaro di Rs. 50 000 ciascuno.

Superata la selezione preliminare i candidati saranno eleggibili per la valutazione in loco effettuata da un team di esperti. A seconda delle dimensioni delle organizzazioni sono impiegate due differenti valutazioni:

La valutazione per le organizzazioni di grandi dimensioni è effettuata sulla base di nove parametri: leadership, politiche, obiettivi e strategie, gestione delle risorse umane, risorse, processi, orientamento al cliente; soddisfazione dei dipendenti, impatto sull'ambiente e società, e risultati aziendali.

La valutazione per le organizzazioni di piccole dimensioni è effettuata sulla base di sei parametri selezionati dai precedenti: leadership, gestione delle risorse umane, processi, orientamento al cliente risultati; impatto sull'ambiente e sulla società, e risultati aziendali.

L'accento verrà posto sul raggiungimento e miglioramento della qualità come dimostrato attraverso le informazioni fornite dall'organizzazione richiedente.

I vincitori del premio potranno pubblicizzare i loro risultati su materiale stampato, tuttavia, se si selezionerà una sola unità organizzativa per il premio, sarà consentito pubblicizzare unicamente le realizzazioni di tale unità, e non quelle di tutta l'azienda.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Lean Management Institute of India<sup>470</sup>

Istituto no-profit, responsabile per l'avanzamento del lean thinking in tutta l'India. Lo scopo di LMII è quello di promuovere il "Lean Thinking" nel paese e trovare il modo di applicare i principi lean a tutti i tipi di processi per fornire valore ai clienti con minore consumo di risorse.

L'ente si occupa di formazione e dell'organizzazione di eventi formativi che consistono in workshop pubblici e in azienda sulla Lean Transformation. Le date di tali eventi vengono pubblicate in una sezione del sito dedicata in cui vi si può iscrivere per la partecipazione.

L'ente organizza inoltre conferenze e vertici per aumentare la consapevolezza, fornire opportunità nazionali e internazionali di networking e condividere storie di successo e di apprendimento. Pubblica articoli e materiali di apprendimento costituiti da relazioni su vari concetti e applicazioni lean. Tra le varie pubblicazioni LMII è famoso in India per aver pubblicato i seguenti cinque testi lean: Learning to See, Creating Continuous Flow, the Gold Mine, the Lean Lexicon, Lean Product & Process Development. Inoltre partnership industriali e progetti di mentoring coinvolgono LMII nel lavoro con le organizzazioni per facilitare l'apprendimento esperienziale in azienda.

I corsi di formazione forniti dall'ente vengono adeguati all'organizzazione che ne fa richiesta per ognuna delle quali viene sviluppato un piano di Lean Transformation specifico per la formazione del personale dell'organizzazione.

Tra gli strumenti promossi dal Lean Management Institute, oltre il classico VSM si evidenzia l'A3, ovvero la pratica di scrivere un problema, l'analisi, le azioni correttive, i piani d'azione su un unico lato di un foglio singolo (formato A3), spesso con l'ausilio di immagini, definito come "A3 Management". Lo strumento A3 inizia un passo prima del Ciclo di Deming di PDCA, ha bisogno di capire a fondo la missione e lo scope del lavoro, il background, e la situazione attuale. Completato il lavoro di base, si è pronti per la procedura del Ciclo di Deming, PDCA. Lo scopo dello strumento A3 è obbligare a pensare il problema interamente fin dall'inizio, mantenendo tutte le questioni su un'unica pagina, in questo modo assicura miglioramenti iterativi e correlazione tra le varie attività del PDCA.

<sup>470</sup> Fonte: [www.leaninstitute.in](http://www.leaninstitute.in)

## ■ Quality Circle Forum of India – QCFI<sup>471</sup>

Il Quality Circle Forum of India, QCFI, istituito come ente no profit nel 1982, è riconosciuto come l'istituzione che rappresenta il movimento di qualità in India. L'organizzazione ha implementato con successo i concetti e gli strumenti di qualità (TQM), in diversi settori che hanno sperimentato un forte miglioramento dei processi e della produttività.

Tra gli obiettivi dell'ente vi sono la promozione, la propagazione e l'avanzamento della teoria e della pratica dei circoli di qualità, l'organizzazione di programmi di formazione e sviluppo per leader e dipendenti, l'assistenza alle organizzazioni e alle persone interessate ad avviare e gestire i concetti dei circoli di qualità, l'associazione con altre organizzazioni internazionali, la gestione di un forum come piattaforma comune per le discussioni, e la condivisione di conoscenze ed esperienze per mezzo di seminari, workshop, conferenze, pubblicazioni, materiali audiovisivi.

Oltre alle diverse pubblicazioni sugli strumenti di qualità come 5S, circoli di qualità, six sigma, TPM, TQM, TRIZ, ecc.. il QCFI cura il "QFCI-Journal" e la "E-Magazine". Il QFCI-Journal è la News letter per la circolazione di informazioni ai membri QFCI, sugli ultimi sviluppi nel campo dei concetti di qualità e degli eventi internazionali e nazionali. L'E-Magazine pubblica articoli di interesse sui concetti di qualità e sulle attività di QCFI in tutto il paese.

I programmi Educativi realizzati dal QCFI per raggiungere la business excellence nello scenario industriale attuale caratterizzato dalla concorrenza globale si basano sul Total Quality Management e il lean thinking. In particolare i tre strumenti principali comunemente trattati sono le 5-S (Workplace Management), il Kaizen (miglioramento continuo) e il TPM (Total Productive Maintenance).

Il QCFI ha un programma dedicato a supportare le organizzazioni indiane che hanno introdotto lo strumento dei Circoli di Qualità, ma non sono riuscite a sostenerli, il motivo può essere riconducibile alla mancanza di un'adeguata istruzione e formazione e di sostegno da parte dei manager. Un altro programma interessante è quello dedicato al problem solving, rivolto al management, nel quale vengono trattati i principali tool sia in via teorica sia con prove pratiche organizzate in gruppi di lavoro. Il QCFI rilascia inoltre certificazioni 5S.

Il QCFI ha presentato alla riunione consiliare del marzo 2010, un nuovo concetto di Lean Quality Circle (LQC). A seguito dell'approvazione, il concetto è stato implementato in due organizzazioni in via sperimentale (Parle e NTPC) consentendo di portare un caso di studio sull'applicazione della metodologia LQC per il problem solving, nella riunione consiliare di settembre 2010.

---

<sup>471</sup> Fonte: [www.qcfi.in](http://www.qcfi.in)

## 4.4.7 Indonesia



### 4.4.7.1 Presentazione contesto

Popolazione	249.900.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,8 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 14,3%</li> <li>▪ industria: 46,6%</li> <li>▪ servizi: 39,1%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 178.900.000.000 (2013; rank 29°)
Importazioni in dollari	\$ 178,600,000,000 (2013; rank 28°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.09 (2012, rank 40°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.57 (2014, rank 34°, +4 rispetto al 2013)

Tabella 4.60: Indonesia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>472</sup>

In Figura 4.130 è mostrato il PIL dell'Indonesia a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico molto gravi sono gli effetti sul paese della crisi di Asia a Russia degli anni 1997-1998, ma già da fine 1998 il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa. Più lieve, soprattutto se paragonato, l'effetto della crisi globale del 2008.

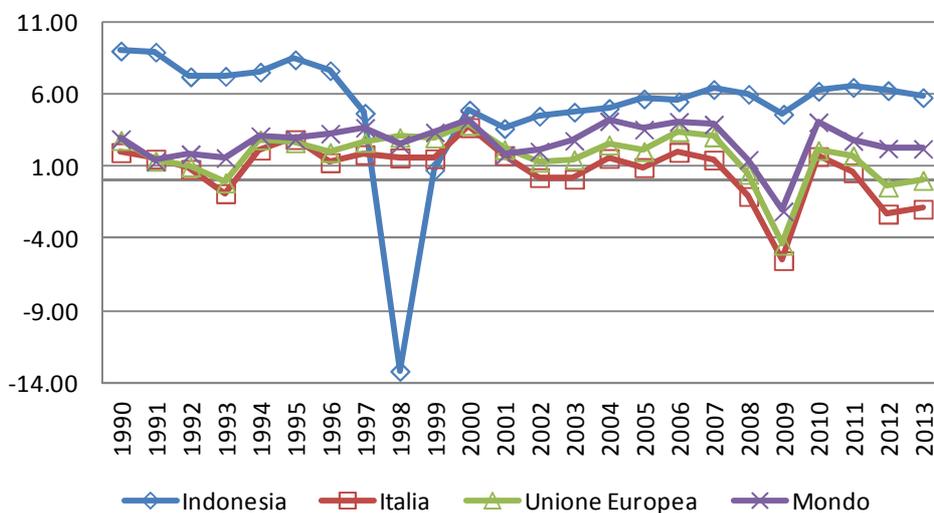


Figura 4.130: Indonesia. Tasso di crescita del PIL<sup>473</sup>

In Figura 4.131 è mostrato il CIP dell'Indonesia; nel rank globale dell'indice il paese si trova nel quintile superiore centrale che comprende i paesi più popolati del mondo.

<sup>472</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>473</sup> Fonte: Banca Mondiale

Il MHVAsh, indonesiano ha un valore intorno al 35% come quello indiano, e meno del 30% del paniere delle esportazioni riguarda prodotti a medio alta tecnologia. Anche se il MVApC, è piuttosto basso (circa US \$ 300 pro capite), date le dimensioni l'Indonesia, cattura l'1% del WMVA.

Negli anni dal 1990 al 2000 l'Indonesia ha registrato un aumento relativamente lento di MVApC e MXpc, invece negli anni dal 2000 al 2005, la crescita ha ripreso un ritmo più veloce.

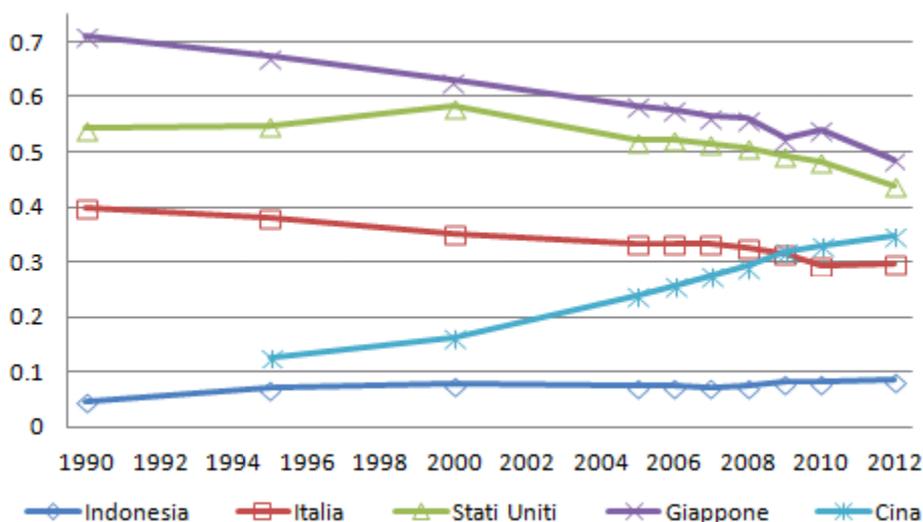


Figura 4.131: Indonesia. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>474</sup>

Per quanto riguarda il GCI, mostrato in Figura 4.132, l'Indonesia è una delle economie asiatiche più dinamiche e in rapido miglioramento. Dalla prima rilevazione nel 2006 ha guadagnato 23 posizioni.

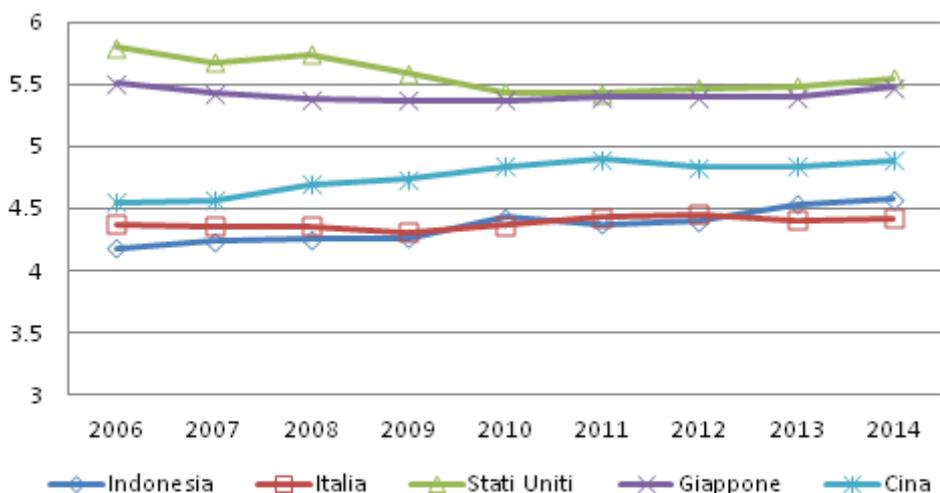


Figura 4.132: Indonesia. GCI - Global Competitiveness Index<sup>475</sup>

Nella Figura 4.133 è mostrato l'andamento dei pilastri del GCI.

<sup>474</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

<sup>475</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

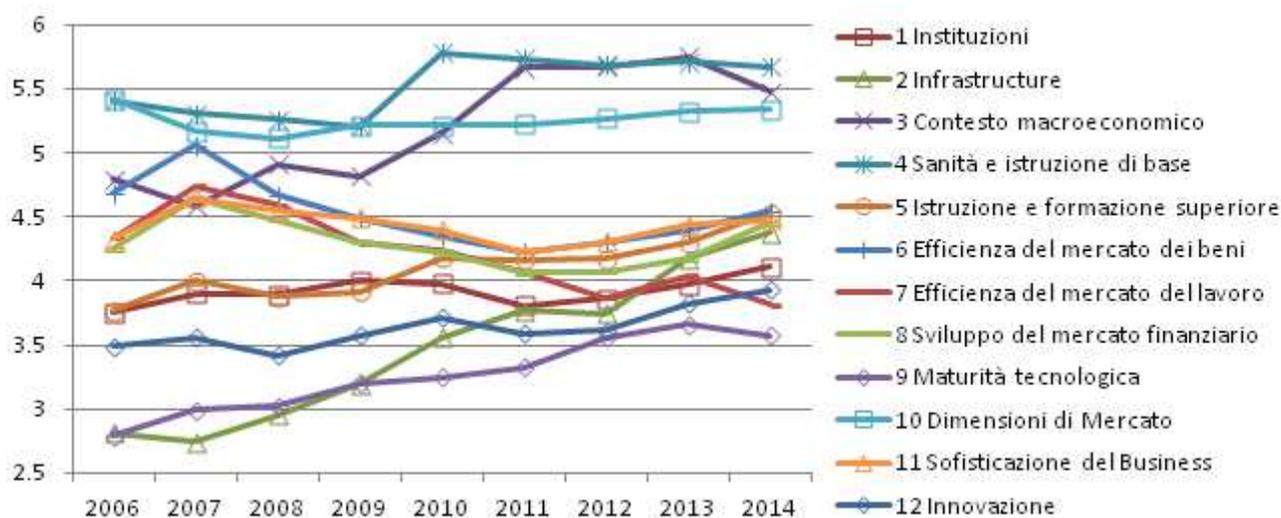


Figura 4.133: Indonesia. GCI Pilastri

La qualità delle istituzioni pubbliche e private, pilastro 1, è aumentata di 14 posizioni arrivando alla 53°, con risultati positivi in tutti gli indicatori componenti il pilastro, in particolare, l'Indonesia si colloca ad un livello molto soddisfacente per efficienza del governo, la corruzione rimane diffusa ma è in diminuzione.

L'Indonesia è migliorata molto anche nel pilastro 2, infrastrutture, dove guadagna cinque posizioni arrivando alla 56°, infatti negli ultimi anni il paese sta incrementando la spesa in infrastrutture per strade, porti, impianti idrici e centrali elettriche.

Il pilastro 3, contesto macroeconomico, in cui l'Indonesia perde otto posizioni, 34° posto, è caratterizzato da un deficit consistente.

Uno dei pochi settori in cui si è registrato un peggioramento delle condizioni è il pilastro 4, salute e istruzione di base, posizione 74°, e in particolare salute. L'incidenza delle malattie trasmissibili e il tasso di mortalità infantile sono tra i più alti al di fuori dell'area sub-sahariana. Istruzione e formazione superiore, pilastro 5, 61° posizione, è migliorato rispetto all'edizione precedente confermando un trend crescente.

Il pilastro 6, efficienza del mercato dei beni, si trova in 48° posizione.

L'efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, 110° posizione, è peggiorato nell'ultimo anno, pur partendo da una base molto bassa. Le rigidità delle procedure in termini di salari, assunzioni e licenziamenti, insieme alla scarsa partecipazione delle donne alla forza lavoro, infatti, continuano a minarne la performance. Per lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8, l'Indonesia si trova in 42° posizione.

Per quanto riguarda, la preparazione tecnologica, pilastro 9, l'Indonesia perde due posizioni, arrivando 77°, in particolare l'utilizzo delle ICT da parte della popolazione rimane relativamente basso.

Le dimensioni del mercato, pilastro 10, hanno un andamento costante, il paese si trova in 15° posizione.

I pilastri 11 e 12, sofisticazione del business e innovazione, hanno un trend complessivo positivo ma sono in lenta crescita, rispettivamente in posizione 34° e 31°.

In termini di sostenibilità sociale, una quota significativa della popolazione ha un'occupazione vulnerabile, rimane basso l'accesso a servizi igienico-sanitari (il 40% della popolazione non ha accesso regolare ai servizi igienici) e l'accesso ai servizi sanitari è inadeguato.

Dal punto di vista ambientale, la sostenibilità è minacciata dall'elevato tasso di deforestazione, che sta distruggendo l'habitat di un ecosistema ad elevata biodiversità.

#### 4.4.7.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	7.890	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.558	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,4%
	Industria	47,8%
	Servizi	46,8%

Tabella 4.61: Indonesia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>476</sup>

In Figura 4.134 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Indonesia.

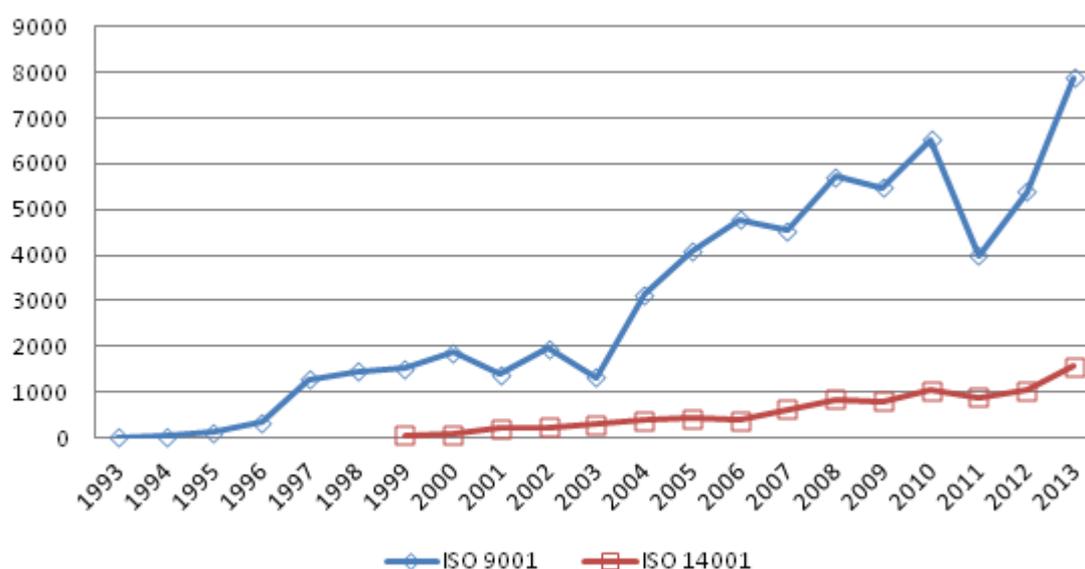


Figura 4.134: Indonesia. Certificazioni ISO

Per l'ISO 9001 l'andamento del numero di certificazioni è caratterizzato da picchi e discese tra cui il 2003-2004 e il 2008 sono assimilabili all'uscita delle nuove edizioni. Dal 2011 l'andamento presenta un trend fortemente in salita.

Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente crescente sebbene il valore complessivo rimanga basso.

<sup>476</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.7.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà indonesiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Badan Standardisasi Nasional BSN
<b>II. Accreditamento</b>	Accreditation Body of Indonesia (Komite Akreditasi Nasional) - KAN
<b>III. Promozione della Qualità</b>	BUMN Executive Club - BEC
	Indonesian Quality Management Association PMMI-IQMA
<b>IV. Gestione Premi</b>	Indonesian Quality Award – IQAF
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	LeanIndonesia.com
	Total Quality Indonesia - TQ

Tabella 4.62: Indonesia. Principali attori della Qualità

## Normazione

### Badan Standardisasi Nasional - BSN<sup>477</sup>

National Standardization Body, istituito nel 1997 per sostituire la funzione del Consiglio nazionale di normazione - DSN, è un ente governativo non ministeriale, con la responsabilità principale di sviluppare e condurre attività di normazione in Indonesia.

L'obiettivo principale dell'ente è quello, tramite la standardizzazione, di proteggere i produttori, i consumatori, i lavoratori nonché il pubblico negli ambiti sicurezza, salute e ambiente. L'implementazione della standardizzazione nazionale è effettuata con l'obiettivo di costituire un sistema paese in grado di sostenere, aumentare, e garantire la qualità di prodotti e servizi al fine di facilitarne l'accettazione nel mercato globale.

BSN si occupa di sviluppare un sistema di norme e di valutazione conformità, di sviluppare l'Indonesian National Standard (SNI) che è l'unico standard nazionale applicato in Indonesia, e di migliorare la percezione pubblica e la partecipazione dei soggetti interessati nel campo della standardizzazione e della valutazione di conformità. Per fornire guida sullo sviluppo e orientamento nel campo della standardizzazione, BSN tramite il "Centro per l'educazione e socializzazione", offre corsi di istruzione e formazione nel settore della normazione, più o meno, periodici anche in - house. Il BNS rende inoltre disponibile una sezione del sito dedicata all'e-learning.

Nel campo della ricerca e sviluppo, il "Centro di Ricerca e Sviluppo della normazione" di BNS, ha il compito di preparare e coordinare i programmi e la progettazione per la standardizzazione, la formulazione di standard, l'attuazione delle norme, l'accreditamento, la standardizzazione e divulgazione di informazioni, la cooperazione e attività connesse.

BSN ha costituito una Biblioteca online con l'obiettivo di fornire servizi informativi sulla standardizzazione agli utenti e di sostenere lo sviluppo, la diffusione e l'attuazione della standardizzazione in Indonesia.

BSN gestisce inoltre il "Journal of Standardization", una rivista che fornisce informazioni sulla normazione alle parti interessate e al pubblico in generale.

<sup>477</sup> Fonte: [www.bsn.go.id](http://www.bsn.go.id)

L'ente, per commemorare la giornata mondiale della normazione e il mese della qualità, ha organizzato nel mese di novembre il "Quality Expo 2014" con lo scopo di dimostrare la prontezza dell'Indonesia nella realizzazione di un impegno comune per la produzione di prodotti di qualità, altamente competitivi e sicuri per i consumatori e l'ambiente; l'expo è stato caratterizzato da vari eventi tra cui mostre, seminari, workshop, forum educativi sulla standardizzazione.

L'ente organizza infine il SNI Award un apprezzamento per le aziende che applicando l'Indonesian National Standard (SNI) o altre norme ottenendo buone prestazioni.

## Accreditamento

### ■ Accreditation Body of Indonesia (Komite Akreditasi Nasional) - KAN<sup>478</sup>

Komite Akreditasi Nasional, KAN, è un organismo, stabilito nel 2001, con il compito principale di accreditamento e consulenza del Badan Standardisasi Nasional (BSN). KAN è l'organismo di accreditamento che rappresenta l'Indonesia nel Pacific Accreditation Cooperation (PAC), ed è firmatario del Multilateral Recognition Arrangement (MLA), dal 2000 per il sistema di gestione della qualità, dal 2004 per il sistema di gestione ambientale e per la certificazione di prodotto dal 2009.

---

<sup>478</sup> Fonte: [www.kan.or.id](http://www.kan.or.id)

## Promozione della qualità

### **BUMN Executive Club – BEC**<sup>479</sup>

BEC è un'organizzazione a controllo statale no profit, fondata al fine di aumentare la competitività internazionale delle aziende pubbliche tramite sinergia e condivisione. La mission di BEC è condurre l'apprendimento attraverso la condivisione di esperienze e casi aziendali al fine di migliorare la capacità professionale dei suoi membri. BEC fornisce benchmarking a livello nazionale e globale per le imprese statali e regionali; fornisce inoltre istruzione, formazione, seminari e workshop alle imprese statali e regionali, al fine di migliorarne le capacità manageriali e di leadership. In quanto organizzazione indipendente BEC, ci occupa di fornire consigli e raccomandazioni al governo.

BEC è strutturata in 13 settori:

- Agricoltura, silvicoltura e pesca;
- Miniere e cave;
- Produzione;
- Approvvigionamento di energia elettrica, gas, vapore calda e aria fredda;
- Approvvigionamento idrico, gestione dei rifiuti e riciclaggio, smaltimento dei rifiuti e pulizia;
- Costruzione;
- Commercio all'ingrosso;
- Trasporto e Magazzinaggio;
- Ristorazione e Alloggi;
- Informazione e comunicazione;
- Servizi finanziari e assicurativi;
- Real Estate;
- Professionale, scientifica e tecnica.

### **Indonesian Quality Management Association PMMI - IQMA**<sup>480</sup>

Dato il crescente interesse del pubblico al controllo della qualità, nel 1985 è stata istituita la Quality Management Association of Indonesia. PMMI-IQMA mira a sviluppare il concetto di TQM (Total Quality Management) e il controllo qualità integrato in conformità con le condizioni e i valori della cultura indonesiana. L'Indonesia, sta cercando di staccarsi dalla dipendenza dalle esportazioni di petrolio, pertanto l'associazione ritiene necessario stimolare la crescita delle esportazioni non petrolifere per aumentare il tasso di crescita economica, che a sua volta potrà migliorare il benessere del popolo indonesiano. Per far sì che i prodotti possano competere nel mercato internazionale il controllo di qualità deve essere sistematico. Gli obiettivi di PMMI sono diffondere e sviluppare il concetto di qualità, instillare la consapevolezza dell'importanza della qualità al fine di migliorare l'immagine della nazione, migliorare le competenze dei soci nella gestione e nel controllo qualità, fornire formazione e programmi sulla qualità per tutti. PMMI offre inoltre formazione anche su specifici strumenti di qualità in particolare:

- metodologia di formazione con gli strumenti innovation project: strumenti di gestione qualità e qc tools;
- qualità con la metodologia pdca;
- formazione e uso di tools 7 QC nuovi strumenti nel miglioramento della qualità dei processi;
- formazione sui sistemi di valutazione;

<sup>479</sup> Fonte: [www.bec.or.id](http://www.bec.or.id)

<sup>480</sup> Fonte: [pmmi-iqma.org](http://pmmi-iqma.org)

- formazione quality assessment system;
- programmi di orientamento Blackbel e Six-Sigma;
- programma di orientamento Lean Six-Sigma;
- formazione fatta attraverso il consigli repair system (pss) e pss sistema di valutazione;
- qualità per il cliente.

PMMI-IQMA offre “in House-Training”, un programma di formazione di qualità che si rivolge specificamente alle organizzazioni e viene adattato alle esigenze delle stesse, in particolare per:

- comunicare e promuovere i prodotti della società;
- formare una quota di mercato leale;
- formare l'immagine della società agli occhi del pubblico;
- formare l'opinione pubblica;
- fornire programmi di sostegno o piani della società.

## Gestione di premi nazionali

### Indonesian Quality Award – IQAF<sup>481</sup>

Indonesian Quality Award Foundation, IQAF, fondata nel 2006 da BUMN Executive Club (BEC), Forum Excellence BUMN (FEB), e sostenuta dal Ministero delle aziende di stato, vuole contribuire a costruire la competitività globale delle organizzazioni profit e no profit, sia statali sia private attraverso l'applicazione dei criteri del Malcolm Baldrige Award per l'eccellenza delle prestazioni.

IQAF gestisce il premio indonesiano per la qualità, Indonesian Quality Award, basato sul modello Malcolm Baldrige, e si occupa della valutazione, premiazione e formazione degli esaminatori.

L'obiettivo di IQAF è aumentare la sensibilizzazione delle organizzazioni profit e no-profit sull'importanza di costruire prestazioni di eccellenza a livello mondiale, promuovendo l'Indonesian Quality Award come riconoscimento di eccellenza nazionale. Il processo di valutazione del premio, Figura 4.135 è effettuato da un team di valutazione di cinque persone e si articola in quattro fasi:

- analisi documentale sulla domanda di candidatura da parte del team di valutazione;
- visita in sito;
- valutazione tecnica;
- udienza per determinare il risultato finale e redazione del documento di feedback.

<sup>481</sup> Fonte: [www.indonesianqualityaward.org](http://www.indonesianqualityaward.org)

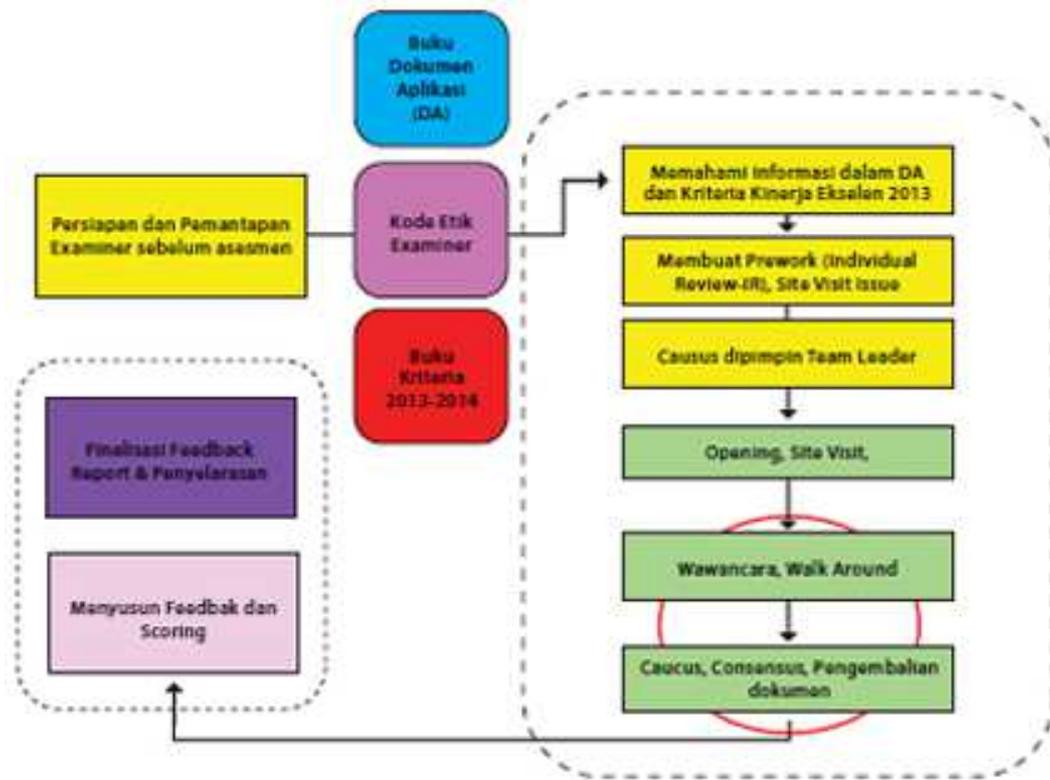


Figura 4.135: Assessment, fonte IQA Foundation

Le categorie del Premio sono tre in base al punteggio ottenuto:

- Platinum Award: il punteggio più alto.
- Bronzo, Argento, Oro: apprezzamento per la rappresentazione degli intensi sforzi compiuti e i miglioramenti del sistema, raggruppati rispettivamente secondo le dimensioni organizzative.
- Score Charter and Band: riconoscimento per il raggiungimento di un dato punteggio di banda che rappresenta il livello globale e l'immagine d'impresa.

I principi del premio, sono mostrati in Figura 4.136 e in Figura 4.137:

- 1) Leadership
- 2) Strategic Planning
- 3) Customer Focus
- 4) Muserment, Analysis and knowledge management
- 5) Workforce focus
- 6) Operations focus
- 7) Results

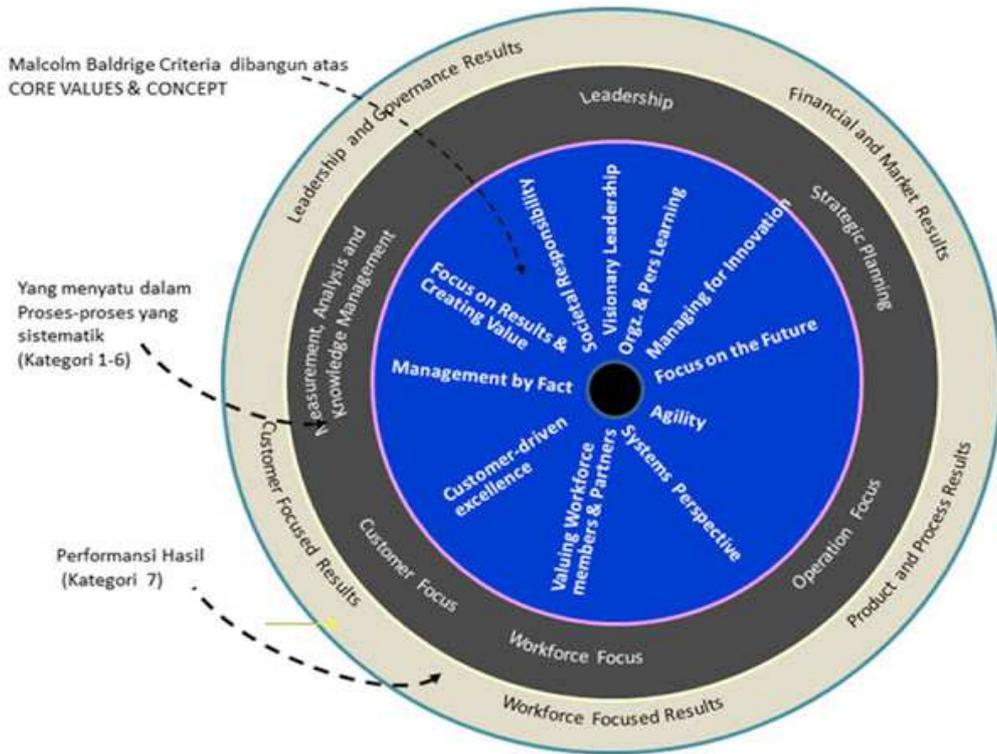


Figura 4.136: Princiipi, fonte IQA Foundation

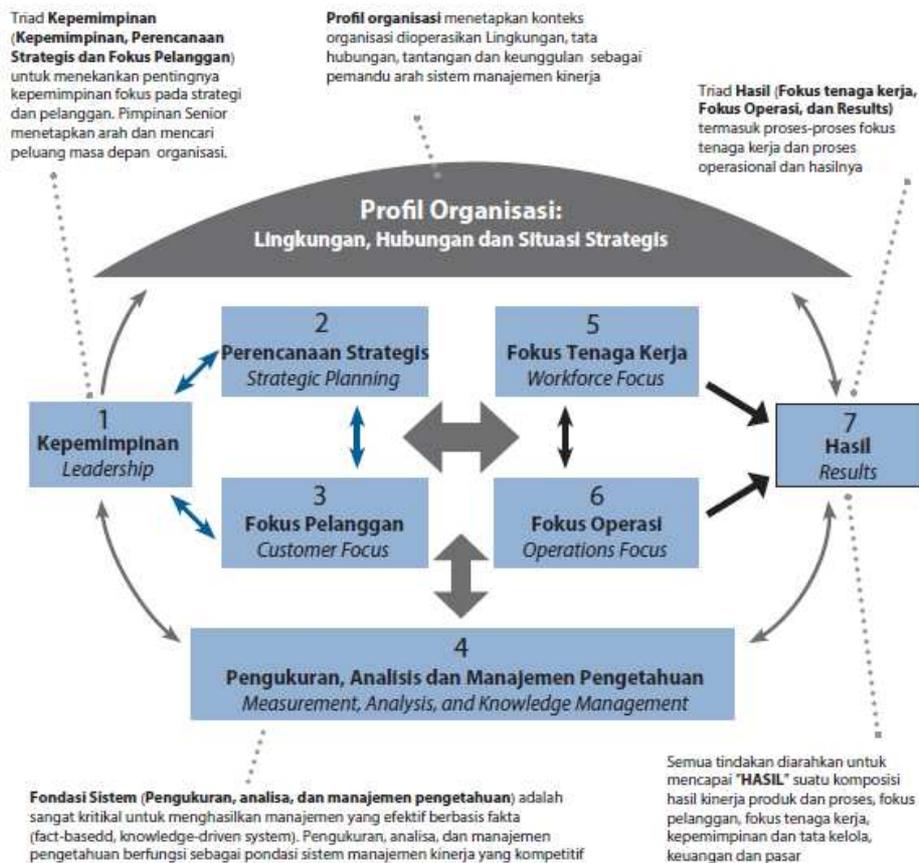


Figura 4.137: Criteri, fonte IQA Foundation

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### **LeanIndonesia.com**<sup>482</sup>

LeanIndonesia.com è un sito no-profit realizzato con lo scopo di condividere e diffondere articoli su argomenti lean. Sono accettati articoli lean da chiunque desideri pubblicare, insieme ad un breve profilo dello scrittore nel piè di pagina dell'articolo stesso. Il sito ha una sezione dedicata agli strumenti Lean come 5S, HEIJUNKA, JIDOKA; KANBAN, Quality Circle, Root Cause Analysis, SMED, TPM e VSM.

### **Total Quality Indonesia - TQ**<sup>483</sup>

Total Quality Indonesia – TQ, fondata nel 2007 è un ente che si occupa di fornire supporto alle organizzazioni, in particolare nell'ambito della formazione e motivazione delle risorse umane grazie ai principi del TQM. La missione del Total Quality Indonesia è quella di preparare risorse umane produttive e affidabili per contribuire a realizzare la visione delle imprese. Dal 2012 TQ, attraverso il programma YES, Youth Empowerment System, vuole introdurre nell'educazione dei giovani (scuole medie e superiori) delle soft skills utili per la vita lavorativa. I programmi di formazione offerti hanno una durata da 3 a 4 mesi e comprendono formazione sul campo per guidare l'implementazione delle pratiche.

I programmi di TQ sono:

- **Sistema Qualità Empowerment:** un programma strutturato in 4 mesi che mira a creare una cultura di corporate positiva, in modo che si abbia aumento della produttività e dei profitti.
- **Quality Management System:** un programma di mentoring di 4 mesi che mira a stabilire e attuare un sistema di management e ad ottenere la certificazione a uno standard internazionale.
- **Quality Improvement System:** un programma di mentoring strutturato con una durata di 8 mesi che mira a creare una cultura di corporate positiva, con l'assistenza diretta in campo per garantire il monitoraggio del sistema, in modo che l'azienda ottenga un aumento della produttività e dei profitti.

---

<sup>482</sup> Fonte: [www.leanindonesia.com](http://www.leanindonesia.com)

<sup>483</sup> Fonte: [www.tqpartner.com](http://www.tqpartner.com)

## 4.4.8 Israele

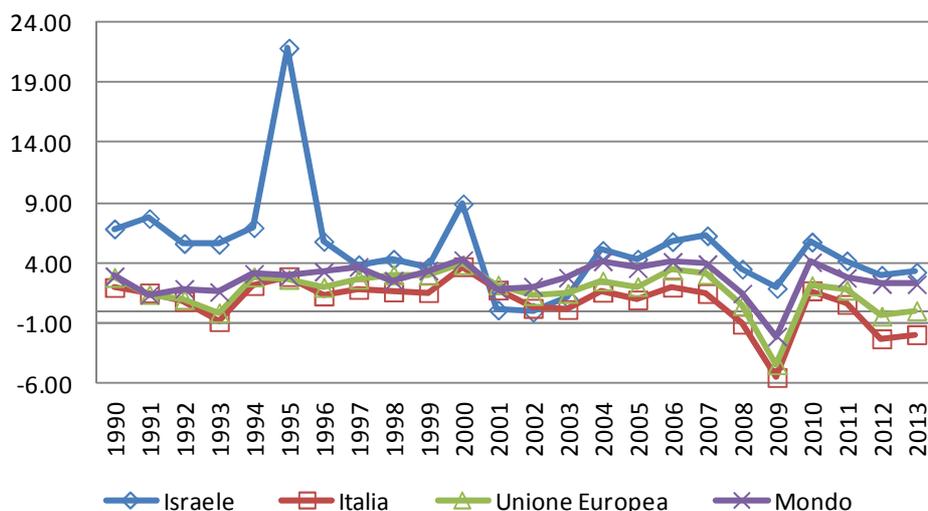


## 4.4.8.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.059.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	3,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 2,4 %</li> <li>▪ industria: 31,2 %</li> <li>▪ servizi: 66,4 %</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 60.670.000.000 (2013; rank 55°)
Importazioni in dollari	\$ 67.030.000.000 (2013; rank 44°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,14 (2012, rank 29°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,94 (2014, rank 27°, uguale al 2013)

Tabella 4.63: Israele. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>484</sup>

In Figura 4.138 è mostrato il PIL di Israele a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano.

Figura 4.138: Israele. Tasso di crescita del PIL<sup>485</sup>

Come si può vedere dal grafico il paese ha mostrato un picco straordinariamente positivo nel 1995 e uno nel 2000, in corrispondenza della recessione degli USA e dell'introduzione dell'euro. Ma già nel biennio 2001-2002 si è registrato un periodo negativo dovuto in parte a un inasprimento fiscale finalizzato a contenere l'inflazione crescente, e in parte alle nuove tensioni Israele - Palestinesi. Infatti circa dal 2000 al 2004 si è verificata la rivolta palestinese denominata "seconda intifada" (o "Intifada di al-Aqṣā") estesa a

<sup>484</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>485</sup> Fonte: Banca Mondiale

tutta la Palestina, che ha avuto una svolta nel 2005, anno in cui Israele si è ritirato dalla Striscia di Gaza, lasciando il territorio nelle mani della Palestina.

Durante la crisi economica degli anni 2008-2009 il PIL di Israele ha seguito l'andamento di quello mondiale risentendo quindi della crisi ma meno degli altri stati e mostrando una forte capacità di ripresa.

Nella Figura 4.139 seguente è mostrato il CIP di Israele per gli anni dal 1990 al 2010, che si trova al 26° posto nel rank dell'indicatore e nel top quintile. Israele è tra i primi cinque paesi top-performer in Medio Oriente e in Nord Africa. Come si può vedere dalla figura il CIP del paese ha subito variazioni abbastanza lievi nel periodo di osservazione.

Il Medio Oriente in generale ha mostrato un lieve aumento del MVApC ma nessun segno di diversificazione dell'economia che rimane bastata sulla produzione di petrolio; la Turchia e Israele invece fanno eccezione, in particolare, Israele è altamente industrializzato.

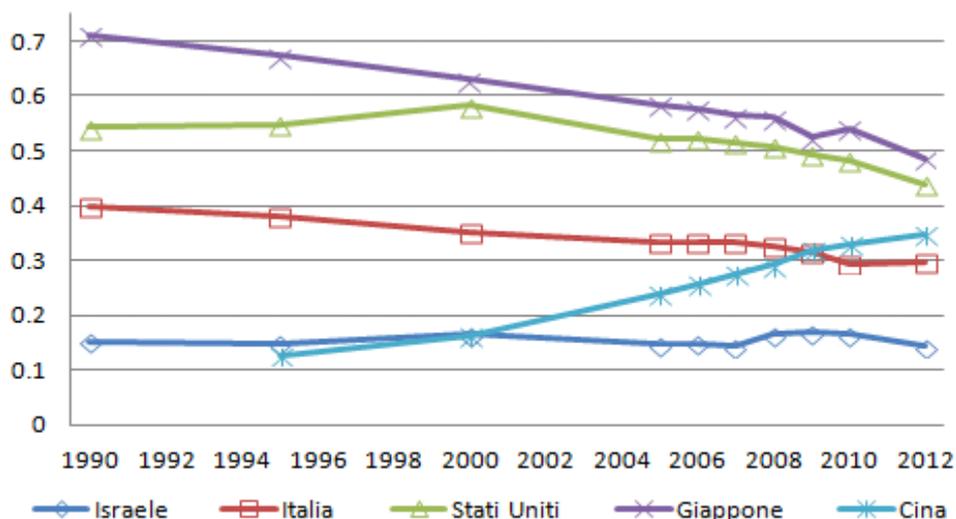


Figura 4.139: Israele. CIP, Competitive Industrial Performance Index<sup>486</sup>

In Figura 4.140 è mostrato il GCI di Israele, che in quest'edizione mantiene la 27° posizione.

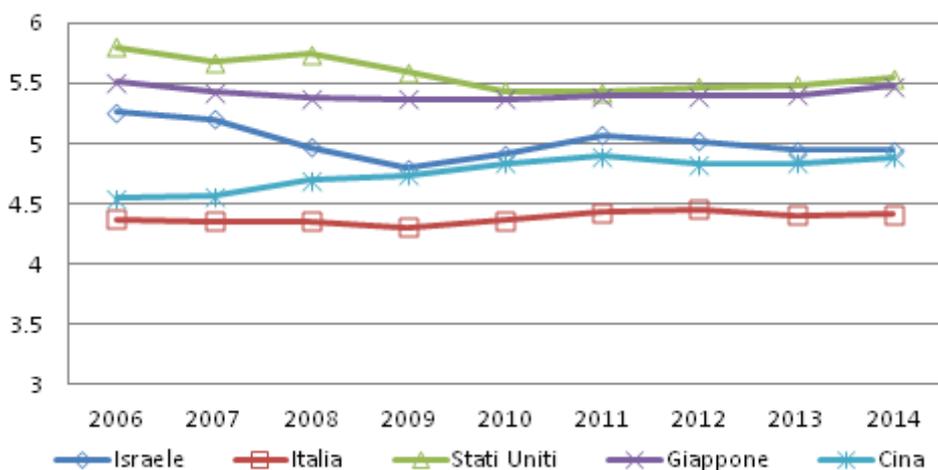


Figura 4.140: Israele. GCI - Global Competitiveness Index<sup>487</sup>

<sup>486</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Nella Figura 4.141 sono mostrati i pilastri del GCI per Israele.

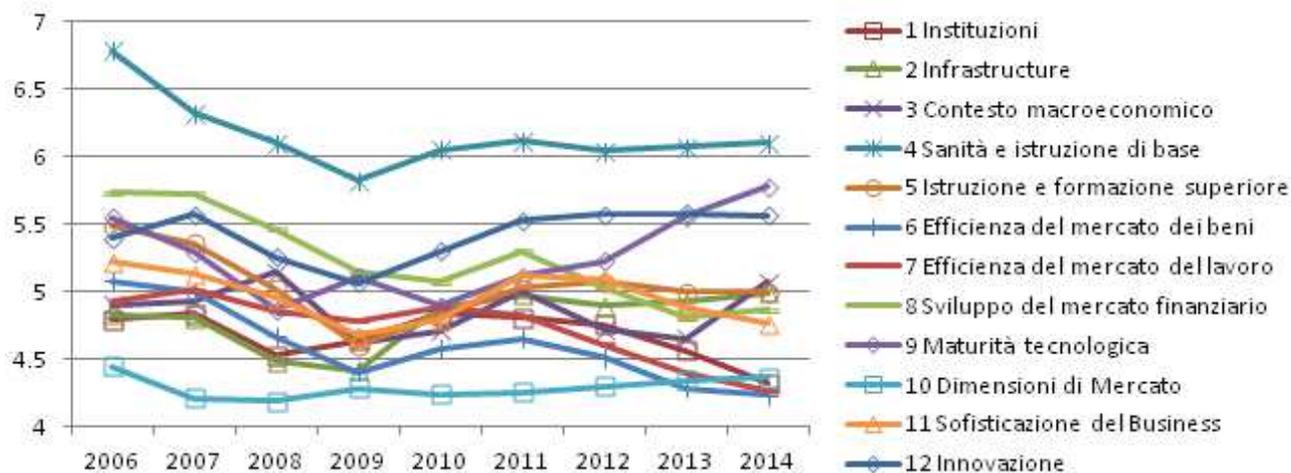


Figura 4.141: Israele. GCI Pilastri

Le istituzioni, pilastro 1, in cui il paese si trova al 43° posto in recessione, hanno bisogno di ulteriore miglioramento; allo stesso modo si può dire del pilastro 4, sanità e istruzione di base in cui il paese si trova al 44° posto in discesa.

Nel pilastro 5, istruzione e formazione superiore Israele perde due posizioni passando al 36° posto. Se non affrontati è ritenuto che gli scarsi risultati educativi potranno compromettere la capacità innovativa del paese.

Il pilastro 3, contesto macroeconomico, è migliorato molto nell'ultimo anno soprattutto grazie alla riduzione del debito pubblico, consentendo a Israele di passare dalla 70° alla 50° posizione.

La sicurezza del paese è nuovamente fragile e questo potrebbe portare effetti negativi sull'economia anche se nel passato non è stato sempre così.

Il pilastri relativi al mercato si attestano in posizione 79° per quanto riguarda quello dei beni, pilastro 6, in 59° per quanto riguarda quello del lavoro, pilastro 7. Rispetto allo sviluppo del mercato finanziario, il paese si trova al 20° posto; mentre le dimensioni di mercato, pilastro 10, rimangono più o meno costanti, il paese si trova in 48° posizione.

Nel pilastro 9, maturità tecnologia, il paese si trova in 15° posizione, guadagnandone 8 nell'ultimo anno. Invece la sofisticazione del business, pilastro 11, perde tre posizioni attestandosi in 26°.

Il punto di forza del paese rimane l'innovazione, pilastro 12, in cui mantiene la 3° posizione che pone le basi in un business innovativo che beneficia della ricerca finanziata dal governo attraverso politiche di approvvigionamento e finanziarie favorevoli per le start up.

<sup>487</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

#### 4.4.8.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	8.969	
Diffusione ISO 14001 (2013)	740	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,9%
	Industria	66,2,0%
	Servizi	27,8%

Tabella 4.64: Israele. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>488</sup>

In Figura 4.142 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Israele.

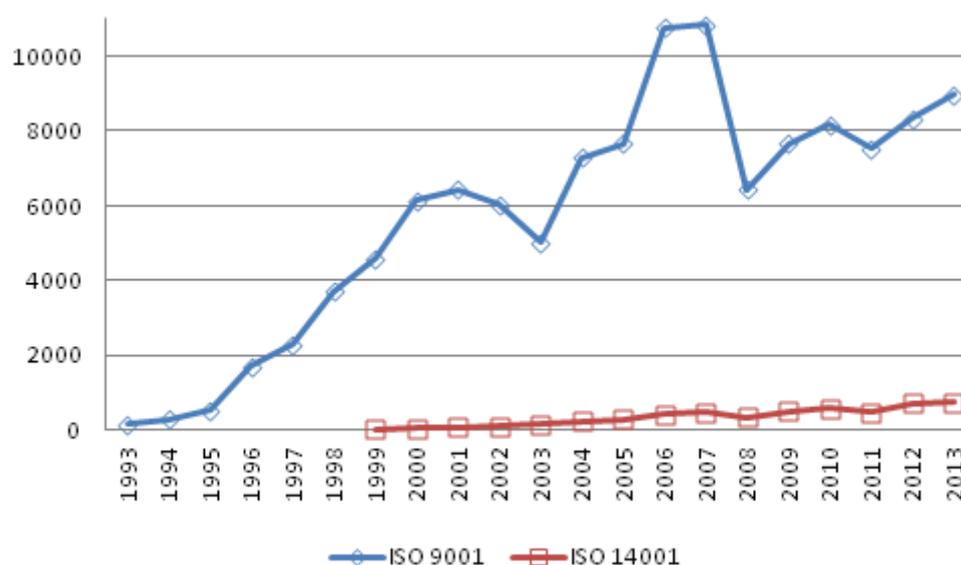


Figura 4.142: Israele. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero delle certificazioni ha registrato un andamento altalenante con dei picchi negativi nel 2003, 2008 e 2011. I picchi del 2003 e del 2008 potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo a seguito dei picchi è seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni.

Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma, il trend di certificazioni è rimasto positivo pur mantenendosi su numeri molto bassi.

<sup>488</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.8.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà israeliane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	The Israel Standards Institute, SII
<b>II. Accreditamento</b>	Israel Laboratory Accreditation Authority, ISRAC
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Movement for Quality Government in Israel
	The Israel Society for Quality, ISQ
<b>IV. Gestione Premi</b>	Israel National Industrial Quality Award dell'SII
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Israel Lean Enterprise, ILE

Tabella 4.65: Israele. Principali attori della Qualità

## Normazione

### The Israel Standards Institute - SII<sup>489</sup>

È l'ente ufficiale di normazione israeliano che si occupa della preparazione e pubblicazione degli standard israeliani. Gli obiettivi dell'ente comprendono la volontà di costruire una fama internazionale, la responsabilità sulla qualità dei prodotti fabbricati localmente o importati, per migliorare la competitività del paese.

Oggi SII incorpora le attività di standardizzazione, prova, certificazione e formazione, e ha laboratori di prova in quasi tutti i settori tecnologici che forniscono servizi di test e di ispezione per l'industria e il commercio, nonché servizi di regolamentazione per il governo.

SII offre una vasta gamma di servizi al pubblico e ai professionisti, tra cui informazioni on-line per i consumatori, un'ampia libreria di standard e documentazione tecnica, nonché un programma di formazione completo che include seminari, conferenze, workshop e corsi.

L'ente ha rapporti internazionali di mutuo riconoscimento con altri enti di normazione.

L'ente ha fondato la settimana della qualità in Israele nel 1997 che ha visto la partecipazione di un numero sempre crescente di organizzazioni. Le organizzazioni scelgono modi diversi per caratterizzare la Settimana Nazionale di Qualità, ad esempio tengono conferenze, seminari, giornate di studio, cerimonie di certificazione della qualità, visite di qualità, concorsi, firma di impegni nel campo della qualità e altro ancora.

<sup>489</sup> Fonte: [www.sii.org.il/896-enSII\\_EN.aspx](http://www.sii.org.il/896-enSII_EN.aspx)

## Accreditamento

### Israel Laboratory Accreditation Authority - ISRAC<sup>490</sup>

Israel Laboratory Accreditation Authority ISRAC è stato fondato nel 1997 con la missione di promuovere la qualità e la competenza professionale degli enti che si occupano di calibrazione e test nel rispetto del benessere dello stato e dei cittadini.

L'ente è gestito da un consiglio pubblico formato da sette membri il cui presidente è il rappresentante del Consiglio Israeliano per l'Istruzione Superiore. I membri del consiglio rappresentano i ministeri, le organizzazioni che utilizzano i servizi del laboratorio e i delegati dei laboratori accreditati.

ISRAC accredita una vasta varietà enti sia del settore pubblico sia privato. Il processo di accreditamento può durare da alcuni mesi a oltre un anno a seconda della portata dell'accREDITAMENTO richiesto e del punto di partenza dell'organizzazione che richiede l'accREDITAMENTO.

## Promozione della qualità

### Movement for Quality Government in Israel<sup>491</sup>

È un organizzazione no profit fondata nel 1990 durante una crisi del paese. L'organizzazione ha molta influenza sulla società israeliana e ha avuto un impatto positivo sulla politica pur essendo indipendente. La mission dell'organizzazione è promuovere lo sviluppo del governo e dell'educazione per i cittadini israeliani. I metodi utilizzati dall'ente comprendono fornire assistenza legale gratuita, pubblicare articoli e riviste, tra cui un periodico mensile, diffondere informazioni attraverso internet, sponsorizzare un simposio annuale sul buon governo, gestire manifestazioni pubbliche e petizioni.

### The Israel Society for Quality - ISQ<sup>492</sup>

Fondata nel 1973, per promuovere il valore della qualità in Israele, è formata da volontari e vede tra i membri professionisti della qualità, ingegneri, fisici e manager provenienti sia dal settore pubblico sia dal settore privato. Gli obiettivi dell'ente sono:

- puntare sullo sforzo nazionale per migliorare la qualità della vita, dell'ambiente, del decision making, della produzione e dei servizi;
- costruire una buona reputazione per prodotti e servizi israeliani;
- aumentare la consapevolezza della popolazione attraverso l'educazione dei giovani, e stabilire una cultura di qualità in tutte le aree della società israeliana;
- promuovere l'applicazione degli strumenti di qualità in tutte le aree;
- incrementare la cooperazione nazionale e internazionale per raggiungere la qualità come obiettivo strategico.

Le attività dell'ente sono divise in sette rami: qualità nell'istruzione; nella sanità; nella costruzione; nella chimica e industrie di processo; nella metrologia e taratura; e la sezione affidabilità.

<sup>490</sup> Fonte: [www.israc.gov.il](http://www.israc.gov.il)

<sup>491</sup> Fonte: [www.mqg.org.il](http://www.mqg.org.il), [www.mqg.org.il/Englishtabid124Default.aspx](http://www.mqg.org.il/Englishtabid124Default.aspx)

<sup>492</sup> Fonte: [www.isq.org.il](http://www.isq.org.il)

L'ente ha accordi di mutuo riconoscimento con l'American Society for Quality Control, ASQC, e con l'European Organization for quality, EOQ. È inoltre uno dei fondatori dell'International Quality Association e del Quality Organization of the Middle East and North Africa.

Le iniziative dell'ente comprendono:

- una conferenza nazionale annuale, che ogni due anni è tenuta a livello internazionale;
- la settimana della qualità;
- la pubblicazione della rivista "Quality Magazine";
- la sponsorizzazione corsi e seminari sulla qualità connessi all'industria e ai servizi;
- il supporto di corsi e lauree sui temi della qualità;
- la partecipazione a forum professionali e pubblici per la promozione della qualità;

## Gestione di premi nazionali

### ■ Israel National Industrial Quality Award<sup>493</sup>

Il premio istituito per la prima volta nel 1989, onora il defunto primo ministro Yitzhak Rabin. È la competizione più prestigiosa del paese nella sua tipologia, ha lo scopo di elevare il livello di qualità, incoraggiare le organizzazioni a impegnarsi in un processo di miglioramento continuo, sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della gestione della qualità. Il modello del premio è basato sul Baldrige Prize. La competizione è indirizzata a tutte le organizzazioni del paese, di tutti i settori produttivi e dei servizi sia pubbliche sia private. Nel corso del tempo circa 200 organizzazioni israeliane hanno partecipato al premio. La competizione si svolge su due categorie: Business Quality and Excellence, gestita da Standards Institution of Israel e la Organizational Excellence in the Public Sector, gestita dalla Civil Service Commission. La competizione è realizzata grazie anche alla partecipazione dell'Ufficio del Primo ministro, Standards Institution of Israel, del Civil Service Commission, del Coordinating Office of Economic Organizations, del Ministry of Industry, del Trade and Labor, e dell'Israel Society for Quality.

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Israel Lean Enterprise - ILE<sup>494</sup>

Fondato nel 2010, ILE, fa parte del **Lean Global Network**, fondato nel settembre 2007. Attualmente è composto da 16 organizzazioni affiliate.

È un'associazione senza scopo di lucro con finalità educativa a sostegno della trasformazione lean attraverso formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti. L'ente si occupa di ricerca in Israele, in particolare si è focalizzato nel ruolo che gioca la globalizzazione nello sviluppo delle abilità dei manager, ha introdotto la "Vision-Based Investment" ovvero un metodo che insegna a considerare tutti i fattori nelle scelte di investimento. Nel sito vengono pubblicati articoli con tema principale la gestione organizzativa e sono segnalati gli eventi futuri di interesse.

<sup>493</sup> Fonte: [www.sii.org.il1002-enSII\\_EN.aspx](http://www.sii.org.il1002-enSII_EN.aspx); [www.qualityaward.co.il](http://www.qualityaward.co.il)

<sup>494</sup> Fonte: [www.worldview.biz](http://www.worldview.biz)

## 4.4.9 Turchia

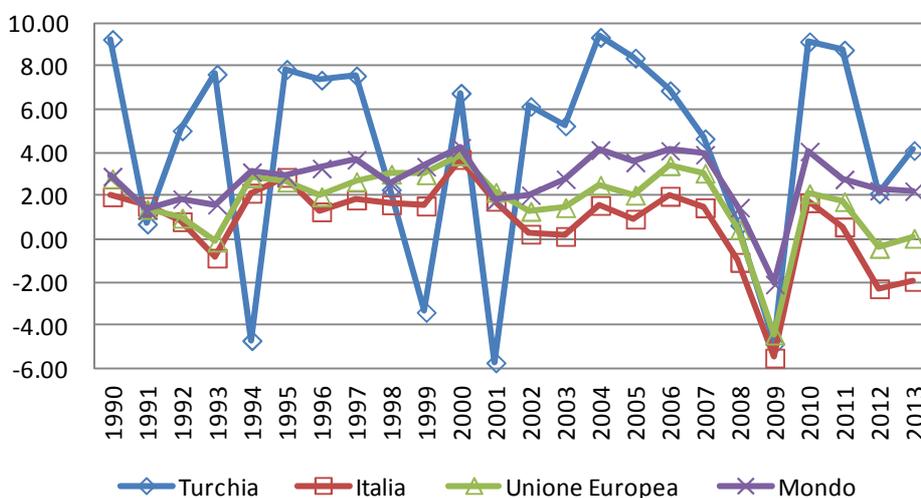


## 4.4.9.1 Presentazione contesto

Popolazione	74.930.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	4,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 8,9%</li> <li>▪ industria: 27,3%</li> <li>▪ servizi: 63,8%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 167.600.000.000 (2013; rank 30°)
Importazioni in dollari	\$ 242.900.000.000 (2013; rank 22°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,14 (2012, rank 30°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,46 (2014, rank 45°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.66: Turchia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>495</sup>

La seguente Figura 4.143 mostra l'andamento del PIL della Turchia messo a confronto con quello di Italia, Europa e Mondo.

Figura 4.143: Turchia. Tasso di crescita del PIL<sup>496</sup>

Come si può vedere l'andamento del PIL della Turchia mostrato in Figura 4.143, non è costante si possono notare tre gravi episodi di recessione nel 1994, nel 1999 e nel 2001. Dopo il 1993 in seguito alla morte di Turgut Orzal il padre delle riforme economiche degli anni '80, si è assistito a un'instabilità politica che si

<sup>495</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>496</sup> Fonte: Banca Mondiale

accompagnò a un'instabilità economica. Come riporta il World Factbook dopo la grave crisi economica del 2001 da cui derivò l'ascesa al governo del partito islamico AK, ha preso avvio un periodo di crescita. Dopo aver vissuto la grave crisi finanziaria del 2001, Ankara ha adottato riforme finanziarie e fiscali come parte di un programma. Le riforme hanno rafforzato i principali settori economici del paese e inaugurato un'era di forte crescita che ha ottenuto una media annua oltre il 6%.

Nel 2008 le condizioni economiche globali e una politica di bilancio più restrittiva hanno causato una contrazione del PIL, ma una buona regolazione dei mercati finanziari e un sistema bancario forte hanno aiutato il paese ad affrontare la crisi finanziaria globale e facendo tornare il PIL a circa il 9% nel biennio 2010-11. Nel 2012-13 invece, la crescita è scesa di circa il 3-4%.

Il debito pubblico della Turchia in rapporto al PIL è sceso al di sotto del 40%. Tuttavia l'incertezza politica interna, e l'agitazione nel vicinato della Turchia lasciano l'economia vulnerabile e destabilizzano la fiducia degli investitori. L'economia della Turchia è trainata dal settore industriale e dei servizi, anche se il settore agricolo tradizionale rappresenta ancora circa il 25% dell'occupazione. Un programma di privatizzazione aggressiva ha ridotto il coinvolgimento dello Stato nel settore di base, banche, trasporti e comunicazioni, e una classe emergente di imprenditori della classe media ha contribuito a rendere più dinamica l'economia e ha permesso un ampliamento della produzione al di là dei tessuti tradizionali e dei settori dell'abbigliamento. L'industria automobilistica, edilizia e elettronica hanno acquisito importanza e hanno superato il settore tessile. Il petrolio ha cominciato a fluire attraverso l'oleodotto Baku-Tbilisi-Ceyhan nel 2006, segnando un importante traguardo che porterà fino a 1 milione di barili al giorno dal Mar Caspio al mercato. Diversi progetti di gasdotti si stanno muovendo per rendere possibile il trasporto di gas dell'Asia Centrale verso l'Europa attraverso la Turchia, che nel lungo termine porterà alla dipendenza della Turchia dalle importazioni di petrolio e di gas per soddisfare il 97% del suo fabbisogno energetico.

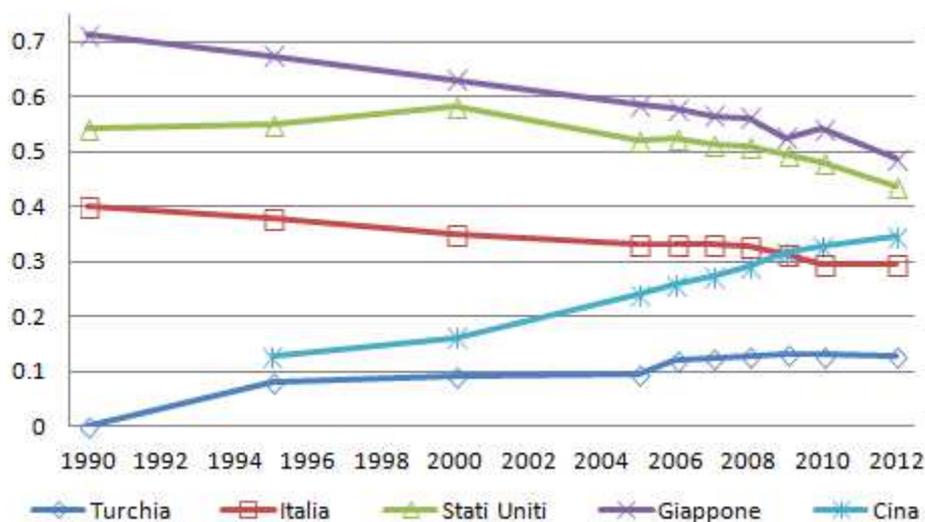


Figura 4.144: Turchia. CIP - Competitive Industrial Performance Index<sup>497</sup>

La Figura 4.144 mostra l'andamento del Competitive Industrial Performance Index della Turchia in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. L'andamento di tale indice risulta costante e inferiore a quello degli altri paesi presi in esame. La Turchia si colloca nel secondo quintile della classifica mondiale del CIP esattamente al 30° posto ed è considerata una delle economie in rapida industrializzazione.

<sup>497</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

La Figura 4.145 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index della Turchia messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

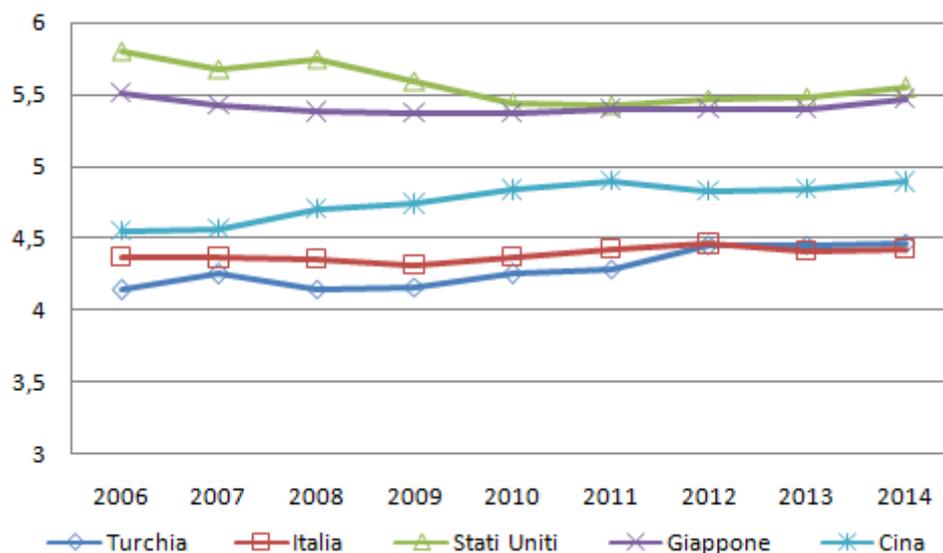


Figura 4.145: Turchia. GCI - Global Competitiveness Index<sup>498</sup>

La Figura 4.146 presenta in particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indicatore, per gli anni 2006 - 2014.

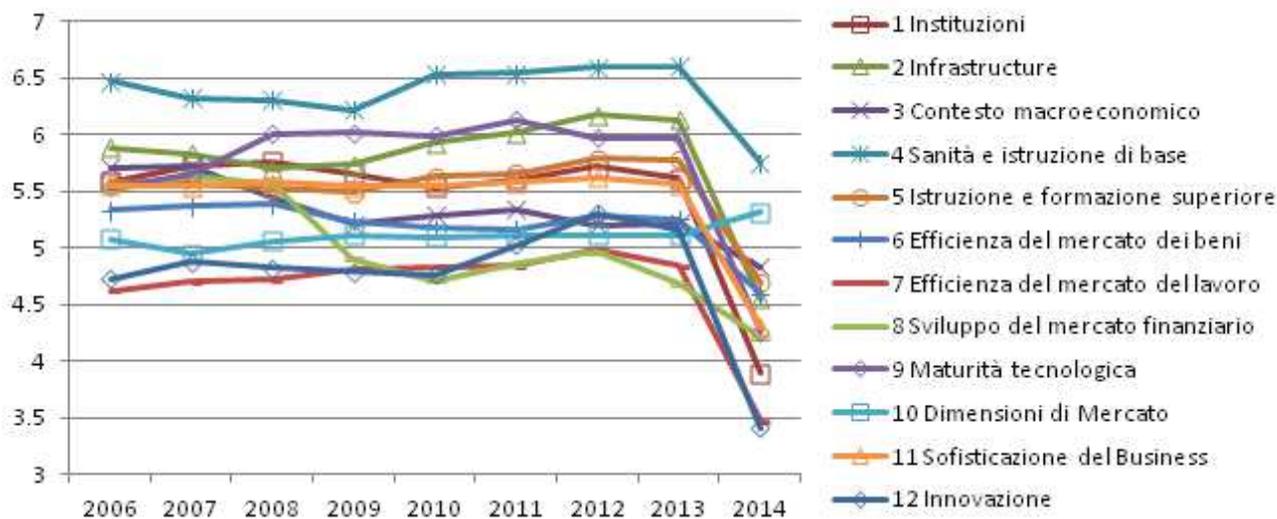


Figura 4.146: Turchia. GCI Pilastri

Come si può ricavare dai dati riportati nel Global Competitiveness Report 2014 -2015 la Turchia scende di una posizione rispetto al 2013 trovandosi al 45° posto. Dopo un miglioramento significativo rispetto all'edizione scorsa l'ambiente macroeconomico è deteriorato a causa di un aumento del deficit e dell'inflazione, anche se la situazione resta migliore rispetto a molti altri paesi europei.

<sup>498</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La Turchia beneficia di infrastrutture sviluppate in particolare le strade e il trasporto aereo, anche se i porti e la fornitura di elettricità richiedono un rinnovamento. Il paese ha registrato un peggioramento per quanto riguarda l'istruzione primaria e superiore e l'assistenza sanitaria dove si colloca al 69° posto, perdendo ben dieci posizioni rispetto al 2013. Anche per quanto riguarda l'efficienza del mercato del lavoro non si registra alcun miglioramento infatti il paese si colloca al 131° posto scendendo di una posizione. Per quanto riguarda l'efficienza e la trasparenza delle istituzioni pubbliche si colloca rispettivamente al 56° e 42° posto.

#### 4.4.9.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	7.178	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.733	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,4%
	Industri	76,6%
	Servizi	18,0%

Tabella 4.67: Turchia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>499</sup>

In Figura 4.147 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Turchia.

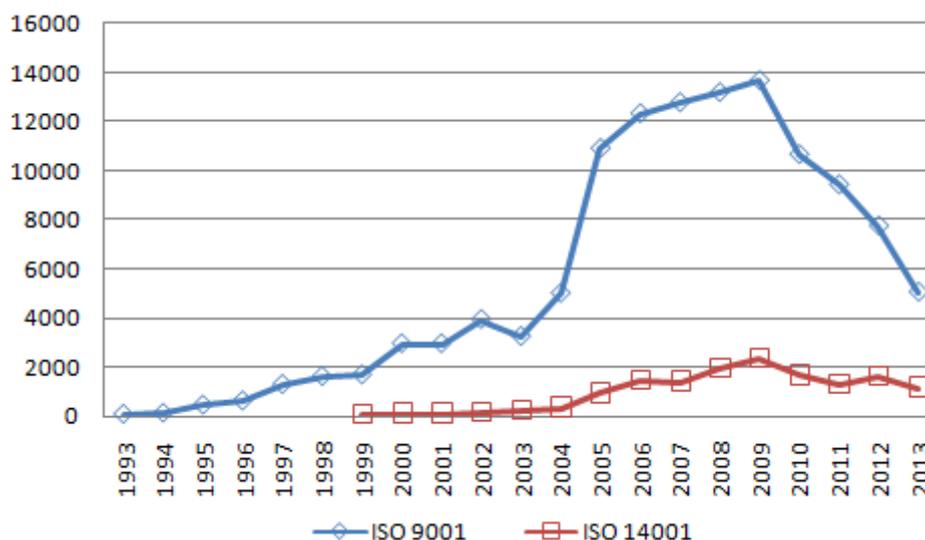


Figura 4.147: Turchia. Certificazioni ISO

Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente crescente con un lieve calo nel 2011, mentre per l'ISO 9001 si ha una decrescita nel periodo compreso tra il 2002 e il 2003 seguita da una crescita più lenta a partire dal 2004 e una rapida crescita già a partire dal 2005. A partire dal 2008, in corrispondenza della nuova edizione della norma, il trend del numero di certificazioni sta seguendo un andamento molto negativo.

<sup>499</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.4.9.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà turche in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Turkish Standards Institution, TSE
II. Accreditamento	Turkish Accreditation Agency, TURKAK
III. Promozione della Qualità	Türkiye Mükemmellik Ödülü, Turkish Society for Quality
IV. Gestione Premi	Tusiad(Turkish industry & Business Association)

Tabella 4.68: Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Turkish Standards Institution - TSE<sup>500</sup>

Turkish Standards Institution (TSE) è stato istituito nel 1960 con lo scopo di definire standard per ogni tipo di prodotto e servizio. L'Istituto è responsabile nei confronti del Primo Ministro e ed è una fondazione pubblica. TSE è membro di ISO dal 1955 e di IEC dal 1956. L'ente monitora gli standard, incoraggia la loro applicazione, prepara norme o progetti di norme, esegue verifiche tecniche e ricerche sugli standard, stabilisce relazioni con aziende internazionali e straniere, collabora con le università con le associazioni scientifiche e tecniche, fa pubblicazioni in materia di normazione, costituisce archivi di standard nazionali e internazionali, svolge studi di ricerca e sviluppo sulla metrologia e sulla taratura. Inoltre si occupa di formazione del personale organizzando corsi e seminari.

## Accreditamento

### ■ Turkish Accreditation Agency - TURKAK<sup>501</sup>

Turkish Accreditation Agency è l'ente nazionale turco che svolge attività di accreditamento degli enti di certificazione, è suddiviso in più unità:

- Dipartimento accreditamento Laboratori: si occupa dell'accREDITAMENTO di laboratori di prova e taratura secondo l'ISO IEC 17025 e di laboratori medici secondo la TS EN ISO 15189;
- Dipartimento accreditamento servizi e prodotti: il compito principale del dipartimento è quello di valutare e concedere l'accREDITAMENTO a organismi di valutazione della conformità che si occupano della certificazione di prodotto e servizio, effettuano attività di ispezione di sicurezza tecnica, e ad enti che svolgono attività di indagine e di vigilanza.
- Dipartimento accreditamento sistemi di gestione: si occupa dell'accREDITAMENTO di organismi di certificazione e sistemi di gestione secondo la norma ISO IEC 17021:2011, dell'accREDITAMENTO

<sup>500</sup> Fonte: [www.global.tse.org.tr](http://www.global.tse.org.tr)

<sup>501</sup> Fonte: [www.turkak.org.tr](http://www.turkak.org.tr)

secondo l'ISO 9001, dell'accREDITAMENTO secondo l'ISO 14001, dell'accREDITAMENTO secondo la ISO 22000 sistemi di gestione della sicurezza alimentare, dell'accREDITAMENTO secondo la ISO IEC 27001 Information Security Management Systems, e dell'accREDITAMENTO secondo la ISO 13485 per i sistemi e dispositivi medici di qualità;

- Dipartimento accREDITAMENTO personale: accREDITA gli organismi di certificazione del personale che operano a livello nazionale e internazionale secondo la norma (TS EN) ISO IEC 17024.
- Dipartimento Formazione e Relazioni pubbliche: svolge attività di formazione per il personale interno e soggetti terzi, inoltre svolge attività promozionali organizzando incontri per la diffusione del concetto di accREDITAMENTO, partecipando a fiere nazionali e internazionali, preparando opuscoli e brochure per promuovere l'organizzazione.
- Tecnologie dell'informazione e della direzione: questa unità copre tutte le funzioni di informazione e condivisione di documenti tra le parti coinvolte (organismo di accREDITAMENTO, gli organismi di valutazione della conformità, assessori esterni e esperti tecnici).

Gli altri due dipartimenti sono la Direzione relazioni internazionali e Direzione amministrazione e finanza.

## Promozione della Qualità

### Türkiye Mükemmellik Ödülü - Turkish Society for Quality<sup>502</sup>

Il Turkish Society for Quality (Türkiye Mükemmellik Ödülü) è un'organizzazione no – profit costituita nel 1990 con il compito di favorire l'aumento della competitività e prosperità della Turchia, essa al suo interno si articola in 4 unità dislocate in 4 diverse città turche:

- “KalDer Ankara Subesi” è stato fondato nel 1995 con la missione di diffondere una cultura di eccellenza. Organizza tavole rotonde su diversi temi di attualità, sensibilizza gli studenti delle diverse università di Ankara sul tema della qualità organizzando lezioni, seminari e conferenze, e di svolge attività di informazione tenendo sempre aggiornati clienti con newsletters. L'ente organizza tre grandi eventi che si tengono durante l'anno:
  - Public Quality Symposium attraverso il quale dal 2000 il KalDer Ankara Branch organizza incontri con le istituzioni pubbliche della Turchia e del mondo per condividere opinioni sull'implementazione del Total Quality Management Excellence Model. Ogni anno una media di 300 funzionari partecipa al simposio per condividere conoscenze ed esperienze.
  - Circoli di Qualità, dal 1994 vengono organizzati conferenze e circoli di qualità al fine di condividere le migliori pratiche presenti nei diversi settori, incentivando anche la partecipazione dei lavoratori nelle attività di miglioramento dei circoli di qualità.
  - Congresso Risorse Umane si tiene ad Ankara i partecipanti sono responsabili e esperti delle risorse umane che provengono da tutto il paese.
- “KalDer Ankara Subesi” si occupa dell'assegnazione di diversi premi, il Quality Circle assegnato dal 2008, il Premio Nazionale di Qualità nella Categoria Pubblica che viene rilasciato agli enti pubblici al fine di aumentare la consapevolezza della qualità in Turchia, e il Kaizen assegnato dal 2011.
- “Kalder Bursa Subesi” fa parte della “Turchia Quality Association Branch” è stata fondata nel 1998 con lo scopo di aumentare l'efficienza e la diffusione della conoscenza della qualità, aumentare la competitività sui mercati esteri, fornire il necessario supporto tecnico e di coordinamento. “Kalder Bursa Subesi” è articolata al suo interno in diversi gruppi di lavoro e competenza:

<sup>502</sup> Fonte: [www.kalder.org](http://www.kalder.org)

- *Quality in Education Specialist Group* il gruppo è stato istituito nel 1998, i suoi membri sono coinvolti in team di miglioramento della scuola, di insegnanti, di assistenti e presidi. Opera nelle scuole per la diffusione del modello EFQM.
- *Security Specialist Group* il gruppo è stato costituito nel settembre 2000 si occupa del tema della sicurezza dal punto di vista industriale e ambientale, attraverso l'organizzazione di tavole rotonde e seminari. Mira alla creazione di consapevolezza e sensibilità su tali temi.
- *Health Quality specialist Group* il gruppo è stato istituito nel 2005 i membri del gruppo sono una serie di ospedali pubblici e privati, responsabili della qualità aziendale e medici, il suo scopo è quello di favorire lo sviluppo della consapevolezza della qualità e di contribuire alla promozione della qualità, favorire il coordinamento tra le istituzioni sanitarie per la creazione di un ambiente competitivo, e infine sviluppare criteri di qualità per la salute.
- *Food Quality specialist Group* fondato nella seconda metà del 2006, tra i membri importanti vi sono ingegneri alimentari che lavorano nelle imprese dell'industria alimentare.
- “Kalder Eskisehir Branch” è stata fondata nel 1990 con lo scopo di aumentare la competitività e la prosperità della Turchia attraverso un'attenta attività di formazione attuata attraverso l'“*Excellence Academy*” un ambiente di formazione aperto al pubblico composto da istituti di istruzione e formazione.

## Gestione di premi nazionali

### Tusiad -Turkish industry & Business Association<sup>503</sup>

TUSIAD è un'organizzazione no – profit non governativa fondata nel 1971 su iniziativa di alcuni industriali turchi con lo scopo di rappresentare il mondo delle imprese. Lo scopo di TUSIAD è quello di contribuire alla formazione e allo sviluppo dei concetti di democrazia partecipativa e economia liberale attraverso la diffusione delle regole di un'economia di mercato concorrenziale e del concetto di sostenibilità ambientale. TUSIAD lavora per raggiungere la parità tra uomini e donne in tutti gli ambiti sociali, si sforza di sostenere le attività imprenditoriali favorendo il loro progresso, si impegna nel favorire un aumento della competitività della Turchia agendo su vari fronti. Favorisce il benessere sociale, l'occupazione, la produttività, la capacità di rinnovamento del paese e la qualità dell'istruzione e della formazione. TUSIAD contribuisce inoltre alla formazione di politiche economiche nazionali per valutare correttamente le potenzialità regionali e settoriali di sviluppo economico-sociale della Turchia. Inoltre contribuisce alla promozione della Turchia nel contesto globale e sostiene il processo di adesione all'UE attraverso sforzi per sviluppare relazioni politiche, economiche, sociali e culturali internazionali, svolge anche attività di ricerca al fine di accelerare l'integrazione internazionale e lo sviluppo regionale e locale. Dal 1992 TUSIAD si occupa anche della promozione e della gestione della qualità organizzando la “Conferenza nazionale di qualità e Awards” durante la quale vengono assegnati premi qualità alle organizzazioni nazionali.

<sup>503</sup> Fonte: [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

## 4.5 Oceania

### 4.5.1 Australia



#### 4.5.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	23.130.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,5 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 3,8%</li> <li>▪ industria: 27,4%</li> <li>▪ servizi: 68,7%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 251.700.000.000 (2013; rank 22°)
Importazioni in dollari	\$ 245.800.000.000 (2013; rank 21°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.144 (2012, rank 28°, -uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.08 (2014, rank 22°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.69: Australia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>504</sup>

La seguente Figura 4.148 mostra l'andamento del PIL dell'Australia messo a confronto con quello di Italia, Europa e Mondo.

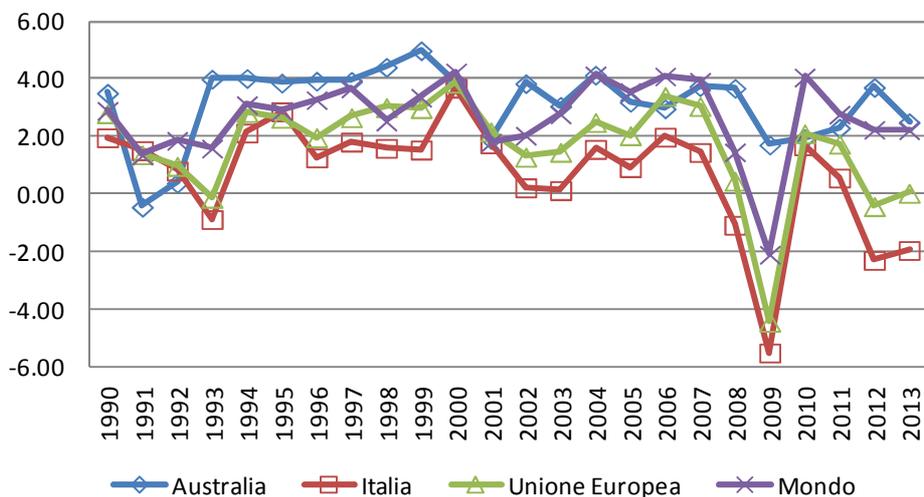


Figura 4.148: Australia. Tasso di crescita del PIL<sup>505</sup>

<sup>504</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>505</sup> Fonte: Banca Mondiale

Come si può vedere dall'andamento del PIL mostrato in Figura 4.148, l'Australia non ha risentito particolarmente della crisi finanziaria globale, infatti il sistema finanziario è rimasto forte e l'inflazione sotto controllo. L'Australia è caratterizzata da bassi livelli di disoccupazione, inflazione contenuta, basso debito pubblico ed un sistema finanziario molto stabile.

L'Australia è un importante esportatore di risorse naturali, energia e prodotti alimentari, ha beneficiato di un incremento delle condizioni commerciali per l'aumento dei prezzi delle materie prime. L'abbondanza di risorse naturali, comprendenti vaste riserve di carbone, ferro, rame, oro, gas naturale, uranio, e le fonti di energia rinnovabili, attraggono alti livelli di investimenti stranieri. Sono cresciute le richieste di materie ed energia e di conseguenza le relative esportazioni verso l'Asia e in particolare verso la Cina.

L'Australia è inoltre un paese aperto con un livello di restrizione minimo per le importazioni di beni e servizi e tale processo di apertura ha aumentato la produttività, stimolato la crescita, e reso l'economia più flessibile e dinamica.

Il paese svolge un ruolo attivo nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, APEC, nel G20 e in altri forum commerciali. Ha accordi bilaterali di libero scambio (FTAs) con Cile, Malesia, Nuova Zelanda, Singapore, Thailandia e Stati Uniti, un FTA regionale con l'ASEAN e la Nuova Zelanda, sta negoziando accordi con Cina, India, Indonesia, Giappone, Repubblica della Corea e con i suoi vicini del Pacifico e i paesi del Gulf Cooperation Council. Sta inoltre lavorando sull'accordo di partenariato Trans-Pacifico con Brunei Darussalam, Canada, Cile, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Perù, Singapore, Stati Uniti, e Vietnam" (CIA Publications-The World FactBook, 2013).

La Figura 4.149 mostra l'andamento del Competitive Industrial Performance Index dell'Australia in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

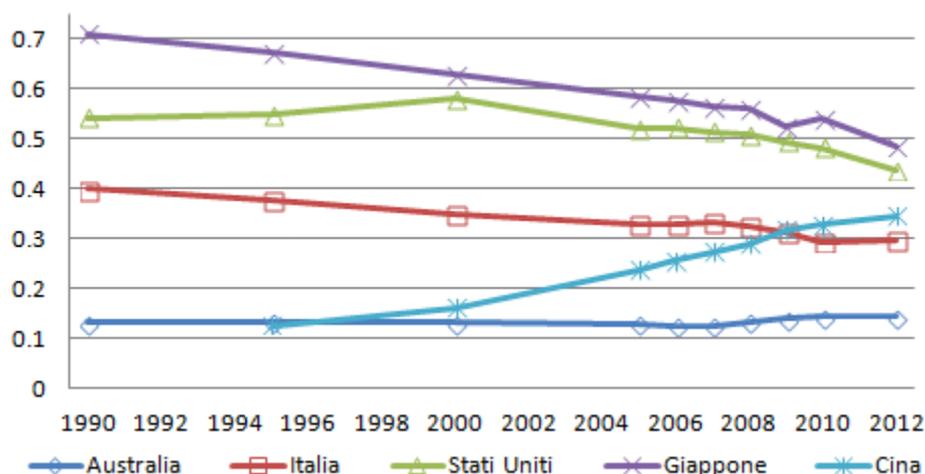


Figura 4.149: Australia. CIP - Competitive Industrial Performance Index<sup>506</sup>

Come mostrato in Figura 4.150, l'Australia si è classificata al 22° posto nel rank relativo al Global Competitiveness Index confermando l'uscita dalla top 20 avvenuta nell'edizione del 2013 per sorpasso della Nuova Zelanda. Dal 2009, anno in cui l'Australia ha ottenuto il 15° posto e il proprio miglior punteggio il paese sta continuando a perdere posizioni.

<sup>506</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

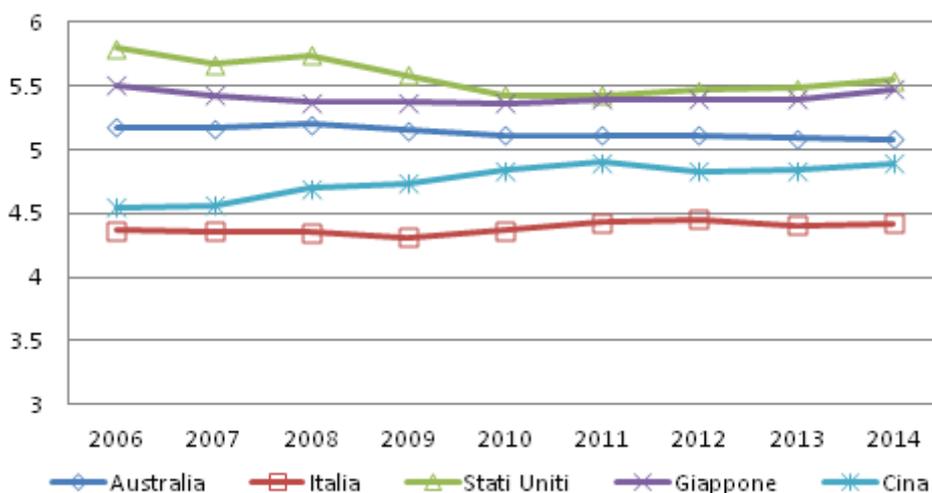


Figura 4.150: Australia. GCI - Global Competitiveness Index<sup>507</sup>

Nella Figura 4.151 si presentano nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

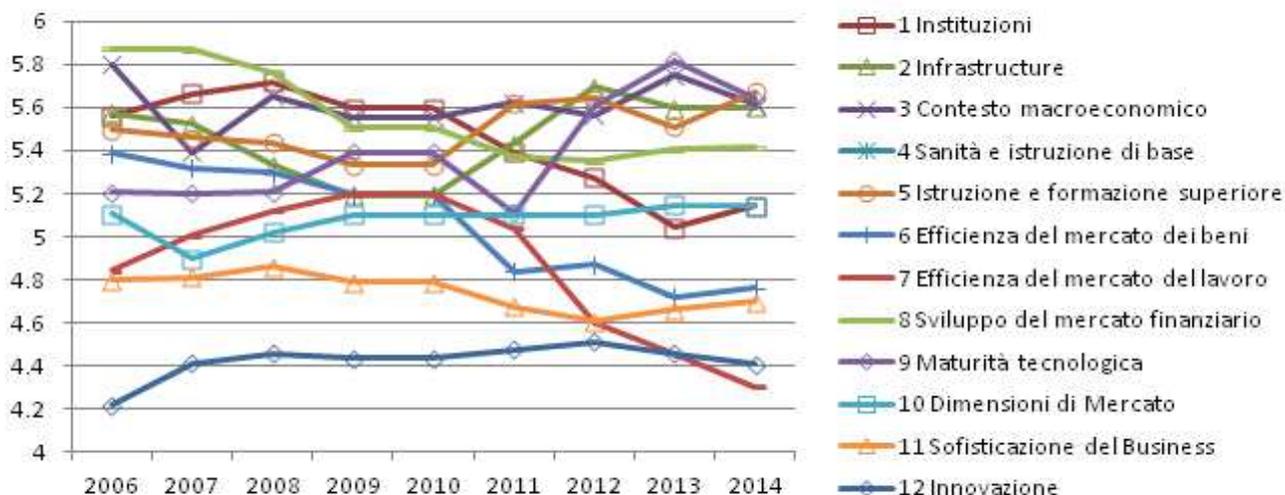


Figura 4.151: Australia. GCI Pilastri

L'Australia si classifica entro il 30° posto in tutti pilastri.

Il paese risulta eccellente nella qualità delle istituzioni pubbliche, pilastro 1. Il pilastro 2, infrastrutture è in lieve miglioramento nonostante la perdita di due posizioni rispetto all'edizione precedente.

Il contesto macroeconomico, pilastro 3, è peggiorato rispetto al 2013 portando l'Australia in 30ª posizione. Tale risultato è dovuto principalmente all'incremento del deficit, mentre il rapporto debito - PIL seppur in aumento, rimane il quarto più basso tra le economie avanzate.

Il paese continua a mantenere un'ottima situazione per quanto riguarda i pilastri 4 e 5, sanità e istruzione di base e Istruzione e formazione superiore, dove si trova rispettivamente al 17° e 11° posto.

<sup>507</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

L'area in cui si registra preoccupazione riguarda il pilastro 7 (efficienza del mercato del lavoro) in cui il paese ha perso 14 posizioni rispetto al 2012, e due rispetto al 2013, passando dalla 42<sup>a</sup> alla 56<sup>a</sup> posizione. Tale peggioramento è dovuto alla rigidità del mercato, l'Australia è caratterizzata infatti da rigidità nelle pratiche di assunzione e licenziamento e dalla rigidità con cui sono fissati i salari. Le imprese australiane considerano la restrittiva normativa del lavoro il fattore più problematico per fare business nel proprio paese.

L'Australia si trova nella top 10 solamente per il pilastro 8 relativo allo sviluppo del mercato finanziario dove si trova alla 6<sup>a</sup> posizione, in particolare il settore delle banche è particolarmente forte.

Le dimensioni del mercato, pilastro 10, si mantengono invariate in 18<sup>o</sup> posizione.

La sofisticazione del business, pilastro 11, guadagna due posizioni passando alla 28<sup>o</sup> posizione mentre il pilastro 12 ne perde tre, passando alla 25<sup>o</sup> posizione.

### 4.5.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	13.123	
Diffusione ISO 14001 (2013)	3.339	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,0%
	Industria	58,6%
	Servizi	36,4%

Tabella 4.70: Australia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>508</sup>

La Figura 4.152 riporta l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

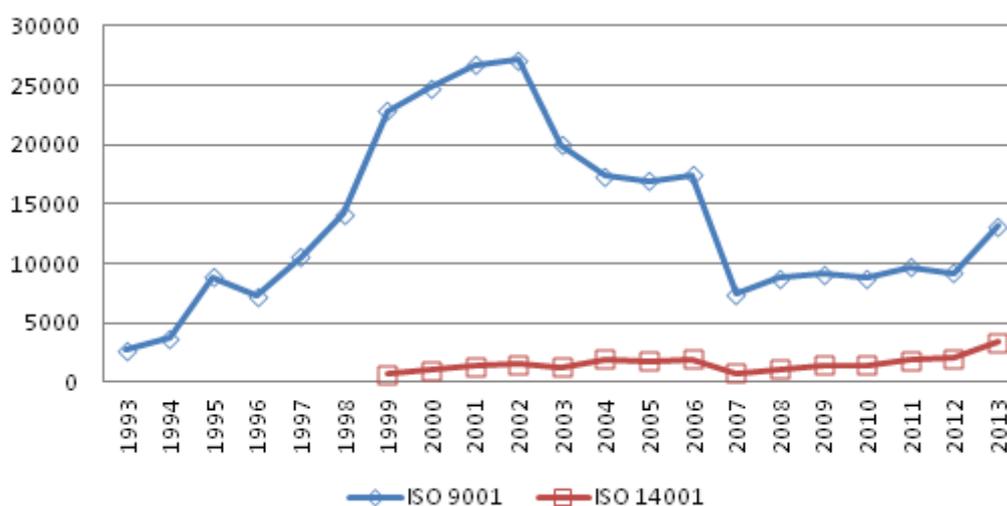


Figura 4.152: Australia. Certificazioni ISO

Il numero delle certificazioni relativo allo standard per i Sistemi di Gestione Qualità presenta un andamento profondamente instabile con una crescita nel primo periodo 1993-2002 per poi cominciare a decrescere e mantenersi infine quasi costante tra 2007 e 2012, mostrando di nuovo un picco positivo nel 2013. La certificazione relativa allo standard per i Sistemi di Gestione Ambientale presenta un andamento complessivamente positivo.

<sup>508</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.5.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà australiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
<b>I. Normazione</b>	Standards Australia - SA
<b>II. Accreditamento</b>	JAS-ANZ
<b>III. Promozione della Qualità</b>	Australian Organisation for Quality AOQ-SA
<b>IV. Gestione Premi</b>	SAI Global
<b>V. Promozione di singoli approcci alla qualità</b>	Lean Enterprise Australia
	Australian Lean Healthcare Network, ALHN

Tabella 4.71: Australia. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ Standards Australia<sup>509</sup>

Standards Australia è un'organizzazione no-profit, riconosciuta dal governo come ente di normazione per gli standard australiani ed è membro di ISO e IEC.

Sviluppa standard per garantire sicurezza, performance e affidabilità di prodotti, servizi e sistemi allineati a livello internazionale, e soluzioni che possono dare un contributo positivo al paese. Standards Australia contribuisce infatti, attraverso i suoi progetti, al miglioramento dell'efficienza economica, della competitività internazionale del paese e al soddisfacimento del fabbisogno della comunità di avere un ambiente sicuro e sostenibile.

I progetti di sviluppo degli standard vengono classificati in 12 categorie:

- 1) Agricoltura, silvicoltura, pesca e dell'alimentazione;
- 2) Industria mineraria;
- 3) Produzione ed elaborazione;
- 4) Costruzioni;
- 5) Energia;
- 6) Servizi per acqua e rifiuti;
- 7) Trasporti e Logistica;
- 8) Salute e Servizi comunitari;
- 9) Prodotti di consumo, servizi e sicurezza;
- 10) Istruzione e formazione;
- 11) Servizi di Communications Information Technology e E-Commerce;
- 12) Pubblica Sicurezza, Pubblica Amministrazione, Business and Management.

Gli standard riguardano i settori tradizionali (edilizia, energia, tutela dei consumatori e della sicurezza) e ulteriori settori riguardanti le emissioni di sostanze che provocano cambiamenti climatici e di gas serra. Le attività per lo sviluppo di standard consistono in: pianificazione finanziaria, del personale e screening di lavoro; sicurezza nazionale; sicurezza IT e gestione dei rischi; pratica manageriale e organizzativa, gestione

<sup>509</sup> Fonte: [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)

del rischio e responsabilità sociale delle imprese; cartelle cliniche elettroniche, messaggistica e comunicazione.

I compiti di Standards Australia riguardano non solamente lo sviluppo di standard ma anche la fornitura di informazioni e coordinamento riguardo agli standard nazionali e internazionali. L'ente inoltre collabora all'accREDITAMENTO di altre organizzazioni che si occupano di sviluppo di standard attraverso l'AccREDITATION Board for Standards Development Organisations (ABSDO).

L'ASDO è un corpo autonomo che valuta e approva e incoraggia altre organizzazioni per lo sviluppo di standard allineati a quelli internazionali.

Standards Australia è inoltre il principale sponsor degli Australian International Design Awards, organizzato dal Good Design Australia, di cui è partner.

L'ente australiano organizza un evento "Industry leader forum"<sup>510</sup> che ha lo scopo di aumentare il riconoscimento di standard australiani all'interno del governo e ad un livello ministeriale. Esso mira a promuovere gli standard come soluzioni di politica pubblica. Il forum offre una piattaforma per la promozione di standard le decisioni chiave come:

- Alternative alla regolamentazione: si tratta di norme che forniscono un'opportunità per l'auto-regolamentazione dell'industria, fornendo le migliori pratiche di benchmarking in termini di qualità e prestazioni. Esse consentono alle aziende di andare avanti con quello che sanno fare meglio;
- Abilitanti dell'innovazione: si tratta di norme che permettono alle aziende di condividere informazioni e utilizzare l'intelligenza collettiva per sostenere lo sviluppo del settore.
- Riduzione per le barriere commerciali: norme per ridurre le barriere al commercio stabilendo norme internazionali concordate per le prestazioni e l'affidabilità del prodotto e del servizio. Standard per accelerare lo sviluppo economico, promuovere l'innovazione ed espandere il commercio mondiale.
- Garantire lo sviluppo sostenibile: promuovere le migliori pratiche a livello ambientale e sociale per far crescere l'economia in modo sostenibile.

L'ente gestisce inoltre il programma "Young Leaders Programs"<sup>511</sup> che è stato progettato per creare la prossima generazione di esperti di standard. Futuri ingegneri, tecnici e dirigenti avranno la possibilità di essere coinvolti nello sviluppo delle norme a livello nazionale internazionale. Il programma è stato lanciato nel 2012, periodicamente dieci giovani professionisti vengono selezionati per partecipare alla formazione e sono coinvolti nel processo di elaborazione delle norme. Aiutati da un esperto, i giovani leader hanno l'opportunità di sviluppare le competenze necessarie per avere successo in un comitato tecnico. Il Programma Giovani Leader offre formazione nella redazione di norme, scrivendo per un pubblico non tecnico, offre anche corsi di facilitazione, negoziazione e capacità di leadership. I partecipanti sono affiancati da un esperto che ha una vasta esperienza all'interno di comitati tecnici. Essi hanno anche la possibilità di partecipare alle pertinenti riunioni del comitato tecnico per i progetti di sviluppo degli standard.

---

<sup>510</sup> Fonte: [www.standards.org.au/OurOrganisationPages/Industry-Leaders-Forum.as](http://www.standards.org.au/OurOrganisationPages/Industry-Leaders-Forum.as)

<sup>511</sup> Fonte: [www.standards.org.au/OurOrganisationPages/Young-Leaders.aspx](http://www.standards.org.au/OurOrganisationPages/Young-Leaders.aspx)

## Accreditamento

### JAS-ANZ<sup>512</sup>

JAS-ANZ è un'organizzazione senza scopo di lucro, fondata nel 1991 dai governi di Australia e Nuova Zelanda come organo comune di accreditamento al fine di rafforzare i rapporti commerciali tra le due nazioni ed altri paesi. Prevede l'accREDITamento di organismi di valutazione della conformità, rispetto agli ambiti di accREDITamento previsti da JAS-ANZ, operanti in tutto il mondo e di ogni dimensione. JAS-ANZ offre accREDITamento per: certificazione di Sistemi di Gestione Qualità (ISO 9001); certificazione di Sistemi di Gestione Ambientale (ISO 14001); certificazione di prodotto e del personale; ispezione; validazione e verifica dei Gas Serra. JAS-ANZ svolge anche un ruolo di cooperazione internazionale al fine di rimuovere gli ostacoli al commercio con altri paesi. Stabilisce accordi internazionali di accettazione di certificati e rapporti di ispezione in diversi paesi al fine di evitare la necessità di svolgere più volte tali attività nel passaggio di un prodotto o di un servizio da un paese all'altro. È membro attivo di importanti organizzazioni di accREDITamento che hanno lo scopo di definire i cosiddetti Multilateral Recognition Agreements (MLAs) o Mutual Recognition Arrangement (MRAs). È membro fondatore di: International Accreditation Forum (IAF); Multilateral Cooperative Accreditation Arrangement (MCAA); Pacific Accreditation Cooperation (PAC). È poi membro dal 2005 dell'Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC), una cooperazione di organismi di accREDITamento nella regione dell'Asia e del Pacifico di laboratori, organismi di ispezione e produttori di materiali di riferimento. JAS-ANZ è firmatario di: MCAA, sulla determinazione di equivalenza per il riconoscimento dell'accettabilità dei risultati della valutazione e del programma di accREDITamento di ciascuna parte; IAF MLAs per i sistemi di qualità di gestione, sistemi di gestione ambientale e di prodotto; PAC MLAs per i sistemi di qualità di gestione, sistemi di gestione ambientale e di prodotto; APLAC MRA. Le accreditate da JAS-ANZ offrono servizi nei settori dei sistemi di gestione per la qualità, sistemi di gestione ambientale, prodotto ed hanno il diritto di utilizzare il marchio IAF.

---

<sup>512</sup> Fonte: [www.jas-anz.com.au](http://www.jas-anz.com.au)

## Promozione della qualità

### Australian Organisation for Quality –AOQ<sup>513</sup>

L'Australian Organisation for Quality è un'organizzazione nazionale no-profit fondata nel 1968 per promuovere la qualità nelle organizzazioni australiane come requisito fondamentale per la competitività. Per soddisfare tale scopo fornisce formazione e istruzione ai membri di imprese industriali e del governo per lo sviluppo di sistemi di assicurazione qualità attraverso 17 gruppi regionali in tutto il paese. I gruppi si occupano di organizzare eventi e premi trattati nel paragrafo dedicato.

AOQ fornisce informazioni relative all'ambito qualità, sicurezza e ambiente, alle tendenze e alle maggiori questioni attraverso riunioni periodiche e attraverso la rivista nazionale "Qualità in Australia", che si occupa delle questioni non solamente interne all'Australia ma anche relative all'estero. Organizza poi il convegno "QUALCON" volto alla condivisione di esperienze e osservazioni sullo sviluppo globale della qualità.

I corsi offerti riguardano i principi e gli strumenti della qualità, l'attività di Audit, la valutazione dei rischi e corsi per Six Sigma White Belt, Six Sigma yellow Belt e Six Sigma Green Belt.

Organizza ogni mese forum informativi su argomenti di qualità, tenuti da leader di settori ed esperti, tra i quali l'"International APQO Quality Conference", che fornisce la possibilità di rimanere aggiornati sui problemi relativi alla qualità, su esperienze passate e di discutere sulle potenzialità future.

---

<sup>513</sup> Fonte: [aoq.asn.au](http://aoq.asn.au), [www.pb institute.net](http://www.pb institute.net), [www.aoq.org.au](http://www.aoq.org.au)

## Gestione Premi

### ■ SAI Global e l’Australian Business Excellence Awards<sup>514</sup>

SAI Global è un’organizzazione con sedi presenti in tutto il mondo e fornisce ad ogni tipo di organizzazione servizi di informazione e soluzioni per il Risk Management e per il miglioramento continuo del business. Gestisce l’Australian Business Excellence Framework per l’eccellenza organizzativa basata su 8 principi: Customer and Market Focus; Strategy and Planning; People; Information and Knowledge; Process Management; Improvement and Innovation; Success and Sustainability.

I principi della Business Excellence su cui si fonda l’Australian Business Excellence Model sono 8:

- 1) Leadership;
- 2) Customers;
- 3) Systems Thinking;
- 4) People;
- 5) Continuous Improvement;
- 6) Information and knowledge;
- 7) Corporate and social responsibility;
- 8) Sustainable Results.

L’Australian Business Excellence Model individua poi 7 categorie (criteri):

- 1) Leadership;
- 2) Strategy and Planning;
- 3) Information and Knowledge;
- 4) People;
- 5) Customers and other Stakeholders
- 6) Process Management, Improvement and innovation;
- 7) Results and Sustainable Performance;

Queste categorie sono suddivise in 17 sottocategorie (item) che individuano elementi tangibili che possono essere gestiti e monitorati dall’organizzazione.

L’Australian Business Excellence Framework fornisce i criteri per l’annuale Australian Business Excellence Award, organizzato da SAI Global, che offre un riconoscimento alle organizzazioni che hanno dimostrato abilità nel guidare l’organizzazione verso il miglioramento continuo. Il premio viene consegnato nella conferenza annuale Australian Business Excellence Conference. SAI Global offre anche un servizio di valutazione per le organizzazioni, a fronte dell’Australian Business Excellence Framework ed in particolare consente di scegliere fra tre possibilità: “Business Excellence Indicator (BEI)”, un servizio online per effettuare un’autovalutazione; “Facilitated Self-Assessment”, che prevede input da parte del personale di SAI Global; “External Assessment”, per una valutazione esterna effettuata da valutatori di SAI Global.

<sup>514</sup> Fonte: [www.saiglobal.com](http://www.saiglobal.com)

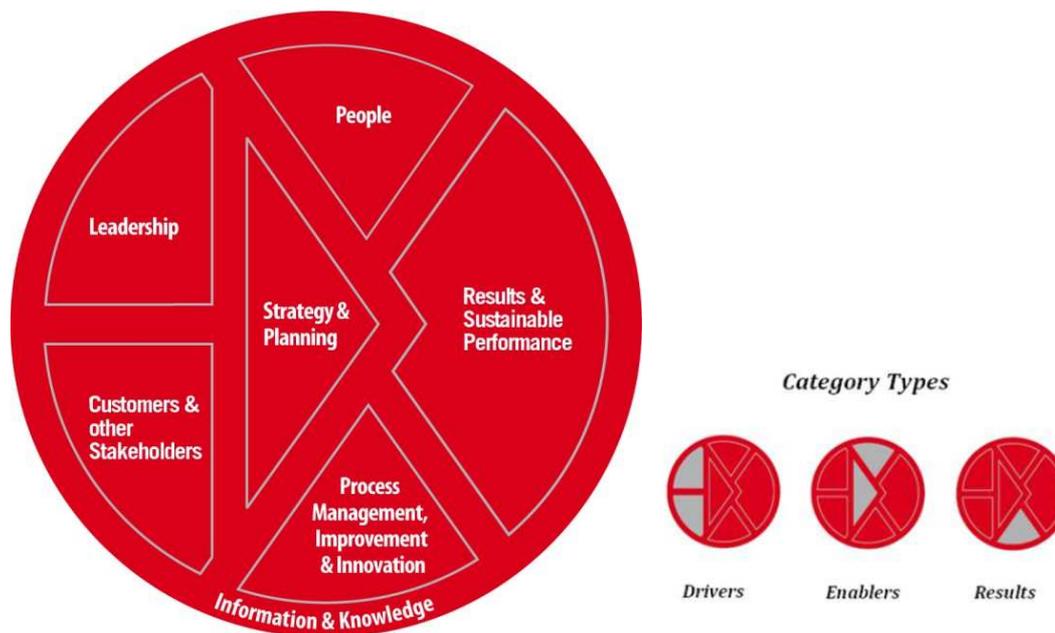


Figura 4.153: Australian Business Excellence Framework<sup>515</sup>

### ■ Premi dell'Australian Organization for Quality<sup>516</sup>

AOQ-QLD - Australian Organisation for Quality Incorporated (Queensland) nel 1994 ha istituito i Gold Awards for Quality, ribattezzati nel 2007 con il nome di Gold Awards for Business Excellence, il cui bando è stato presentato anche per il 2014. I premi sono volti a dare riconoscimento alle organizzazioni, membri e non, che abbiano dimostrato impegno nel raggiungere il successo organizzativo verso l'eccellenza attraverso l'utilizzo di best practices.

I criteri utilizzati sono gli otto principi del modello EFQM.

Sono previsti i Gold Award for Business Excellence per le organizzazioni con un sistema di gestione certificato da JAS-ANZ e i Gold Award for Industry Management Excellence per organizzazioni con sistema certificato da un organismo terzo riconosciuto dai governi federali o statali. Sono previste varie categorie del premio, ovvero il Gold Award for Business Excellence, aperto a qualsiasi organizzazione e 9 premi rivolti a organizzazioni appartenenti ad uno specifico settore. Le organizzazioni possono partecipare allo specifico premio rivolto al proprio settore di attività o al Gold Award for Business Excellence.

AOQ (South Australia), ha inoltre sviluppato una divisione regionale in Western Australia, e organizza annualmente vari premi.

I premi Ray Donnon Award e Colonel Light Prize vengono consegnati rispettivamente ad una personalità che abbia contribuito allo sviluppo della qualità nell'Australia sud occidentale e a chi abbia presentato un articolo originale durante un seminario, un meeting o uno workshop, relativo al campo della qualità.

Il premio Juran Medal, svolto dal 1975 al 2011, era riconosciuto ad una persona che ha contribuito all'applicazione efficace della gestione della qualità in Australia.

Lo Shilkin Prize, le cui edizioni si sono avute dal 1990 al 2011, era attribuito alle personalità che davano il proprio contributo alla diffusione delle buone pratiche di qualità australiane attraverso pubblicazioni.

Infine il Foley Awards, svolto dal 2005 al 2011, era volto a chi aveva contribuito notevolmente alla diffusione delle buone pratiche di qualità australiane attraverso la pubblicazione di un minimo di 10 articoli originali (libri, articoli di ricerca...).

<sup>515</sup> Fonte: SAI Global

<sup>516</sup> Fonte: aq.asn.au, www.pbinsitute.net, www.aq.org.au

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### ■ Lean Enterprise Australia<sup>517</sup>

La Lean Enterprise Australia, è stata fondata nel 2003 e fa parte del Lean Global Network. Per la promozione dell'approccio lean organizza workshop su Lean Thinking, Value Stream Mapping, Problem solving. Collabora per l'organizzazione di eventi con ALHN. In collaborazione con Lean Healthcare Network organizza l'Australasian Summit che per maggio 2014 ha visto 4 workshop:

- "Lean Master Class" avente lo scopo di fornire ai partecipanti una visione sugli elementi della Lean, e la partecipazione ad un panel di esperti che trattano applicazioni pratiche e suggerimenti sull'approccio lean. Il corso permette alle organizzazioni partecipanti di comprendere la loro posizione attuale nel percorso verso la Lean;
- "Gemba Walk with John Shook at Vistaprint, " basato sull'esempio eccellente della trasformazione lean effettuata da Vistaprint;
- "Fundamentals of Lean Leadership", rivolto ai leader per l'implementazione degli strumenti del problem solving all'interno dell'organizzazione;
- "Australasian Lean Healthcare Network- Developing Lean Thinking and Practice Capability for Executive and Clinical Leaders", vengono forniti esempi pratici e simulazioni per l'apprendimento del Lean Thinking.

Fornisce inoltre materiale attraverso il proprio sito, comprendente libri, anche in formato elettronico, materiale per il Lean Training, nonché il software eVSM - Electronic Value Stream Mapping.

Il materiale include "Lean Workbooks" (tra cui "Learning to see", "Creating Continuous Flow", "Seeing the Whole Value Stream"), "Lean Leadership"(tra cui "Lean Thinking", "Gamba Walks", "The Lean Manager", "Lean Solution") e "Training Material", in cui si riportano le guide per la partecipazione ai workshop organizzati e DVD sugli strumenti Lean (tra cui "DVD Toast Kaizen"; "DVD 5S - 5 Challenges"; "DVD Toast Value Stream Mapping"; "DVD A Slice of Six Sigma").

### ■ Australian Lean Healthcare Network - ALHN<sup>518</sup>

Australian Lean Healthcare è un'organizzazione no-profit, fondata nel 2007 al fine di promuovere l'applicazione del Lean Thinking nell'ambiente dell'Assistenza Sanitaria. Il network permette la condivisione di esperienze attraverso collaborazioni con imprese operanti nel settore. L'evento più importante organizzato da ALHN a tal fine è l'annuale Australasian Redesigning Healthcare Summit a cui partecipano esperti globali. ALHN organizza workshops, incontri con esperti lean in tutta l'Australia e collabora con Lean Enterprise Australia all'organizzazione dell'Australasian Summit.

<sup>517</sup> Fonte: [www.lean.org.au](http://www.lean.org.au)

<sup>518</sup> Fonte: [www.leanhealth.org.au](http://www.leanhealth.org.au)

## 4.6 Africa

### 4.6.1 Sudafrica



#### 4.6.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	52.980.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,9 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 2,6%</li> <li>▪ industria: 29%</li> <li>▪ servizi: 68,4%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 91.050.000.000 (2013; rank 42°)
Importazioni in dollari	\$ 99.550.000.000 (2013; rank 34°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.08 (2012, rank 42°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.35 (2014, rank 56°, -3 rispetto al 2013)

Tabella 4.72: Sud Africa. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>519</sup>

La Figura 4.154 mostra l'andamento del PIL del Sudafrica a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Il Sudafrica fa parte delle nuove economie emergenti indicate con l'acronimo BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica).

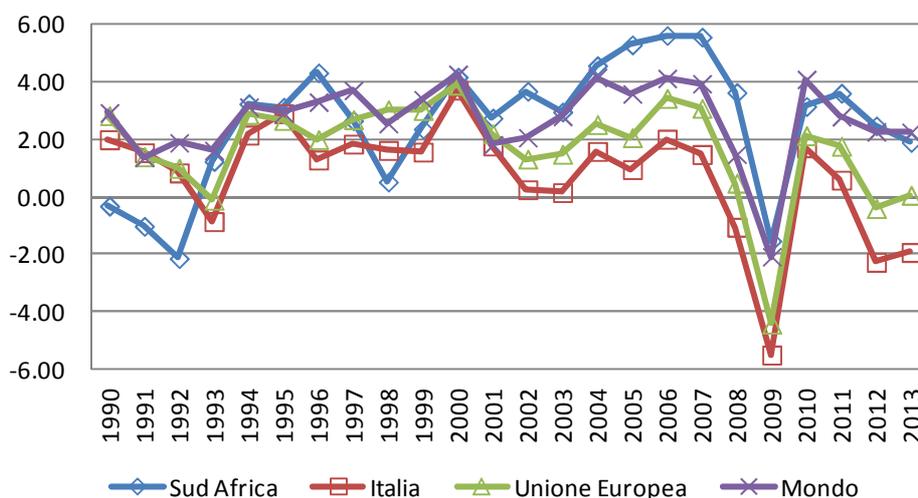


Figura 4.154: Sud Africa. Tasso di crescita del PIL<sup>520</sup>

<sup>519</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Come riportato nel The World FactBook, relativo al 2013 (CIA Publications) dopo la fine dell'apartheid (1994) il Sudafrica ha avuto una buona crescita economica registrando un aumento medio annuo del PIL del 3,2%, superiore rispetto a quello avuto nel periodo precedente, pari all'1%. Tra il 1994 e il 2008 il PIL è aumentato del 72%. La crescita economica può essere attribuita a vari fattori, tra cui per primo l'aumento del flusso dei capitali esteri dato dalla maggiore fiducia nelle imprese, per secondo l'aumento della domanda interna resa possibile dalle politiche di governo, che hanno contribuito anche alla maggiore capacità di spesa delle classi più povere. Inoltre il miglioramento nella gestione del bilancio pubblico, l'aumento della riscossione delle entrate ed una migliore gestione della spesa pubblica hanno portato la percentuale del PIL relativo al debito dal 50% degli anni 1994-95 all'attuale 40%.

La diminuzione fino allo 0,5% registrata nel 1998, può essere attribuita alla crisi nei paesi Est Asiatici. Per tre anni a partire dal 2005 si è registrata una crescita del 5% fino alla crisi globale del 2009 che ha fatto nuovamente diminuire la crescita al 3,7%. Il Sudafrica, a partire dal 2010, è riuscito a riprendersi dalla crisi grazie soprattutto ad un progressivo recupero dei consumi, attribuito parzialmente al FIFA World Cup. Tuttavia il potenziale di crescita è stato rallentato dalla concentrazione industriale, dalla carenza di competenze, dalla rigidità del mercato del lavoro, dai bassi tassi di risparmio e di investimento e dalle barriere spaziali derivanti dal precedente sistema di apartheid.

Il tasso di crescita del Sudafrica è diminuito infatti al 2,5% nel 2012, rispetto al 3,5% dell'anno precedente, principalmente a causa dei conflitti interni.

A parte agricoltura e costruzioni gli altri 8 settori dei 10 principali hanno presentato una crescita in calo. Il calo avuto nel settore minerario ha avuto un'influenza negativa sull'attività manifatturiera, in particolare sui prodotti in metallo, dove la crescita della produzione nel 2012 si è aggirata solamente intorno al 2,2% rispetto al 3,6% dell'anno precedente.

Dal lato della domanda diminuiscono considerevolmente i consumi delle famiglie dal 4,8% del 2011 al 2,4% del 2012.

Per quanto riguarda gli investimenti in capitale fisso la crescita si è aggirata intorno al 2%.

"The 5<sup>th</sup> South Africa Economic Update with a focus on export competitiveness" del 2014 prende in esame la performance di circa 2000 imprese di esportazione del Sudafrica nel settore non-minerario nel periodo 2001-2013. I risultati mostrano che le esportazioni del Sudafrica non registrano una crescita pari agli altri mercati emergenti di Brasile, Russia, India e Cina. Infatti dal 2005 le esportazioni totali sono cresciute solamente dello 0,6% all'anno e sono concentrate in poche grandi imprese. Circa 1000 imprese generano il 93% delle esportazioni mentre le restanti 20.000 registrano bassi volumi. Inoltre queste grandi aziende si occupano di un basso numero di prodotti senza espandersi in nuovi mercati. Le esportazioni dei prodotti non-minerari vedono l'Africa Subsahariana come principale destinazione, superando il volume di commercializzazione verso l'Europa, che presenta ancora un mercato 30 volte superiore rispetto a quello africano. Inoltre le esportazioni riguardano principalmente prodotti sofisticati realizzati da manodopera altamente specializzata e non contribuiscono quindi alla diminuzione della disoccupazione e della povertà (South Africa Economic Update with a focus on export competitiveness, 2014).

---

<sup>520</sup> Fonte: Banca Mondiale

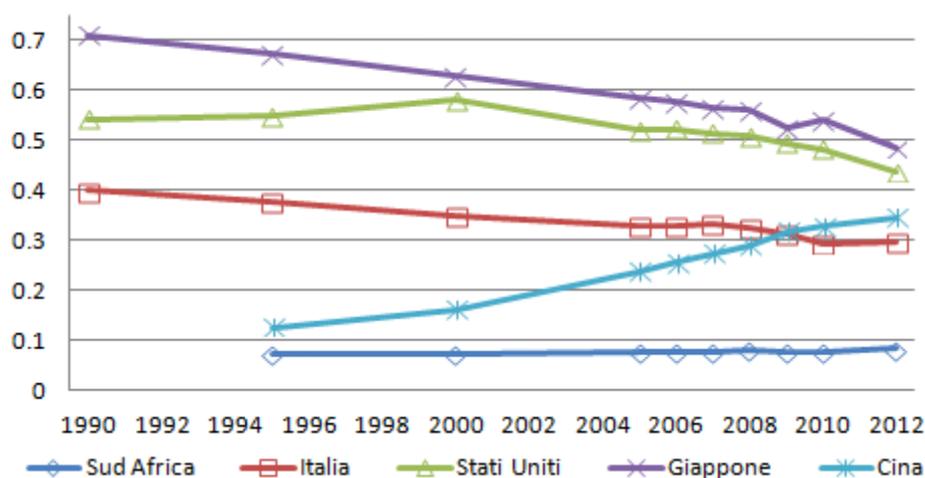


Figura 4.155: Sud Africa. CIP - Competitive Industrial Performance Index<sup>521</sup>

La Figura 4.155 prende in esame l'andamento del Competitive Industrial Performance Index del Sudafrica in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il Sudafrica mostra un andamento pressoché stabile del CPI Index e come riportato nel Competitive Industrial Performance Report, presenta una situazione competitiva e il relativo indice è il migliore rispetto a tutti gli altri paesi africani. È infatti l'unico a trovarsi nel quantile centrale del rank.

La Figura 4.156 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index del Sudafrica messo a confronto con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il Sudafrica si è classificato al 56° posto nel rank relativo al Global Competitiveness Index perdendo tre posizioni rispetto all'edizione precedente, è al terzo posto tra i paesi del BRICS.

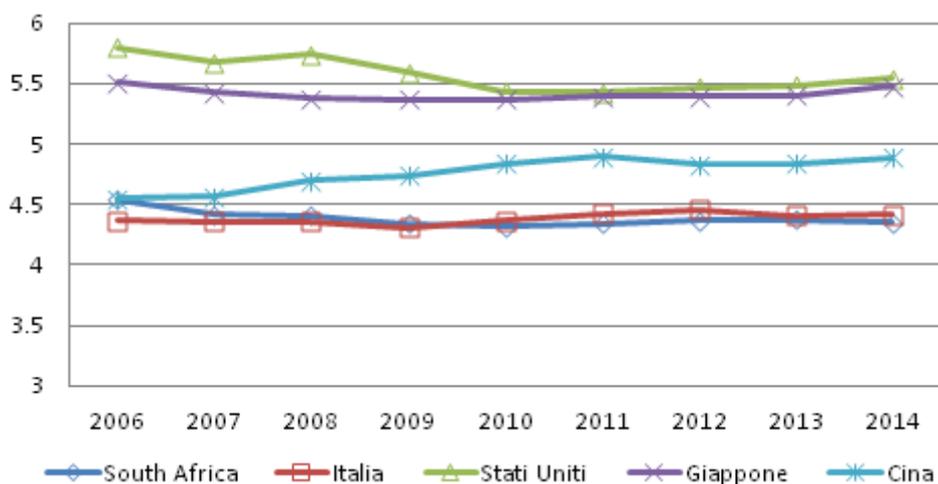


Figura 4.156: Sud Africa. GCI- Global Competitiveness Index<sup>522</sup>

<sup>521</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

<sup>522</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La Figura 4.157 presenta nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

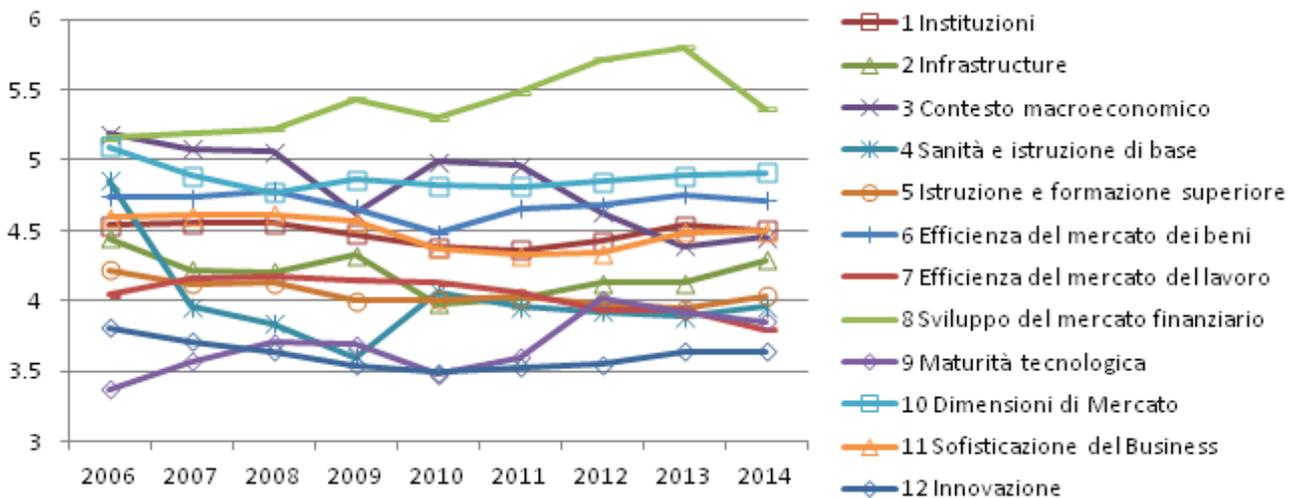


Figura 4.157: Sud Africa. GCI Pilastri

Il paese ha buoni risultati relativamente alla qualità delle sue istituzioni, pilastro 1, in cui guadagna la 36° posizione che comprende nello specifico la protezione della proprietà intellettuale, il diritto di proprietà, e l'efficienza del framework legale.

Rispetto alle infrastrutture, pilastro 2, il paese ha buoni risultati per i trasporti ma la fornitura di elettricità è ad un livello ancora molto basso.

Per quanto riguarda la performance relativa al contesto macroeconomico (pilastro 3) si è visto un andamento altalenante nettamente diminuito rispetto alla rilevazione del 2012, che è passato dal 69° posto al 95° nel 2013, al 89° posto nel 2014. I forti legami con le economie avanzate e in particolar modo con quelle della zona euro, contribuiscono infatti al rallentamento economico e al deterioramento degli indicatori di bilancio. Si registrano bassi punteggi per la gestione dei fondi pubblici, la percezione di sprechi nella spesa pubblica, risulta preoccupante la mancanza di fiducia nei politici ma soprattutto la sicurezza rimane l'area maggiormente critica per fare business.

La qualità del sistema educativo risulta scarsa a causa di bassi tassi di istruzione primaria e terziaria; il paese si trova in 132° posizione per il pilastro 4, sanità e istruzione di base e in 86° posizione per il pilastro 5 istruzione e formazione superiore. Oltre al necessario miglioramento della salute dei lavoratori, come risultato di alti tassi di malattie trasmissibili e cattivi indicatori di salute, sfide importanti sono relative anche alla formazione di forza lavoro qualificata e alla creazione di posti di lavoro sufficienti.

Il pilastro 6, efficienza del mercato dei beni, perde quattro posizioni passando alla 32° affetto da rigidità nelle procedure di assunzione e licenziamento.

Il Sudafrica ha poi scarsi risultati anche per efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, in cui si trova al 113° posto. Il paese presenta un tasso di disoccupazione di oltre il 20% ed il tasso di disoccupazione giovanile è quasi il 50%.

Lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8 rimane al 7° posto nonostante le maggiori difficoltà ad ottenere le finanze riscontrate nell'ultimo anno.

Le dimensioni di mercato, pilastro 10, sono rimaste pressoché costanti.

La maturità tecnologica, pilastro 9 evidenzia un trend negativo dal 2012 e perde quest'anno 4 posizioni, arrivando al 66° posto.

Risulta positiva la situazione relativa ad aree più complesse come la sofisticazione del business (pilastro 11) e innovazione (pilastro 12) in cui si trova rispettivamente al 31° e al 43° posto beneficiando delle ricerche scientifiche effettuate in collaborazione tra le università e le aziende private.

Rispetto alla sostenibilità ambientale il Sud Africa non sta proteggendo abbastanza la biodiversità del territorio e le emissioni di anidride carbonica sono al livello di paesi più industrializzati. Il paese sembra invece aver fatto progressi per quel che riguarda la tutela delle foreste.

#### 4.6.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	3.565	
Diffusione ISO 14001 (2013)	894	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,8%
	Industria	71,9%
	Servizi	24,3%

Tabella 4.73: Sud Africa. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>523</sup>

Nella Figura 4.158 si mostra l'andamento relativo agli standard ISO 9001 e ISO 14001.

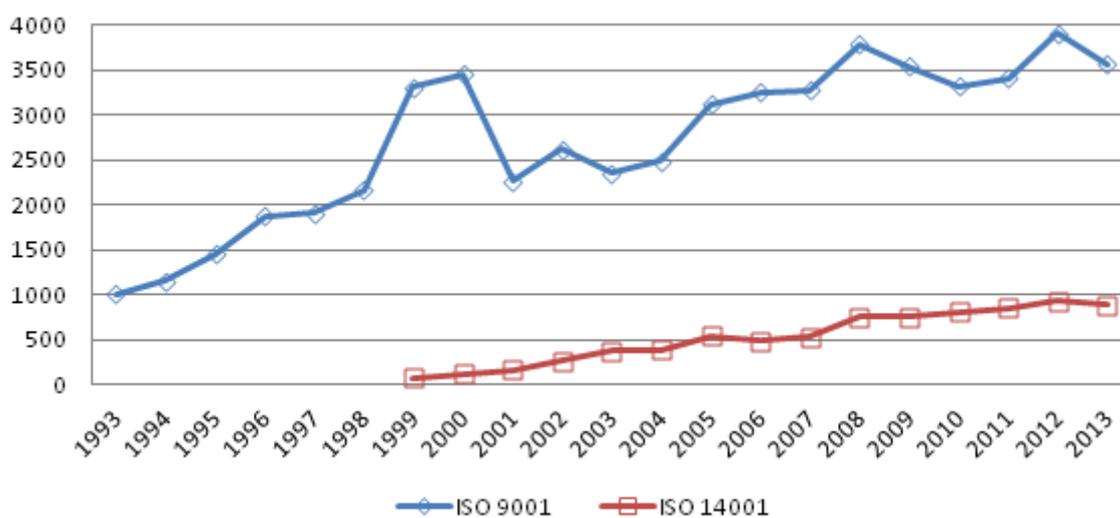


Figura 4.158: Sud Africa. Certificazioni ISO

L'andamento delle certificazioni ISO 9001 in Sud Africa è complessivamente crescente con picchi positivi specialmente negli anni tra il 1998 e il 2001, in concomitanza con l'uscita della vision 2000. Per lo standard relativo ai Sistemi di Gestione Ambientale il trend si presenta invece crescente.

<sup>523</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.6.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà australiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	South African Bureau of Standards, SABS
II. Accreditamento	Council for Health Service Accreditation of Southern Africa, COHSASA
	The South African National Accreditation System, SANAS
III. Promozione della Qualità	South Africa Quality Institute - SAQI
	Southern African Society for Quality, SASQ
IV. Gestione Premi	South African Excellence Award Foundation
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Institute Africa

Tabella 4.74: Sud Africa. Principali attori della Qualità

## Normazione

### ■ South African Bureau of Standards - SABS<sup>524</sup>

Il "South African Bureau of Standards (SABS)" è l'ente ufficiale di standardizzazione del Sudafrica stabilito dallo Standard Act del 1945, ed opera attualmente per lo Standard Act del 2008.

La mission di SABS è fornire "standard e servizi di valutazione della conformità per consentire l'efficiente funzionamento dell'economia".

Ha il compito di sviluppare, promuovere e mantenere i "South Africa National Standards (SANS)", promuovere la qualità di prodotti e servizi ed offrire servizi ed assistenza per la valutazione della conformità relativa agli standard. SABS contribuisce quindi, attraverso le sue attività, al miglioramento del commercio con paesi esteri ed assicura sicurezza e funzionalità dei prodotti e dei servizi. Si propone di sviluppare una cultura di qualità, seguendo i principi di imparzialità, innovazione, responsabilità, integrità e centralità del cliente.

## Accreditamento

### ■ Council for Health Service Accreditation of Southern Africa - COHSASA<sup>525</sup>

Il Council for Health Service Accreditation of Southern Africa (COHSASA) è l'unico organo accreditato e di accreditamento per il miglioramento della qualità a livello internazionale relativamente all'assistenza sanitaria nelle organizzazioni con sede in Africa. È un'organizzazione no-profit accreditata dal "Society for Quality in Health Care (ISQua)", l'organismo internazionale responsabile per la garanzia del rispetto degli standard da parte degli enti di accreditamento per l'assistenza sanitaria.

<sup>524</sup> Fonte: [www.sabs.co.za](http://www.sabs.co.za)

<sup>525</sup> Fonte: [www.cohsasa.co.za](http://www.cohsasa.co.za)

COHSASA sostiene molte organizzazioni in Sudafrica per la promozione e il mantenimento di standard di qualità, per la misurazione delle performance relative a tali standard, attraverso l'individuazione di punti forza e debolezza nell'assistenza sanitaria e la definizione di piani per il miglioramento qualitativo di questa. Inoltre l'ente fornisce dati sulla qualità dei servizi sanitari alle autorità che si occupano di interventi di risparmio sui costi sanitari. Ha introdotto un premio dalla validità di 4 anni per dare riconoscimento alle strutture sanitarie che presentano buone performance relativamente all'International Accreditation Programme (IAP) dell'ISQua.

Il Council for Health Service accreditation of Southern Africa offre un sistema di Information Quality (CoQIS) web-based che permette l'accesso continuo ai livelli dei criteri attuali e ai dati di conformità degli standard. Il personale delle strutture è addestrato ad utilizzare il sistema. Il sistema aiuta a identificare le aree di funzionamento che sono carenti e fornisce un piano di lavoro per far fronte alle carenze rilevate, ed è fornito anche un sostegno tramite helpdesk. CoQIS permette l'accesso diretto ai dati di miglioramento della qualità per monitorare le prestazioni rispetto agli standard. CoQIS è stato progettato per il monitoraggio continuo delle prestazioni, per raggiungere e mantenere gli standard di accreditamento e prepararsi per le indagini di accreditamento. Mette a disposizione vari strumenti come lo Scores Query, che consente all'utente di eseguire report basati su criteri selezionati in diversi reparti di un ospedale e quindi confrontare le prestazioni dei servizi in un dato momento e monitorarne i progressi nel tempo.

### ■ The South African National Accreditation System - SANAS<sup>526</sup>

The South African National Accreditation System (SANAS) è stato costituito nel 1996 e dal 1997 è riconosciuto dal Governo Sudafricano come l'unico ente di accreditamento nazionale per il riconoscimento formale della capacità degli enti di valutazione, di certificazione, di ispezione ma anche laboratori medici e laboratori di test e calibrazione, in merito ai relativi standard internazionali di riferimento (tra cui ISO 17021, ISO 17024, ISO 17065, ISO/IEC 17020, ISO/IEC 17025). Ha come missione: creare un meccanismo imparziale e trasparente per le organizzazioni al fine di dimostrare autonomamente la loro competenza e facilitare lo scambio utile di beni, servizi e conoscenze, e di fornire un servizio che sia riconosciuto come equo rispetto alle migliori pratiche internazionali, riflettendo la demografia del Sud Africa in tutto ciò che viene fatto [fonte: [www.sabs.co.za](http://www.sabs.co.za)].

## Promozione della qualità

### ■ South African Quality Institute<sup>527</sup>

Il South African Quality Institute (SAQI) è un'organizzazione che si propone di diffondere la cultura e la consapevolezza nazionale relativa alla qualità ed assume un ruolo guida per il miglioramento dell'economia e delle infrastrutture del Sudafrica attraverso l'applicazione dei principi della qualità stessa in tutti i campi delle attività umane. La sua mission è assumere un ruolo guida nello stabilire e sostenere un'infrastruttura nazionale di qualità che sia di supporto all'economia e renda tutto il mercato sudafricano competitivo localmente e internazionalmente [fonte: [www.saqi.co.za](http://www.saqi.co.za)]. SAQI è partner SANAS. Per soddisfare i propri obiettivi svolge attività di formazione, corsi di certificazione, organizza eventi e fa pubblicazioni relative al campo della qualità. Ha sviluppato insieme ad organizzazioni leader sudafricane, il "South African Excellence Award", ora gestito dalla South African Business Excellence Foundation.

<sup>526</sup> Fonte: [home.sanas.co.za](http://home.sanas.co.za)

<sup>527</sup> Fonte: [www.saqi.co.za](http://www.saqi.co.za)

SAQI organizza corsi rivolti a qualsiasi organizzazione interessata. Per il 2014 sono previsti corsi su standard e su strumenti della qualità. Fra i corsi previsti si hanno: Internal Quality Auditing; ISO 14000 Overview; ISO 9001 Requirements workshop; Statistical Process Control; Introduction to Quality Techniques; Problem Solving and Decision Making; Project Management and Quality; Lean for the Service Industry.

L'ente offre inoltre corsi per la certificazione di internal e lead auditor per ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ma anche per Sistemi di Gestione Integrati e corsi sulla sicurezza alimentare e HACCP.

Si occupa di alcune pubblicazioni come il giornale elettronico "eQuality Edge", contenente articoli aggiornati sui progressi nel campo della qualità, la "Quality education news", rivista trimestrale per la promozione dell'eccellenza e "Quality Articles", che comprende articoli pubblicati negli anni da SAQI. Pubblica inoltre nuovi standards come SANS 19011:2012: Auditing Management Systems e SANS 1197:2012 Tourism Service Excellence.

Organizza Workshop tra cui il "Challenges of leadership in a Quality School", che presenta lo studio su differenti tipi di leadership e "An introduction to Total Quality Education", sull'applicazione dei 5 pilastri previsti dal TQE model di SAQI, ovvero l'adattamento delle best practices relative alla qualità nel campo scolastico. Relativamente al TQE, sotto l'egida di SAQI è uscita la seconda edizione del libro che contiene le linee guida per gli insegnanti rispetto al TQE: "Making Quality Education Happen: a "how – to" guide for every teacher", basato sul modello SAQI che prevede come pilastri fondamentali: (1) Values; (2) Leadership; (3) School Improvement Plans; (4) Communication; (5) Tools and Techniques.



Figura 4.159: modello SAQI

### ■ Southern African Society for Quality Control - SASQ<sup>528</sup>

Southern African Society for Quality Control è stata costituita nel 1976 da un gruppo di professionisti della qualità al fine di diffondere l'importanza della qualità come strumento di sopravvivenza per le imprese del Sudafrica. È partner di SABS. Si occupa attualmente anche di ambiente, salute e sicurezza. Per soddisfare il suo scopo fornisce corsi di formazione e certificazione e svolge attività per la condivisione dell'informazione. Organizza inoltre eventi quali conferenze e visite industriali. Per i membri SASQ rende disponibile l'"ISO 9001: 2008 Quality Management Systems: An Interpretation Hand Book", che spiega il significato di ogni clausola, i requisiti per l'attuazione e le evidenze richieste agli auditor. Prevede poi due premi: "Deneys Zeedeberg Memorial Award" e il "Presidents Award", trattati nel paragrafo dedicato.

<sup>528</sup> Fonte: [www.quality.org.za](http://www.quality.org.za)

## Gestione Premi

### ■ South African Excellence Foundation - SAEF<sup>529</sup>

La South African Business Excellence Foundation è una fondazione no-profit istituita nel 1997 con il supporto di leader industriali locali e del settore pubblico. Le organizzazioni fondatrici comprendono SABS, SAQI e SA Society for Quality. Si propone di creare una cultura di eccellenza organizzativa in tutto il Sud Africa per migliorare la competitività globale e il benessere di tutti i cittadini. Il SAEF gestisce, il “South African Excellence Award” basato sul South African Excellence Model (SAEF) per l’autovalutazione dell’eccellenza organizzativa sviluppato dalla stessa SAEF e derivato dal modello EFQM. Il modello di SAEF riconosce la possibilità di seguire una pluralità di approcci per raggiungere l’eccellenza. I vincitori del South African Excellence Award sono riconosciuti come organizzazioni modello per l’eccellenza. La partecipazione al premio permette all’organizzazione di essere sottoposta ad un benchmark imparziale da parte di valutatori indipendenti costituiti da senior manager, soggetti provenienti dall’università e professionisti di qualità dei settori pubblici e privati, rispetto ad un framework di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. Viene valutato cosa fa l’organizzazione e i risultati raggiunti rispetto al modello di eccellenza e viene consegnato ai partecipanti un commento della valutazione, punti di forza, punti di debolezza, aree di miglioramento e punteggi ottenuti. I premi vengono assegnati presso l’evento annuale South African Excellence Award Event. Sono previsti tre livelli di riconoscimento: South African Excellence Awards; South African Excellence Prizes; South African Excellence Certificates. I settori partecipanti a tali riconoscimenti sono: Business; SME sector; public service sector; local government.

I criteri su cui si basa il modello sono derivati dal modello EFQM:

- Orientamento ai risultati;
- Orientamento al cliente;
- Leadership e coerenza di intenti;
- Gestione per processi e fatti;
- Sviluppo e il coinvolgimento delle persone;
- Apprendimento continuo, innovazione e miglioramento;
- Sviluppo Partnership;
- Responsabilità sociale.

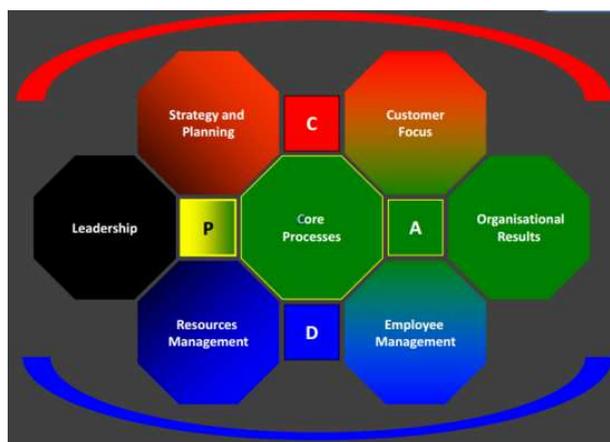


Figura 4.160: South African Excellence Awards

<sup>529</sup> Fonte: [www.asip.org.ar](http://www.asip.org.ar), [excellence-global.com](http://excellence-global.com), [www.busassess.co.za](http://www.busassess.co.za)

La valutazione prende in considerazione due fattori: il grado di eccellenza dell'approccio dell'organizzazione nel *Criterio* e il grado di implementazione di questo nell'organizzazione. Sono quindi valutati:

- adeguatezza dei metodi,
- strumenti e tecniche utilizzate;
- grado in cui l'approccio è sistematico e basato sulla prevenzione;
- utilizzo di cicli di revisione per quanto riguarda l'efficacia dell'organizzazione;
- azioni di miglioramento previste derivanti da cicli di revisione;
- misura in cui l'approccio è stato integrato nelle operazioni normali.

Il potenziale vincitore deve presentare impegno nella cultura dell'eccellenza, evidenze d'attuazione del miglioramento continuo nel corso degli ultimi 3-5 anni, miglioramenti nei risultati chiave per 3 - 5 anni (tra cui la presenza di programmi di miglioramento, la presenza di un'attività di valutazione rispetto ai best-in-class), inoltre l'organizzazione deve aver ottenuto almeno 500 punti rispetto al modello di eccellenza.

### Premi del Southern African Society for Quality Control - SASQ<sup>530</sup>

Il SASQ, trattato nel paragrafo dedicato, organizza due premi.

Il "Deneys Zeedeberg Memorial Award", il premio che riconosce l'impegno nella promozione dell'Immagine dei prodotti e servizi del Sudafrica e della loro qualità nel lungo periodo e l'immagine della professione della qualità.

Il "Presidents Award", il premio che dà il riconoscimento ad un membro SASQ che ha dimostrato impegno e dedizione al supporto di SASQ per un ragionevole periodo di tempo.

---

<sup>530</sup> Fonte: [www.quality.org.za](http://www.quality.org.za)

## Promozione di singoli approcci alla qualità

### Lean Institute Africa<sup>531</sup>

Il Lean Institute Africa è un'organizzazione no-profit istituita nel 2008, fa parte del Lean Global Network ed ha l'obiettivo di promuovere il Lean Management nel Sudafrica e nel resto dell'Africa.

Svolge attività di ricerca, organizza workshop ed ha convocato fin ora 5 convegni nazionali relativi al tema Lean. Tra gli workshop si ha "Introduction to Lean" e il "Lean Management workshop A3 Way (LMA3)". Il primo, a cui può partecipare ogni organizzazione, è centrato sui principi, gli strumenti e le pratiche del lean management. Il Lean Management workshop A3 Way (LMA3) è rivolto alle organizzazioni che hanno intrapreso il cammino di trasformazione lean e, attraverso l'attività di coaching, fornisce ad esse la possibilità di rafforzare la cultura di problem solving e migliorare costantemente l'offerta di valore a clienti, dipendenti e altre parti interessate.

Il Lia ha svolto e svolge numerosi progetti relativi agli strumenti lean. Per fare un esempio nel maggio 2010 sono stati svolti i "Department of Health Rapid Process Improvement Workshops", su commissione del dipartimento nazionale della salute per valutare l'approccio Lean in 18 ospedali pubblici dei "priority health districts" (detti "eediest") del paese. Tali workshop avevano l'obiettivo di ottenere un miglioramento significativo in tali ospedali grazie a 54 progetti di miglioramento dei processi e altri 2 progetti per supportare i partecipanti nell'apprendimento.

Per quanto riguarda le attività di ricerca, vengono svolte in collaborazione con gli studenti del Master in Business Administration (MBA) del UCT Graduate School of Business e riguardano esperimenti sull'attuazione della cultura lean in vari ambiti dall'attività manifatturiera a quella dei servizi. Nel 2009 è stato svolto, tra gli altri, un esperimento dell'applicazione lean all'interno dell'ambiente dei servizi.

LIA è inoltre autorizzata dal Lean Enterprise Institute americano a farsi fornitore locale di alcuni libri, DVD e altri prodotti di gestione lean sviluppati da LEI stessa. Fornisce libri popolari come "Learning to See" di Mike Rother & John Shook e "Managing to Learn" di John Shook.

---

<sup>531</sup> Fonte: [www.lean.org.za](http://www.lean.org.za)

## 4.6.2 Nigeria



### 4.6.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	173.600.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,4 % (2013)
PIL - composizione per settore (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ agricoltura: 30,9%</li> <li>▪ industria: 43%</li> <li>▪ servizi: 26%</li> </ul>
Esportazioni in dollari	\$ 93.550.000.000 (2013; rank 38°)
Importazioni in dollari	\$ 55.980.000.000 (2013; rank 52°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.01 (2012, rank 98°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	3,43 (2014, rank 127°, -7 rispetto al 2013)

Tabella 4.75: Nigeria. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico<sup>532</sup>

La Figura 4.161 riporta l'andamento del PIL di Nigeria, Italia, Unione Europea e Mondo.

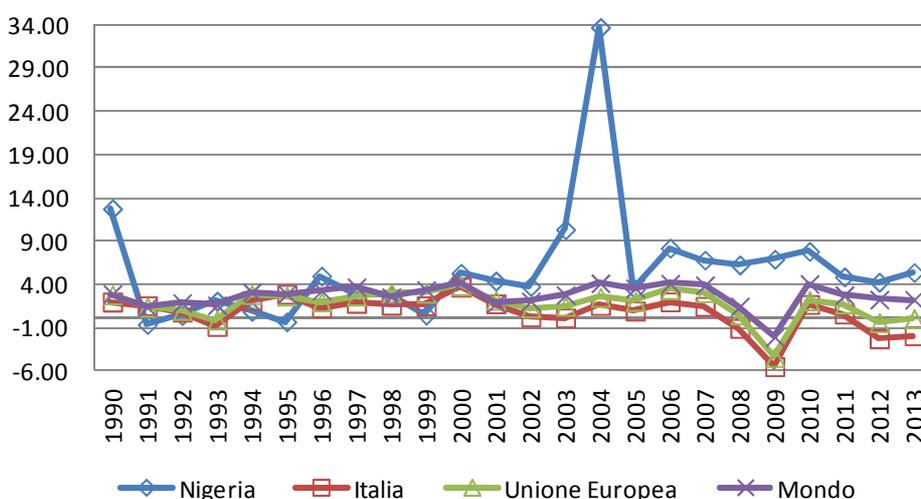


Figura 4.161: Nigeria. Tasso di crescita del PIL<sup>533</sup>

La Nigeria fa parte del gruppo di paesi conosciuti con l'acronimo MINT che comprende insieme ad essa, Messico, Indonesia, e Turchia, che costruiscono, dopo i paesi del BRICS, il nuovo gruppo di paesi emergenti. Come evidenziato dai dati relativi al PIL e come riportato nel "The World FactBook" del 2013 la Nigeria si presenta come l'economia più grande dell'Africa di cui il petrolio costituisce una fonte importante delle

<sup>532</sup> Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

<sup>533</sup> Fonte: Banca Mondiale

entrate. Nonostante il calo della produzione negli anni 2012 e 2013, a causa di una diminuzione degli investimenti in gas naturale e petrolio, dovuti ai rischi per la sicurezza e a vincoli normativi, l'economica della Nigeria perdura nella crescita del 6-8 % all'anno. Le prospettive relative al settore del petrolio sono comunque buone per il medio - lungo termine visto che la produzione si sta stabilizzando e il prezzo è forte. Il buon risultato della Nigeria è portato da crescita nei settori dell'agricoltura, delle telecomunicazioni e dei servizi, ma anche da politiche anticicliche sviluppate tra il 2011 e il 2013 dalle autorità fiscali che hanno permesso una diminuzione del deficit di bilancio. È stata attuata una politica monetaria reattiva ed efficace. Dopo la crisi finanziaria globale del 2008-2009 sono stati fatti interventi migliorativi nella regolazione del settore bancario. Sono attualmente in programma interventi per la diversificazione della produzione e per rendere la gestione fiscale più efficiente.

La Nigeria presenta però aspetti negativi come la mancanza di infrastrutture, un contesto normativo incoerente, un sistema per le riforme legislative e un sistema giudiziario entrambi lenti, politiche commerciali restrittive, un sistema di registrazione della proprietà inefficiente, cattiva risoluzione delle controversie e una corruzione diffusa. Le buone performance economiche non sono riuscite nel raggiungimento di obiettivi quali la riduzione della povertà, che interessa ancora il 62% della popolazione.

Nella Figura 4.162 viene riportato l'andamento del Competitive Industrial Performance Index della Nigeria in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il grafico mostra un valore costante mantenuto a livelli molto bassi rispetto agli altri paesi presi a riferimento.

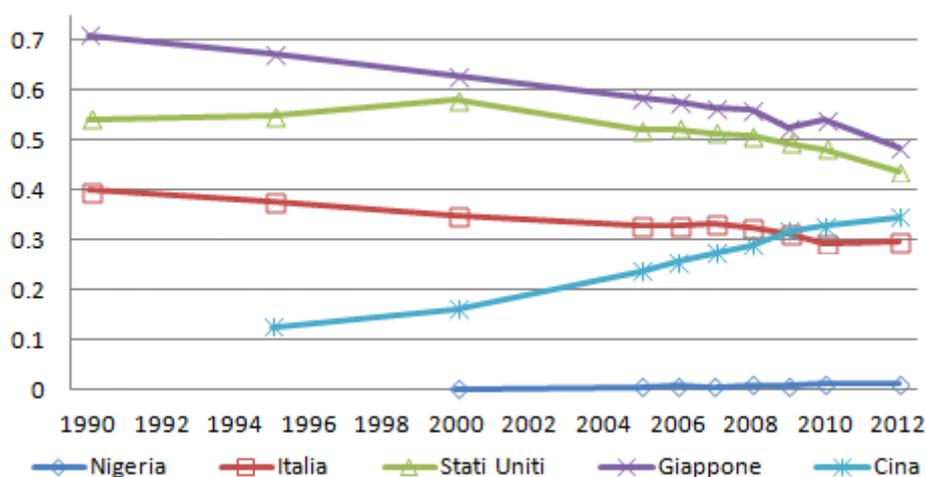


Figura 4.162: Nigeria. CIP - Competitive Industrial Performance Index<sup>534</sup>

La Figura 4.163 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index della Nigeria messo a confronto con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Quest'anno il paese continua il suo trend negativo dovuto principalmente alla riduzione delle esportazioni di petrolio classificandosi 127<sup>a</sup>.

<sup>534</sup> Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

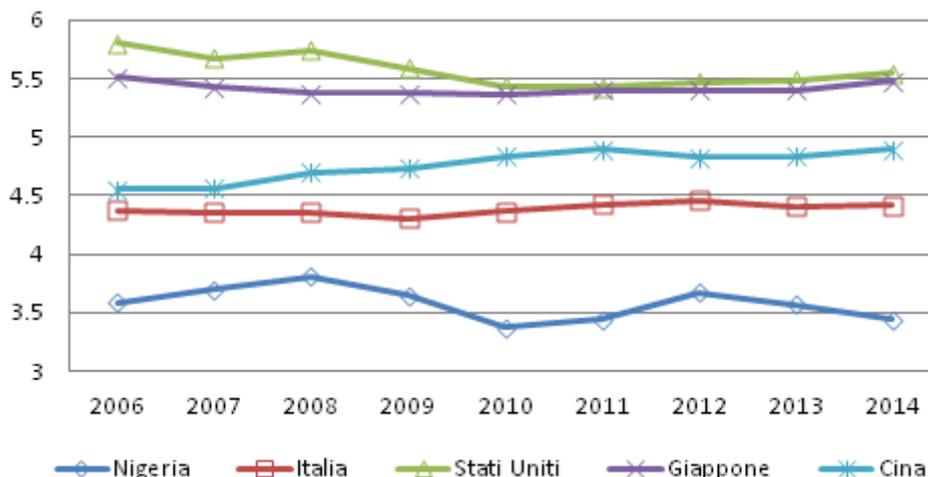


Figura 4.163: Nigeria. GCI - Global Competitiveness Index<sup>535</sup>

La Figura 4.164 presenta nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

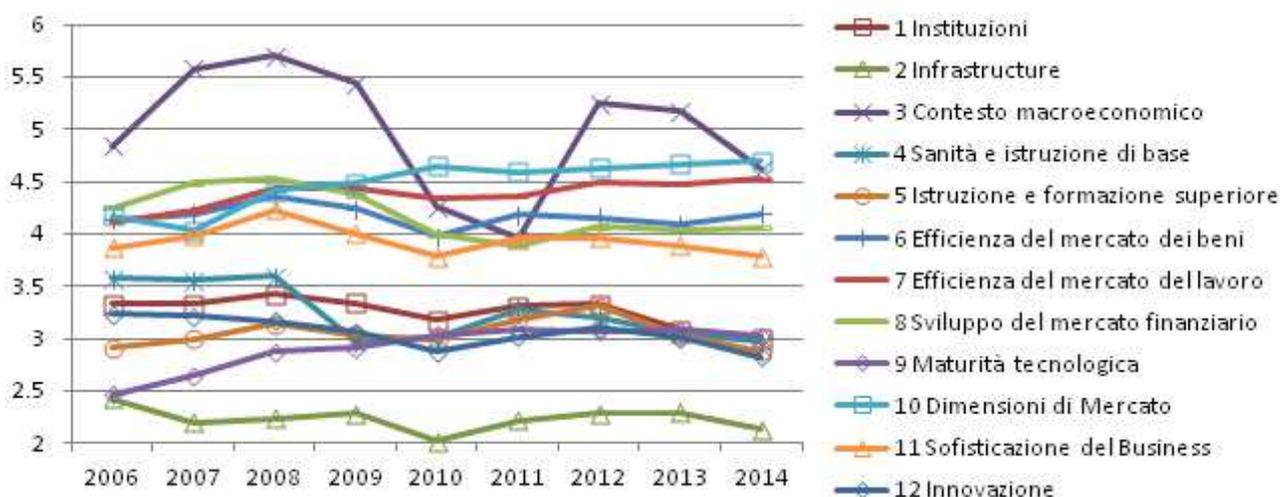


Figura 4.164: Nigeria. GCI Pilastri

Si evidenziano scarsi risultati riguardo il pilastro 1 (Istituzioni), per cui si conferma solamente alla 129<sup>a</sup> posizione, per elementi negativi riscontrati nell'ambito dei diritti di proprietà e per la diffusa corruzione, problemi già citati in precedenza. Risulta negativa e presenta un alto grado di preoccupazione la situazione della sicurezza del paese.

La Figura 4.164 mostra un andamento molto altalenante relativamente al pilastro 3, contesto macroeconomico.

Sono inoltre necessari aggiustamenti e miglioramenti sul fronte delle infrastrutture, pilastro 2, e della sanità e istruzione di base, pilastro 4, in cui la Nigeria si trova rispettivamente in 134<sup>a</sup> e 143<sup>a</sup> posizione. L'andamento del pilastro 4 ha subito una forte decrescita dal 2008 seguita da una lieve ripresa l'anno

<sup>535</sup> Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

seguito. Rispetto al pilastro 5, istruzione e formazione superiore, il paese perde 4 posizioni classificandosi al 124° posto.

Il paese gode inoltre di un mercato del lavoro efficiente e flessibile, 40° posto; il mercato finanziario è solido e si trova in graduale ripresa dopo la crisi finanziaria globale del 2009, posizionandosi al 67° posto. Ad ogni modo la difficoltà di trovare finanziamenti rimane un significativo collo di bottiglia per lo sviluppo economico del paese.

La Nigeria riesce a beneficiare della dimensione del proprio mercato, pilastro 10, 33° posizione, che permette economie di scala. Risulta ancora necessaria una certa diversificazione della produzione per andare verso settori diversi da quello petrolifero al fine di aumentare la propria competitività nel lungo termine.

Non si evidenziano miglioramenti nella maturità tecnologia, come dimostrano i dati relativi al tasso di penetrazione dell'ICT, la Nigeria non sta sfruttando le tecnologie innovative per il miglioramento della produttività. Sul fronte dell'innovazione in generale, pilastro 12, si mantiene ad un livello pressoché costante.

Rispetto alla sostenibilità sociale, l'accesso ai servizi di base è molto basso per la gran parte della popolazione nigeriana, soltanto il 28% infatti ha accesso all'igiene di base e meno del 65% all'acqua. Allo stesso modo l'assistenza sanitaria è disponibile a una minoranza della popolazione.

Rispetto alla sostenibilità ambientale il basso stadio di sviluppo del paese risulta in un basso livello di carbone e di stress delle falde acquifere. Il trattamento delle acque è praticamente inesistente e potrà essere fonte di problemi in futuro. Le regolamentazioni in campo ambientale sono limitate e non adeguatamente applicate.

#### 4.6.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	84	
Diffusione ISO 14001 (2013)	48	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	16,9%
	Industria	44,6%
	Servizi	38,5%

Tabella 4.76: Nigeria. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO<sup>536</sup>

Come si nota dalla tabella non risulta molto elevato il numero delle certificazioni in Nigeria. L'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001, è riportato in Figura 4.165.

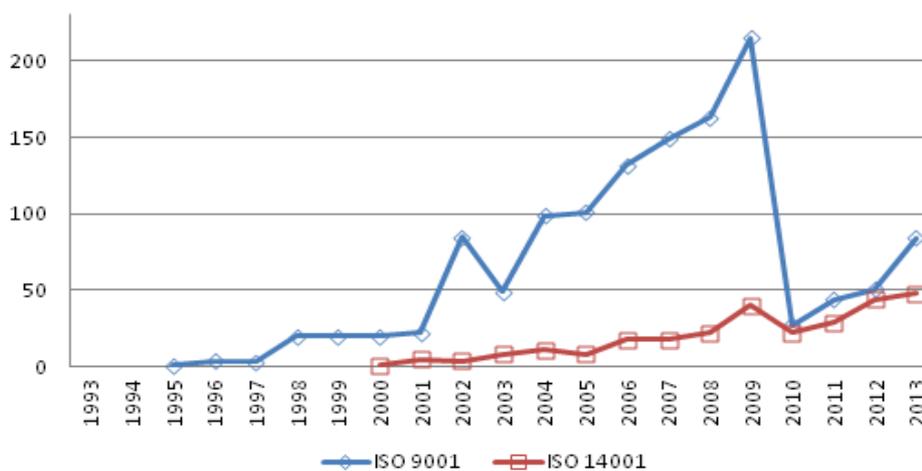


Figura 4.165: Nigeria. Certificazioni ISO

La certificazione relativa allo standard per i Sistemi di Gestione Ambientale presenta un andamento altalenante, dopo un periodo abbastanza costante si nota un primo picco nel 2002, una seguente decrescita per il 2003 e una crescita pressoché costante fino al picco del 2009, a seguito dell'edizione 9001:2008 a cui è di nuovo seguito un picco negativo nel 2010. Successivamente dal 2011 al 2013, anno dell'ultimo rilevamento, il paese sembra riprendere un trend positivo.

È più coerente invece il trend registrato per l'ISO 14001 che mostra complessivamente un trend positivo.

<sup>536</sup> Fonte: ISO, dati su certificazione

### 4.6.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà nigeriane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione e Accredimento	Standard Organization of Nigeria - SON
II. Promozione della Qualità	Society for Quality Assurance in Nigeria
	Society for Quality in Health care in Nigeria - SQHN

Tabella 4.77: Nigeria. Principali attori della Qualità

## Normazione e Accredimento

### ■ Standard Organization of Nigeria - SON<sup>537</sup>

“Standard Organization of Nigeria” è l'ente di normazione ed accreditamento in Nigeria, istituito nel 1971 come autorità per l'elaborazione di standard e per i sistemi di quality assurance.

La sua mission è dare il miglior contributo alla società e all'economia della Nigeria tramite il raggiungimento di obiettivi di miglioramento della vita e attraverso gli standard.

SON è membro dell'African Regional Metrology (AFRIMET), del Northern, Eastern and West African Sub-Regional Metrology (NEWMET) e dell'International Measurement Confederation (IMECO).

Svolge attività di accreditamento per Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, per la Salute e la Sicurezza e la Sicurezza alimentare.

Attraverso l'Information Management System, creato nel 2000 pubblica informazioni su IT rendendo disponibili standard e training sull'utilizzo di degli strumenti IT allo staff SON. Sempre attraverso l'Information Management System svolge attività di pubblicazione di libri e documenti riguardanti standard e normative, al fine di fornire lo stato dell'altre degli standard in Nigeria. Tale sistema permette inoltre di collaborare con enti internazionali che si occupano dell'elaborazione di standard.

SON si occupa anche dell'organizzazione di conferenze e attività di training al fine di supportare le organizzazioni nella comprensione e nell'utilizzo degli standard. I corsi offrono agli auditor e ai lead auditor, interni ed esterni, di acquisire le competenze necessarie per lo svolgimento delle loro attività.

L'ente svolge la certificazione di prodotto e il servizio di testing in diversi ambiti attraverso laboratori per la tecnologia chimica, la tecnologia elettronica ed elettrica, il laboratorio alimentare, il laboratorio di ingegneria e il laboratorio tessile.

Nel 2006 ha dato il via al Mandatory Conformity Assessment Programme (MANCAP) per poter dare garanzia al cliente di acquistare ed utilizzare prodotti genuini, sicuri, che rispettino l'ambiente e svolgano l'uso atteso. I prodotti che rispettano i Nigerian Industrial Standard ricevono la certificazione SON e il logo NIS. I prodotti importati vengono sottoposti al controllo rispetto agli standard NIS, attraverso SONCAP. Le importazioni, nell'ambito del SONCAP, devono essere infatti sottoposte a test e devono ottenere il certificato SONCAP (SC).

<sup>537</sup> Fonte: [www.son.gov.ng](http://www.son.gov.ng)

## Promozione della qualità

### ■ Society for Quality Assurance in Nigeria<sup>538</sup>

La Society for Quality Assurance in Nigeria è la divisione nigeriana della Society for Quality Assurance, un'organizzazione no profit con sede negli Stati Uniti, fondata nel 1980.

La Society for Quality Assurance si propone come organizzazione per “promuovere e far progredire i principi e la conoscenza dell'assicurazione della qualità essenziale per l'uomo, gli animali e l'ambiente” [fonte [www.sqa.org](http://www.sqa.org)].

La divisione nigeriana è stata costituita nel 2008 con lo scopo di promuovere il Quality Management e il Quality Improvement in Nigeria, favorire l'interazione su tale ambito tra governo, industria e istruzione e promuovere la formazione riguardo alla quality assurance. La Society for Quality Assurance of Nigeria organizza attività di formazione per la certificazione ISO, Biotechnology, Validation & Qualification, Food, Pharmaceuticals, Packaging, Medical Devices, Human and Veterinary Drugs & Biologics and University System e riguardo i GXPS (GMP-Good Manufacturing Practice, GLP- Good Laboratory Practice, GCP-Good Clinical Practice e altri).

Organizza inoltre eventi come la “Nigerian Quality Assurance Conference (NQAC) and Quality Collegs”. L'ultima si è svolta nell'agosto 2013 con tema “Implementare un Sistema di Gestione della Qualità”.

### ■ Society for Quality in Health care in Nigeria<sup>539</sup>

La Society for Quality in Healthcare in Nigeria è un'organizzazione no-profit costituita nel 2006 con lo scopo di “promuovere e facilitare il miglioramento della cultura della qualità, l'eccellenza e la leadership nella maniera più efficace e efficiente possibile nell'ambito dell'Assistenza Sanitaria” [fonte: [sqhn.org](http://sqhn.org)]. Ha infatti tra i suoi obiettivi, riguardo a tale ambito, promuovere i principi e le pratiche per il risk management, e iniziative a favore di questo, sviluppare una cultura sulla qualità, creare collaborazioni con enti nazionali e internazionali, e condividere la conoscenza.

Svolge attività di accreditamento, organizza seminari, conferenze, workshop e attività di training.

La Society for Quality in Healthcare svolge un programma di accreditamento che dà la possibilità ai partecipanti di ottenere una valutazione delle performance riguardo la qualità delle cure e del servizio offerto al fine di definire i propri punti di forza e debolezza definendo un piano di miglioramento.

Nel 2013 la Società ha organizzato la 3<sup>a</sup> Conference of the Society for Quality in Healthcare, conferenza annuale svolta per la 1<sup>a</sup> volta nel 2009, con tema “Safety, Standards and Customer Service”, offrendo informazioni riguardanti standard, accreditamento, sicurezza del paziente, Patient Experience ed esperienze di realtà ospedaliere. Ha inoltre previsto l'intervento di personalità di ospedali che hanno intrapreso cambiamenti nella gestione per poter migliorare la qualità dei servizi offerti.

A marzo del 2014 ha organizzato il workshop Safety in Medication and Pain Management per la migliore gestione del farmaco.

Tra le attività di training organizza il Certified Professional in Healthcare Quality (CPHQ), un programma per la certificazione nel campo della gestione qualità nell'assistenza sanitaria, che comprende le conoscenze riguardo gestione e miglioramento della qualità e gestione del rischio. Tale programma dà la possibilità di raggiungere la certificazione da parte della National Organization for Competency Assurance di Washington.<sup>540</sup>

<sup>538</sup> Fonti [www.sqa.org](http://www.sqa.org), [nrscqa.org](http://nrscqa.org)

<sup>539</sup> Fonte: [sqhn.org](http://sqhn.org)

<sup>540</sup> Fonte: [www.nahq.org](http://www.nahq.org)

---

## Gestione Premi

### African Leadership Excellence Award<sup>541</sup>

Tale premio viene organizzato dal 2006 in Nigeria con lo scopo di “realizzare la coesistenza pacifica, l'unità nazionale e lo sviluppo socio-economico attraverso il buon governo, la mitigazione dell'impatto della malattia e la riduzione della povertà”.

La periodicità del premio non è annuale e risultano effettuate le seguenti edizioni: 2006, 2009, 2010 e 2013.

Il giudizio è effettuato da una giuria internazionale che valuta le aziende in base al contributo dato al miglioramento della condizione africana, all'emancipazione della popolazione, all'elevazione del loro ambiente e all'esaltazione del patrimonio culturale e storico, attraverso innovazione e leadership.

L'intento è di continuare sulle orme di personalità che hanno contribuito notevolmente alla storia africana come Martin Luther King e Nelson Mandela.

Sono previste varie categorie di premi:

- Outstanding Achievements Award;
- Award for National Integration;
- Award for ICT Development;
- Award for Creative Women Leadership (Private Sector);
- Sports Personality of the Year;
- Lifetime Achievement Award;
- Personality of the Year;
- Corporate Community Involvement Award;
- Advocacy Campaign Award;
- Arts and Culture Champion Award;
- Award for Media Enterprise (Print Media);
- Award for Creative Women Leadership (Public Sector);
- Sports Administration of the Year;
- Outstanding Community Development Project Award;
- Award for Media Enterprise (Electronic Media);
- Award for Creative Women Leadership (NGO);
- International Achievement Award.

---

<sup>541</sup> Fonte: [www.facebook.com/pages/Aleaward/413863425336382](http://www.facebook.com/pages/Aleaward/413863425336382)