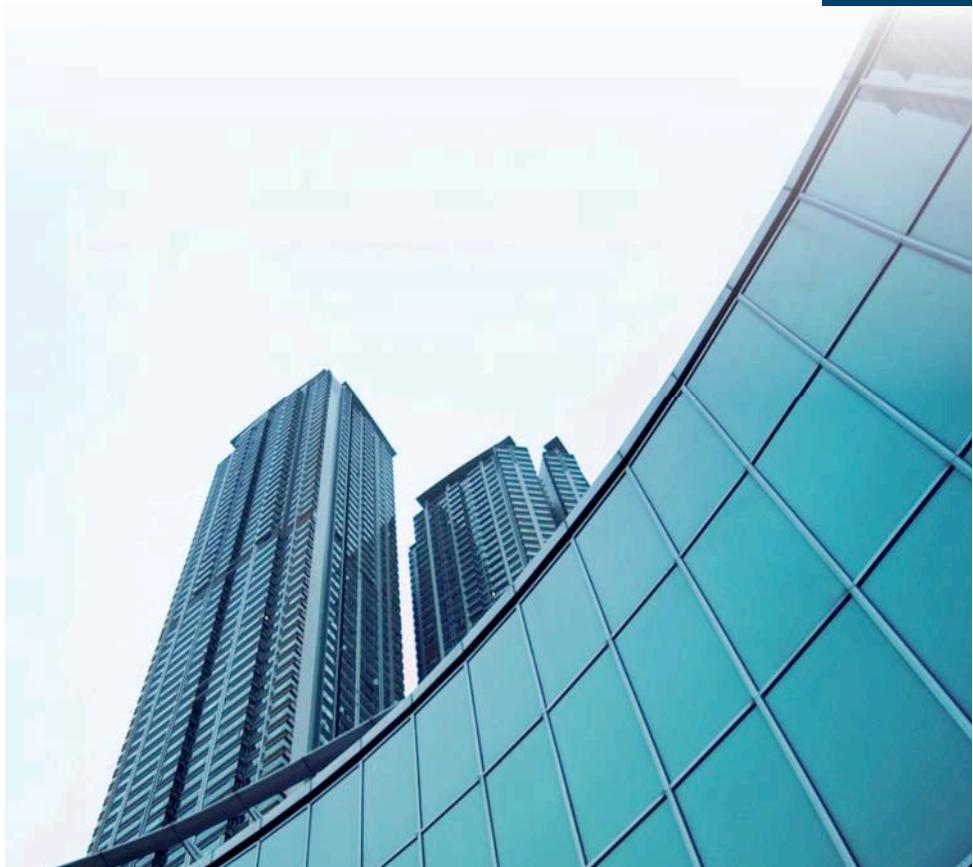




In collaborazione con:



## Qualità, crescita, innovazione





<b>Premessa</b>	2
<i>Secondo Rapporto sulla qualità e sulla certificazione</i>	
<b>1</b>	<b>Qualità per competere: percorsi e strumenti per le eccellenze italiane</b> 5
1.1.	<i>Oltre la crisi</i> 5
1.2.	<i>L'Italia delle qualità produttive</i> 6
1.3.	<i>Fattori di crescita</i> 10
1.4.	<i>Gli indicatori Censis-Accredia per una visione delle qualità</i> 12
1.5.	<i>Certificazione per la competitività</i> 20
<b>2</b>	<b>Limiti e prospettive degli strumenti per la qualità: la visione degli organismi di certificazione</b> 27
2.1.	<i>Una leva strategica in chiaro-scuro</i> 27
2.2.	<i>La ridefinizione degli equilibri di mercato</i> 29
2.3.	<i>Valutazione del potenziale strategico</i> 33
2.4.	<i>Per un percorso di riposizionamento</i> 38
<b>3</b>	<b>Uni En Iso 9001: posizionamento di mercato e strategie</b> 43
3.1.	<i>Il contesto di riferimento</i> 43
3.2.	<i>Lo scenario di mercato</i> 47
3.3.	<i>Forze e debolezze</i> 48
3.4.	<i>Proposte per la rimodulazione della certificazione Uni En Iso 9001</i> 52
	<i>Nota metodologia - Metodo di calcolo degli indicatori di qualità Censis-Accredia</i> 56

---

**Osservatorio Accredia**

**Direttore editoriale**  
Filippo Trifiletti

**Coordinamento editoriale**  
Francesca Nizzero

**Realizzazione grafica**  
ZERO ONE

Lo studio è stato promosso da Accredia e realizzato da un gruppo di lavoro del Censis - Centro Studi Investimenti Sociali coordinato da Francesco Estrafallaces e composto da Monica Altieri, Gabriella Addoniso e Vera Rizzotto.

**ACCREDIA**

Via Guglielmo Saliceto, 7/9  
00161 Roma

Tel. +39 06 844099.1  
Fax. +39 06 8841199

info@accredia.it  
www.accredia.it

---

# Secondo Rapporto sulla qualità e sulla certificazione

Con il Secondo Rapporto sulla qualità e sulla certificazione, Accredia intende promuovere una riflessione sui percorsi di crescita del sistema produttivo italiano e sulla qualità come fattore competitivo.

L'obiettivo di questo Secondo Rapporto è duplice: da un lato esso cerca di definire quanto la qualità si configuri come elemento strategico per la creazione di valore nell'impresa e dove risieda la qualità nelle prassi aziendali. Dall'altro lato, il Rapporto cerca di cogliere gli elementi di forza e le criticità che attraversano attualmente il settore della certificazione per la qualità. Una parte rilevante dell'analisi poggia su informazioni fornite dai principali organismi di certificazione (OdC) che operano sotto accreditamento Accredia su aspetti quali: l'andamento del mercato, gli orientamenti delle imprese certificate, le caratteristiche assunte dal "prodotto/servizio" certificazione.

Le informazioni, le idee e le riflessioni contenute in questo documento si rivolgono a soggetti diversi: a chi è interessato ai temi dell'impresa, ai policy maker chiamati ad elaborare politiche industriali e ad individuare strumenti che garantiscano efficienza e competitività alle imprese e, certamente non ultimi, agli operatori della certificazione, in particolare gli OdC. Il secondo ed il terzo capitolo di questo studio mirano a delineare alcuni possibili percorsi di efficientamento del settore della certificazione e, nello specifico, della certificazione dei sistemi di gestione della qualità (SGQ).

I dati riportati nei capitoli che seguono derivano da fonti diverse: fonti statistiche primarie, indagini di tipo campionario, *focus group* con operatori del settore della certificazione. Ciò in quanto Accredia intende adottare uno sguardo quanto più ampio e aperto possibile e intende osservare un fenomeno complesso, come quello della qualità, da angolature diverse. Questo metodo di analisi ha permesso di individuare e descrivere fenomeni di carattere generale ed aspetti più specifici legati alle dinamiche del settore della certificazione. In particolare, il Rapporto cerca di cogliere ed interpretare alcuni trend generali legati all'evoluzione del tessuto d'impresa, alla generazione di valore e di innovazione, alle forme diverse assunte dalle molteplici qualità italiane e, non ultimo, all'impatto che le pratiche per la qualità hanno sui processi di crescita.

Allo stesso tempo, il Rapporto propone un'analisi dei trend più recenti della domanda e dell'offerta di certificazioni Uni En Iso 9001 per la qualità, individuandone le criticità e spingendosi a proporre alcuni temi di dibattito per la ridefinizione di tale strumento, finalizzato ad essere più rispondente alle necessità delle imprese.

Il primo capitolo dello studio esplicita quanto e come la qualità sia non solo un obiettivo a cui molte imprese tendono, ma *un mezzo per il rilancio della competitività*. Si propone, inoltre, un'analisi del peso assunto dagli strumenti di qualità nel portafoglio delle strategie dell'impresa. Lo sguardo, inoltre, si allarga ad una misurazione della qualità in quattro diverse dimensioni, del

sociale e della struttura economico-produttiva, del Paese. In particolare, come nella prima edizione, anche in questo Secondo Rapporto si propongono quattro indicatori sintetici Censis-Accredia relativi a: qualità del sistema produttivo, qualità dell'offerta di servizi pubblici, qualità della vita e del contesto socio-economico, qualità dell'ambiente. Ciascun indicatore è riportato in serie storica e con un dettaglio regionale. A causa della mancanza di continuità nella produzione di alcuni dati, gli indicatori sintetici riportati nel Primo Rapporto non sono confrontabili con quelli del Secondo Rapporto. Gli indicatori sono la sintesi di variabili molto diverse e rappresentano solo in via approssimativa uno strumento di misurazione della qualità incorporata in ognuna delle quattro dimensioni economiche e sociali considerate. Gli indicatori offrono quindi solo una visione di carattere generale dei fenomeni considerati, ma comunque utile a comprendere gli orientamenti del sistema Paese su alcune questioni di particolare rilevanza. L'ultima parte del primo capitolo, inoltre, propone una riflessione sul ruolo e sull'impatto che la certificazione Uni En Iso 9001 può avere nelle dinamiche di crescita del sistema d'impresa. Vengono, inoltre, proposti alcuni dati sulla più recente evoluzione del mercato della certificazione dei sistemi di gestione della qualità, individuando questioni aperte e temi di confronto riguardanti la struttura del settore ed il posizionamento di mercato dell'Uni En Iso 9001.

Il secondo capitolo riporta i risultati di un'indagine realizzata a dicembre 2013 presso 100 organismi di certificazione operanti in Italia sotto accreditamento Accredia. L'indagine è stata l'occasione per comprendere gli aspetti salienti riguardanti le dinamiche del mercato, gli elementi di forza e le debolezze che la certificazione Uni En Iso 9001 rivela.

Il terzo ed ultimo capitolo fa riferimento ai risultati di due *focus group* svolti a giugno e luglio 2013 su un panel di OdC e di rappresentanti dei consulenti delle imprese, oltre alle principali associazioni di rappresentanza delle imprese. I *focus* hanno avuto l'obiettivo di analizzare con occhio critico lo stato del settore della certificazione per la qualità. Il capitolo è dedicato a definire una serie di percorsi ed azioni finalizzate a rendere più efficace e più rispondente alle aspettative delle imprese la certificazione per il sistema di gestione della qualità. Soprattutto, il capitolo mira ad aprire un confronto più intenso tra gli operatori della certificazione per definire un migliore posizionamento dell'Uni En Iso 9001, che resta una delle leve strategiche per conferire competitività al sistema produttivo italiano.

Il dibattito sulla rivitalizzazione e sul rafforzamento del posizionamento di mercato delle certificazioni per gli SGQ – a fronte di una mancata crescita riscontrata negli ultimi anni – è certamente delicato, ma necessario, in primo luogo perché la certificazione genera ricavi importanti, superiori a 300 milioni di euro l'anno per la sola parte sotto accreditamento Accredia. Come si evidenzierà nel dettaglio più avanti, più del 40% di questo fatturato è generato dalle sole certificazioni Uni En Iso 9001; si tratta della maggioranza relativa del mercato. Continuare a garantire buone *performance* di crescita di questo strumento diventa pertanto determinante.

Accredia, nel rispetto dei limiti imposti dalle proprie competenze, intende promuovere un confronto tra gli operatori del settore, riportando l'attenzione su aspetti come la funzione ed il miglioramento dell'efficacia degli *audit*, il rafforzamento delle competenze professionali degli *auditor*, la possibilità di legare la certificazione al godimento di semplificazioni amministrative, la definizione di percorsi che consentano di far sì che la certificazione possa essere un criterio che favorisca valutazioni positive del merito del credito da parte delle banche. Molti di questi aspetti sono esplicitati nell'ultima parte di questo Secondo Rapporto ed intendono essere delle piste di lavoro per il futuro.



# 1. Qualità per competere: percorsi e strumenti per le eccellenze italiane

## 1.1. Oltre la crisi

La qualità, declinata nelle sue molteplici accezioni, resta una chiave di lettura significativa non solo per comprendere le caratteristiche intrinseche del modello produttivo italiano, ma per definire percorsi e strumenti che consentano al Paese un significativo recupero di competitività.

Pur nella prolungata fase di crisi che contraddistingue l'economia italiana, molte produzioni sono realizzate nel segno dell'eccellenza e molti processi produttivi, sia nella piccola che nella grande impresa, sono improntati su standard tecnici elevati, sulla cura del particolare, su criteri di efficienza, sul controllo delle singole fasi di lavorazione.

Se, dunque, la perdita di competitività negli ultimi anni è innegabile, testimoniata dal ridimensionamento progressivo della quota delle vendite di prodotti italiani sui mercati esteri, tale fenomeno va soppesato ed osservato da angolature diverse. L'Italia continua ad essere il secondo Paese esportatore in Europa ed il settimo a livello mondiale.

È, inoltre, al primo posto a livello mondiale per competitività dei prodotti del tessile, dell'abbigliamento e della pelle; è al secondo posto, dopo la Germania, nel campo della meccanica e di prodotti miscelanei (prodotti per lo sport, occhialeria, prodotti alimentari).

I valori medi unitari di molte categorie di prodotti e di servizi venduti all'estero

hanno mostrato, pur nell'attuale fase di crisi, una crescita costante, l'espressione di qualità e valore crescente riconosciuto ai prodotti italiani.

Il Paese sembra, dunque, operare nel segno della qualità più di quanto la crisi in atto da lungo tempo non sembra fare percepire. Le aziende, le filiere, i settori che meglio riescono a resistere ai fenomeni recessivi in corso sono quelli che ridisegnano il processo produttivo ed organizzativo secondo criteri di efficienza, linee di maggiore controllo delle fasi a monte e a valle del processo produttivo stesso, procedure codificate e trasparenti, ma sufficientemente flessibili da essere adattate a cambiamenti improvvisi, criteri improntati all'innovazione.

Molte analisi oggi disponibili tendono ad evidenziare come le imprese che meglio riescono a resistere al contesto recessivo in atto, o che addirittura migliorano le proprie *performance*, sono quelle che attivano più convinte strategie di controllo dei processi organizzativi interni, che hanno una visione chiara della loro articolazione, che puntano non solo sul miglioramento e sull'innovazione del prodotto o del servizio offerto, ma sul controllo diretto dei flussi legati alla logistica e delle strategie distributive.

Sembra esservi, dunque, una correlazione stretta e diretta tra adozione di criteri di qualità e possibilità di crescita e, per molti aspetti, l'affermazione di numerosi prodotti italiani e di molti comparti produttivi sui mercati esteri, negli ultimi anni, ne è la prova.

D'altra parte, se esiste un legame di causa-effetto tra processi produttivi e gestionali improntati alla qualità e possibilità di crescita e di miglioramento delle *performance* aziendali, allora i sistemi di gestione della qualità e la loro certificazione secondo gli standard Uni En Iso si configurano come veri e propri strumenti della crescita, quasi strumenti di politica industriale, su cui, come si proporrà più avanti, occorre elaborare opportune riflessioni.

Se, infine, è relativamente facile comprendere in cosa si sostanzia la qualità, più complesso è definire quanto e come il Paese esprime qualità.

Le pagine che seguono, pertanto, si focalizzano su alcuni sentieri di crescita che il Paese ha intrapreso da tempo, nonostante la crisi in atto. Analisi sul posizionamento dell'Italia nei mercati esteri, sulle pratiche e sulle strategie messe in campo dalle imprese per migliorare le proprie *performance*, nonché alcuni indicatori in grado di sintetizzare l'incremento o il decremento di pratiche improntate alla qualità in ambiti diversi (nel sistema produttivo, nell'offerta di servizi pubblici, nella tutela dell'ambiente, nella vita quotidiana), consentono una visione più ampia di ciò che favorisce una crescita in termini qualitativi del sistema Paese. L'ultima parte del capitolo è dedicata, invece, alle dinamiche recenti della certificazione per i sistemi di gestione della qualità, in particolare all'Uni En Iso 9001, adottata oggi da quasi 83.000 imprese e che rappresenta ancora, tra le diverse tipologie di certificazione, quella largamente più diffusa e più richiesta.

*Se la qualità è una delle leve strategiche della crescita del sistema produttivo italiano, allora lo strumento della certificazione assume una valenza alta e può essere, specie in un momento di ridefinizione dei fattori costitutivi della competitività dei prodotti italiani, come quello attuale, elemento guida*

per il ritorno alla crescita. Ma affinché ciò avvenga, anche le caratteristiche intrinseche della certificazione Uni En Iso 9001 andrebbero ricalibrate, per rispondere maggiormente alle aspettative delle imprese oggi in continuo mutamento. A tal proposito il secondo ed il terzo capitolo di questo studio si focalizzano sulle dinamiche che contraddistinguono la domanda e l'offerta di certificazioni per la qualità, sul ciclo di vita di tale strumento per le imprese, cercando infine di proporre un percorso finalizzato al suo rafforzamento.

## 1.2. L'Italia delle qualità produttive

La crisi economica che da tempo attraversa il Paese, seppure grave, non è stata tale da travolgere o mutare in modo radicale le caratteristiche intrinseche del modello produttivo italiano, le sue specificità ed i suoi elementi di forza.

*Processi e prodotti di qualità sono la cifra di un sistema di imprese, che certamente ha perso peso sui mercati esteri, non tanto però per il *downgrading* dei propri prodotti, quanto per il sopravanzare nello scenario internazionale di alcune economie emergenti, in grado di incrementare enormemente le quantità di prodotti esportati. E, se è vero che il ridimensionamento della quota di esportazioni italiane sul commercio mondiale è un dato che va colto in tutti i suoi aspetti critici e deve essere considerato come un segnale d'allarme, molti altri elementi e dati indicano che il Paese mantiene ancora una apprezzabile forza e capacità competitiva.*

In particolare, tra il 2007 ed il 2013 la quota italiana sul commercio mondiale è passata dal 3,6% al 2,7%. È questo, come sottolineato in precedenza, soprattutto l'effetto dell'incremento delle quote di mercato di Paesi ad alta intensità manifatturiera, specie del Sud-Est asiatico.

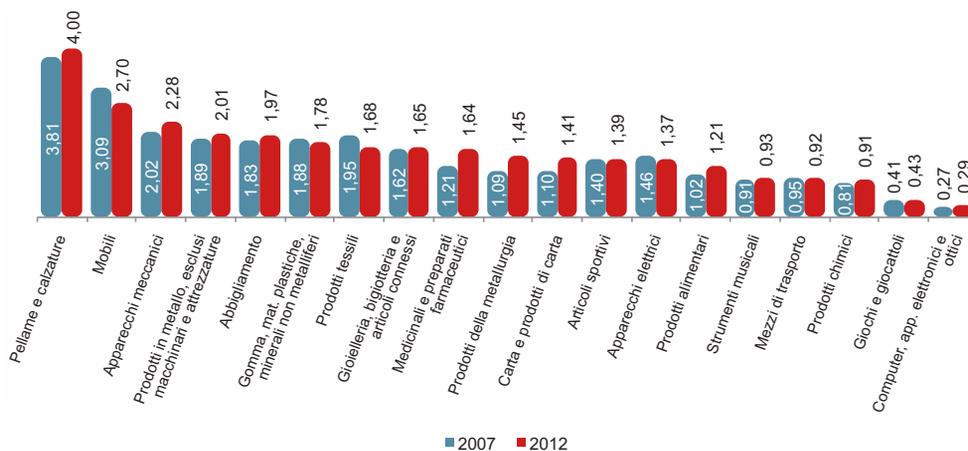
Ma nel medesimo arco temporale, e dopo l'inevitabile flessione registrata nel 2009, l'Italia è ritornata a crescere sul fronte delle esportazioni, mantenendosi ai primi posti a livello mondiale per operatività sull'estero. Già questo dato permette di mitigare le criticità che potrebbero essere attribuite alla flessione della quota sul commercio mondiale. Inoltre, se si considerano dati più articolati, come il rapporto tra quote di export di un determinato settore e quota italiana sul commercio mondiale, si evidenzia come in molti casi alcuni comparti produttivi italiani hanno incrementato la propria competitività relativa. In particolare, nel periodo compreso tra il 2007 ed il 2012, questo tipo di indicatore, che può essere considerato come un indice di competitività settoriale negli interscambi con l'estero, ha registrato una flessione solo in 5 dei 19 comparti manifatturieri più rilevanti. Viceversa, il posizionamento italiano migliora in molti ambiti, in particolare nel comparto farmaceutico, in quello dei prodotti della metallurgia, in quello della produzione di carta, in quello della meccanica e dei prodotti alimentari (fig. 1.1). L'indice,

infine, conferma che le principali specializzazioni manifatturiere hanno, negli ultimi anni e nonostante tutto, rafforzato il proprio posizionamento; ciò è accaduto, in particolare, per il settore calzaturiero, la meccanica, i prodotti in metallo, l'abbigliamento, i prodotti in gomma. Certamente molte delle produzioni appena indicate si collocano in una fase di maturità del proprio ciclo di vita, ma nonostante tutto esse restano produzioni trainanti della manifattura italiana sui mercati esteri.

Perché?

Per molti versi tale quesito ha una risposta relativamente semplice. *Molti prodotti italiani continuano ad affermarsi sui mercati esteri, registrando una domanda crescente, perché ad essi vengono riconosciute caratteristiche distintive evidenti: artigianalità, design attraente, originalità, funzionalità, contenuto tecnologico interessante, rispondenza alle aspettative del mercato, carattere innovativo, precisione nelle modalità di lavorazione, modalità di vendita e strategie di marketing innovative.*

**Fig. 1.1 - Indice di competitività dei settori produttivi italiani sui mercati esteri (\*), 2007-2012**



(\*)  $(\text{Quota italiana delle esportazioni del settore} / \text{sulle esportazioni mondiali del settore}) / (\text{Quota totale delle esportazioni italiane sulle esportazioni totali mondiali})$

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ice

Pur con una certa approssimazione, è possibile affermare che *le produzioni italiane continuano ad affermarsi su numerosi mercati esteri perché vengono riconosciute come produzioni di qualità.*

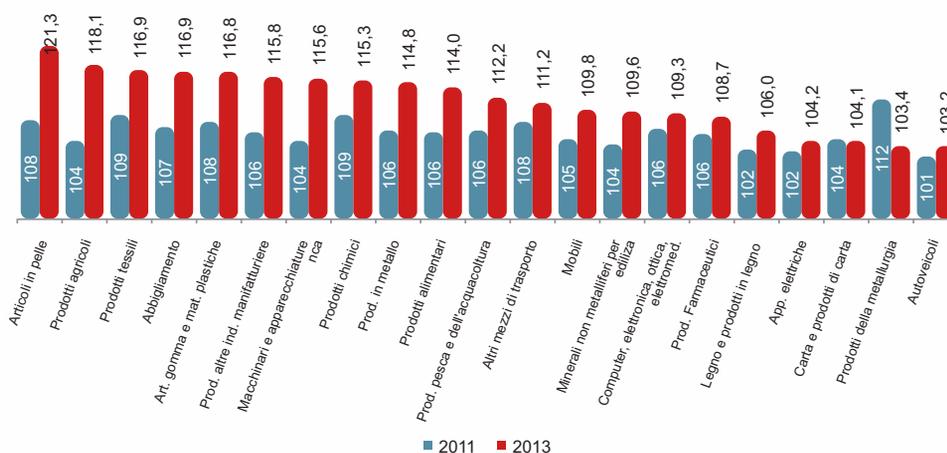
Da anni i valori medi unitari delle esportazioni di un paniere ampio di prodotti italiani registra *trend* crescenti. Particolarmente sostenuta risulta la crescita dei prezzi di vendita all'estero di prodotti come gli articoli in pelle, i prodotti agricoli, i prodotti tessili, l'abbigliamento, i prodotti in gomma, la meccanica, i prodotti chimici e molto altro (fig. 1.2).

Ciò che colpisce è che questo fenomeno non riguarda solo i cosiddetti prodotti del *Made in Italy*, ovvero quelli più tradizionali e per i quali il Paese registra i più elevati livelli di specializzazione, ma anche comparti a media tecnologia. Soprattutto, ciò che occorre sottolineare è che la possibilità di praticare prezzi crescenti può essere considerato come un indicatore sufficientemente robusto della qualità che gli acquirenti stranieri riconoscono ai prodotti italiani.

Analisi comparative più articolate, come quelle elaborate dall'Unctad-Wto attraverso il *Trade performance Index* mettono in evidenza come l'Italia sia il primo esportatore a livello mondiale di prodotti tessili e dell'abbigliamento e di prodotti in pelle ed è al secondo posto per i prodotti della meccanica, per prodotti miscelanei e per i manufatti di base. Inoltre, è al sesto posto come esportatore di prodotti alimentari confezionati ed è al ventiduesimo posto per capacità competitiva nella collocazione all'estero di prodotti del settore Ict.

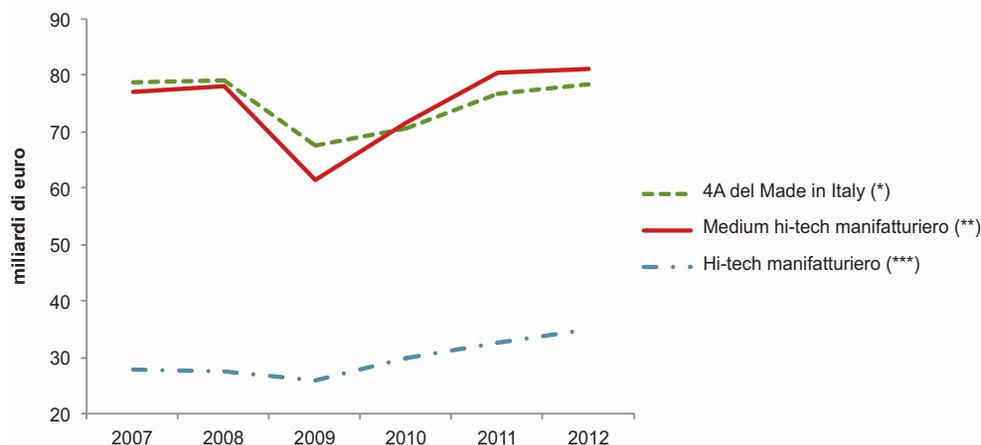
*Qualità italiane* diviene, così, non un semplice slogan ma una chiave di lettura importante per comprendere un sistema produttivo oggi sottoposto a molteplici sollecitazioni e trasformazioni. I dati ai quali si è fatto riferimento, infatti, non solo confermano che la qualità, declinata in molte forme, resta un fattore competitivo di un'economia incardinata in settori maturi (che comunque continuano ad affermarsi nello scenario internazionale), ma che il "portafoglio" delle qualità si rivela estremamente ampio. La mappa delle qua-

**Fig. 1.2 - Indice dei valori medi unitari delle esportazioni (2010=100), 2011-2013**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ice

**Fig. 1.3 - Valore delle esportazioni dei comparti produttivi italiani, 2007-2012**



(\*) comprende i settori: alimentare, abbigliamento, apparecchi per la casa, arredamento

(\*\*) comprende i settori: chimico, meccanico, produzione di mezzi di trasporto

(\*\*\*) comprende i settori: farmaceutico, produzione di PC, apparecchiature elettroniche e di precisione, costruzioni aerospaziali

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

lità, pertanto, oggi non contempla solo i comparti tradizionali del cosiddetto *Made in Italy*, ma molto di più. Forte è l'impressione che strumenti per la generazione e la gestione di qualità assumano un aspetto strategico, dunque, nei seguenti settori:

- ❖ tessile-abbigliamento-moda;
- ❖ concia e lavorazione delle pelli;
- ❖ prodotti alimentari;
- ❖ mobile-arredo;
- ❖ meccanica;
- ❖ elettrodomestici;
- ❖ gomma e plastica;
- ❖ prodotti chimici;
- ❖ prodotti farmaceutici;
- ❖ fibre sintetiche;
- ❖ prodotti per l'edilizia;
- ❖ Ict;
- ❖ costruzione di veicoli e aerospazio.

Sebbene comparti a media e ad alta tecnologia, come la chimica, la farmaceutica e le Ict assumano un peso ancora piuttosto ridotto sull'export italiano, il loro trend delle esportazioni si è rivelato in crescita negli ultimi anni (fig. 1.3), anzi, i comparti *medium hi-tech* generano ormai esportazioni per un valore superiore a quello dei settori manifatturieri a maggiore specializzazione, ovvero le così dette *4A del Made in Italy* (alimentare, arredamento, apparecchiature per la casa, abbigliamento-moda).

Viene, così, dato un segnale particolarmente rilevante: in sostanza molti ambiti produttivi operano nel segno dell'eccellenza e, nel contempo, vi è spazio per strumenti che assicurino e che consentano di gestire ed alimentare la qualità nel sistema produttivo italiano, a cominciare dallo strumento della certificazione del sistema di gestione della qualità (Uni En Iso 9001).

### 1.3. Fattori di crescita

Che la qualità e gli strumenti che ne consentono l'esplicitazione e la gestione efficace si configurino come fattori di crescita della struttura aziendale emerge da ulteriori analisi. Molteplici studi sulle strategie, sugli orientamenti organizzativi e sui processi aziendali tendono ad evidenziare che i fattori in grado di alimentare il miglioramento delle *performance* delle strutture produttive sono molteplici e non risiedono solo nella capacità di innovazione di un prodotto, di un servizio, o nell'applicazione di nuove tecnologie al processo produttivo, ma in un insieme di ulteriori fattori combinati in modo complesso.

Un'indagine promossa da Accredia e condotta dal Censis sul tema della certificazione per la qualità, realizzata alla fine del 2012 su un campione di quasi 900 imprese manifatturiere e di servizi, prevalentemente di piccole dimensioni<sup>1</sup>, consente alcune schematizzazioni ed offre spunti di riflessione su cosa siano le strategie per la qualità e sul peso che gli strumenti per il controllo della qualità hanno nei percorsi di crescita delle imprese.

Delle 870 aziende analizzate, il 40% ha indicato di trovarsi in una fase di crescita

(6% del campione) o di consolidamento (34%). La parte restante e maggioritaria del campione, viceversa, ha mostrato più difficoltà, trovandosi o in una fase stazionaria o di ridimensionamento delle proprie attività.

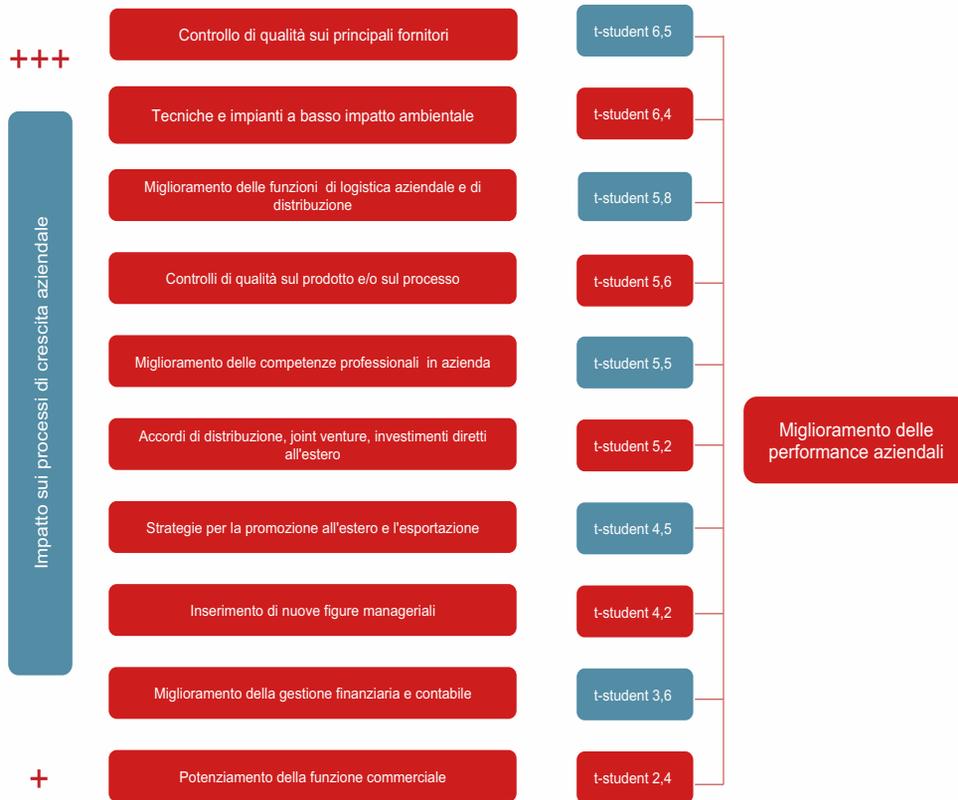
Differenze statisticamente significative (verificate attraverso il test *t di Student*) sono state verificate tra le risposte fornite dalle imprese in fase di crescita e di consolidamento e la parte restante del campione. In particolare, tra le imprese che negli ultimi anni hanno registrato un miglioramento delle *performance* (incremento del fatturato, stabilità o incremento dell'occupazione, incremento degli utili, incremento del numero dei clienti), l'adozione di specifiche strategie improntate all'ottimizzazione dei processi e ad una migliore conoscenza del mercato, risulta più intensa rispetto alle aziende che si collocano in una fase di crescita bassa o nulla.

L'indagine promossa da Accredia consente, dunque, di procedere ad una *stilizzazione dei fattori di crescita*, ovvero delle azioni in grado di contribuire all'efficientamento della struttura aziendale e all'ottimizzazione dei processi. Soprattutto questo tipo di analisi offre spunti per diverse riflessioni.

Il processo di crescita verificato nel campione risulta dipendere da azioni ed investimenti che possono essere rappresentati come di seguito schematizzato (fig. 1.4). È importante sottolineare che la significatività statistica delle differenze di comportamento della parte del campione in fase di crescita e miglioramento, rispetto alla parte del campione con crescita bassa o nulla, consente di determinare ed attribuire a ciascun fattore di crescita rappresentato un

<sup>1</sup> L'indagine è stata realizzata nel periodo compreso tra settembre e ottobre 2012 su un campione casuale di imprese aderenti a una delle seguenti associazioni di categoria: Cna, Confapi, Confartigianato che hanno partecipato ad un programma di ricerca sul tema della qualità promosso da Accredia. La rilevazione è stata realizzata con metodo Cawi (computer assisted web interview). Il campione si articola nelle seguenti classi dimensionali: imprese fino a 10 addetti 48%; imprese tra 11 e 50 addetti 40%; imprese con 50 addetti e oltre 12%. Il 55% delle imprese, inoltre, disponeva, al momento dell'indagine, di certificazione Uni En Iso 9001.

**Fig. 1.4 - Determinanti della crescita del sistema d'impresa**



Fonte: indagine Accredia-Censis, 2012

grado di rilevanza o meglio un grado di efficacia nel determinare un percorso di efficientamento.

Al primo ed al quarto posto, per grado di impatto sull'efficientamento della struttura aziendale e sulla crescita, figurano i sistemi di controllo e di gestione della qualità delle lavorazioni dei fornitori, dei processi interni e dei prodotti. La focalizzazione sul controllo diretto di specifici segmenti della catena del valore è, in effetti, un tratto saliente delle pratiche attivate negli ultimi anni dalle imprese con le migliori *perfor-*

*mance* o che meglio hanno saputo affrontare la crisi ed i processi di ristrutturazione del mercato.

Vasta parte degli studi prodotti negli ultimi anni tendono ad evidenziare un cambio di passo nell'orientamento gestionale di molte imprese, specie manifatturiere, che hanno deciso di praticare un controllo diretto delle fasi a monte e a valle del processo produttivo, per garantire maggiore qualità al prodotto finale e per definire in modo appropriato e più efficace, rispetto al passato, il processo distributivo.



Colpisce non poco che tra i principali fattori di crescita figurino i sistemi di gestione e controllo della qualità. Tra le aziende che assurgono a *benchmark* delle migliori pratiche, dunque, è un obiettivo preminente non solo la qualità in sé, ma anche l'implementazione di strumenti formali che consentano di generare o di gestire la qualità. E d'altra parte ciò significa che le certificazioni di SGQ secondo gli standard Uni En Iso 9001, o le certificazioni di prodotto, si configurano come strumenti di questo tipo, assumendo particolare valore strategico. Se da un lato, come si evidenzierà più avanti, le certificazioni Uni En Iso 9001 hanno registrato un leggero ridimensionamento della domanda, dall'altro lato occorre considerare che l'orientamento alla qualità e gli strumenti ad essa connessi assumono nella pratica aziendale una rilevanza determinante e questo deve fare molto riflettere sui possibili scenari di mercato del settore della certificazione.

Infine, il modello a cui in queste pagine si è fatto riferimento mette in evidenza come le determinanti della crescita siano varie e che le qualità italiane sono, in fondo, il frutto della combinazione di fattori diversi: dall'efficiente gestione della catena logistica al miglioramento co-

stante delle competenze di cui è portatore il capitale umano, dalla costruzione di reti collaborative di vario tipo (accordi, consorzi, *joint venture* o semplice appartenenza ad una filiera) ad investimenti per l'attivazione di forme di internazionalizzazione sempre nuove o reputate efficaci, ed altro ancora.

#### **1.4. Gli indicatori Censis-Accredia per una visione delle qualità**

Accredia propone una riflessione sulle modalità di approccio alla qualità che il Paese esprime in alcune dimensioni della propria struttura economica e sociale. Gli ambiti presi in considerazione offrono, ovviamente, una visione piuttosto parziale, ma si tratta, comunque, di un utile esercizio finalizzato a comprendere se e quanto il Paese oggi operi secondo una logica della qualità e sia in grado di esprimere una *cultura della qualità* anche al di là dei limiti imposti dalla attuale fase di crisi economica.

Per ciascuna dimensione presa in considerazione è stato calcolato, in serie storica, un indicatore in grado di sintetizzare dati afferenti aspetti diversi (cfr. *nota me-*

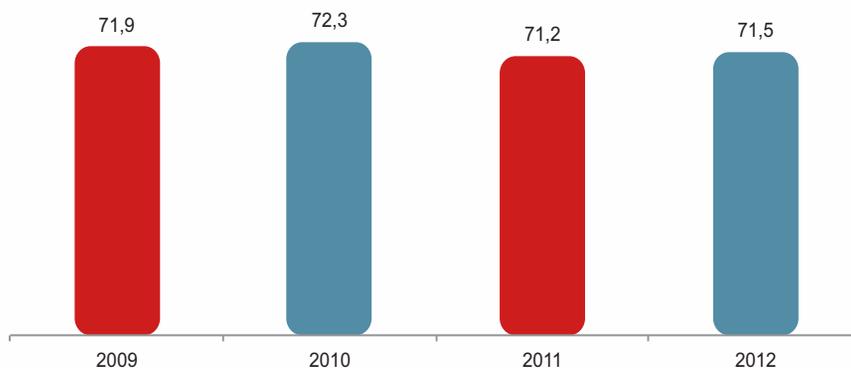
metodologica riportata alla fine del Rapporto). L'indicatore di ciascuna dimensione considerata è il risultato della sintesi e standardizzazione di dati differenti ed il suo valore esprime, pur con le dovute semplificazioni, il livello di *intensità della qualità* insita in ciascuna delle dimensioni economiche e sociali qui considerate. Viene proposto, inoltre, per ciascun indicatore un dettaglio regionale. Ponendo uguale a 100 l'indicatore regionale più elevato, alle altre regioni viene attribuito un valore proporzionalmente minore attraverso apposite metodologie di calcolo. È stato possibile elaborare un *ranking* regionale che consente, seppure in modo generale, di stabilire dove i fenomeni di qualità indagati sono più intensamente presenti e dove meno intensamente presenti.

La prima delle dimensioni prese in considerazione è quella riguardante il sistema produttivo. Considerando 18 diverse variabili, che vanno dalla nati-mortalità delle imprese all'andamento di brevetti e marchi depositati in Italia da aziende italiane, dall'andamento della produttività del lavoro

al ricorso a strumentazioni legate alle Ict nelle imprese, dall'andamento delle procedure concorsuali (fallimenti) all'andamento delle assunzioni di figure professionali specializzate, dall'andamento delle certificazioni per il sistema di gestione della qualità ad ulteriori aspetti, è stato possibile elaborare una *proxy* di quanto il sistema produttivo italiano abbia messo in atto interventi migliorativi di aspetti diversi della struttura aziendale.

Tenendo conto che il valore massimo che l'indicatore può assumere è 100, l'*indice di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia* si colloca su un livello abbastanza elevato. Per l'anno 2012 esso risulta pari a 71,5 (fig. 1.5). Ciò significa che i fenomeni di propensione all'innovazione e di crescita strutturale sono abbastanza intensi. L'andamento dell'indicatore nel periodo compreso tra il 2009 ed il 2012, inoltre, coglie la difficile fase congiunturale: tra un anno e l'altro, infatti, l'indicatore muta di poco e comunque nel 2012, rispetto al primo anno preso in considerazione, si registra una flessione.

**Fig. 1.5 - Indicatore di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Infocamere-Ministero Sviluppo Economico-Accredia

**Tab. 1.1 - Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**

Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Lombardia	100	1	1
Piemonte	84	2	-1
Emilia-Romagna	82	3	1
Trentino-Alto Adige	79	4	6
Veneto	75	5	3
Lazio	75	6	-1
Toscana	72	7	-4
Liguria	70	8	-1
Friuli-Venezia Giulia	69	9	-3
Marche	65	10	2
Valle d'Aosta	63	11	-2
Abruzzo	55	12	2
Umbria	51	13	-2
Campania	48	14	-1
Puglia	43	15	1
Basilicata	42	16	1
Sicilia	39	17	-2
Sardegna	37	18	0
Molise	37	19	0
Calabria	31	20	0
Italia	72	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Infocamere-Ministero Sviluppo Economico-Accredia

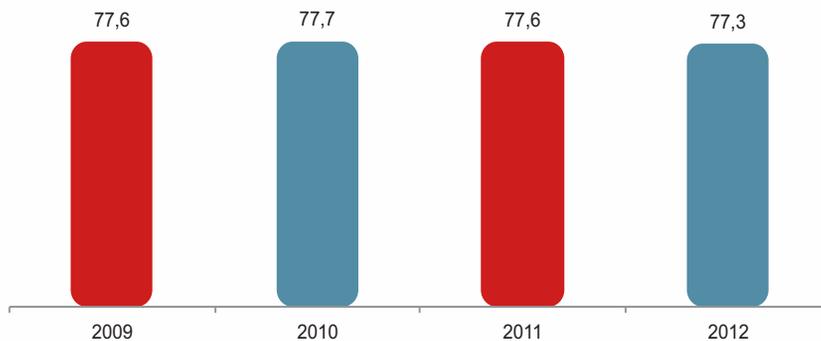
Nella sua complessità, dunque, il sistema produttivo ha subito un deterioramento e, comunque, l'indicatore non lascia pensare ad una robusta capacità di crescita e di ripresa intervenuta di recente.

I dati disaggregati a livello regionale pongono la Lombardia al primo posto, seguita dal Piemonte, dall'Emilia Romagna, dal Trentino-Alto Adige e dal Veneto. Regioni pur importanti dal punto di vista produttivo e caratterizzate da elevati livelli di specializzazione in alcuni comparti ma-

nifatturieri, come la Toscana, le Marche ed il Friuli-Venezia Giulia, si caratterizzano per valori leggermente sotto la media italiana (tab. 1.1). L'indice, in questo caso, coglie fenomeni di deterioramento particolarmente intensi, verificatisi in questi territori negli ultimi anni.

In effetti, tra il 2009 ed il 2012 queste tre regioni hanno perso posizioni nella classifica (eccetto le Marche). Infine, il *ranking* ripropone uno schema piuttosto noto, con le regioni del Centro-Nord nella parte

**Fig. 1.6 - Indicatore di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

alta, e con regioni del Sud caratterizzate da indici considerevolmente al di sotto della media generale.

Il secondo aspetto considerato riguarda la qualità dell'offerta di servizi pubblici. Le variabili sottoposte a sintesi sono 12 e spaziano dai dati sull'offerta di trasporto pubblico all'erogazione di servizi idrici, dai dati sull'offerta di servizi socio-assistenziali alla disponibilità di servizi medico-ospedalieri. L'indice assume valori piuttosto elevati, pari nel 2012 al 77,3, indicando come il Paese, anche sotto questo particolare profilo, presenta certamente degli aspetti critici, ma anche elementi di eccellenza (fig. 1.6). Nel periodo considerato, tuttavia, l'indice sintetico ha registrato un *trend* leggermente decrescente, sottolineando come la strada da percorrere per raggiungere più elevati livelli di qualità sia lunga da percorrere.

Il Friuli-Venezia Giulia figura come la regione migliore in termini di qualità dell'offerta di servizi pubblici e di rispondenza alle aspettative ed ai bisogni dei cittadini, ma a poca distanza dalla prima in classifica si pongono anche l'Emilia Romagna, il Trentino-Alto Adige, la Valle d'Aosta, la Lombardia

(tab. 1.2). Restano elevate anche le *performance* di molte altre regioni come l'Umbria, la Liguria, il Lazio, la Toscana, il Veneto, le Marche e il Piemonte, mentre, ad eccezione dell'Abruzzo, il resto del Mezzogiorno si pone al di sotto della media nazionale. Si configura così, ancora una volta, una polarizzazione tra poche regioni che rappresentano realmente punte di eccellenza in termini di qualità dell'offerta di servizi al cittadino e regioni in cui persistono elementi critici, disservizi e difficoltà ad investire risorse pubbliche in servizi realmente utili alle comunità di territorio. Alcune aree del Mezzogiorno restano emblematiche da questo punto di vista, ma anche regioni come il Lazio o la Liguria che negli ultimi anni hanno perso posizioni in classifica. Elevata qualità dei servizi pubblici e procedure burocratiche snelle possono rendere un Paese competitivo. Su questi aspetti alcune parti dell'Italia mostrano molti ritardi ed il fatto che l'indicatore qui considerato non sia cresciuto negli ultimi anni è significativo. Eppure, proprio su un migliore apparato pubblico, su servizi più vicini al cittadino e impostati su standard di qualità, oltre che su procedure burocratiche più snelle, si giocherà molto del futuro del Paese.

**Tab. 1.2 - Indicatore di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**

Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Friuli-Venezia Giulia	100	1	3
Emilia-Romagna	98	2	-1
Trentino-Alto Adige	97	3	-1
Valle d'Aosta	95	4	2
Lombardia	94	5	-2
Umbria	90	6	2
Liguria	90	7	-2
Lazio	87	8	-1
Veneto	84	9	1
Marche	81	10	1
Piemonte	81	11	-2
Abruzzo	80	12	0
Toscana	79	13	1
Molise	69	14	-1
Basilicata	69	15	0
Sardegna	67	16	0
Campania	57	17	0
Puglia	54	18	0
Calabria	43	19	0
Sicilia	39	20	0
Italia	77	-	-

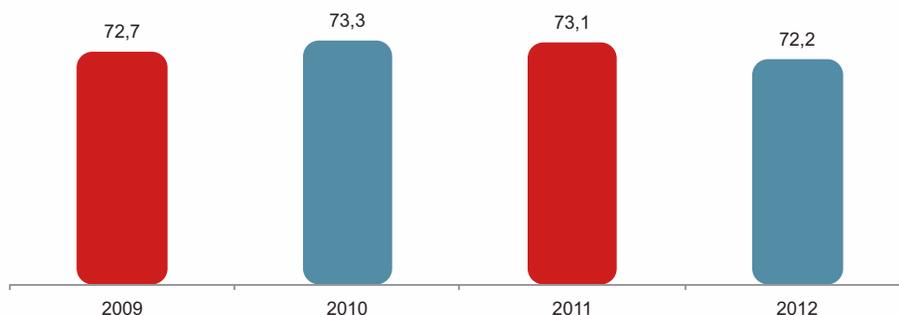
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Il terzo ambito sottoposto a valutazione risulta strettamente connesso con quello precedente e riguarda la qualità della vita e del contesto socio-economico. Per il calcolo dell'indicatore sintetico sono state considerate 16 diverse variabili, che spaziano dall'indice di povertà regionale delle famiglie alla spesa per consumi, dai depositi pro-capite al tasso di disoccupazione, dall'indice di partecipazione ad attività di volontariato alle spese culturali, oltre ad ulteriori elementi. L'indice mira a descrivere essenzialmente la qualità del contesto in cui le singole comunità risiedono, tenendo

conto del grado di presenza di elementi critici (presenza di insicurezza, di criminalità, di squilibri di ordine economico) e di fenomeni sia economici che sociali che possono contribuire ad innescare processi di sviluppo.

L'indicatore si pone ad un livello che potrebbe definirsi medio rispetto al massimo possibile. Esso assume un valore pari a 72,2 (fig. 1.7), il che evidenzia che il Paese non registra certamente fenomeni di degrado diffuso, ma che un lungo percorso di miglioramento può essere ancora fatto.

**Fig. 1.7 - Indicatore di qualità della vita e del contesto socio-economico Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



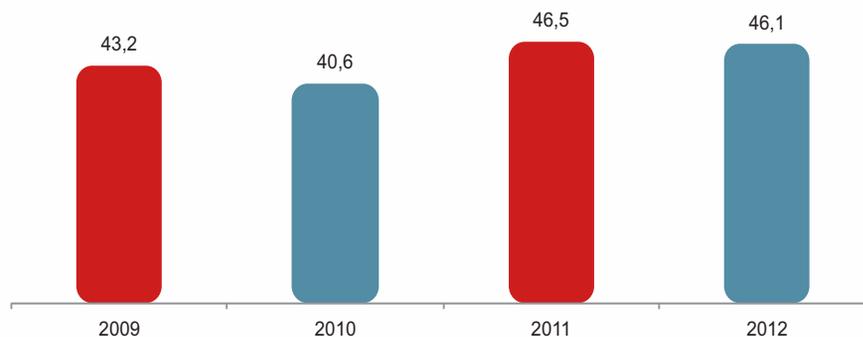
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Tab. 1.3 - Indicatore di qualità della vita e del contesto socio-economico Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**

Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Trentino-Alto Adige	100	1	0
Valle d'Aosta	92	2	8
Lombardia	91	3	0
Friuli-Venezia Giulia	89	4	0
Emilia-Romagna	89	5	0
Veneto	88	6	2
Lazio	86	7	-1
Marche	83	8	-6
Toscana	79	9	0
Umbria	77	10	-3
Liguria	76	11	2
Piemonte	76	12	-1
Abruzzo	68	13	-1
Sardegna	65	14	0
Molise	62	15	0
Basilicata	48	16	0
Calabria	45	17	1
Campania	45	18	-1
Puglia	42	19	0
Sicilia	36	20	0
Italia	72	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Fig. 1.8 - Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ministero dell'Ambiente

L'indice, inoltre, sembra cogliere le difficoltà attraversate dal Paese su molti fronti, non solo quello economico-produttivo, ma anche nella sua dimensione sociale. Tra il 2009 ed il 2012 l'indicatore non è migliorato, anzi si è leggermente deteriorato, sebbene di una misura assai contenuta. La forte crescita del tasso di disoccupazione, soprattutto tra i giovani, negli ultimi anni, oltre alla riduzione dei consumi pro-capite ed al progressivo allargamento di situazioni di disagio sociale tra le famiglie, hanno indubbiamente contribuito ad un mancato miglioramento dell'indicatore sintetico.

Anche in questo caso appare piuttosto evidente il dualismo tra le regioni del Centro-Nord e quelle meridionali. La prima in classifica è il Trentino-Alto Adige, seguita dalla Valle d'Aosta, dalla Lombardia, dal Friuli-Venezia Giulia e dall'Emilia Romagna (tab. 1.3). Si attestano su buone posizioni molte altre regioni, in particolare il Veneto, il Lazio, le Marche, la Toscana, l'Umbria, la Liguria ed il Piemonte. In molti di questi ambiti territoriali è noto che la qualità della

vita è elevata, per cui una riduzione dell'indicatore o valori contenuti dello stesso sono stati determinati da fattori di crisi contingenti, come ad esempio l'incremento del tasso di disoccupazione registrato negli ultimi anni, un fattore fortemente legato alla congiuntura negativa e che, verosimilmente, dovrebbe tendere a ridimensionarsi nuovamente nel tempo.

Il quarto ed ultimo aspetto preso in considerazione riguarda la qualità dell'ambiente. L'indice Censis-Accredia, in questo caso, è la sintesi di 10 diverse variabili che spaziano dall'opinione delle famiglie sulla qualità dell'aria, sulla pulizia delle strade e sul livello di inquinamento acustico della zona di residenza fino ai dati relativi alla disponibilità di verde urbano e di servizi di raccolta differenziata dei rifiuti, oltre alla spesa pro-capite per l'ambiente, alla dotazione di centraline per il controllo dell'aria ed altri aspetti. L'indice tende a misurare comportamenti e disponibilità di servizi che possono contribuire alla conservazione delle risorse naturali e ambientali. L'indicatore sinte-

tico assume un valore più contenuto rispetto a quelli considerati precedentemente. Esso si attesta a 46,1 (fig. 1.8), frutto anche di una sperequazione marcata tra le regioni. L'indicatore suggerisce che un certo ritardo, in gran parte del Paese, rispetto a pratiche ottimali è evidente. Si riscontra tuttavia un incremento dell'indice sintetico tra il 2009 ed il 2012 e, questo, dovrebbe essere il segnale posi-

tivo di una maggiore diffusione di processi virtuosi. La regione con l'indicatore più elevato è la Valle d'Aosta seguita a poca distanza dal Trentino-Alto Adige e, a una considerevole distanza, dalla Basilicata, dalla Sardegna e dal Friuli-Venezia Giulia (tab. 1.4). Numerose altre regioni sono considerevolmente al di sopra della media nazionale, come l'Umbria, la Liguria, l'Abruzzo, il Piemonte e le Marche.

**Tab. 1.4 - Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**

Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Valle d'Aosta	100	1	0
Trentino-Alto Adige	93	2	0
Basilicata	76	3	2
Sardegna	72	4	-1
Molise	69	5	1
Friuli-Venezia Giulia	66	6	-2
Emilia-Romagna	60	7	4
Umbria	60	8	0
Liguria	58	9	6
Abruzzo	57	10	-3
Piemonte	56	11	-2
Marche	51	12	1
Veneto	50	13	-1
Toscana	50	14	0
Calabria	49	15	-5
Lazio	37	16	1
Lombardia	37	17	-1
Puglia	36	18	1
Campania	33	19	1
Sicilia	28	20	-2
Italia	46	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ministero dell'Ambiente

Ciò significa che molto in queste regioni si è fatto, ma che molto ancora si dovrebbe fare, per cercare quanto meno di avvicinarsi a quei territori che hanno investito maggiormente sul fronte della tutela ambientale, che hanno messo in campo strategie e pratiche rivelatesi efficaci in ambiti come quello del risparmio energetico e della corretta ed efficace gestione dei rifiuti, o che meglio riescono a preservare l'ambiente naturale disponibile. Occorre dire, infine, che colpisce non poco il fatto che la Lombardia si collochi agli ultimi posti di questa classifica, mentre è ai primi posti in quelle a cui si è fatto riferimento nelle pagine precedenti. Va spiegato che questo è il risultato, in primo luogo, dei dati sulle opinioni (rilevate dall'Istat periodicamente) espresse dalle famiglie lombarde sulla qualità dell'aria, sulla pulizia delle strade e sul livello di inquinamento acustico della zona di residenza. Specie per ciò che concerne il primo aspetto, si sono rilevate le percentuali più elevate di persone preoccupate dei livelli di inquinamento percepito dell'aria. I dati, così, articolati, hanno influito notevolmente sulla posizione assunta dalla Lombardia rispetto alle altre regioni.

### **1.5. Certificazione per la competitività**

La qualità genera crescita e rafforza la capacità competitiva non solo dei sistemi produttivi, dei *cluster* d'impresa o di filiere produttive ma, si potrebbe dire, anche di gruppi sociali, di comunità di territorio. La qualità, tuttavia, ha bisogno di essere alimentata, incentivata, gestita con idonei strumenti. Uno di questi è la certificazione, in particolare quella dei sistemi di gestione della qualità, secondo gli standard Uni En Iso 9001 e quella di prodotto. L'Uni En Iso 9001, in particolare, è oggi in Italia la tipologia di certificazione più diffusa: ne fanno ricorso attualmente quasi 83.000 aziende, delle quali più di 28.000 operanti nelle attività manifatturiere e più di 13.000 nel settore delle costruzioni.

Analisi diverse mostrano come un sistema di gestione della qualità ben impostato rappresenti per l'impresa un'opportunità di crescita, poiché esso consente di esplicitare ed avere una visione approfondita dei processi interni individuandone eventuali punti deboli, di definire specifici obiettivi di efficienza esplicitandone le azioni necessarie, di coinvolgere i diversi livelli dell'organizzazione nel raggiungimento di un obiettivo comune, di standardizzare gran parte delle procedure interne pur in un contesto di flessibilità (lasciandole adattabili alle diverse situazioni e complessità che l'impresa si trova ad affrontare). L'atto della certificazione, attraverso un processo di verifica delle procedure interne, assume di per sé un valore strategico poiché comporta l'attestazione che una serie di procedure e di standard siano correttamente applicati nelle prassi aziendali.

Ci si può chiedere, pertanto, se imprese certificate secondo gli standard Uni En Iso 9001 rivelino *performance* migliori rispetto a strutture non dotate di certificazione. Da questo punto di vista, una serie di analisi condotte sugli indici di bilancio di campioni differenti di imprese mette in evidenza aspetti interessanti. Se si considerano i dati contabili di un campione composto da 1.000 imprese dotate di certificazione Uni En Iso 9001, nel periodo 2005-2012 (sono state analizzate aziende che hanno mantenuto la certificazione per tutto il periodo considerato) e di un secondo campione di 1.000 aziende non dotate di questo tipo di certificazione, è possibile effettuare alcuni raffronti (tab. 1.5).

Nel periodo considerato, sia nel primo campione che nel secondo, gli indici di bilancio evidenziano un deterioramento dei principali aspetti della gestione: redditività, liquidità, gestione corrente e, in alcuni casi, anche delle misure di produttività. Il deterioramento degli indicatori di redditività e di alcuni aspetti della gestione corrente, tuttavia, risulta più accentuato tra le imprese non certificate, così come in queste ultime risultano

**Tab. 1.5 - Confronto degli indici di bilancio tra campioni di imprese certificate Uni En Iso 9001 e non certificate, 2005-2012**

	2012		2005	
	Campione imprese certificate Uni En Iso 9001 (1.000 unità)	Campione imprese non certificate Uni En Iso 9001 (1.000 unità)	Campione imprese certificate Uni En Iso 9001 (1.000 unità)	Campione imprese non certificate Uni En Iso 9001 (1.000 unità)
ROE	5,8	-0,3	9,2	3,9
ROI	3,8	1,8	6,2	4,1
ROS	3,6	2,2	5,1	4,9
Incidenza gestione extra caratteristica	35,6	26,0	26,6	22,9
ROA monetario	4,9	3,0	6,3	4,8
Turnover	1,1	0,9	1,3	1,0
Rotazione attivo corrente	1,6	1,5	1,8	1,6
Rotazione crediti clienti	3,3	7,3	3,5	8,0
Rotazione rimanenze	36,9	17,4	33,4	15,9
Durata crediti clienti (gg)	117,0	61,6	52,6	16,0
Durata scorte (gg)	48,4	197,1	42,0	84,3
Durata debiti fornitori (gg)	122,0	143,3	121,6	117,4
Durata ciclo finanziario (gg)	73,8	107,5	56,3	42,8
Current ratio	1,6	2,1	1,4	1,8
Acid Test	1,3	1,4	1,1	1,3
Copertura del circolante	0,2	0,6	0,1	0,2
Margine di struttura	1,8	2,9	1,4	2,6
Rapporto di indebitamento	4,0	4,8	5,6	6,3
Rapporto di indebitamento bancario	1,1	0,6	0,4	0,1
Leverage	5,7	6,3	7,3	7,9
Indice di onerosità indebitamento	18,2	13,6	15,4	13,2
ROD	1,9	1,8	1,8	1,7
ROD Finanziario	7,5	10,0	9,7	10,0
Val agg per dipendente (euro)	90.674	68.679	86.661	108.247
Ricavi per dipendente (euro)	373.884	428.281	348.642	664.283
Costo personale per dip. (euro)	56.213	45.193	52.184	62.265

Fonte: elaborazione Censis su dati Crif

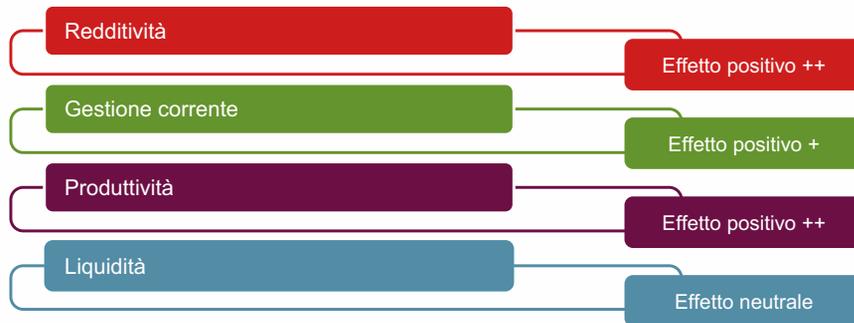
nettamente peggiorate le misure di produttività, mentre migliorano nel campione di aziende dotate di certificazione SGQ.

Un'analisi più statica mette in evidenza quanto segue:

- ❖ tra le imprese certificate, gli indici di redditività risultano nettamente più elevati rispetto al campione di confronto;

- ❖ per quanto riguarda gli indici della gestione corrente, le differenze tra i due campioni sono meno accentuate, ma in generale gli indicatori sono migliori tra le aziende dotate di certificazione del sistema di gestione della qualità, in particolare la durata complessiva del ciclo finanziario risulta nettamente migliore nel gruppo delle certificate.

**Fig. 1.9 - Effetti presunti della certificazione Uni En Iso 9001 sull'efficienza e sulla struttura aziendale**



Fonte: elaborazione Censis su dati Crif

Tale risultato dovrebbe essere determinato da una migliore gestione dei tempi di magazzino che sembra compensare alcune criticità legate ai tempi di recupero dei crediti commerciali;

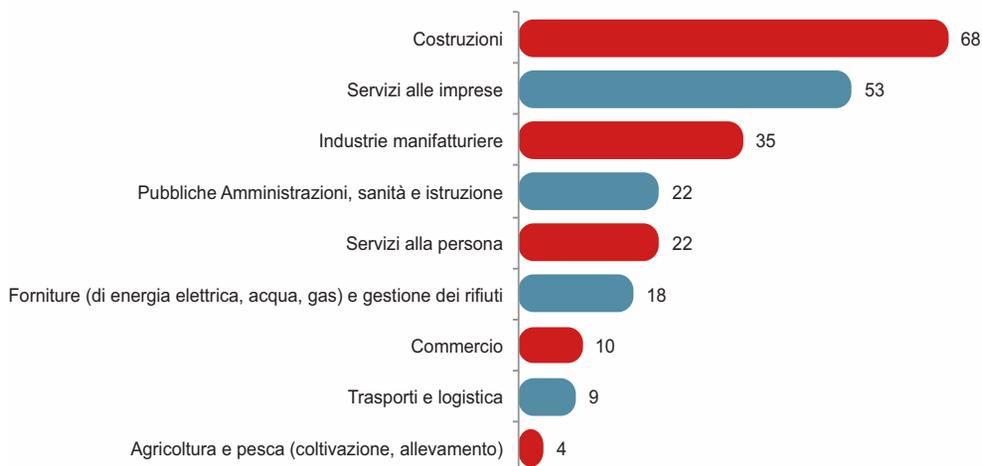
- ❖ gli indici di liquidità nei due campioni si attestano su valori simili, rivelando tuttavia *performance* leggermente migliori tra le aziende non certificate rispetto a quelle dotate di certificazione. Le differenze appaiono, tuttavia esigue. Alcuni indicatori di liquidità, come il *leverage* (totale impieghi sul capitale proprio), si attestano inoltre su valori che rivelano buone *performance*;
- ❖ le misure di produttività sono quelle in cui si evidenziano differenze sostanziali tra i due campioni considerati. Due dei tre indicatori disponibili – in particolare, il valore aggiunto per dipendente ed i livelli di remunerazione del capitale umano – si presentano più elevati tra le imprese certificate rispetto al campione di confronto; i ricavi per dipendente, viceversa, sono considerevolmente più bassi.

Un semplice confronto, come quello qui proposto, di dati contabili ed indicatori di bilancio, non permette di stabilire se esista una correlazione effettiva tra la disponibilità di un sistema di gestione della qualità ed il miglioramento delle *performance* gestionali dell'impresa. Analisi diverse, ripetute nel tempo, mostrano comunque uno schema che sembra ripetersi, ovvero che tra le imprese certificate generalmente si riscontrano:

- ❖ migliori livelli di redditività;
- ❖ maggiore efficienza della gestione corrente;
- ❖ maggiore produttività del fattore lavoro.

Forzando le ipotesi, ci si potrebbe spingere ad affermare che la presenza di un sistema di gestione della qualità operante secondo lo schema Uni En Iso 9001 potrebbe influire positivamente sul miglioramento e sull'efficientamento di alcune pratiche gestionali (migliore gestione corrente, migliore remunerazione del capitale, migliore equilibrio dei costi e migliore remunerazione della forza lavoro) (fig. 1.9),

**Fig. 1.10 - Settori nei quali gli organismi di certificazione prevedono un incremento della domanda di certificazioni Uni En Iso 9001 (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

mentre si potrebbe ipotizzare un effetto neutrale sulla gestione della liquidità, non essendosi constatata nessuna differenza sostanziale degli indici di liquidità tra i due campioni, sia nell'ambito di questo studio che in studi precedenti.

La certificazione del sistema di gestione della qualità secondo gli standard Uni En Iso 9001 ha, o può avere, un valore strategico elevato. Tuttavia le sollecitazioni ed i cambiamenti del mercato intervenuti in questi anni di crisi, spingono ad una riflessione nuova sul settore della certificazione e sugli strumenti per la qualità dei processi aziendali.

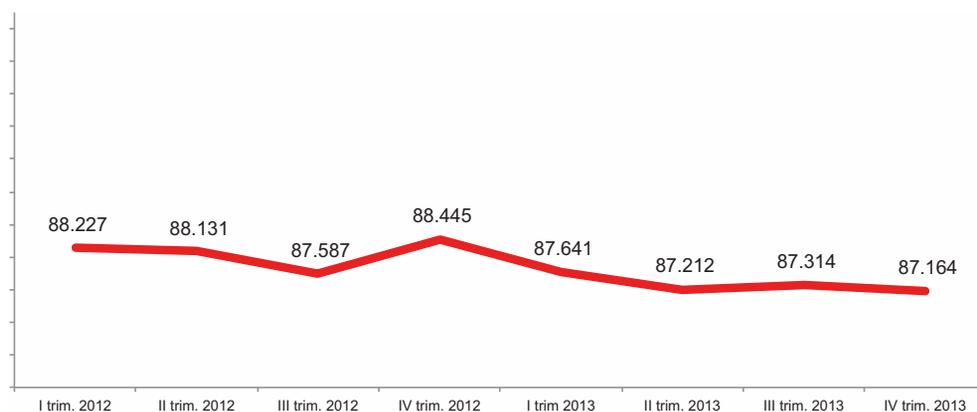
Come indicato in precedenza, quasi 83.000 imprese in Italia adottano un SGQ certificato e la sola Uni En Iso 9001 genera un fatturato stimato di oltre 133 milioni di euro per un numero complessivo di 130 organismi di certificazione operanti in Italia sotto accreditamento Accredia. I 133 milioni di euro per la certificazione della qua-

lità rappresentano più del 40% del fatturato derivante da tutte le attività di certificazione in Italia sotto accreditamento Accredia.

Secondo il parere di 100 OdC (accreditati da Accredia), i comparti che esprimeranno, nel breve e medio periodo, i più elevati livelli di domanda di certificazione Uni En Iso 9001 saranno quelli delle costruzioni, dei servizi alle imprese ed i comparti manifatturieri (fig. 1.10).

Particolarmente interessante è il fatto che il secondo comparto citato sia quello del terziario avanzato, probabilmente meno fidelizzato degli altri, ma capace di rappresentare un elemento di novità nel panorama e nella struttura produttiva italiana. Le analisi più accreditate tendono a mettere in evidenza come l'incremento di competitività della struttura industriale italiana dipenda molto da una compenetrazione più forte con i servizi, specie quelli più complessi, capaci di operare con elevati standard di qualità.

**Fig. 1.11 - Numero di certificati Uni En Iso 9001 in essere, media trimestrale 2012-2013**



Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

E d'altra parte, le pratiche degli ultimi anni mettono in evidenza che le strutture manifatturiere più capaci di resistere alla crisi sono quelle che hanno immesso nella propria organizzazione e nel proprio processo produttivo dosi massicce di servizi (servizi di logistica, di distribuzione, di misurazione e controllo dei processi).

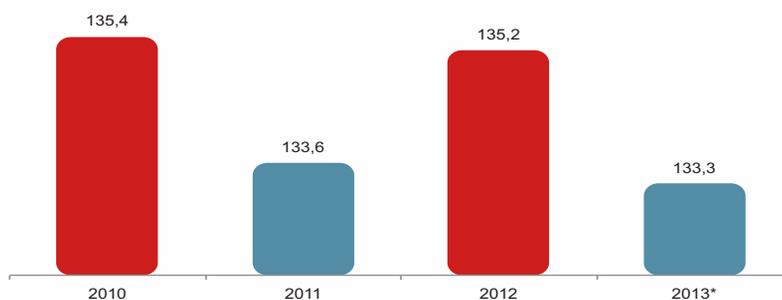
Da questo punto di vista, pertanto, gli OdC analizzati colgono appieno i mutamenti progressivi cui la struttura produttiva del Paese sta andando incontro, e ciò dovrebbe rafforzare la tesi secondo la quale lo stesso strumento della certificazione dovrebbe essere, per quanto possibile, ritariato su nuovi parametri. Che un cambiamento di contesto sia in atto è innegabile e tale fenomeno non ha effetti neutrali sul sistema della certificazione. Negli ultimi anni il numero di aziende certificate si è leggermente ridotto e con esse lo stesso numero di certificati Uni En Iso 9001. Dagli oltre 88.000 certificati sotto accreditamento Accredia in essere in media nel primo trimestre del 2012 si è passati a 87.164 certificati rilevati in media nell'ultimo trimestre del 2013, con una marcata flessione nei periodi più recenti (fig. 1.11).

Parallelamente, il fatturato generato - all'interno del sistema accreditato da Accredia - dalle certificazioni Uni En Iso 9001 rivela un'apprezzabile variabilità con una flessione sia nel 2011 che nel 2013 (fig. 1.12).

Questi ed altri dati, ai quali nei capitoli successivi si farà riferimento, spingono a ritenere che la certificazione Uni En Iso 9001 sia attraversata da due fenomeni rilevanti:

- ❖ da un lato, un'elevata capacità di penetrazione del mercato, determinata dall'intrinseco valore strategico che tale strumento possiede. La qualità resta per un numero assai ampio di aziende italiane un obiettivo prioritario e gli strumenti che possono aiutare a generarla rientrano nei piani di investimento delle imprese. La domanda di certificazioni per gli SGQ dovrebbe pertanto rimanere su livelli elevati;
- ❖ dall'altro lato, la collocazione di questo strumento in una fase di maturità del proprio ciclo di vita, testimoniato da prezzi delle certificazioni stabili o in riduzione e da un parallelo ridimensionamento della domanda.

**Fig. 1.12 - Fatturato derivante da certificazioni Uni En Iso 9001 sotto accreditamento Accredia (milioni di euro)**



(\*) Stima

Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

Tali fenomeni, inoltre, non sono attribuibili solo all'attuale contesto congiunturale di crisi, ma alle caratteristiche intrinseche della certificazione per la qualità.

Se l'Italia esprime una molteplicità di settori che operano nel segno della qualità, per strumenti come la certificazione Uni En Iso 9001 vi sarà e vi dovrà essere uno spazio crescente. Il punto è comprendere *come rivitalizzare questo tipo di prodotto/servizio*, rendendolo più rispondente non solo alle aspettative ma, soprattutto, alle esigenze tecnico-operative delle singole imprese.

Nei capitoli che seguono si delineeranno alcuni aspetti critici legati ai meccanismi di domanda-offerta di certificazione per gli SGQ. Qui è sufficiente accennare al fatto che da un lato vi è la necessità di fare percepire alle imprese, specie quelle di ridotte dimensioni, la certificazione come un valore, uno strumento strategico capace di dare un contributo importante al miglioramento dell'efficienza aziendale. Ciò comporta che l'approccio delle strutture di certificazione venga impostato su "canoni di interrelazione", per quanto possibile,

nuovi. Gran parte delle imprese ritengono che l'OdC non debba limitarsi alla verifica di elementi formali, ma che debba valutare la congruità dei processi che generano qualità ed eventualmente segnalare incongruenze. Pur nel rispetto delle norme, sarebbe utile individuare dei percorsi che consentano una maggiore rispondenza alle aspettative delle imprese.

Infine, sarebbe auspicabile l'avvio di un processo che spinga a generare un rapporto di maggiore fiducia tra le diverse componenti della filiera della certificazione per i sistemi di gestione della qualità, ovvero tra gli organismi di certificazione, i consulenti che generalmente accompagnano le imprese alla definizione e organizzazione del proprio SGQ e le stesse imprese clienti.

Il settore della certificazione rappresenta oggi un comparto di rilievo per i numeri che riesce a generare e per il ruolo strategico degli strumenti (le certificazioni) di cui è portatore. Riconquistare mercato, attivare nuove strategie e crescere in qualità è una sfida che va colta, nel segno di una discontinuità e del cambiamento di cui il Paese ha da tempo bisogno.



## 2. Limiti e prospettive degli strumenti per la qualità: la visione degli organismi di certificazione

### 2.1. Una leva strategica in chiaro-scuro

Se il mercato della certificazione appare sempre più sotto stress, con un fatturato la cui crescita, anche nel 2013, si è rivelata contenuta, l'atteggiamento della gran parte degli organismi di certificazione risulta, viceversa, focalizzata sul contrasto alla crisi perdurante attraverso strategie di diversificazione dell'offerta e di fidelizzazione dei clienti. Nonostante tale proattività, tuttavia, è in atto una ridefinizione piuttosto marcata della domanda delle differenti forme di certificazione, imponendo così agli operatori del settore, per primi, una costante ricalibratura delle proprie strategie.

Con l'intento di comprendere le forze e le debolezze del mercato della certificazione e le prospettive di breve termine, è stata realizzata nel mese di dicembre 2013 un'indagine presso gli organismi di certificazione accreditati o riconosciuti da Accredia. Dei 130 organismi che compongono l'universo di riferimento, hanno risposto all'indagine 100 strutture, un numero sufficientemente robusto per trarre indicazioni prospettiche interessanti. La rilevazione, inoltre, si prefigura ormai come un vero e proprio monitoraggio sistematico del settore, essendo stata realizzata per il terzo anno consecutivo.

Se l'analisi, come si vedrà più avanti, considera aspetti generali del mercato della certificazione, il punto focale è rappresentato da alcune considerazioni sul valore strategico, sul ruolo e sulla funzione del-

l'Uni En Iso 9001, ovvero della certificazione del sistema di gestione della qualità nelle imprese. Si tratta, come è noto, del "prodotto" più diffuso tra le diverse forme di certificazione e quello da cui deriva la parte più consistente del fatturato del settore. Ma i minori margini che essa sta generando negli ultimi anni spingono a ritenere che ciò derivi non solo da cause esogene, ovvero dalla crisi generalizzata, da un atteggiamento più prudente delle aziende e da una conseguente contrazione della domanda. Molti elementi – e la stessa indagine *on field* lo rivela – sembrano dimostrare che l'Uni En Iso 9001 presenti elementi quasi "disonici" rispetto alle necessità delle imprese. Il suo carattere generalista, trasversale a tutte le funzioni aziendali, applicabile sia a strutture produttive complesse ed articolate che alle molte strutture micro di cui il tessuto d'impresa italiano è ricco, appare ormai agli occhi di molti degli stessi organismi di certificazione, strategico ma non sufficientemente potente per garantire quel recupero di competitività di cui il tessuto produttivo necessita.

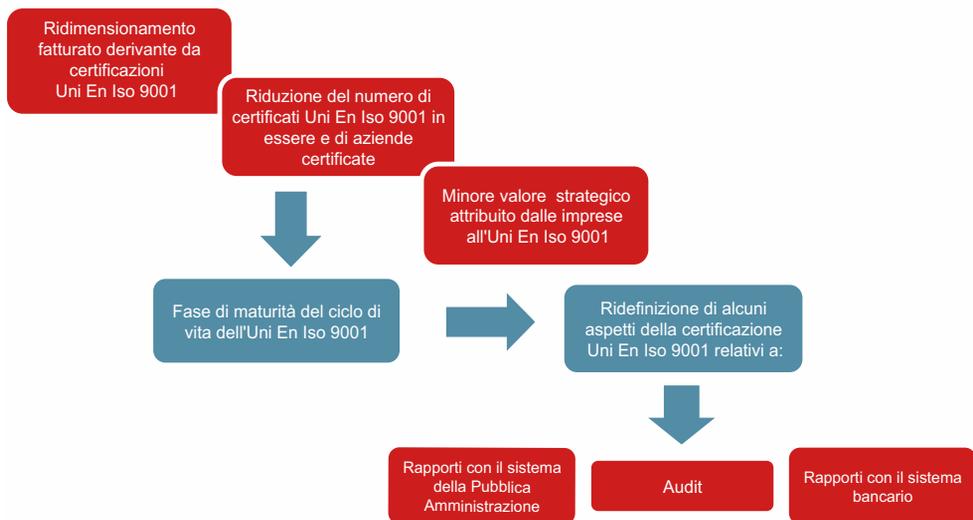
Verrebbe quasi da dire che l'Uni En Iso 9001 vive alcune contraddizioni interne, a cominciare dalla sua estrema adattabilità a contesti differenti, ma a ben guardare non è così. Come emerge dalle risposte ottenute nell'indagine, il *vulnus* potrebbe essere rappresentato dalla difficoltà di far percepire questo tipo particolare di certificazione come uno degli strumenti operativi che i vertici dell'azienda (sia essi semplici o strutturati) hanno a disposizione per ottimizzare i processi interni.

Non è un caso infatti, come si sottolineerà più avanti, che gli organismi di certificazione ritengono che molte imprese considerino ormai l'Uni En Iso 9001 solo come un passaggio burocratico obbligato per poter eventualmente accedere a gare nel settore pubblico o privato. Diventa determinante, viceversa, specie nell'attuale fase di crisi, continuare ad investire in strumenti che abbiano come obiettivo prioritario il mantenimento di elevati standard di qualità, innanzitutto dei processi gestionali delle imprese, e l'Uni En Iso 9001 ha questo specifico intento. *Occorre chiedersi pertanto se vi sono i margini per dare nuovi contenuti e nuove funzioni all'Uni En Iso 9001, rimanendo pur sempre nel tracciato delle norme che la regolano* e nei limiti imposti alla relazione che intercorre tra impresa, organismi di certificazione e, eventualmente, consulenti esterni che intervengono nella fase preparatoria del sistema di gestione della qualità.

Si tratta, evidentemente, di un problema complesso, poiché le procedure che portano alla certificazione di un SGQ sono ben definite e spingono ad un obiettivo chiaro, ovvero la verifica di specifici standard che determinano la correttezza e l'efficacia dei singoli processi aziendali. Ma è altrettanto evidente che questo processo così altamente meccanicistico (fondato sulla verifica della presenza o dell'assenza di determinati requisiti) non è più sufficiente a conferire *appeal* alla certificazione Uni En Iso 9001, con conseguenze facilmente verificabili, a cominciare da alcune difficoltà di mercato.

Eppure, vale la pena di ribadire che la competitività del *sistema Italia* dipende soprattutto dalla capacità del sistema produttivo di generare servizi e prodotti di qualità elevata, operando, dunque, secondo una logica improntata all'efficienza

**Fig. 2.1 - Fattori determinanti la fase di maturità del ciclo di vita della certificazione Uni En Iso 9001 ed effetti correlati**



Fonte: Censis-Accredia, 2013

dei processi, delle modalità di lavoro e dell'azienda nel suo complesso. Questa prospettiva sembra valere ancor più nell'attuale fase di recessione che il Paese sta da tempo registrando. Continuare ad investire in qualità appare, infatti, come una strategia imprescindibile ed avere strumenti, come l'SGQ, che consentano di tenere sotto controllo le leve che contribuiscono a fare di un'impresa una struttura di qualità diventa essenziale.

Come si avrà modo di verificare più avanti, l'opinione di un numero cospicuo di organismi di certificazione si concentra su due parole-chiave: maturità del ciclo di vita della certificazione Uni En Iso 9001 e ridefinizione di alcune delle sue caratteristiche essenziali. Dal punto di vista concettuale il quadro potrebbe essere definito come illustrato (fig. 2.1).

La flessione del fatturato derivante da questo tipo di certificazione, così come del numero dei certificati in essere, sono già elementi sufficienti a descrivere una fase di maturità di questo tipo di certificazione ed a suggerire la necessità di politiche di rivitalizzazione.

Il 70% degli OdC interpellati riconosce che, per taluni aspetti, l'Uni En Iso 9001 si rivela obsoleta rispetto ai mutamenti in atto ed alle modalità operative di molte imprese, ciò non di meno gli operatori vedono possibilità di rivitalizzazione dell'Uni En Iso 9001. In particolare, molti OdC riconoscono che le modalità di interlocuzione con le imprese, in sede di verifica, dovrebbero e potrebbero cambiare, in una logica di maggiore sinergia con il tessuto produttivo e di sostegno all'implementazione di modelli gestionali efficienti. Ciò non significa che l'audit e la mission dell'OdC dovrebbero essere snaturati rispetto a quanto stabilito dalla normativa in materia, ma che la riformulazione di alcune norme dovrebbe

essere presa in considerazione. Così, dunque, migliorare le competenze degli auditor o legare l'Uni En Iso 9001 al godimento di specifiche semplificazioni amministrativo-burocratiche o a più favorevoli valutazioni del mercato del credito da parte delle banche rappresenterebbe, probabilmente, un *plus* non indifferente per le aziende ed un arricchimento di contenuti di cui oggettivamente l'Uni En Iso 9001 oggi manca. Ridefinizione delle politiche di mercato e delle caratteristiche intrinseche dell'Uni En Iso 9001 divengono priorità che molti OdC ritengono necessarie e su cui il settore della certificazione, con i suoi molti attori, dovrebbe dunque iniziare a riflettere, aprendo un dibattito innanzi tutto presso gli appositi gruppi di lavoro che a livello internazionale sono periodicamente chiamati a revisionare la normativa sulla certificazione.

## 2.2. La ridefinizione degli equilibri di mercato

L'andamento del fatturato derivante dalle attività di certificazione e le valutazioni che gli OdC danno sia del proprio posizionamento che delle strategie commerciali messe in campo definiscono un quadro dal duplice aspetto, con informazioni interessanti che consentono di riflettere sulle prospettive future del settore. Da un lato, il mercato delle certificazioni dei sistemi di gestione della qualità ha registrato negli ultimi anni una crescita piuttosto contenuta, anche con momenti di flessione (come ad esempio nel 2011 e nel 2013), non eclatante ma sufficiente a rivelare la persistenza di una fase di maturità del ciclo di vita e la conseguente necessità di specifiche strategie di intervento in grado di ridefinire l'essenza stessa della certificazione, di rendere il certificato uno strumento più rispondente alle necessità delle imprese che vi ricorrono, di ridefinire le modalità di interlocuzione tra il singolo OdC e l'impresa cliente.

*In particolare, se nel 2010 il fatturato degli OdC derivante da certificazioni Uni En Iso 9001 (sotto accreditamento Accredia) era di poco superiore a 135 milioni di euro, per il 2013 si stima un giro d'affari di poco superiore a 133 milioni di euro ed una flessione parallela del numero dei certificati in essere, dagli oltre 92.000 del 2010 a poco più di 87.000 attuali.*

È interessante rilevare e sottolineare che questo trend riguarda solo le certificazioni del sistema di gestione della qualità, mentre i ricavi complessivi del settore sono in considerevole aumento (+21% tra il 2010 ed il 2012 per il totale delle certificazioni rilasciate sotto accreditamento Accredia).

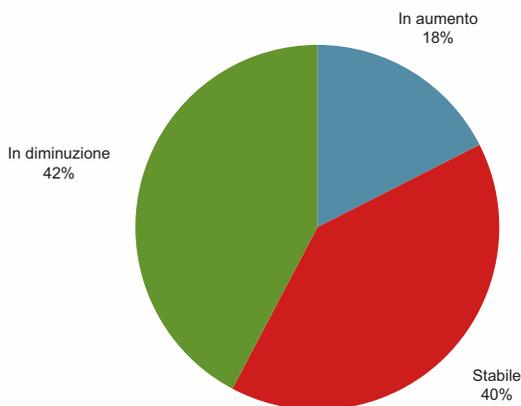
Dall'altro lato, occorre dire che, alle difficoltà congiunturali, un numero cospicuo di operatori sembra reagire con politiche proattive, cercando nuovi sentieri di presidio del mercato, nonostante le complessità del momento. Solo una parte minoritaria – sebbene da non sottovalutare – degli OdC analizzati sembra, invece, “giocare di rimessa” o appare spiazzata dai

rapidi mutamenti in atto e da un mercato a tratti asfittico.

L'impressione, pertanto, è che nonostante le difficoltà determinate dalla fase congiunturale negativa, dal ridimensionamento del mercato della certificazione e dalla mancata crescita della sua componente maggioritaria (in termini di numero di certificati in essere e di volumi di fatturato generati), ovvero dall'Uni En Iso 9001, il settore sia sottoposto ad una positiva ridefinizione degli equilibri interni, a spinte in avanti, a politiche proattive, alla propensione al miglioramento delle competenze che generalmente promana soprattutto dai leader del settore.

Che la domanda di certificati per il sistema di gestione della qualità sia attualmente sottoposta ad una fase quanto meno “riflessiva” emerge con chiarezza dalle indicazioni ottenute dagli OdC. Per ciò che riguarda il 2013 (fig. 2.2), solo il 18% degli operatori contattati nell'indagine ha previsto un incremento del fatturato, mentre per ben il 42% si stima una

**Fig. 2.2 - Andamento del fatturato degli organismi di certificazione nel 2013 rispetto al 2012 relativo alle certificazioni Uni En Iso 9001 (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

riduzione e per il restante 40% un livello stabile. Le difficoltà peraltro, sembrano accentuarsi rispetto a quanto rilevato nel 2012, quando la quota di organismi che segnalavano una flessione del fatturato erano il 37% e quelli che ne registravano un incremento erano il 23%.

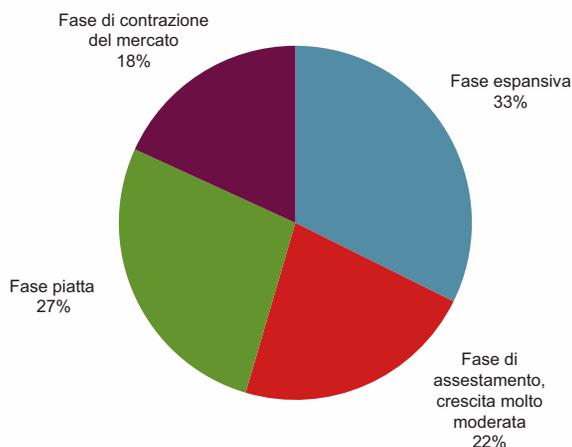
Il dato del fatturato legato alla sola certificazione Uni En Iso 9001 corrisponde all'andamento delle relative giornate-uomo di verifica, in flessione nel 2013 per quasi il 40% degli intervistati e aumentate, invece, solo per il 18%.

Sebbene solo le certificazioni per l'SGQ registrino un trend di mercato non particolarmente vivace, le valutazioni degli organismi di certificazione sulla fase congiunturale complessiva restano improntate alla prudenza, con non pochi casi di difficoltà. Solo un terzo degli intervistati (si tratta delle poche strutture di maggiori dimensioni) ha segnalato di trovarsi in una fase di apprezzabile espansione caratterizzata da incremento del fatturato e/o del numero dei clienti nel

corso dell'ultimo anno (fig. 2.3). Si colloca, invece, in una fase di crescita molto contenuta il 22% delle strutture contattate, mentre per il 27% *la fase di mercato è definita come piatta*, nel senso che non si perdono posizioni, ma non si cresce, e per il restante 18% il mercato si è rivelato, nel 2013, in contrazione. Se si sommano le prime due quote del campione, il 55% degli OdC segnala fenomeni di crescita (seppure con sfumature molto diverse), il che significa che la maggioranza del settore esprime una positiva spinta in avanti ed una rilevante capacità di contrasto alla crisi. Resta pur sempre vero, però, che la quota di chi attualmente affronta un mercato sostanzialmente stagnante è consistente, pari al 45%, un fenomeno che dovrebbe non essere sottovalutato.

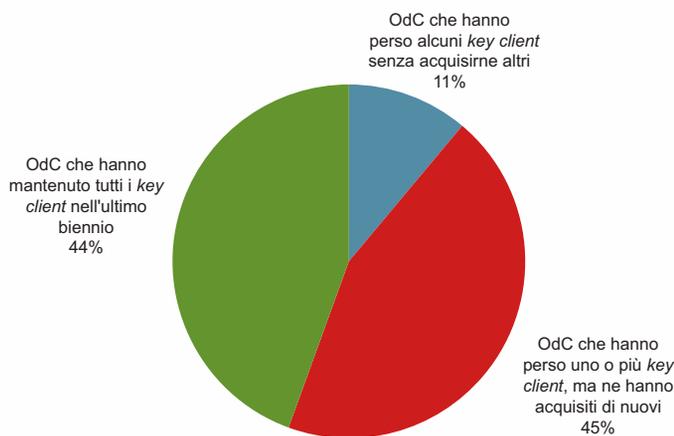
Nel complesso, tuttavia, gli elementi positivi appaiono in sovrannumero rispetto alle criticità. In particolare, *la capacità di presidio del mercato*, anche attraverso interessanti percorsi di fidelizzazione della clientela, appare ancora forte e diffusa tra gli OdC.

**Fig. 2.3 - Fase di mercato segnalata dagli organismi di certificazione (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

**Fig. 2.4 - Turnover dei key client degli organismi di certificazione negli ultimi due anni (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

Solo l'11% ha perso negli ultimi due anni alcuni *key client* senza riacquisirne altri (fig. 2.4), mentre il 45% li ha persi, tuttavia sostituendoli con altri, ed il 44% ha mantenuto le proprie posizioni. Dietro alcuni di questi fenomeni vi è sicuramente l'intensificazione di un passaggio di aziende da un OdC ad un altro che, quasi sempre, offre prezzi più contenuti. Sebbene si stiano accentuando tali forme di concorrenza focalizzate su un ribasso delle tariffe (con effetti non sempre positivi), nel complesso emerge un'interessante capacità "rigenerativa" del settore ed una spinta all'adattamento a condizioni di mercato non particolarmente favorevoli, spinta che, verosimilmente, consentirà al settore di resistere meglio agli effetti della crisi.

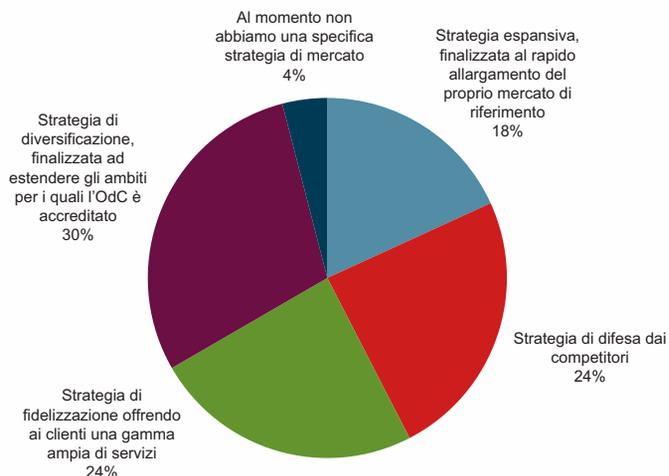
In effetti, questa spinta vitale, improntata alla proattività, emerge anche dall'esplicitazione della strategia di mercato adottata dalle strutture prese in considerazione nell'indagine. Solo una minoranza, pur non irrilevante, pari al 24%, indica di porsi in una condizione di difesa dai com-

petitori ed il 4% segnala di non avere al momento una precisa strategia di mercato. La parte restante del campione esprime, invece, un approccio al mercato più dinamico, in alcuni casi improntato alla diversificazione dei servizi offerti, in altri improntato ad una logica di crescente fidelizzazione dei clienti e, in altri ancora, a strategie di *pricing* e di un'offerta "aggressiva" per cercare di allargare il raggio azione (fig. 2.5).

Ciò che i dati sulle performance dell'ultimo anno e sugli orientamenti di mercato mettono in evidenza con relativa chiarezza è, dunque, una sorta di dualismo che si sta profilando nel settore:

- ❖ da un lato, l'Uni En Iso 9001 continua ad essere la forma di certificazione più diffusa, più richiesta dalle imprese e quella che contribuisce, da sola, a generare la quota maggiore di fatturato (circa il 45% del totale), ma nel contempo i livelli di crescita e penetrazione di tale strumento appaiono più ridotti rispetto al passato;

**Fig. 2.5 - Strategie di mercato degli organismi di certificazione (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

❖ dall'altro lato, sta progressivamente aumentando la domanda di altre tipologie di certificazione, in particolare quella relativa alla qualità dei prodotti/servizi. Nessuna di tali certificazioni tuttavia presenta la stessa massa critica dell'Uni En Iso 9001 e non si profila, così, per il momento un possibile effetto di sostituzione di consistenti porzioni.

Questa dinamica non può essere sottovalutata nel momento in cui si intendano elaborare valutazioni sulle prospettive del settore e, ancor più, sul ruolo che l'Uni En Iso 9001 può e dovrebbe avere come strumento di politica industriale per la crescita in qualità del sistema produttivo. Se, infatti, si è convinti che questo tipo di certificazione possa contribuire a rafforzare e preservare una delle leve strategiche del sistema d'impresa (la leva della qualità), allora occorre affrontare l'aspetto più evidente che emerge già soltanto analizzando le *performance* di mercato degli OdC, ovvero la

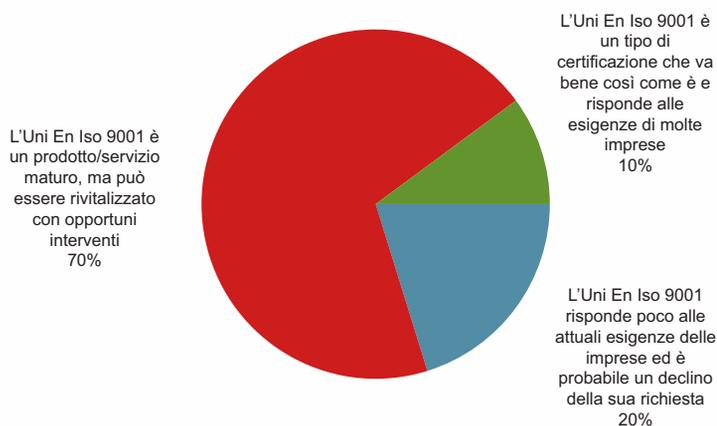
minore presa che l'Uni En Iso 9001 ha registrato negli ultimi anni.

Tornare a crescere anche attraverso la certificazione del sistema di gestione della qualità è oggi determinante, ma per rivitalizzare tale strumento occorre esplicitarne i limiti, identificare specifiche innovazioni da applicare a questo tipo di certificazione e, non ultimo, avere la volontà di rendere fattibili le proposte di innovazione nel rispetto delle norme.

### 2.3. Valutazione del potenziale strategico

Che la certificazione del sistema di gestione della qualità necessiti, almeno sul mercato italiano, di una ridefinizione di alcuni aspetti, emerge con chiarezza dalle opinioni espresse dagli OdC. In particolare, ben il 70% degli intervistati ritiene che l'Uni En Iso 9001 debba essere, per così dire, riformata in alcuni aspetti operativi per renderla più rispondente alle esigenze delle imprese.

**Fig. 2.6 - Opinione degli organismi di certificazione sull'efficacia della certificazione Uni En Iso 9001 (risposte in %)**

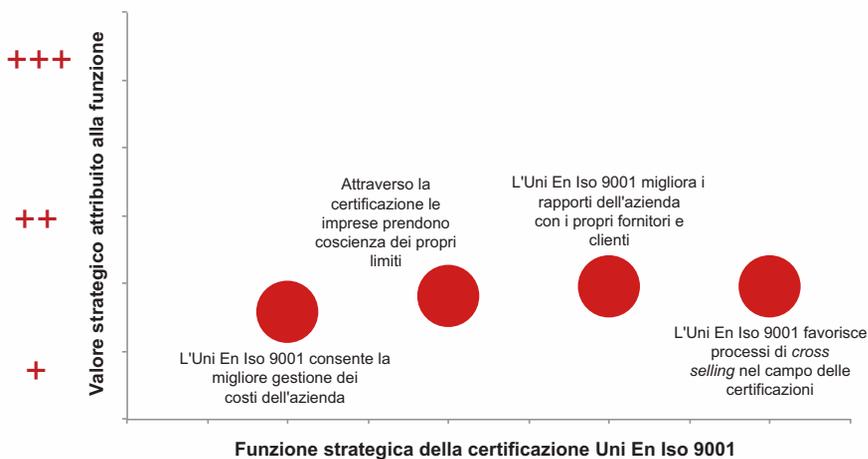


Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

Molto meno ottimismo, invece, traspare dal 20% del campione che ritiene questa forma di certificazione ad alto rischio di obsolescenza, senza grandi possibilità di rivitalizzazioni, per cui destinata ad essere progressivamente sostituita da

altre tipologie di certificazione capaci di agire su aspetti diversi dalla qualità ed efficienza dei processi gestionali. Solo il 10% del campione è convinto che lo strumento vada bene così com'è attualmente (fig. 2.6).

**Fig. 2.7 - Valore strategico attribuito alla certificazione Uni En Iso 9001 dagli organismi di certificazione (definito sulla base delle % di risposta)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

Pur nelle diverse sfumature di opinioni, il campione sembra prevalentemente orientato ad una visione ancora positiva di tale strumento, riconfermandone, almeno da un punto di vista teorico, il ruolo strategico. Non si può sottacere, tuttavia, l'opinione molto diffusa che la certificazione del SGQ presenti limiti evidenti che possono essere di seguito esplicitati.

Una quota molto ampia degli OdC presi in considerazione nell'indagine ritiene che vi sia una sorta di *perdita di contenuti e di depotenziamento delle funzioni per cui l'Uni En Iso 9001 è stata, in origine, disegnata*. In particolare, è molto diffusa tra gli operatori l'idea che l'Uni En Iso 9001 abbia ormai limitate capacità di configurarsi come strumento (fig. 2.7):

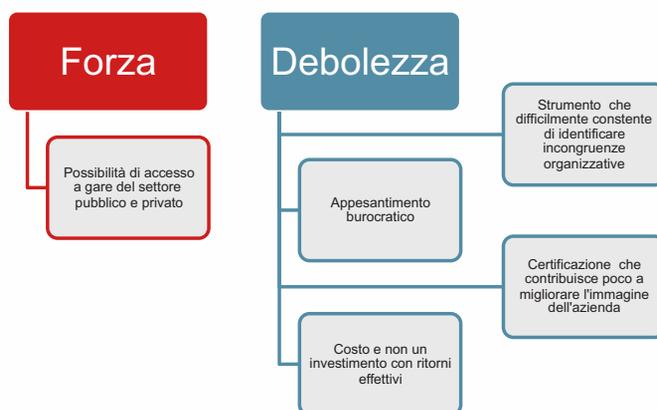
- ❖ per il miglioramento delle procedure aziendali, consentendo in particolare, la razionalizzazione dei costi e la migliore gestione degli stessi;
- ❖ per identificare limiti organizzativi e definire soluzioni ad hoc;

- ❖ per migliorare la *connettività* nel sistema in cui l'impresa è collocata, ovvero le relazioni con i fornitori ed i clienti;
- ❖ per attivare processi di *cross selling*, tali per cui un'azienda accede inizialmente all'Uni En Iso 9001 interessandosi poi ad altre tipologie di certificazione.

Come emerge, infatti, dalla figura 2.7, le funzioni strategiche che l'Uni En Iso 9001 può assumere sono state collocate dagli OdC intervistati nel quadrante basso, attribuendone un valore limitato. Tale valutazione nasce, ovviamente, da ciò che gli organismi constatano presso le aziende clienti e da come queste ultime percepiscono la certificazione per il SGQ.

L'indagine scende più nel dettaglio e consente di individuare alcuni aspetti che contribuiscono a questo progressivo svuotamento di significato della certificazione del sistema di gestione della qualità. Molti degli OdC ritengono che le aziende clienti percepiscano questo strumento come (fig. 2.8):

**Fig. 2.8 - Forze e debolezze della certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

**Fig. 2.9 - Minacce alle evoluzioni del mercato della certificazione segnalate dagli organismi di certificazione**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

- ❖ un appesantimento burocratico, di cui l'azienda stessa farebbe, ovviamente, a meno;
  - ❖ un costo e non un investimento nell'efficientamento dell'organizzazione e delle pratiche gestionali;
  - ❖ un metodo che raramente permette all'impresa di identificare i propri limiti organizzativi e ancor meno di identificare possibili soluzioni;
  - ❖ una certificazione poco riconoscibile all'esterno, in grado di rafforzare l'immagine stessa dell'azienda che ne fa ricorso;
  - ❖ un requisito formale, utile solo a permettere alle imprese di partecipare a gare pubbliche o private.
- Occorre poi considerare un ultimo aspetto che afferisce agli stessi OdC, alle strategie messe in campo ed agli attuali livelli di competizione. Gli operatori contattati evidenziano, anche in questo caso, alcune debolezze o meglio alcune minacce ad una corretta evoluzione del mercato. In particolare (fig. 2.9):
- ❖ la competizione focalizzata su politiche per attrarre clienti di altri OdC attraverso politiche di prezzo;
  - ❖ la presenza di operatori che potrebbero praticare in modo sempre più intenso strategie di intervento quasi sotto costo, forse a discapito della qualità del servizio offerto spingendo ad un eccessivo ribasso delle tariffe;
  - ❖ competenze di alcuni OdC non sempre all'altezza delle aspettative del mercato e di ciò che l'operare nel "segno della qualità" richiederebbe;
  - ❖ la concorrenza di soggetti operanti in Italia ma accreditati all'estero.

Le opinioni espresse dagli intervistati sugli equilibri e le criticità interne al settore vanno, tuttavia, soppesate.



Occorre, infatti, sottolineare che soltanto sui primi due aspetti, legati alle modalità di competizione ed ai livelli di concorrenza, vi è una diffusa preoccupazione. Gli altri aspetti appaiono, viceversa, come minacce molto più sfumate.

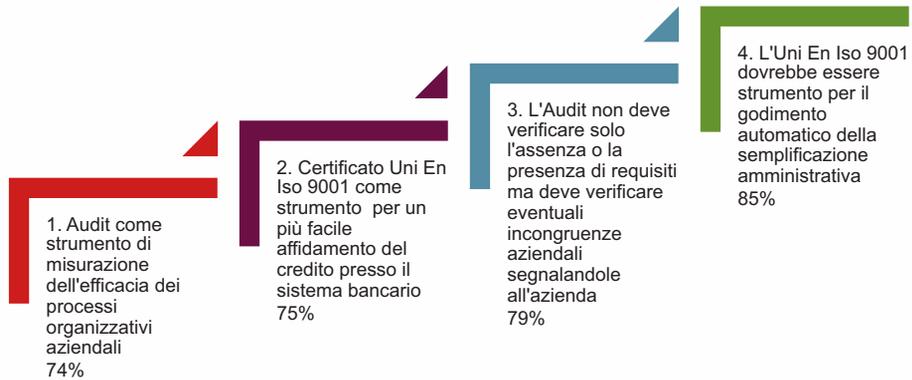
La questione che effettivamente rischia di indebolire il settore riguarda le politiche di *pricing*, oggi spinte al ribasso, principalmente a causa della crisi. Alcuni OdC da tempo esprimono la convinzione che, soprattutto le strutture più piccole, praticino quasi tariffe sottocosto. Il problema non è di facile soluzione perché non esistono tariffe minime e non sono ovviamente possibili accordi per praticare prezzi uniformi. Resta soltanto la strada della reputazione e delle competenze riconosciute dal mercato, che ciascun OdC riesce a costruirsi, oltre all'azione di controllo sulla corretta applicazione delle tariffe da parte di Accredia.

Diversi aspetti critici sono emersi fino a questo punto. È indubbio che la crisi in atto ha accentuato alcune minacce ed ha

contribuito a ridimensionare negli ultimi tre anni la domanda di certificati Uni En Iso 9001. Il ridimensionamento, peraltro, non è eclatante (la flessione del fatturato segnalata dagli OdC sotto accreditamento Accredia, tra il 2010 ed il 2013 è intorno all'1,5%), ma è un segnale che non può essere sottovalutato. Accanto ai fattori congiunturali agiscono, poi, fattori che attengono alle caratteristiche intrinseche del "prodotto" certificazione Uni En Iso 9001. La limitata funzione d'uso o il limitato valore strategico percepito dalle imprese, così come sottolineato e riconosciuto anche dagli OdC, sono stati ampiamente discussi in precedenza.

Il quadro che ne deriva, pur complesso, non indica affatto un declino incontrastabile della principale tra le certificazioni, ma solo la necessità di *un ripensamento di alcune logiche, di alcune norme, di alcune procedure* che la contraddistinguono, e gli *stakeholder* italiani della certificazione potrebbero farsi portavoce e promotori di tali modifiche nelle sedi internazionali di revisione degli standard.

**Fig. 2.10 - Nuove funzioni degli audit e della certificazione Uni En Iso 9001 (% di chi è favorevole all'attivazione di nuove funzioni)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

Per ritornare a crescere, l'Uni En Iso 9001 avrebbe bisogno di rinnovarsi o di riformarsi in alcuni aspetti essenziali ed è questo il punto in assoluto più difficile da praticare, poiché richiederebbe una pur progressiva modifica di alcune norme essenziali, oltre ad una maggiore unità di intenti tra i molti soggetti che a vario titolo operano nel settore della certificazione, unità di intenti oggi difficile da attivare.

### 2.4. Per un percorso di riposizionamento

Possono essere individuati alcuni spunti per mitigare gli elementi di debolezza che attualmente caratterizzano l'offerta di certificazioni Uni En Iso 9001, nella consapevolezza che i margini di manovra sono piuttosto limitati. Conterebbe, tuttavia in questo caso, la capacità dell'intero settore e quindi delle sue diverse componenti (OdC, consulenti aziendali, Associazioni di categoria, Ente di accreditamento) di stabilire un percorso condiviso, ovvero di concordare sulle azioni minime che potrebbero quanto meno mitigare le criticità o i cambiamenti che il settore si trova ad affrontare.

Le linee di intervento delineate dagli organismi di certificazione contattati nell'indagine sono tre:

- ❖ operare affinché la certificazione Uni En Iso 9001 possa divenire a tutti gli effetti uno strumento che consenta alle singole imprese di accedere a delle "corsie preferenziali" di trattamento sia in ambito pubblico che privato, che consenta dunque di ottenere dei vantaggi che ricompensino lo sforzo di operare nel segno della qualità;
- ❖ ridefinire o migliorare per quanto possibile la funzione degli audit, trasformando questo strumento in un momento di interlocuzione tra OdC e impresa, più intenso di quanto non accada oggi;
- ❖ migliorare una serie di aspetti che riguardano nel complesso la struttura e l'organizzazione del settore della certificazione.

Per ciò che attiene i primi due aspetti sopra indicati, è interessante rilevare che

gli OdC analizzati ritengono che un primo passo importante attraverso cui rafforzare l'appeal della certificazione per il sistema di gestione della qualità riguardi per importanza crescente (fig. 2.10):

- ❖ la possibilità che in sede di verifica l'auditor possa attribuire un voto all'efficacia e congruenza di ciascun processo aziendale, in modo da offrire all'azienda un'informazione in più ed uno strumento che consenta uno sguardo a 360 gradi, seppure generale, dell'organizzazione e di eventuali inefficienze; è di questo parere il 74% degli intervistati. È questa, tuttavia, l'innovazione più difficile da effettuare date le norme attualmente vigenti;
- ❖ un accordo quadro tra il settore della certificazione ed il sistema bancario affinché la certificazione SGQ possa essere inserita tra i criteri che alzano la valutazione del merito del credito, favorendo dun-

que l'azienda che ne fa richiesta al sistema bancario, secondo quanto auspica il 75% del campione;

- ❖ la possibilità che l'audit non si risolva più soltanto nella verifica della presenza o assenza di requisiti formali, ma che possa concludersi con una valutazione complessiva ed esplicita sul livello di efficacia dei processi, così come ritiene il 79% degli intervistati;
- ❖ la possibilità che l'Uni En Iso 9001 porti le aziende certificate al godimento automatico di una serie di procedure fortemente semplificate, di competenza delle Amministrazioni pubbliche; è di questa opinione l'85% del campione.

Per ciò che concerne ulteriori aspetti attinenti l'operato di una serie di soggetti diversi che intervengono a vario titolo nel comparto della certificazione, è interessante rilevare che gli OdC ritengono che debbano essere migliorate (fig. 2.11):

**Fig. 2.11 - Forze e aspetti da migliorare nel settore della certificazione, nell'opinione degli organismi di certificazione (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

- ❖ le competenze dei consulenti esterni che generalmente accompagnano l'impresa nella progettazione e predisposizione del sistema di gestione della qualità;
- ❖ la capacità di interlocuzione degli OdC nei confronti delle aziende clienti, cercando di compenetrarsi meglio e di più nei problemi del cliente;
- ❖ le competenze di chi opera all'interno degli organismi di certificazione;
- ❖ il livello di approfondimento con cui vengono effettuate le verifiche;
- ❖ le attività di controllo e di coordinamento afferenti all'Ente di accreditamento Accredia.

Sul contributo che Accredia potrebbe offrire per il migliore funzionamento del

settore, le indicazioni ottenute nell'indagine sono abbastanza precise, in particolare all'Ente di accreditamento si richiedono soprattutto tre cose (fig. 2.12):

- ❖ promuovere corsi di formazione obbligatori per i certificatori, in modo da garantire un miglioramento continuo del livello professionale;
- ❖ adottare criteri più restrittivi per la concessione degli accreditamenti;
- ❖ adottare nuove modalità di controllo sugli organismi di certificazione.

Le opinioni che emergono su tali aspetti risultano particolarmente interessanti, perché con molta chiarezza la maggior parte degli OdC riconosce la persistenza di alcuni problemi, in particolare i complicati rapporti con il sistema dei consulenti esterni, così come

**Fig. 2.12 - Gli interventi di Accredia per il miglioramento del settore della certificazione in Italia (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013



la necessità di un miglioramento progressivo delle competenze e del modo di approcciare il mercato, da parte di tutti. Ma è altrettanto evidente che almeno su questi aspetti molto può essere fatto con risorse verosimilmente contenute.

Pur nella sua complessità, la questione di come rivitalizzare la certificazione Uni En Iso 9001 resta centrale e non è azzardato affermare che una sorta di *Action plan* potrebbe essere studiato e concordato da tutti coloro che a vario titolo operano nel settore delle certificazioni che, vale la pena di ricordare, assume un valore non indifferente, con circa 300 milioni di euro di fatturato (di cui oltre il 40% afferente la sola certificazione degli SGQ).

L'*Action plan* potrebbe porsi alcuni obiettivi di base, come più volte sottolineato in precedenza e come verrà indicato in dettaglio nel capitolo successivo: da un arricchimento di contenuti e di funzioni degli *audit* ad interventi per il rafforzamento delle competenze a vari livelli, da quelle dei consulenti esterni a quelle degli *auditor*. Il miglioramento delle competenze non è una questione di secondo piano perché sottende molti aspetti rilevanti e di sostanza. Migliorare il *modus operandi* significa far sì che gli OdC operino secondo standard più rispondenti alle aspettative delle imprese e che la certificazione torni ad essere uno strumento appetibile per il cliente finale, perché rilasciata dopo un procedimento che crea valore per lo stesso cliente.



### 3. Uni En Iso 9001: posizionamento di mercato e strategie

Le considerazioni riportate in questo capitolo del Rapporto sono tratte da due focus group promossi da Accredia, a cui hanno preso parte i rappresentanti dei principali organismi di certificazione, le organizzazioni di rappresentanza dei consulenti che accompagnano le aziende nella definizione del sistema di gestione della qualità, oltre alle principali associazioni di rappresentanza delle imprese. L'obiettivo dei *focus group*, realizzati a giugno ed a luglio 2013, è stato di sondare gli elementi di forza e le criticità che la certificazione Uni En Iso 9001 presenta nella pratica effettiva delle imprese e condividere con gli operatori del mercato possibili piste di lavoro per il miglioramento del posizionamento di mercato della certificazione.

#### 3.1. Il contesto di riferimento

Il segmento della certificazione del sistema di gestione della qualità ha registrato negli ultimi anni una progressiva flessione sia in termini di certificati rilasciati che di fatturato.

A dicembre 2013 i certificati Uni En Iso 9001 sotto accreditamento Accredia in essere erano 87.380 a fronte degli 88.622 rilevati a dicembre 2012 e degli oltre 90.000 di dicembre 2011. Se si considerano i periodi infra-annuali, ovviamente, si rilevano incrementi di domanda e successivi decrementi, ma nonostante tale variabilità l'effetto finale, come detto, è quello di un ridimensionamento di questo segmento di mercato, seppure non eclatante.

**Fig. 3.1 - Fattori di contesto che influiscono sull'evoluzione della domanda di certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

I fattori che possono spiegare tale fenomeno non vanno attribuiti esclusivamente all'attuale congiuntura sfavorevole, ma ad altri elementi che afferiscono al valore strategico che le imprese attribuiscono all'Uni En Iso 9001 ed alle forze competitive che attraversano il settore della certificazione (fig. 3.1):

In particolare, gli operatori del settore mettono in evidenza:

- ❖ la sempre più diffusa percezione, da parte delle aziende, di un processo di certificazione vissuto come un semplice passaggio burocratico e non come strumento in grado di attivare un efficace sistema per operare secondo criteri improntati alla qualità;
- ❖ norme e procedure legate alla certificazione Uni En Iso 9001 non più del tutto corrispondenti alle necessità delle singole imprese;
- ❖ il rischio che la certificazione per l'SGQ possa essere progressivamente "spiazzata" da altre forme di certificazione (es.: qualità del prodotto, sicurezza sui luoghi di lavoro, tutela ambientale), innescando un effetto di sostituzione anziché proficui processi di *cross selling*, tali per cui un'azienda familiarizza prima con la certificazione Uni En Iso 9001 per poi accedere ad ulteriori tipologie di certificazione;
- ❖ la crescente competizione, tra gli organismi di certificazione, centrata sul ribasso delle tariffe, tale da determinare alcune distorsioni della concorrenza ed effetti potenzialmente lesivi per l'intero settore. In particolare, operare con tariffe ridotte al minimo potrebbe spingere sempre più le imprese a sminuire il valore strategico di questo tipo di

certificazione ed a considerarlo come un mero passaggio burocratico finalizzato a pagare il meno possibile per ottenere un'attestazione che consente di accedere a gare di evidenza pubblica.

Ma se l'Uni En Iso 9001 registra i limiti ai quali si è appena fatto riferimento, la qualità resta per molte imprese una leva strategica a cui si guarda ancor più nell'attuale fase di crisi. Molti indicatori, specie afferenti agli scambi con l'estero, evidenziano come il grado di competitività di molti prodotti italiani risulti particolarmente elevato grazie alla qualità che a tali prodotti viene riconosciuta. *Ma la qualità totale, adottata nell'organizzazione aziendale o incorporata nel prodotto, non necessariamente, oggi, coincide con la certificazione del relativo sistema di gestione.*

In sostanza, sempre più il sistema produttivo identifica la qualità come leva strategica, ma sempre meno le imprese identificano la certificazione Uni En Iso 9001 come strumento per generare qualità e valore; il che sottolinea come siano le caratteristiche intrinseche del prodotto/servizio Uni En Iso 9001 ad essere messe in discussione.

Sia le associazioni di consulenti che gli OdC evidenziano alcuni aspetti che aiutano a leggere meglio i comportamenti delle imprese ed il loro attuale approccio al SGQ, in particolare:

- ❖ una sensibilità piuttosto elevata delle aziende verso il concetto di qualità e verso la comunicazione della qualità come leva di marketing ma parallelamente investimenti sempre più contenuti nella certificazione del SGQ;
- ❖ l'orientamento crescente a considerare la certificazione Uni En Iso

**Fig. 3.2 - Elementi di debolezza dell'approccio delle imprese alla certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

9001 come un costo più che come un investimento.

Il mercato si rivela, in sostanza, sempre più contraddittorio: la qualità resta uno strumento importante per contrastare la crisi e mantenere elevati livelli di competitività, ma la l'Uni En Iso 9001 potrebbe non essere lo strumento più adatto per "generare qualità" o comunque viene sempre più percepita come un passaggio obbligato, un costo superfluo, uno strumento con il quale le imprese hanno scarsa dimestichezza o che non interiorizzano fino in fondo (fig. 3.2), specie nei casi in cui l'azienda risulta di ridotte dimensioni ed il processo produttivo e gestionale è particolarmente flessibile, cioè difficilmente standardizzabile.

Vi sono infine da considerare due ulteriori fattori critici contingenti:

- ❖ la competizione fondata su un ribasso delle tariffe praticate da numerosi OdC nel campo della

certificazione Uni En Iso 9001, con una sorta di *downgrading* del valore che le imprese attribuiscono al SGQ certificato. L'abbassamento dei prezzi per le verifiche in azienda ed il rilascio della certificazione, a causa delle avverse condizioni di mercato, spinge ormai in molti casi ad una sorta di *appiattimento dell'offerta*;

- ❖ la presenza sul mercato di diversi organismi di certificazione di piccole dimensioni, talvolta, vere proprie "agenzie italiane" di organismi esteri, spinti ad offrire servizi a prezzi contenuti, sovente a discapito della loro qualità. Per dare un'idea della parcellizzazione del settore, sarebbe sufficiente citare che nel settore delle costruzioni Accredia ha riconosciuto circa 30 di questi organismi che rilasciano complessivamente circa 3.000 certificati (dunque, circa 100 ciascuno, in media).

Gran parte degli OdC e dei consulenti delle imprese sono inoltre convinti che, se ben impostato, un sistema di gestione della qualità può essere uno strumento finalizzato al rafforzamento della struttura organizzativa dell'impresa (fig. 3.3), in particolare:

- ❖ alla migliore gestione delle risorse aziendali;
- ❖ al miglioramento del rapporto con fornitori e clienti;
- ❖ ad una migliore gestione dei costi.

Anzi in molti casi, soprattutto per le imprese di minori dimensioni, l'adozione di una certificazione Uni En Iso 9001 può rappresentare l'occasione per prendere coscienza di eventuali limiti dell'organizzazione aziendale o delle potenzialità di un suo corretto sviluppo. Il punto critico, tuttavia, è un altro, così come emerge anche dalla rilevazione campionaria riportata nel secondo capitolo di questo studio. In primo luogo, gli operatori della certificazione mettono in evidenza che la reale efficacia di un SGQ

dovrebbe dipendere da un *commitment* forte da parte dei vertici aziendali, o meglio – per le strutture di piccole dimensioni – del capo azienda, un *commitment* che spesso è difficile da fare emergere o da attivare.

In secondo luogo, gran parte degli OdC ha la netta percezione che, *sul piano pratico, le aziende clienti attribuiscono un limitato valore alla certificazione Uni En Iso 9001 come strumento di efficientamento organizzativo e di razionalizzazione*. In sostanza, tutti concordano che, dal punto di vista prettamente teorico, la certificazione del SGQ è uno strumento che consente all'impresa di effettuare un salto di qualità, ma riportato sul piano concreto la questione è differente.

La percezione diffusa degli organismi di certificazione che gran parte delle imprese, nei fatti, dà poco significato alla certificazione Uni En Iso 9001 emerge ormai da una molteplicità di rilevazioni ed è forse il punto di partenza per considerare nella giusta luce il mercato, oggi ed in prospettiva.

**Fig. 3.3 - Vantaggi derivanti alle imprese dalla certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

### 3.2. Lo scenario di mercato

Sulla base di quanto detto, sembra difficile immaginare uno scenario espansivo della certificazione Uni En Iso 9001 e sarebbe, viceversa, necessario un ripensamento delle strategie complessive, finalizzate a ridurre le probabilità di un declino della domanda dovuta ad una sorta di obsolescenza di questo tipo di certificazione.

Da dove ripartire?

Un primo punto potrebbe essere di considerare non solo le debolezze attuali ma alcuni elementi di forza insiti nel settore della certificazione, su cui continuare ad investire. In particolare, vale la pena di ribadire che:

- ❖ per molte imprese la qualità, in senso lato, è un valore ed una leva della crescita;
- ❖ a prescindere dai fatti contingenti, la certificazione Uni En Iso 9001 *se impostata secondo lo spirito originario delle norme* che la regolano, consente una razionalizzazione dell'organizzazione aziendale, permette agli imprenditori, specie nelle strutture di piccole dimensioni, di prendere coscienza dei propri limiti, di definire interventi correttivi e, non ultimo, di attivare processi all'insegna della maggiore efficienza;
- ❖ sia i consulenti esterni che coadiuvano le singole imprese a predisporre il sistema di gestione della qualità per le opportune verifiche necessarie al rilascio della certificazione, che gli stessi organismi di certificazione possono, pur nei limiti stabiliti dalla normativa, coadiuvare l'azienda ad approntare processi interni efficaci, incardinati in un concetto di qualità in senso ampio.

Sulla base di quanto detto, esistono certamente spazi per strategie di mercato finalizzate a generare nuovamente valore attraverso la certificazione Uni En Iso 9001 ed a rivitalizzare tale strumento.

C'è innanzi tutto la necessità di far percepire o di ritornare a far percepire alle imprese, specie quelle di ridotte dimensioni, la certificazione del SGQ come un valore e come uno strumento di efficientamento dell'impresa. Parallelamente, occorre allentare il clima di diffidenza che una parte consistente del tessuto produttivo attualmente nutre nei confronti di tale strumento. Infine, occorrerebbe ritrarre le politiche di offerta praticate dagli OdC non focalizzandole esclusivamente – come ormai da tempo accade a causa della crisi – sul fattore prezzo.

Si tratta di orientamenti e strategie certamente più facili da enunciare che da mettere in campo. In particolare, molto sembra ruotare intorno ad un cambio di percezione da parte delle imprese. Per questi motivi, il dialogo tra l'impresa ed il soggetto certificatore deve essere più pregnante, più efficace e meno improntato al formalismo. Potrà essere infatti l'OdC a far capire all'azienda la rilevanza di un sistema di gestione della qualità certificato ed è difficile, peraltro, che il singolo capo azienda lo percepisca autonomamente. *Occorre, anche con il concreto impegno delle organizzazioni d'impresa presenti in Accredia, ritornare a rafforzare il ruolo fiduciario tra soggetti della filiera*, ovvero tra consulenti e OdC da un lato e aziende dall'altro. Operare con prezzi al ribasso ha prodotto una sorta di dequalificazione della certificazione che non ha certamente giovato al settore.

Sarebbe, dunque, opportuno ritornare a strategie più mirate e, ove possibile, ad eventuali modifiche alla certificazione Uni En Iso 9001 per renderla più appetibile nei confronti delle imprese.

**Fig. 3.4 - Elementi di debolezza dell'azione degli organismi e delle attività di certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

### 3.3. Forze e debolezze

Nella pratica di mercato, la certificazione per gli SGQ rivela alcune debolezze che rendono piuttosto complesso il quadro generale in cui operano gli organismi di certificazione ed i consulenti nella fase preparatoria alla verifica ispettiva. Non mancano – come più volte sottolineato in precedenza – anche le opportunità per uno sviluppo futuro, ma in questo momento gli elementi critici appaiono particolarmente evidenti ed andrebbero contrastati.

In via preliminare, prima di passare ad una più ampia analisi *SWOT*, possono essere individuate alcune *parole e concetti-chiave* che permettono di chiarire cosa accade nel mercato e di riflettere su possibili scenari futuri (fig. 3.4).

I fattori che condizionano sempre più le evoluzioni del mercato sono:

- ❖ la concorrenza tra la certificazione Uni En Iso 9001 ed altre tipologie di certificazione;
- ❖ la diffusa percezione di una marcata burocratizzazione della certificazione del SGQ a causa della sua obbligatorietà in alcuni contesti;
- ❖ la standardizzazione dei modelli di gestione della qualità, con una conseguente rigida applicazione delle norme in sede di verifica da parte degli OdC;
- ❖ la difformità di comportamento degli *auditor* e dei consulenti d'impresa;
- ❖ la permanenza di un potenziale conflitto di interessi nei rapporti tra OdC e consulenti;
- ❖ il potenziale conflitto di interessi nell'interazione tra l'OdC e la singola

**Fig. 3.5 - Forze, debolezze, minacce e opportunità della certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

impresa, nel momento in cui l'ispezione e le altre verifiche ed attività condotte dagli OdC rischiano di sconfinare in attività di consulenza.

Vale la pena di sottolineare, dunque, che l'Uni En Iso 9001 è sempre più percepita come una certificazione avente un carattere "generalista", per questo meno attrattiva rispetto ad altre certificazioni come quella, ad esempio, sulla conformità del prodotto o sulla sicurezza sui luoghi di lavoro, solo per fare qualche esempio. In verità, si tratta di certificazioni molto differenti l'una dall'altra, ma ad esempio quella sul prodotto fornisce garanzie molto specifiche (che il prodotto sia quello atteso, sicuro ed efficace) che, per molti versi, l'Uni En Iso 9001 non dà, perché si focalizza sulla molteplicità dei processi che riguardano un'unità produttiva. L'Uni En Iso 9001 è entrata, così, quasi in concorrenza con altre forme di certificazione rischiando, nell'attuale contesto di recessione, di subire una sorta di *effetto di spiazzamento*. Parallelamente, la rigida ap-

plicazione di procedure di verifica e l'idea, sempre più diffusa, che l'ottenimento del certificato sia un passaggio burocratico – privo di un forte impegno al miglioramento organizzativo della singola impresa – per il quale è sufficiente pagare, rischiano di fare percepire questo strumento come poco efficace, poco attraente e poco utile.

È possibile, tuttavia, una disamina più approfondita di elementi positivi e negativi che incidono sul contesto (fig. 3.5).

In particolare, tra gli elementi di forza riconosciuti all'Uni En Iso 9001 figura:

- ❖ la capacità di spingere l'impresa, soprattutto quella di limitate dimensioni, a prendere coscienza della propria struttura organizzativa, di eventuali criticità e di possibili miglioramenti;
- ❖ l'essere strumento per l'ottimizzazione dei processi aziendali delle strutture che si fanno certificare;

- ❖ l'essere un elemento distintivo per l'azienda e quindi una leva di marketing;
- ❖ l'essere un mezzo per partecipare a gare d'appalto usufruendo di minori costi legati alla sottoscrizione di garanzie fidejussorie.

Tra le debolezze, gli organismi di certificazione, le imprese ed i consulenti segnalano:

- ❖ la marcata "frammentazione" (differenziazione) delle tariffe praticate dagli OdC e, soprattutto, la tendenza al ribasso delle tariffe con una forte concorrenza tra gli organismi e qualche "effetto" di distorsione della concorrenza, talvolta a discapito della qualità del servizio offerto;
- ❖ la diffusione di tecniche di valutazione e modalità di verifica differenti tra *auditor* e tra organismi di certificazione che inficia l'immagine del settore della certificazione;
- ❖ la possibilità di un abbassamento della qualità dell'operato degli organismi di certificazione e dei consulenti in condizioni di concorrenza spinta ed in presenza di una domanda di certificazione in fase di ridimensionamento;
- ❖ il disallineamento tra le aspettative delle imprese che intendono farsi certificare e l'operato degli organismi di certificazione, talvolta visti erroneamente come strutture di consulenza;
- ❖ la possibile confusione che può insorgere, nelle imprese, tra certificazione del sistema di gestione della

qualità e certificazione di prodotto o altre tipologie di certificazione, con un effetto finale di delusione delle aspettative delle imprese.

Sono considerati come opportunità di sviluppo aspetti quali:

- ❖ il miglioramento delle modalità di svolgimento delle visite di verifica da parte degli OdC presso le imprese ed *il miglioramento dei processi di elaborazione dei rapporti finali di verifica*, da sviluppare non attraverso la rigida applicazione di procedure standard, bensì con una più intensa interlocuzione tra OdC ed impresa;
- ❖ strategie finalizzate a comunicare meglio e più intensamente il valore della certificazione dei SGQ;
- ❖ la possibilità che gli organismi di certificazione comunichino meglio alle singole imprese, i vantaggi ed il valore della certificazione Uni En Iso 9001 piuttosto che limitarsi alla verifica delle conformità degli standard adottati alle singole norme in materia di qualità;
- ❖ l'attivazione di procedure attraverso cui gli OdC possano valutare, in sede di verifica, l'efficacia, e non solo la conformità alle prescrizioni, dei singoli processi aziendali.

Infine, le principali minacce vengono identificate:

- ❖ nella crescita abbastanza sostenuta negli ultimi anni del numero di OdC, talvolta caratterizzati da standard operativi piuttosto lontani da quelli che sono considerati in Italia i *benchmark* del mercato della certificazione;



- ❖ nella difformità nel *modus operanti* degli OdC, alcuni dei quali inclini ad effettuare verifiche ed a rilasciare certificazioni anche a tariffe molto ridotte, fenomeno piuttosto diffuso, in particolare, tra organismi esteri operanti in Italia;
- ❖ in un controllo ancora piuttosto limitato e non omogeneo sull'operato degli OdC e sui rapporti che possono intercorrere tra l'OdC ed i consulenti a cui ricorrono le aziende nella fase preparatoria dei sistemi di gestione della qualità.

Indipendentemente dai *trend* di mercato – legati ad una domanda più instabile rispetto al passato – sembra si possano cogliere due aspetti essenziali, tra i molti evidenziati, che possono aiutare ad elaborare un'analisi prospettica. In particolare:

a) il primo aspetto sembra fare riferimento alle caratteristiche intrinseche della certificazione Uni En Iso 9001. Aspetti come la realizzazione di un sistema di gestione della qualità, o come la standardizzazione di procedure interne all'azienda o la verifica periodica del rispetto delle procedure in materia di qualità, possono non

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

b) il secondo aspetto concerne la struttura e l'organizzazione che il mercato (offerta) della certificazione Uni En Iso 9001 ha oggi assunto. La frammentazione dell'offerta, determinata anche e soprattutto dal proliferare di OdC di piccole dimensioni spinti a praticare tariffe molto concorrenziali pur di espandersi, ed il modo di operare nell'espletamento delle verifiche, poco incline ad un dialogo con l'impresa che intende farsi certificare, rappresentano ormai degli ostacoli allo sviluppo della certificazione del SGQ.

Casi di *contiguità* tra il consulente aziendale e l'organismo di certificazione e verifiche effettuate osservando soltanto aspetti formali, senza un'analisi a monte delle problematiche aziendali, fanno apparire spesso la certificazione come uno strumento rigido e poco utile, per il cui ottenimento è sufficiente che l'azienda paghi. Pur riconoscendo che i margini di manovra per migliorare il contesto di mercato sono piuttosto limitati, occorrerebbe ripensare le moda-

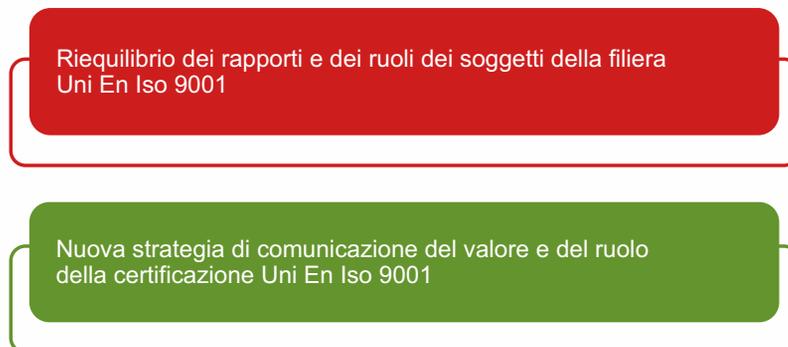
lità di approccio dell'OdC nei confronti delle imprese, dando il segnale che la verifica non è tanto o solo un atto di controllo, ma un intervento costruttivo attraverso cui l'OdC può contribuire al miglioramento dell'efficienza aziendale.

### 3.4. Proposte per la rimodulazione della certificazione Uni En Iso 9001

Da un punto di vista generale, il riposizionamento ed il rafforzamento della certificazione Uni En Iso 9001 come prodotto/servizio vendibile sul mercato sembra dipendere da due differenti elementi (fig. 3.6).

a) una sorta di riequilibrio e di riallineamento dei diversi segmenti di quella che potrebbe essere definita come la filiera dell'Uni En Iso 9001, ovvero di un riequilibrio dei rapporti e delle funzioni dei consulenti aziendali, degli organismi di certificazione, delle imprese e, non ultimo, di Accredia;

**Fig. 3.6 - Proposta di linee di riposizionamento della certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

b) la ridefinizione ed il miglioramento del rapporto e delle modalità di comunicazione tra gli organismi di certificazione e le imprese, per il recupero di una visibilità dell'Uni En Iso 9001 e per l'affermazione del valore implicito che tale certificazione ha come strumento a supporto dell'azienda.

Il primo dei due *step* sopra indicati è certamente il più complesso anche perché è il più articolato. Il riequilibrio ed il riallineamento dei diversi segmenti di quella che può essere definita la filiera della certificazione del sistema di gestione della qualità implica infatti:

- ❖ un'opera di ridefinizione dei ruoli dei diversi attori, eliminando, in primis, quelli che da più parti sono identificati come conflitti di interessi (rapporti tra consulenti e OdC) e come pratiche di distorsione della concorrenza (tariffe sempre più contenute per favorire fenomeni di migrazione da un OdC ad un altro, verifiche "più veloci e facili" per rispondere alla mancanza di tempo dell'impresa o per render più appetibile il processo di certificazione);
- ❖ una riconfigurazione, ove possibile, delle modalità di svolgimento degli *audit*;
- ❖ una riconfigurazione, dove possibile, del certificato rilasciato;
- ❖ un processo estensivo di rafforzamento delle competenze di tutti gli attori, in primo luogo, degli *auditor*.

Alcuni aspetti possono o potrebbero essere definiti come possibili linee di modulazione e di *riposizionamento* della certificazione Uni En Iso 9001.

In particolare:

- *L'audit come strumento di verifica e supporto all'azienda* – l'*audit* non dovrebbe limitarsi, come nella maggior parte dei casi avviene, ad una verifica e controllo di alcuni requisiti, ma dovrebbe essere innanzi tutto un'opera di *analisi dei processi aziendali*, per evidenziarne il livello di efficacia. Il passaggio da un'opera di "raccolta di evidenze" e di controllo della "presenza o assenza" di alcuni aspetti dell'organizzazione aziendale da parte dell'OdC ad una attività di *analisi* non è affatto scontata o banale. Sarebbe opportuno, dunque, sforzarsi di regolamentare con più apertura le procedure di *audit* facendone, in modo esplicito, uno strumento di "verifica e di supporto" all'azienda. Il termine "supporto" deve essere esplicitato e dovrebbe consistere nella possibilità che l'OdC verifichi e comunichi all'impresa, dopo un'attenta *analisi*, eventuali incongruenze organizzative, possibili miglioramenti apportabili alla struttura aziendale e strumenti utili al rafforzamento dell'efficienza. E d'altra parte, la comunicazione e l'interlocuzione tra l'OdC e le aziende sugli aspetti menzionati non può più essere sporadica e destrutturata (come accade nei casi migliori) ma dovrebbe essere esplicitata nella regolamentazione in materia di verifiche.

- *Migliore gestione degli audit* – ciò dovrebbe avvenire attraverso il rafforzamento delle competenze degli *auditor*, nonché attraverso il maggiore approfondimento ed ampliamento dei contenuti che essi sono chiamati a trattare. La migliore gestione degli *audit* presuppone tuttavia, che – come detto in precedenza – le stesse finalità dell'*audit* fossero, per quanto possibile, ridefinite ed ampliate prevedendo una azione di supporto afferente gli aspetti organizzativi e strategici dell'impresa piuttosto che la sola verifica di alcuni requisiti necessari al rilascio del certificato Uni En Iso 9001.

- *Misurazione dell'efficacia dei processi organizzativi e gestionali* – attraverso un'interpretazione estensiva delle norme che regolano l'Uni En Iso 9001 sarebbe opportuno che l'*auditor* non solo evidenziasse eventuali non conformità ed effettuasse una valutazione complessiva sulla base dei diversi elementi verificati, ma che ponesse in essere uno step intermedio effettuando un'analitica valutazione di coerenza ed efficacia dei singoli processi aziendali. Ne sortirebbe una sorta di check-up approfondito e ragionato, relativo all'organizzazione aziendale ed alle procedure, attraverso cui l'azienda può evidenziare con maggiore chiarezza elementi di forza e strumenti correttivi. Si tratterebbe di una sorta di servizio aggiuntivo ma coerente con la *mission* di ciascun OdC, un servizio che farebbe del momento della verifica e della certificazione uno strumento più interessante, appetibile e utile agli occhi di molte aziende, che oggi considerano la certificazione stessa come una scialba procedura burocratica.

- *Ampliamento dei processi aziendali da sottoporre a verifica per il rilascio della certificazione Uni En Iso 9001* – sarebbe auspicabile che gli *stakeholder* proponessero nelle sedi competenti una revisione della norma che prevedesse la verifica di processi aziendali importanti, ma attualmente esclusi, come ad esempio la gestione dei pagamenti, il processo amministrativo o l'effettuazione di *audit* interni mirati non solo alla valutazione del sistema di gestione della qualità, ma anche alla gestione della conformità legislativa dei processi richiamati nello scopo del certificato. Ciò dovrebbe avere come presupposto, condiviso da tutte le parti interessate, che la valutazione della conformità della Uni En Iso 9001 non può prescindere da una preliminare valutazione sui processi, e non solo sulle funzioni, dell'azienda. Ovviamente un

approccio siffatto dovrebbe essere recepito anche nella fase di accreditamento.

- *Legare la certificazione Uni En Iso 9001 al godimento automatico di forme di semplificazione amministrativa e di benefici fiscali* – la disponibilità di un SGQ certificato dovrebbe essere, in modo esplicito, titolo di godimento di una sostanziale semplificazione amministrativa, eliminando passaggi ridondanti e richieste di autorizzazioni presso la Pubblica Amministrazione. Ad oggi le imprese certificate non godono di nessun reale beneficio in tal senso. Viceversa, tenendo conto che il peso determinato da una molteplicità di adempimenti che ricadono sulle imprese è estremamente consistente in Italia, e che tale peso rappresenta una perdita per il sistema produttivo, legare la disponibilità di un certificato Uni En Iso 9001 alla semplificazione amministrativa e, non meno importate, ad eventuali benefici fiscali farebbe della stessa certificazione un vantaggio competitivo rilevante.

- *Miglioramento dell'appeal dell'offerta di certificazione Uni En Iso 9001 attraverso la proposta di servizi complementari* – sarebbe auspicabile avviare un programma di formazione mirata, condiviso a tutti i livelli (Accredia, organismi di certificazione, consulenti e imprese) di volta in volta focalizzato su requisiti specifici della norma e sui processi aziendali a cui essa fa riferimento. Solo a titolo semplificativo, gli organismi di certificazione e gli *stakeholder* ogni anno potrebbero individuare e definire un tema specifico (es.: controllo dei fornitori, riesame della direzione, progettazione per obiettivi, formazione per il miglioramento delle competenze) sul quale promuovere attività di dibattito e di formazione. Tutto ciò aiuterebbe ad aumentare la consapevolezza sul tema della qualità da parte degli operatori e a innescare comportamenti virtuosi.

- *Avvio di un confronto tra il sistema della certificazione ed il sistema bancario per un accordo specifico sulla certificazione Uni En Iso 9001* – la 9001 potrebbe divenire uno dei criteri di valutazione utilizzabili dal sistema bancario per l'elaborazione dei propri rating finalizzati a definire l'affidabilità e il merito del credito di un'azienda cliente. Le informazioni contenute nei rapporti di verifica degli OdC potrebbero rappresentare elementi utili a completamento delle analisi svolte dalle banche nei confronti delle imprese.

- *Maggiore visibilità ed intensificazione dell'attività di controllo da parte di Accredia* – uno dei problemi più sentiti dagli OdC è il rispetto delle regole della concorrenza, evitando l'intensificarsi della migrazione delle imprese da un OdC ad un altro grazie ad un continuo ribasso delle tariffe, a cui potrebbe non sempre corrispondere un'elevata qualità del servizio offerto. Premesso che non è compito di Accredia intervenire sul rispetto delle regole della concorrenza e sindacare sulla congruità delle tariffe applicate dagli organismi, si potrebbe prevedere, su base volontaria e su modelli oggettivi, trasparenti e concordati con le associazioni dei soggetti accreditati, un "rating" degli OdC, con degli indicatori di qualità da rendere pubblici (per esempio, percentuale di ispettori certificati, partecipazione a gruppi di lavoro/tavoli di normazione, investimenti nella formazione del personale, organizzazione di eventi culturali, ecc.). Ciò allo scopo di favorire una competizione basata sulla migliore competenza, anziché sul prezzo più basso.

- *Istituire un tavolo degli stakeholder della certificazione* – sarebbe utile aprire una nuova fase di confronto tra i soggetti che, in modo diverso, sono coinvolti nella certificazione. Nello specifico, sarebbe opportuno promuovere un confronto tra le organizzazioni imprenditoriali, le associa-

zioni di rappresentanza dei consulenti e le rappresentanze degli organismi di certificazione per individuare soluzioni che aiutino a superare le attuali contrapposizioni. Sarebbe altresì auspicabile una partecipazione più intensa e consapevole di tutti gli *stakeholder* ai tavoli internazionali Ea, Iaf e Iso dove si definiscono le norme e le relative modalità di applicazione e verifica.

Vi è poi un secondo livello di interventi che afferisce più alla sfera della comunicazione; si tratta comunque di un aspetto da non sottovalutare. Come più volte sottolineato, forte è la percezione, soprattutto da parte degli operatori della certificazione, che vi sia il pericolo di un incremento di pratiche non concorrenziali, di una sorta di scadimento del valore della certificazione, di un atteggiamento di crescente distacco o disinteresse del sistema delle imprese rispetto alla certificazione Uni En Iso 9001 e, forse, anche nei confronti di altre certificazioni in materia di qualità. Molte aziende, specie di piccole dimensioni, si certificano in ambito Uni En Iso 9001 solo perché indotte dalle imprese clienti e non perché esse percepiscono l'effettiva utilità di un sistema di gestione della qualità. Si potrebbe, dunque, agire, su due livelli:

- ❖ promuovere un piano di comunicazione che abbia come obiettivo il miglioramento della conoscenza di ruoli e regole degli operatori della certificazione verso le aziende ed i consumatori;
- ❖ organizzare e convocare gli *Stati generali della qualità*, con tutti i soggetti coinvolti nella certificazione, al fine di concordare e proporre interventi di miglioramento e rafforzamento degli aspetti procedurali e di contenuto afferenti alle certificazioni.

## Nota metodologica

### Metodo di calcolo degli indicatori di qualità Censis-Accredia

Gli indicatori di qualità Censis-Accredia, riportati nel primo capitolo del Rapporto, fanno riferimento a quattro dimensioni sociali ed economiche:

- qualità del sistema produttivo;
- qualità dell'offerta di servizi pubblici;
- qualità della vita e del contesto socio-economico;
- qualità ambientale.

Ciascun indicatore sintetizza *set* articolati di variabili statistiche diverse, disponibili con una disaggregazione di livello regionale. Per consentire la confrontabilità temporale e territoriale, è stato necessario limitare il raggio di osservazione al periodo 2009-2012, per il quale, per ciascun ambito trattato, si disponeva di un congruo numero di informazioni.

Per ciascun ambito sono stati effettuati i seguenti *step*:

- standardizzazione degli indicatori al fine di eliminare disomogeneità legate ai diversi ordini di grandezza e alle differenti unità di misura;
- riduzione delle variabili originarie attraverso l'analisi delle correlazioni che ha evidenziato gli indicatori fortemente correlati; i casi individuati sono stati sintetizzati – attraverso medie semplici – in variabili uniche;
- una volta ridotto il numero delle dimensioni da considerare è stata applicata la media semplice;
- trasformazione lineare che ha assegnato valore pari a 100 alla regione più virtuosa e valori proporzionalmente più bassi alle altre.

Di seguito si fornisce il dettaglio delle variabili statistiche utilizzate per ciascuno dei quattro indicatori sintetici di qualità Censis-Accredia.

#### Variabili statistiche utilizzate per il calcolo dell'indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo

- |   |   |
|---|---|
| • Tasso di natalità imprenditoriale                             | • % imprese attive nel terziario avanzato per 1.000 abitanti                          |
| • Imprese attive per 100 abitanti 2012                          | • Aziende certificate (siti produttivi) Uni En Iso 9001:2008 per 1.000 imprese attive |
| • Marchi e brevetti per 10.000 abitanti                         | • % saldo bilancia dei pagamenti sul PIL  |
| • Imprese in procedura concorsuale per 1.000 imprese registrate | • Assunzioni previste di personale laureato sul totale assunzioni                     |
| • % Unità locali delle imprese con 50 addetti e più sul totale  | • Dimensione media delle imprese attive in hi-tech                                    |
| • Produttività reale del lavoro                                 | • Operatori economici all'esportazione per 100 imprese attive                         |
| • Tipologia di connessione: banda larga fissa o mobile          | • % Esportazioni del Made in Italy * sul totale settore manifatturiero                |
| • Utilizzo di internet nelle imprese (val.%)                    | • % Esportazioni del settore manifatturiero sul PIL                                   |
| • Spesa intramuros in ricerca e sviluppo in % del PIL           |   |
| • % imprese attive in hi-tech sul totale                        |   |

\*Alimentari, bevande e tabacco (CA), industria tessile, abbigliamento, pelli, accessori (CB), mobili (CM31), macchinari e apparecchi nca (CK).

### Variabili statistiche utilizzate per il calcolo dell'indicatore sintetico di qualità dell'offerta di servizi pubblici

- Difficoltà di collegamento (problema molto o abbastanza presente) per 100 famiglie della stessa zona
- Irregolarità nell'erogazione dell'acqua (problema molto o abbastanza presente) per 100 famiglie della stessa zona
- Bambini tra 0 e 3 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia (asilo nido, micronidi, o servizi integrativi e innovativi) di cui il 70% in asili nido, sul totale della popolazione 0-3 anni
- % Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (65 anni e oltre)
- Bambini dell'asilo e della scuola materna, studenti che si recano a scuola o all'università utilizzando un mezzo di trasporto collettivo (per 100 bambini e studenti della stessa zona che escono di casa per andare a scuola o all'università)
- Persone di 15 anni e più occupate che si recano al lavoro utilizzando un mezzo di trasporto collettivo (per 100 occupati della stessa zona che escono di casa per andare al lavoro)
- Numero di passeggeri trasportati dal Trasporto Pubblico Locale nei comuni capoluogo di provincia (val. per abitante)
- Famiglie che dichiarano difficoltà a raggiungere una farmacia (per 100 famiglie)
- Famiglie che dichiarano difficoltà a raggiungere un pronto soccorso (per 100 famiglie)
- Famiglie che dichiarano difficoltà a raggiungere un ufficio postale (per 100 famiglie)
- Famiglie che dichiarano difficoltà a raggiungere una stazione di polizia o di carabinieri (per 100 famiglie)
- Medici per 100.000 abitanti

### Variabili statistiche utilizzate per il calcolo dell'indicatore sintetico di qualità della vita e del contesto socio-economico

- Indice di povertà regionale (famiglie): popolazione che vive in famiglie al di sotto della soglia di povertà (%)
- % Famiglie per giudizio positivo sulle risorse economiche complessive negli ultimi 12 mesi (ottime + adeguate)
- Spesa per consumi finali delle famiglie pro capite (€ correnti)
- Depositi pro capite (€ correnti)
- Tasso di occupazione 15-64 anni
- Tasso di disoccupazione
- Tasso di partecipazione all'istruzione secondaria superiore (studenti iscritti nelle scuole secondarie superiori su popolazione nella classe d'età di 14-18 anni - al 1° gennaio in %)
- Giovani che abbandonano prematuramente gli studi (% popolazione 18-24 anni con al più la licenza media e che non frequenta altri corsi scolastici o svolge attività formative superiori ai 2 anni)
- Laureati nella popolazione di 15 anni ed oltre
- Grado di diffusione di Internet nelle famiglie (% di coloro che dichiarano di possedere l'accesso a Internet sul totale delle famiglie)
- Persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi (per 100 persone con le stesse caratteristiche)
- Persone di 6 anni e più che hanno fruito di alcuni spettacoli o intrattenimenti fuori casa negli ultimi 12 mesi - Cinema (%)
- Persone di 6 anni e più che hanno fruito di alcuni spettacoli o intrattenimenti fuori casa negli ultimi 12 mesi - Musei e Mostre (%)
- Spesa media mensile familiare per tempo libero, cultura e giochi
- Partecipazione sociale (% persone di 14 anni e più che hanno svolto volontariato sul totale della popolazione di 14 anni e più)
- Criminalità diffusa per 1.000 abitanti

**Variabili statistiche utilizzate per il calcolo dell'indicatore sintetico di qualità dell'ambiente**

- Mw di potenza efficiente lorda delle fonti rinnovabili su Mw di potenza efficiente lorda totale (%)
- Produzione lorda di energia elettrica da fonti rinnovabili sui consumi interni lordi di energia elettrica (%)
- Disponibilità di verde urbano nei i comuni capoluogo di provincia (mq per abitante)
- Famiglie che dichiarano molto o abbastanza presente l'inquinamento dell'aria nella zona in cui abitano (per 100 famiglie)
- Famiglie che dichiarano molto o abbastanza presente la sporcizia nelle strade nella zona in cui abitano (per 100 famiglie)
- Famiglie che dichiarano molto o abbastanza presente il rumore nella zona in cui abitano (per 100 famiglie)
- Rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani (%)
- Dotazione di centraline di monitoraggio dell'aria (numero per 100.000 abitanti)
- % Popolazione residente nei comuni capoluogo connessa a impianti di depurazione delle acque reflue urbane
- Spesa pro capite per l'ambiente (€) (corrente ed in conto capitale)





[www.accredia.it](http://www.accredia.it)

Stampato in Italia  
nel mese di febbraio 2014





**Via Guglielmo Saliceto, 7/9  
00161 Roma - Italy**

**Tel. +39 06 844099.1  
Fax. +39 06 8841199**

**[info@accredia.it](mailto:info@accredia.it)  
[www.accredia.it](http://www.accredia.it)  
[twitter.com/accredia](https://twitter.com/accredia)**