

# **QUALITÀ, CRESCITA, INNOVAZIONE**

## **SECONDO RAPPORTO SULLA QUALITÀ E SUI SISTEMI DI CERTIFICAZIONE**

### **Sintesi**

Roma, 26 febbraio 2014

## INDICE

Premessa	1
1. Qualità per competere: percorsi e strumenti per le eccellenze italiane	2
1.1. L'Italia delle qualità produttive oltre la crisi	2
1.2. Gli indicatori Censis-Accredia per una visione delle qualità	4
1.3. Certificazione per la competitività	10
2. Limiti e prospettive degli strumenti per la qualità: la visione degli Organismi di Certificazione	14
2.1. Una leva strategica in chiaro-scuro	14
2.2. Valutazione del potenziale strategico	15
2.3. Per un percorso di riposizionamento	17
3. Uni En Iso 9001: posizionamento di mercato e strategie	20
3.1. Forze e debolezze	20
3.2. Proposte per la rimodulazione della certificazione Uni En Iso 9001	22

## PREMESSA

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. 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.

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*. Lo sguardo, inoltre, si allarga ad una misurazione della qualità in quattro diverse dimensioni del sociale e della struttura economico-produttiva del Paese con appositi indicatori sintetici Censis-Accredia. Viene proposto, inoltre, un approfondimento sull'efficacia della certificazione Uni En Iso 9001 come strumento di efficientamento dell'impresa attraverso un'analisi comparativa di dati di bilancio di campioni differenti di aziende.

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. Il capitolo mira ad aprire un confronto più intenso tra gli operatori della certificazione per definire un migliore posizionamento dell'Uni En Iso 9001.

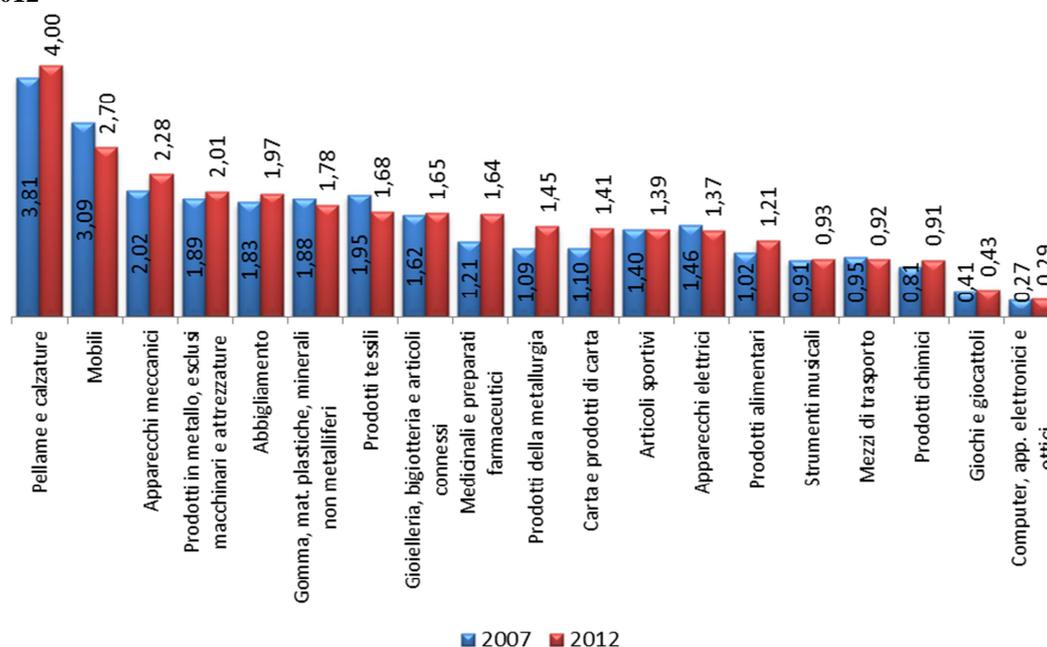
# 1. QUALITÀ PER COMPETERE: PERCORSI E STRUMENTI PER LE ECCELLENZE ITALIANE

## 1.1. L'Italia delle qualità produttive oltre la crisi

Se la perdita di competitività del Paese 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), come rivelano le statistiche Unctad-Wto.

In particolare, tra il 2007 ed il 2013 la quota italiana sul commercio mondiale è passata dal 3,6% al 2,7%. 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. 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 (**fig. 1.1**).

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



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

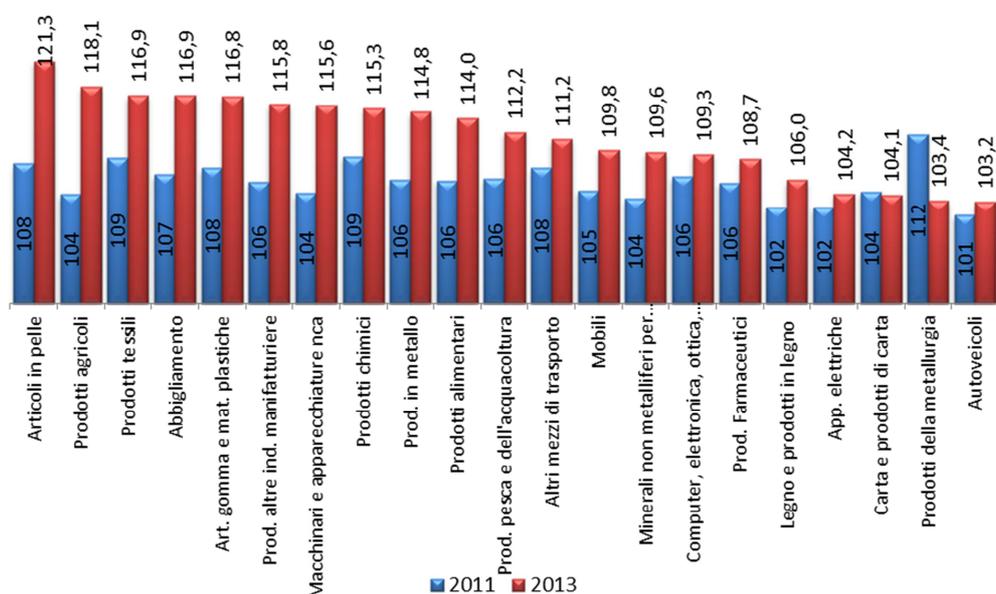
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ice

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.

Pertanto, 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.

Da anni, inoltre, i valori medi unitari delle esportazioni di un paniere ampio di prodotti italiani registra *trend* crescenti (**fig. 1.2**). Questo fenomeno può essere considerato come un indicatore sufficientemente robusto della qualità che gli acquirenti stranieri riconoscono ai prodotti italiani.

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

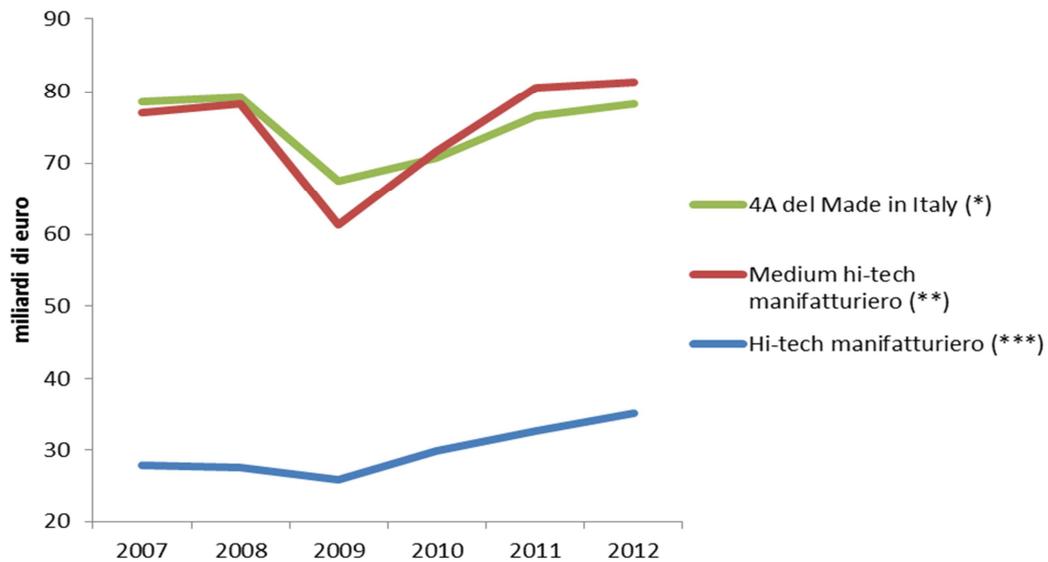


Fonte: elaborazione Censis su dati Istat-Ice

*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. *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 farmaceutica, la produzione di apparecchi di precisione 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).

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

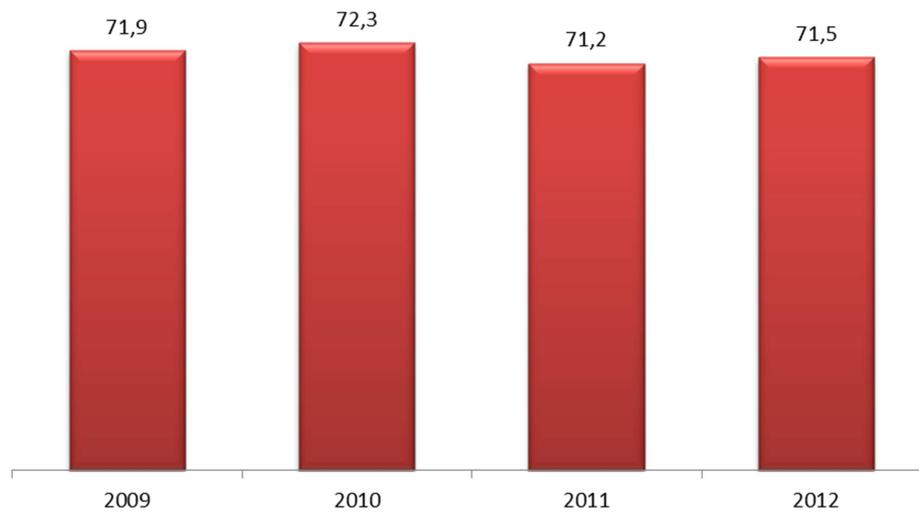
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

## 1.2. 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. A questo proposito vengono riportati degli indicatori di qualità Censis-Accredia afferenti quattro diverse dimensioni della struttura economica e sociale del Paese (cfr. nota metodologica riportata nella versione completa del Rapporto).

La prima delle dimensioni prese in considerazione è quella riguardante *il sistema produttivo*. L'indicatore sintetizza 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, fino alla disponibilità di una certificazione del sistema di gestione della qualità. Per l'anno 2012 esso risulta pari a 71,5 (**fig. 1.4**). 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. 1.4 - 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

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 manifatturieri, come la Toscana, le Marche ed il Friuli-Venezia Giulia, si caratterizzano per valori leggermente sotto la media italiana (**tab. 1.1**).

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

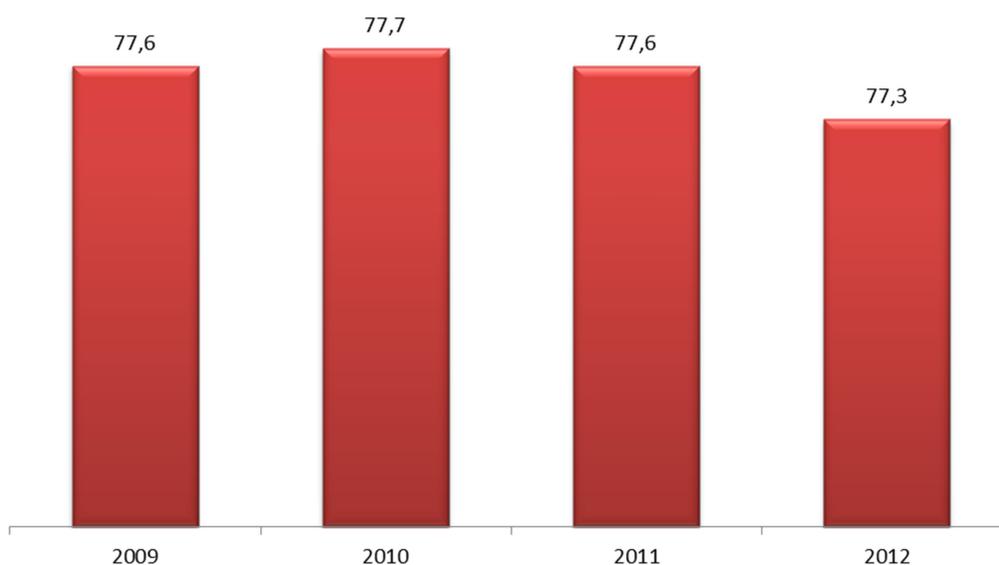
Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Lombardia	100	1	1
Piemonte	84	2	-1
Emilia-Romagna	82	3	1
Trentino-Alto Adige	79	4	6
Veneto	75	5	3
Lazio	75	6	-1
Toscana	72	7	-4
Liguria	70	8	-1
Friuli-Venezia Giulia	69	9	-3
Marche	65	10	2
Valle d'Aosta	63	11	-2
Abruzzo	55	12	2
Umbria	51	13	-2
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

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 a 77,3, indicando come il Paese, anche sotto questo particolare profilo, presenta degli aspetti critici, ma anche elementi di eccellenza (**fig. 1.5**). 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.

**Fig. 1.5 - Indicatore di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

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.

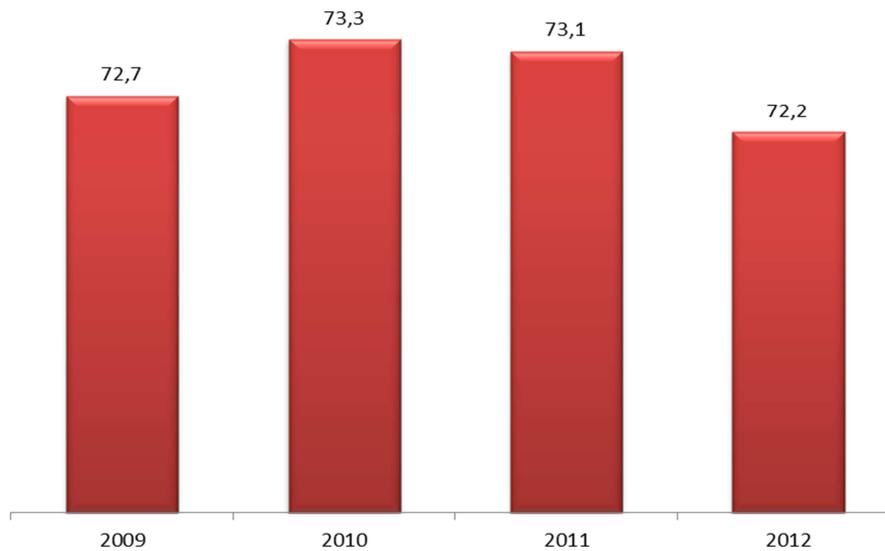
**Tab. 1.2 - Indicatore di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**

<i>Regioni</i>	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
<b>Italia</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

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'indicatore si pone ad un livello che potrebbe definirsi medio rispetto al massimo possibile. Esso assume un valore pari a 72,2 (**fig. 1.6**), il che evidenzia che il Paese non registra certamente fenomeni di degrado diffuso, ma che un lungo percorso di miglioramento può essere ancora fatto. 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.

**Fig. 1.6 - 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

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.

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

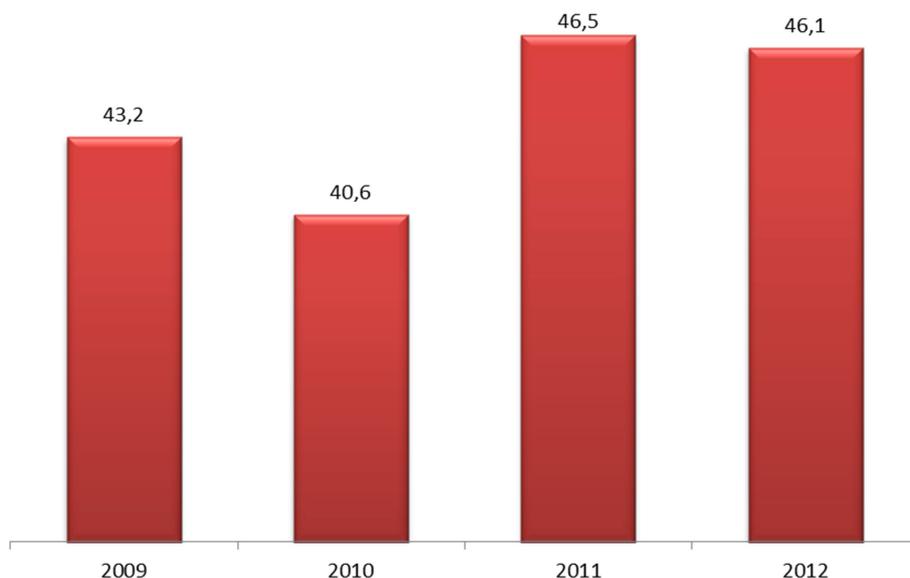
Regioni	Indicatore 2012	Rango	Differenza rango 2009-2012
Trentino-Alto Adige	100	1	0
Valle d'Aosta	92	2	8
Lombardia	91	3	0
Friuli-Venezia Giulia	89	4	0
Emilia-Romagna	89	5	0
Veneto	88	6	2
Lazio	86	7	-1
Marche	83	8	-6
Toscana	79	9	0
Umbria	77	10	-3
Liguria	76	11	2
Piemonte	76	12	-1
Abruzzo	68	13	-1
Sardegna	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

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 ed altri aspetti. L'indicatore sintetico assume un valore più contenuto rispetto a quelli considerati precedentemente. Esso si attesta a 46,1 (**fig. 1.7**), 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 positivo di una maggiore diffusione di processi virtuosi.

**Fig. 1.7 - Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100), 2009-2012**



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

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**).

**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
<b>Italia</b>	<b>46</b>	-	

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

Numerose altre regioni sono considerevolmente al di sopra della media nazionale, come l'Umbria, la Liguria, l'Abruzzo, il Piemonte e le Marche. Ciò significa che molto in queste regioni si è fatto, ma che molto ancora si dovrebbe fare, per cercare quanto meno di avvicinarsi ai territori che hanno investito maggiormente sul fronte della tutela ambientale, o 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.

### 1.3. Certificazione per la competitività

La qualità genera crescita ma ha bisogno, tuttavia, 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. 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 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 delle *performance* aziendali in termini di 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.

**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

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;
- 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;
- 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.

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. 1.8**), 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.

**Fig. 1.8 - Effetti presunti della certificazione Uni En Iso 9001 sull'efficienza e sulla struttura aziendale**



Fonte: elaborazione Censis su dati Crif

La certificazione del sistema di gestione della qualità secondo gli standard Uni En Iso 9001 ha, o può avere, un valore strategico elevato. Negli ultimi anni, tuttavia, 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.

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;
- 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.

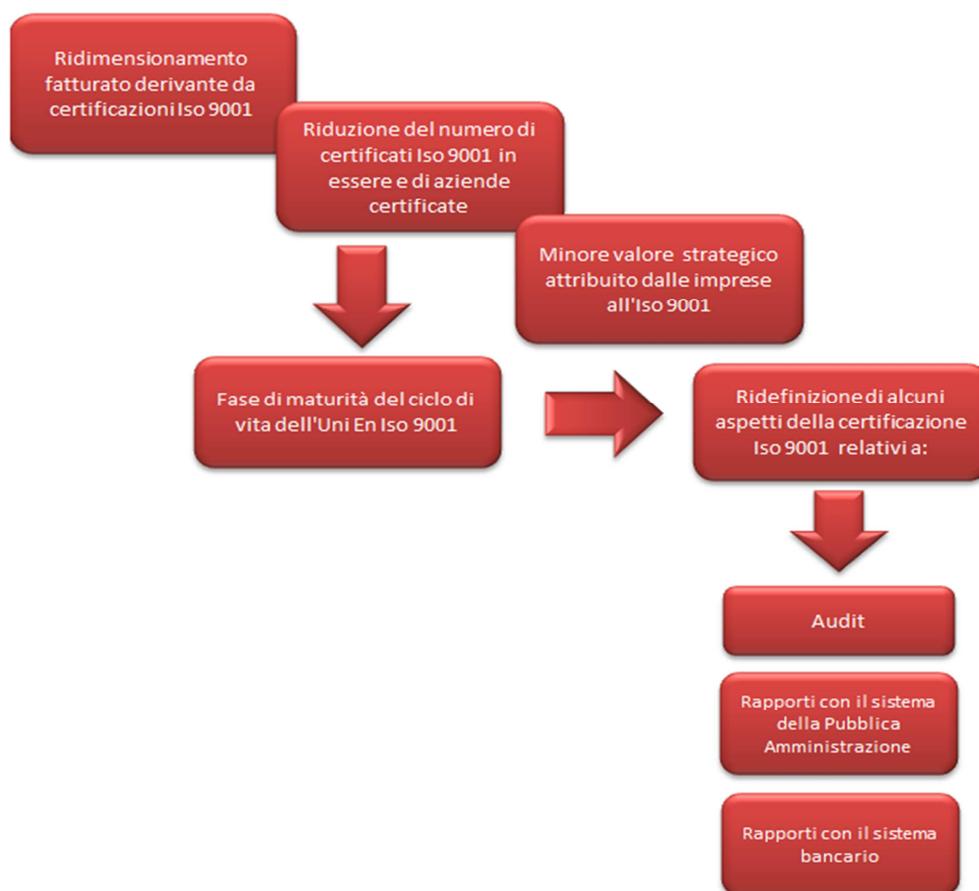
## 2. LIMITI E PROSPETTIVE DEGLI STRUMENTI PER LA QUALITÀ: LA VISIONE DEGLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE

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

Con l'intento di definire 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.

Il punto focale è rappresentato da alcune considerazioni sul valore strategico, sul ruolo e sulla funzione dell'Uni En Iso 9001, ovvero della certificazione del sistema di gestione della qualità nelle imprese. 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 segue (**fig. 2.1**):

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



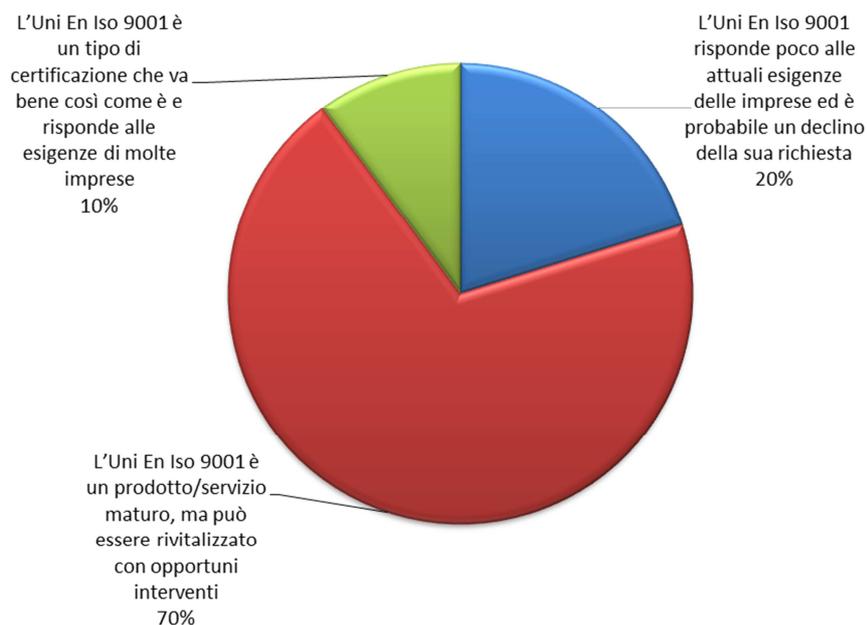
Fonte: Censis-Accredia, 2013

*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.*

## 2.2. 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. 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 come è attualmente (**fig. 2.2**).

**Fig. 2.2 - Opinione degli OdC sull'efficacia della certificazione Uni En Iso 9001 (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

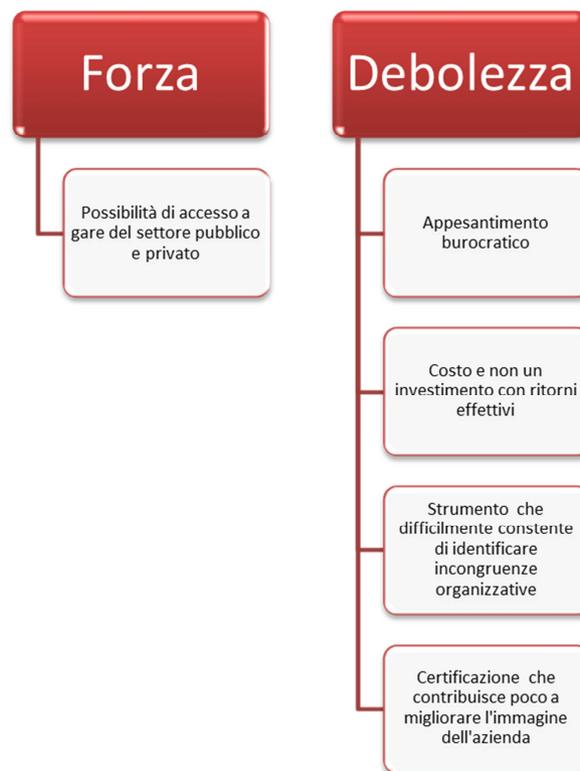
In particolare, è molto diffusa tra gli operatori l'idea che *l'Uni En Iso 9001 abbia ormai limitate capacità di configurarsi come strumento:*

- 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.

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. 2.3**):

**Fig. 2.3 - Forze e debolezze della certificazione Uni En Iso 9001**



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;
- 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. 2.4):

**Fig. 2.4 - Minacce alle evoluzioni del mercato della certificazione segnalate dagli organismi di certificazione**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

- 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.

### 2.3. Per un percorso di riposizionamento

E' 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. 2.5):

- 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, 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.

**Fig. 2.5 - Nuove funzioni degli audit e della certificazione Uni En Iso 9001 (% di chi è favorevole all'attivazione di nuove funzioni)**

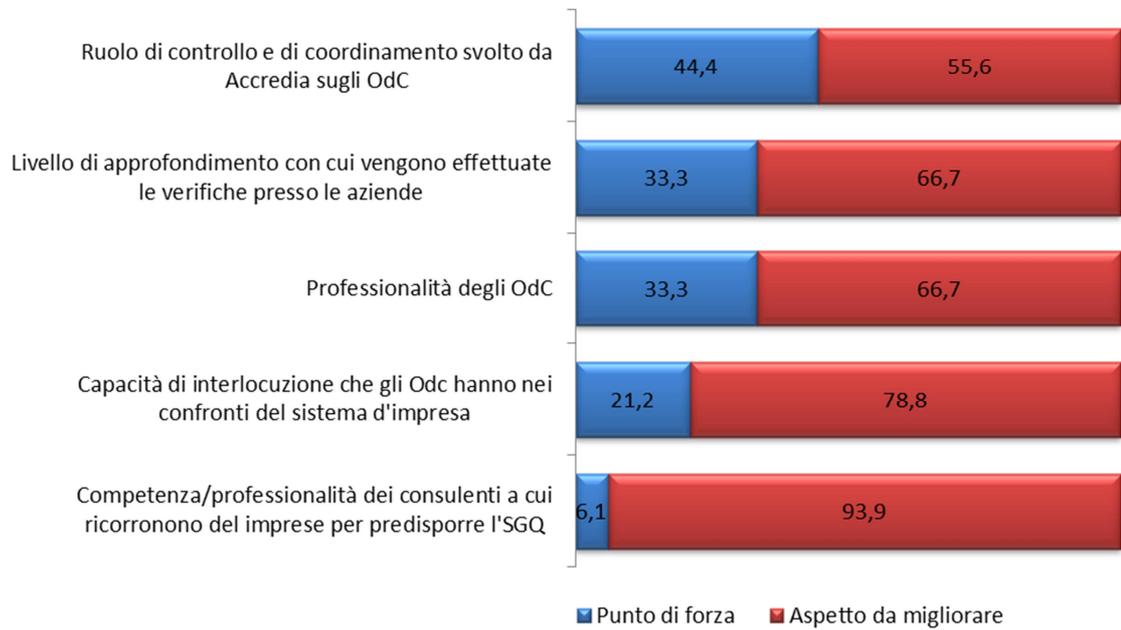


Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

Per 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. 2.6**):

- 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.

**Fig. 2.6 - Forze e aspetti da migliorare nel settore della certificazione, nell'opinione degli organismi di certificazione (risposte in %)**



Fonte: indagine Censis-Accredia, 2013

### 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. Forze e debolezze

Nella pratica di mercato, la certificazione per gli SGQ rivela una molteplicità di aspetti che rendono piuttosto complesso il quadro generale in cui operano gli organismi di certificazione ed i consulenti nella fase preparatoria alla verifica ispettiva. È possibile una disamina approfondita di elementi positivi e negativi che incidono sul contesto (**fig. 3.1**).

**Fig. 3.1 – Forze, debolezze, minacce e opportunità della certificazione Uni En Iso 9001**



Fonte: Censis-Accredia

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 qualità del 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 operandi* 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.

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

Alcuni aspetti possono o potrebbero essere definiti come *possibili linee di rimodulazione 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. 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;
- *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;

- *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 rilevanti, ma attualmente esclusi, come ad esempio la gestione dei pagamenti e le procedure amministrative. Sarebbe opportuno, inoltre, proporre la possibilità di effettuare *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.
- *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;
- *miglioramento dell'appeal dell'offerta di certificazione Uni En Iso 9001 attraverso la proposta di servizi complementari* – sarebbe auspicabile avviare un programma di formazione 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 certificazione del SGQ potrebbe divenire uno dei criteri di valutazione utilizzabili dal sistema bancario per l'elaborazione dei propri rating finalizzati a definire la solvibilità dei clienti ed 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.
- *maggior 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, l'Ente potrebbe prevedere, su base volontaria e su modelli

concordati con le Associazioni dei soggetti accreditati, un “rating” degli OdC, impostato su indicatori oggettivi e trasparenti che esprimano la capacità degli stessi OdC di operare nel segno della qualità (per esempio, percentuale di ispettori certificati, partecipazione a gruppi di lavoro/tavoli di normazione, investimenti nella formazione del personale). Il rating e gli indicatori che lo compongono dovrebbero essere resi pubblici 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 Associazioni 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 di mercato scorrette, 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 le certificazioni.