



**Osservatorio Accredia**

**INNOVAZIONE  
E MODERNIZZAZIONE DI QUALITÀ  
PER LA CRESCITA DEL PAESE**

*Il sistema delle certificazioni  
per la competitività*

**Osservatorio Accredia**

**INNOVAZIONE  
E MODERNIZZAZIONE DI QUALITÀ  
PER LA CRESCITA DEL PAESE**

*Il sistema delle certificazioni  
per la competitività*



Lo studio è stato promosso da Accredia nell'ambito dell'*Osservatorio sulla Qualità* e realizzato da un gruppo di lavoro del Censis – Centro Studi Investimenti Sociali. Una parte delle analisi è stata realizzata con il supporto diretto di Manageritalia.

Il gruppo di lavoro del Censis è stato coordinato da Francesco Estrafallaces e risulta composto da Maurizio Mastrolemba Ventura, Monica Altieri, Vera Rizzotto e Vittoria Coletta.

Si ringraziano Filippo Trifiletti, Gianluca Di Giulio, Francesca Nizzero ed Emanuele Riva, di Accredia, per il supporto, l'orientamento alle attività di analisi ed i preziosi suggerimenti. Si ringrazia inoltre Enrico Pedretti, di Manageritalia, per il contributo operativo e di idee.

# Indice

<b>Premessa</b> .....	5
<b>1 Obiettivo qualità: lo scenario del sistema Italia</b> .....	7
1.1 Recupero di competitività.....	7
1.2 Una lettura sistemica del “fenomeno qualità”.....	10
1.3 SGQ per il miglioramento delle performance.....	15
1.4 Da un mercato maturo ad un sistema aperto.....	16
1.5 Per un sistema fluido della certificazione.....	18
1.6 Quattro tesi interpretative del mercato e due scenari paralleli.....	20
<b>2 Strategie, posizionamento e dinamiche di mercato nella visione degli Organismi di Certificazione</b> .....	21
2.1 Strategie proattive per un’offerta matura.....	21
2.2 I canali di accesso e di fidelizzazione del mercato.....	22
2.3 Le leve della competitività di un sistema autocentrato.....	24
2.4 La funzione d’uso della certificazione di qualità.....	25
2.5 Per una politica di rilancio della certificazione di qualità.....	26
<b>3 Approccio alla qualità del sistema d’impresa</b> .....	28
3.1 La percezione di un servizio ad alto valore aggiunto.....	28
3.2 Il nucleo solido delle imprese fidelizzate.....	30
<i>Percezione e funzione d’uso della certificazione di qualità</i> .....	31
<i>Il nodo della bassa fedeltà</i> .....	32
<i>Verso un futuro all’insegna della qualità</i> .....	33
3.3 Le aziende non certificate.....	34
<i>Non interessate, ma non indifferenti</i> .....	34
<i>L’atteggiamento interlocutorio di chi cerca competenza e professionalità</i> .....	35
<b>Nota metodologica</b> .....	37
Calcolo degli indicatori sintetici di qualità Censis-Accredia.....	37



## Premessa

Questo Report, realizzato nell'ambito dell'*Osservatorio Accredia*, si pone l'obiettivo di analizzare le potenzialità di crescita dell'offerta di Sistemi di Gestione per la Qualità ISO 9001 a partire dalla visione del mercato attuale espressa sia dagli Organismi di Certificazione che da un campione di aziende certificate.

L'analisi si allarga ad una valutazione del carattere strategico che la certificazione per la qualità può avere oggi nel sistema produttivo e ad una riflessione di come essa possa essere una delle leve dell'innovazione e della competitività per il Paese. Viene inoltre proposta una misurazione della crescita in qualità (in senso lato) per quattro differenti dimensioni del sistema sociale ed economico italiano: il tessuto produttivo, il sistema dell'offerta di servizi al cittadino, la qualità della vita e la tutela e la conservazione dell'ambiente.

Gran parte delle indicazioni sulle dinamiche e potenzialità di crescita del settore della certificazione emergono dai risultati di due differenti indagini, la prima su un campione di 102 Organismi di certificazione e la seconda su poco più di 300 imprese di medie dimensioni i cui manager aderiscono a Manageritalia, una delle principali Associazioni di rappresentanza di dirigenti d'azienda.



# Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del paese

## Il sistema delle certificazioni per la competitività

### 1 Obiettivo qualità: lo scenario del sistema Italia

#### 1.1 Recupero di competitività

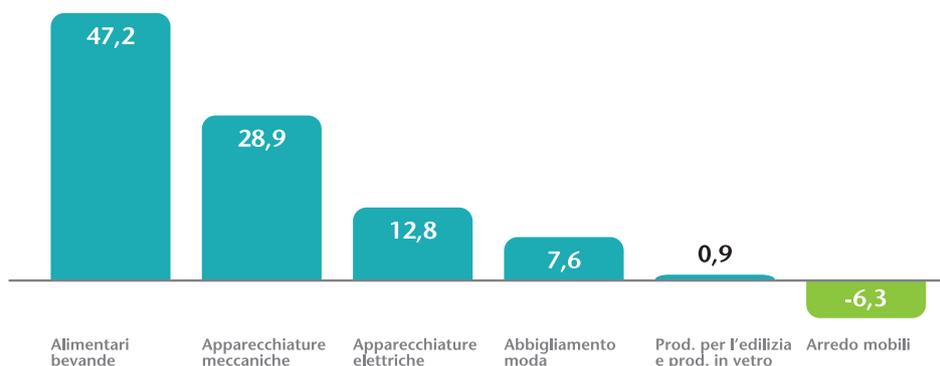
L'innalzamento della qualità del prodotto e del processo produttivo in una fase di prolungata recessione, come quella che il Paese sta registrando, può rappresentare se non una leva della crescita per lo meno uno strumento finalizzato a *consolidare la capacità competitiva* oggi fortemente sotto stress.

Il *made in Italy*, rappresentato da produzioni tradizionali, si è potuto affermare attraverso il crescente controllo sulla qualità del prodotto e del servizio ad esso connesso. L'Italia è prima a livello mondiale<sup>1</sup> per capacità di esportazione e di presidio dei mercati esteri in 3 settori: tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, mentre è seconda in 4 settori: meccanica non elettronica, meccanica elettrica (incluso elettrodomestici), manufatti di base (tra cui metalli e ceramiche), prodotti miscelanei (che includono occhiali, oreficeria, articoli in materie plastiche). Per tali categorie merceologiche i prezzi unitari all'esportazione crescono ormai molto di più di quelli alla produzione, quasi sempre il segnale di un particolare apprezzamento all'estero dei prodotti italiani a cui si riconosce un *premium price*, per la qualità che essi incorporano.

Gli investimenti crescenti in qualità del processo e soprattutto del prodotto vengono ormai largamente considerati come il fattore critico di successo delle 4 A del *made in Italy*, ovvero l'abbigliamento-moda, l'alimentare, l'arredamento-mobili e le apparecchiature meccaniche, a cui occorre aggiungere un altro settore di specializzazione, quello dei prodotti per l'edilizia e dei prodotti in vetro. Per questi comparti, che rappresentano attualmente il 45% dell'*export* nazionale, l'incremento delle vendite all'estero è stato continuo negli ultimi anni, come evidenzia il *trend* tra metà dell'ultimo decennio e oggi (fig. 1.1). Tale andamento si è interrotto solo nel 2009, al culmine della fase di crisi, ma già nel 2010 l'*export* ha ripreso a crescere e gli incrementi del 2011 sono maggiori di quelli dell'anno precedente.

1. Trade performance index, Wto-Unctad, 2009

Fig. 1.1 Variazione percentuale delle esportazioni dei comparti del *made in Italy*, 1 sem. 2005 - 1 sem. 2011

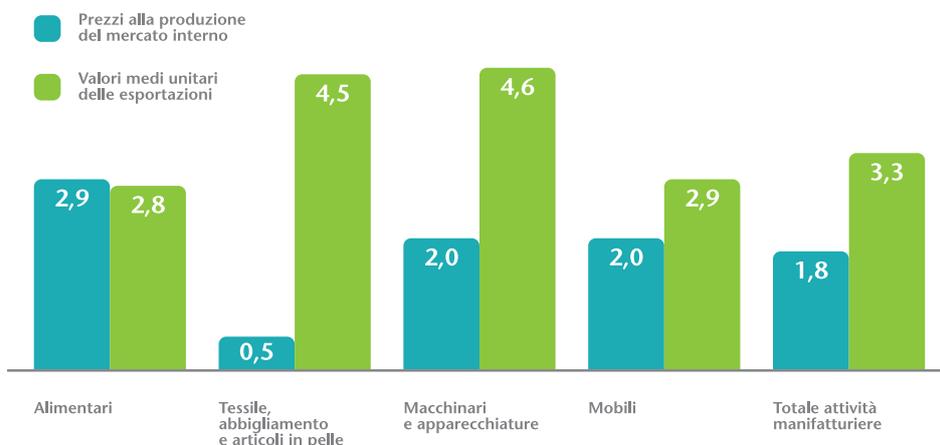


Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un altro indicatore della crescita in qualità dei prodotti italiani è dato dall'andamento dei valori medi unitari delle esportazioni rispetto all'andamento dei prezzi alla produzione. Anche in questo caso, per settori a maggiore specializzazione dell'industria manifatturiera italiana si registra un incremento costante di tale misura. La principale spiegazione di tale fenomeno, come indicato in precedenza, è l'incremento qualitativo dei prodotti italiani venduti all'estero, il loro posizionamento all'interno di nicchie alte dei mercati stranieri che consentono di praticare prezzi crescenti.

I dati relativi al periodo 2006-2010, ad esempio, mettono in evidenza il consistente apprezzamento all'estero dei prodotti della meccanica italiana, dei prodotti tessili e della moda, seguiti dal mobile-arredo e dai prodotti alimentari (fig. 1.2). In quasi tutti i casi, i prezzi praticati all'estero sono cresciuti molto più velocemente rispetto a quelli di listino e questo *premium price* è attribuibile anche al miglioramento progressivo del *design* dei prodotti italiani, al loro carattere innovativo, quindi in sostanza al loro progressivo incremento in termini qualitativi.

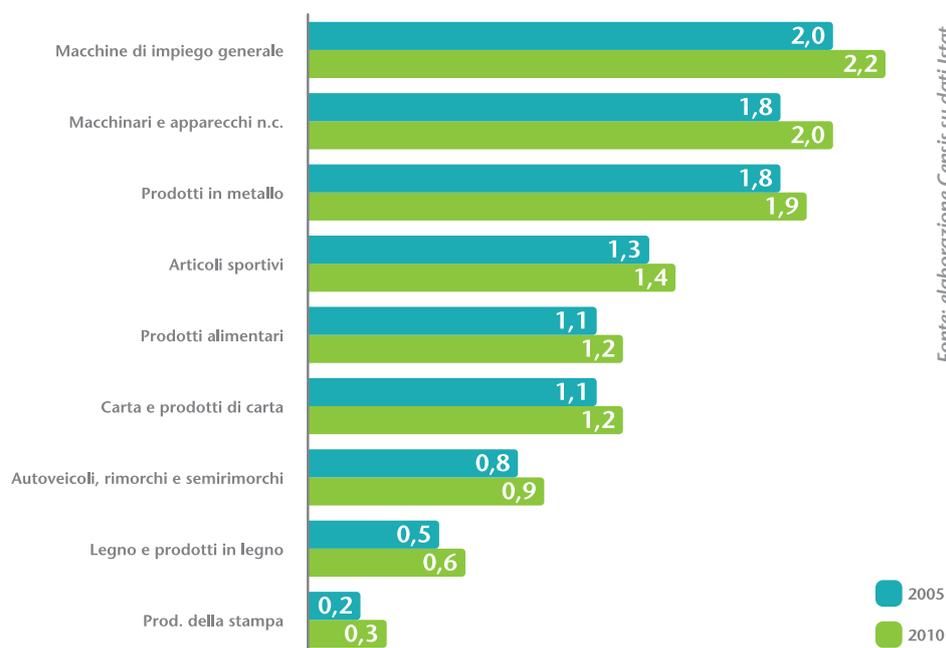
Fig. 1.2 Tasso di crescita medio annuo dei prezzi alla produzione e dei valori medi unitari delle esportazioni 2006-2010 (variaz. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un ulteriore dato a cui si può fare riferimento per capire che *le difficoltà del momento devono essere affrontate non abbassando il livello di attenzione sui sistemi che garantiscono qualità ma, anzi, investendo maggiormente su di essi* è l'indice di specializzazione sui mercati esteri, migliorato negli ultimi anni nel comparto delle macchine per impiego generale, dei prodotti alimentari, dei prodotti in metallo, dei prodotti in legno e dei prodotti della stampa (fig. 1.3). Le ragioni di questo miglioramento sono ravvisabili, come sempre, in processi virtuosi diversi, come il miglioramento delle strategie commerciali, il rafforzamento delle reti di vendita, il maggiore uso di tecnologia innovativa, quindi, ancora una volta, *un approccio ai mercati ed ai processi produttivi che potrebbe definirsi quality-oriented*.

Fig. 1.3 Indici di specializzazione\* sui mercati esteri



\* (Quota italiana delle esportazioni del settore *iesimo* sulle esportazioni mondiali del settore *iesimo*) / (Quota totale delle esportazioni italiane sulle esportazioni totali mondiali)

Occorre ovviamente soppesare tutte le informazioni disponibili e sottolineare come la situazione economica del Paese appaia oggi molto complessa oltre che critica. Nonostante i casi virtuosi, cui si è fatto riferimento, l'Italia ha registrato di recente uno scivolamento ulteriore della capacità di competere sui mercati esteri, come dimostra l'ulteriore abbassamento della quota di mercato italiana passata dal 3,2% del 2009 all'attuale 2,9%. Tuttavia, se ancora oggi si continua a parlare di primato del *made in Italy* ciò è attribuibile anche al *mantenimento di elevati standard qualitativi del prodotto e del processo*, come tali apprezzati e riconosciuti all'estero.

Il recupero di competitività, dunque, passa per molte strade che hanno un fattore comune, ovvero l'innalzamento qualitativo e la diffusione di sistemi che spingano ad adottare una *cultura della qualità* quanto più ampia ed aperta possibile. E questa appare una sfida non solo delle imprese, ma anche e soprattutto di chi è chiamato a proporre *policy* che la incentivino.

## 1.2 Una lettura sistemica del “fenomeno qualità”

Vale la pena di allargare lo sguardo per cercare di comprendere *quanto il sistema Paese stia puntando sulla crescita in termini qualitativi*, migliorando aspetti legati non solo alla sfera produttiva, in particolare al sistema dell’impresa, ma anche alla sfera sociale.

I confronti internazionali, in particolare il *Rapporto sulla competitività* redatto dal *World economic forum*, pone attualmente l’Italia al 43° posto su 142 paesi. Rispetto agli anni precedenti sono stati guadagnati due posti, ma l’Italia resta indietro nella classifica. Le aree più problematiche, secondo le ultime valutazioni, sono quelle che si sostanziano nell’inefficienza dell’apparato pubblico, nell’alto peso fiscale, nelle difficoltà di accesso al credito, nella regolamentazione restrittiva in materia di lavoro, in infrastrutture inadeguate, nella regolamentazione fiscale eccessiva.

A ben guardare, questo ritardo messo in luce da tutti i *ranking* internazionali, sottolinea come il nostro sistema sociale ed economico necessiti di *un di più di qualità* intesa come visione aperta dei mercati, capacità di innovazione, acquisizione di tecnologia, modernizzazione dell’offerta di servizi pubblici, tutela ambientale, innalzamento degli standard dei servizi alla persona ed alle imprese, migliore formazione. Si tratta di compiere un *salto culturale* che appare allo stato attuale assai complesso. Vale tuttavia la pena di approfondire il tema e cercare di *capire se il sistema Paese sta progredendo in termini qualitativi o meno*, indipendentemente dai confronti internazionali.

Per tali motivi, nell’ambito dell’*Osservatorio Accredia*, si è proceduto all’elaborazione di 4 indicatori sintetici di *qualità in senso lato* afferenti a 4 diversi ambiti delle dinamiche economiche e sociali del Paese. Le 4 dimensioni riguardano:

- a) il sistema produttivo;
- b) l’offerta di servizi pubblici;
- c) la qualità della vita;
- d) la tutela e conservazione ambientale.

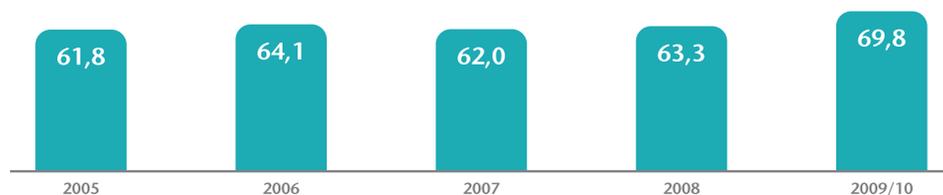
Ciascuna dimensione è stata analizzata attraverso una molteplicità di indicatori statistici ufficiali (cfr. Nota metodologica alla fine del Report), opportunamente sintetizzati, osservandone la dinamica seguita tra il 2005 ed il 2010, con *l’obiettivo di capire se i diversi ambiti presi in considerazione hanno registrato dinamiche di crescita contribuendo all’innalzamento della qualità del sistema Paese*.

Per ciascun aspetto considerato esiste, inoltre, un dettaglio regionale che consente di elaborare un *ranking* tra le aree a maggiore crescita in termini qualitativi (ed anche quantitativi) e quelle in ritardo. È bene sottolineare che si tratta di una visione parziale del fenomeno ma che permette di fare il punto su quanto il Paese, nella sua complessità, investa in qualità e competitività.

Di seguito si riporta una rapida analisi di ciò che emerge dagli indicatori elaborati dal Censis e Accredia. Occorre premettere che, per ciascun ambito considerato, l’indicatore sintetizza variabili differenti opportunamente standardizzate, per renderle confrontabili, e pesate per tener conto del contributo di ciascuna variabile al fenomeno considerato. Ciascun indicatore sintetico di ciascuna dimensione è parametrato ad un sistema a 100, ovvero la regione con l’indicatore di sintesi più elevato e quindi con le *performance* migliori si attesta a 100, mentre *performance* inferiori sono

contraddistinte da valori minori di 100<sup>2</sup>. L'indicatore di qualità del sistema d'impresa è il frutto della sintesi di 22 differenti variabili statistiche. Occorre dire che rispetto al benchmark posizionato sul 100, la media nazionale ha oscillato negli ultimi anni intorno a un valore pari a 68/69, apprezzabile ma non eccellente (fig. 1.4).

**Fig. 1.4** Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)



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

Il ranking regionale, come prevedibile, pone al primo posto la Lombardia, notoriamente con un tessuto produttivo ed un'economia forte ed orientata all'innovazione, seguita da altre regioni nelle quali il sistema d'impresa ha sempre costituito un elemento di forza, ovvero il Piemonte, l'Emilia Romagna e il Veneto. Il Lazio si pone al terzo posto essenzialmente grazie alla forte concentrazione nella regione delle spese in ricerca e sviluppo e di imprese di medio-grandi dimensioni.

**Tab 1.1** Indicatore sintetico di qualità del sistema produttivo Censis-Accredia, dettaglio regionale

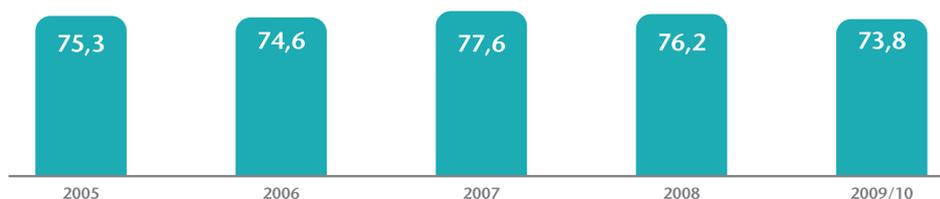
Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Lombardia	100	1	0
Piemonte	92	2	0
Lazio	87	3	0
Emilia-Romagna	74	4	0
Veneto	70	5	0
Friuli Venezia Giulia	65	6	0
Toscana	64	7	0
Liguria	61	8	2
Trentino-Alto Adige	61	9	0
Marche	59	10	-2
Valle D'Aosta	56	11	2
Umbria	55	12	-1
Abruzzo	52	13	-1
Campania	52	14	3
Molise	43	15	3
Sardegna	41	16	-2
Basilicata	41	17	2
Sicilia	39	18	-2
Puglia	38	19	1
Calabria	30	20	-5
<b>Italia</b>	<b>69,8</b>	-	-

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

2. Questo metodo di calcolo non tiene conto di aumenti o diminuzioni dell'intensità del fenomeno all'interno di ciascuna regione nei vari anni, ma solo del loro posizionamento relativo in ciascun anno.

Per ciò che concerne l'evoluzione dell'offerta dei servizi pubblici è possibile, innanzi tutto, constatare come l'indicatore sintetico di qualità assuma il livello più alto tra quelli considerati, segnale del fatto che l'Italia ha certamente delle criticità relativamente a tale aspetto, ma anche elementi positivi su cui incardinare una politica di crescita (fig. 1.5).

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



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

L'indicatore è il frutto della sintesi di 15 differenti variabili. L'andamento negli ultimi anni è stato piuttosto discontinuo, con una flessione progressiva a partire dal 2007 il che indica un deterioramento dell'offerta di servizi pubblici.

Il ranking regionale configura la presenza di tre blocchi territoriali. Il primo, caratterizzato dalle performance migliori, vede al primo posto in assoluto la Lombardia, seguita da tutte le regioni del Nord-Est (tab. 1.2). Il secondo gruppo, caratterizzato da un livello qualitativo dell'offerta di servizi pubblici più che soddisfacente, comprende le restanti regioni del Nord e quelle del Centro. Su livelli più critici, rispetto al benchmark si pongono, invece, le regioni del Mezzogiorno.

Tab 1.2 Indicatore sintetico di qualità dell'offerta di servizi pubblici Censis-Accredia, dettaglio regionale

Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Lombardia	100	1	3
Friuli-Venezia Giulia	89	2	3
Veneto	89	3	3
Trentino-Alto Adige	88	4	-1
Emilia-Romagna	82	5	8
Toscana	81	6	2
Liguria	76	7	-6
Lazio	76	8	-6
Umbria	76	9	7
Piemonte	75	10	-1
Valle d'Aosta	75	11	6
Marche	70	12	-2
Campania	63	13	-6
Abruzzo	61	14	-4
Basilicata	57	15	-4
Puglia	53	16	-1
Molise	53	17	-5

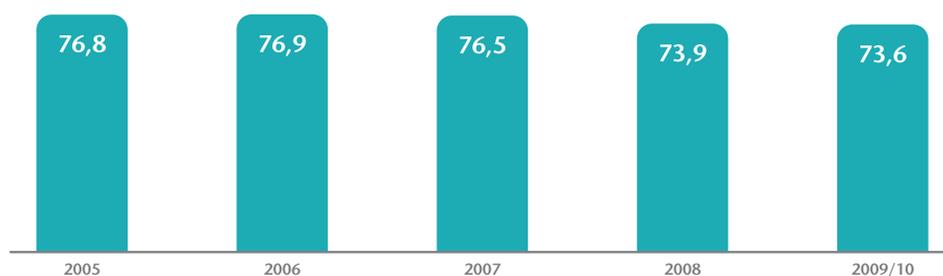
Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Sardegna	46	18	0
Calabria	41	19	0
Sicilia	35	20	0
<b>Italia</b>	<b>73,8</b>	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Un terzo aspetto, in larga misura legato al precedente, che può aiutare a definire il quadro sul Sistema Paese riguarda la *qualità della vita*. L'indicatore, in questo caso, è il risultato della sintesi di 18 diverse variabili statistiche.

I calcoli effettuati mettono in evidenza come tale indicatore assume un livello medio-alto nel Paese (più alto di quello riguardante il sistema produttivo e la qualità dell'ambiente), ma negli ultimi anni in leggera decrescita (**fig. 1.6**). Su tale *trend* incidono soprattutto i dati sul reddito e consumi delle famiglie e quelli relativi ai livelli occupazionali, come è noto in progressivo ridimensionamento nell'ultimo periodo.

**Fig. 1.6** Indicatore sintetico di qualità della vita Censis-Accredia (valore massimo dell'indicatore = 100)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Il *benchmark* a livello regionale è, come facile immaginare, rappresentato sempre dalle aree del Nord. In particolare, Lombardia e Friuli-Venezia Giulia registrano in eguale misura le *performance* migliori. A poca distanza segue il Trentino-Alto Adige, mentre su un secondo livello, sempre comunque elevato, si trovano regioni come il Lazio, Emilia Romagna e Veneto (**tab. 1.3**).

**Tab 1.3** Indicatore sintetico di qualità della vita Censis-Accredia, dettaglio regionale

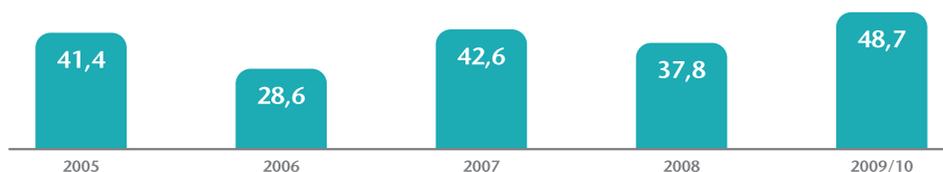
Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Friuli Venezia Giulia	100	1	3
Lombardia	100	2	0
Trentino-Alto Adige	99	3	-2
Lazio	95	4	1
Emilia-Romagna	95	5	-2
Veneto	94	6	0
Marche	88	7	2
Valle d'Aosta	86	8	-1

Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Toscana	85	9	-1
Umbria	81	10	2
Liguria	80	11	0
Piemonte	79	12	-2
Molise	67	13	2
Abruzzo	62	14	-1
Sardegna	53	15	-1
Basilicata	53	16	0
Puglia	46	17	1
Calabria	44	18	-1
Campania	44	19	0
Sicilia	37	20	0
<b>Italia</b>	<b>73,6</b>	-	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

La quarta ed ultima dimensione presa in considerazione è quella che riguarda la *conservazione dell'ambiente e la sua valorizzazione*, soprattutto attraverso la limitazione dell'impatto negativo che su di esso possono avere le attività di produzione. Si tratta di un ambito particolare che viene, tuttavia, trattato nella consapevolezza che la crescente conservazione e tutela dell'ambiente rappresenti di per sé una garanzia di miglioramento della qualità della vita di un Paese. L'indicatore al quale qui si fa riferimento è il frutto della sintesi di 13 differenti variabili statistiche. Esso presenta un andamento piuttosto discontinuo negli ultimi anni, in crescita tra il 2008 ed il 2010. Il valore che l'indicatore assume è piuttosto contenuto, segnale che l'intensità del fenomeno, ovvero la sensibilità e le azioni nei confronti della tutela ambientale nel Paese, è ancora piuttosto limitata (fig. 1.7).

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



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Marcata risulta la sperequazione dell'indice sintetico di qualità ambientale tra le regioni. La prima per comportamenti virtuosi risulta essere la Valle d'Aosta. Segue, a distanza, il Trentino-Alto Adige e poi con un nuovo *gap* abbastanza ampio le altre regioni. Relativamente all'aspetto della qualità ambientale, le regioni meridionali non sono sempre in fondo alla classifica (tab. 1.4). La forte sperequazione in questo caso va spiegata. La Valle d'Aosta presenta indicatori molto elevati, ben al di sopra della media nazionale; essa rappresenta certamente un esempio virtuoso, ma irraggiungibile, per il momento, dalle altre aree del Paese. Le regioni che si pongono nella parte alta e mediana della classifica, a distanza dalla prima posizione, non necessariamente presentano situazioni critiche.

Tab 1.4 Indicatore sintetico di qualità ambientale Censis-Accredia, dettaglio regionale

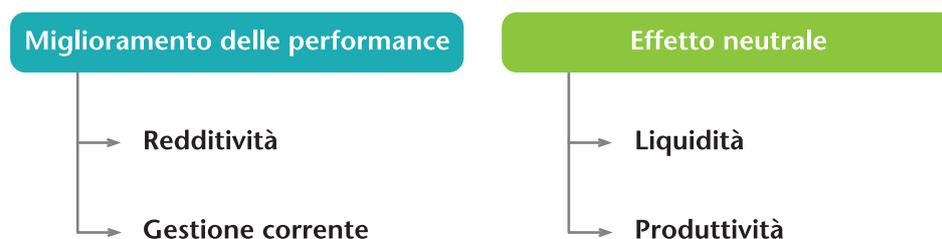
Regioni	Indicatore 2009/10	Rango	Diff. rango 2005-2009/10
Valle d'Aosta	100	1	0
Trentino-Alto Adige	82	2	0
Molise	74	3	1
Abruzzo	71	4	2
Basilicata	68	5	-2
Umbria	67	6	-1
Friuli Venezia Giulia	66	7	1
Sardegna	66	8	-1
Marche	64	9	0
Emilia-Romagna	56	10	3
Veneto	54	11	3
Toscana	52	12	0
Calabria	50	13	-3
Piemonte	49	14	-3
Liguria	47	15	0
Sicilia	45	16	1
Lombardia	43	17	-1
Puglia	40	18	0
Campania	39	19	0
Lazio	29	20	0
<b>Italia</b>	<b>48,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Ministero Ambiente

### 1.3 SGQ per il miglioramento delle performance

Al fine di approfondire gli effetti della certificazione di qualità sulle dinamiche del sistema produttivo si è proceduto al confronto dei dati di bilancio di due campioni, ciascuno composto da 1.000 imprese, il primo dotato di certificazione ISO 9001 ed il secondo senza<sup>3</sup>. I dati di bilancio di 1.000 imprese certificate confermano l'idea secondo la quale i Sistemi di Gestione per la Qualità favoriscono la razionalizzazione di alcuni processi aziendali, pur con molti distinguo. Diviene così possibile comprendere meglio sia le *potenzialità che i limiti di tale strumento*. In particolare, lo schema di seguito riportato indica gli ambiti per i quali le imprese certificate mostrano indicatori migliori delle non certificate e gli ambiti verso i quali la certificazione sembra avere un effetto neutrale (fig. 1.8).

Fig. 1.8 Effetti della certificazione ISO 9001 attraverso i dati di bilancio



Fonte: elaborazione Censis su banca dati Aida

3. Il campione delle imprese non certificate, qui preso in considerazione, rispecchia le caratteristiche strutturali (classe di addetti e distribuzione geografica) dell'universo rappresentato dalle oltre 90.000 aziende certificate in Italia. Si sono utilizzati campioni di imprese (società di persone o di capitali) operanti nel mercato per tutto il periodo compreso tra il 2003 ed il 2010 in modo che i dati fossero confrontabili, per ciascun campione, nel tempo.

Nel confronto tra i due campioni, in sostanza, le imprese che dispongono di certificazione di qualità mostrano nel tempo migliori *performance* per ciò che concerne:

- a) i livelli di redditività del capitale, degli investimenti e del fatturato;
- b) gran parte degli aspetti legati alla gestione corrente, sia nella componente di formazione di liquidità operativa che nella gestione delle scorte e dei crediti commerciali.

Viceversa, le imprese certificate mostrano risultati relativamente meno brillanti per ciò che concerne due aspetti:

- a) gli equilibri finanziari, ovvero la disponibilità di liquidità ed il suo costo;
- b) le misure di produttività.

Resta aperta l'interpretazione di tali dati. Non vi è la certezza assoluta che la certificazione migliori realmente alcuni degli aspetti gestionali delle imprese, tuttavia *il ripetersi nel tempo di alcuni fenomeni positivi sembrerebbe dimostrare che lì dove l'azienda dispone di un sistema di qualità ben costruito le probabilità di innalzamento dell'efficienza di alcune funzioni sono maggiori*. Peraltro, la neutralità che l'SGQ sembra avere sulla gestione della liquidità potrebbe essere dettata dal fatto che la stessa dipende non tanto dal miglioramento delle condizioni interne all'impresa, quanto da fattori esterni, quali la maggiore o minore accessibilità al credito bancario ed il costo del denaro.

Per ciò che concerne le *misure di redditività*, particolarmente consistente risulta la differenza tra imprese certificate e non relativamente ad alcune misure quali il capitale prima delle tasse sul valore delle vendite, il Roi ed il Roe. Per alcuni anni, tra i due campioni, la differenza supera i 5 punti. Sulla *gestione corrente* la rotazione del capitale investito e del circolante lordo è generalmente maggiore nelle aziende con certificazione di qualità, quasi ad indicare livelli di business mediamente più alti e intensi rispetto ad imprese non certificate.

Infine, il quadro cambia se si considerano gli *indici di liquidità*. Le aziende prive di certificazione presentano rapporti migliori rispetto al campione di confronto, specie per ciò che concerne l'incidenza sul fatturato dei debiti con le banche ed il costo del denaro. È vero anche che le aziende certificate si collocano comunque su valori fisiologici, ma non mostrano *performance* migliori del resto del tessuto produttivo. Il medesimo discorso vale per gli *indici che misurano la produttività*, sebbene la differenza sostanziale tra i due campioni riguarda solo i ricavi pro-capite. Per gli altri due indicatori considerati, ovvero il valore aggiunto pro-capite ed il costo del lavoro le differenze sono minime.

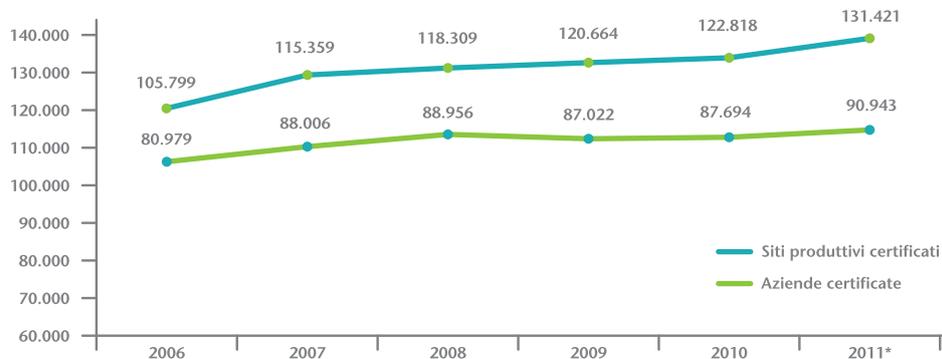
#### **1.4 Da un mercato maturo ad un sistema aperto**

Le aziende con sistemi di gestione certificati ISO 9001 sono poco più di 90.000 ed i siti produttivi certificati superano le 131.000 unità. Il livello di presenza della certificazione ISO 9001 ovviamente è cresciuto costantemente nel tempo ad indicarne il carattere strategico, ma esso appare per molti versi ancora basso se si tiene conto dell'ampiezza del tessuto produttivo nazionale (**fig. 1.9**).

Il mercato potenziale appare molto ampio se si tiene conto che anche non considerando la grande maggioranza di aziende individuali, per lo più di ridotte dimensioni, non sempre adatte allo schema ISO 9001, le società di persone e di

capitali sono quasi 2 milioni. Anche volendo restringere al massimo il campo di azione, escludendo la vasta maggioranza di imprese più piccole, come meno di 10 addetti, quelle che vanno oltre tale dimensione sono quasi 300.000.

**Fig. 1.9** Aziende e siti produttivi certificati ISO 9001 in Italia



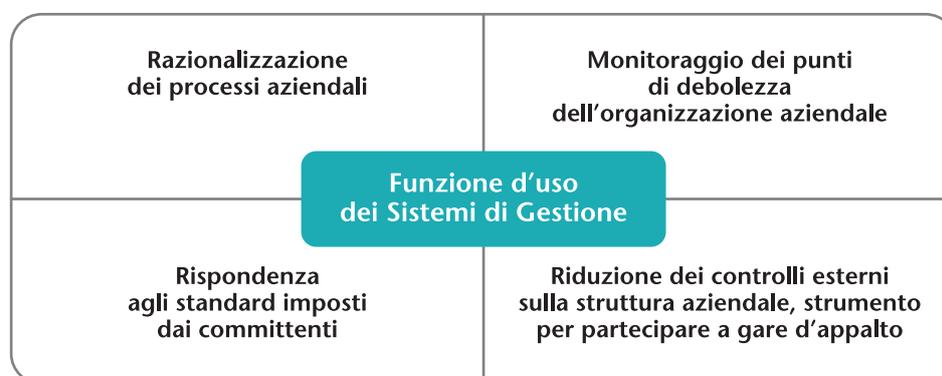
\* Dati riferiti a giugno 2011

Fonte: elaborazione Censis su dati Accredia

Ciò nonostante, il mercato della certificazione di qualità in Italia registra una *cre-*  
*scita* in termini di fatturato, utili e bacino di clientela sempre più ridotti. Se è vero  
che il 42% degli Organismi di certificazione registra attualmente una fase di  
espansione del mercato, per il restante 58% la situazione è molto più complessa,  
caratterizzata da crescita limitata.

Forte è l'impressione che *non si tratti di un mercato saturo* o di imprese miopi e  
refrattarie al valore strategico della qualità, ma di un *prodotto/servizio maturo*,  
verso il quale molte imprese mostrano un interesse che si affievolisce rapidamente  
nel tempo. Eppure va ribadito che il valore aggiunto che le imprese attribuiscono  
alla certificazione di qualità è tutt'altro che secondario (**fig. 1.10**), come emerge  
dall'indagine sulle aziende con certificazione ISO 9001 realizzata nell'ambito  
dell'Osservatorio Accredia. Il 75% del campione analizzato considera positivi gli effetti  
generati dal proprio sistema di gestione certificato ed un'ulteriore quota quasi del  
16% ne dà un giudizio molto positivo. La quota delle aziende insoddisfatte è pari al  
9,7%, minoritaria ma da non sottovalutare.

**Fig. 1.10** Utilità e funzione d'uso della certificazione di qualità secondo l'opinione delle aziende certificate



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia

L'utilità attribuita alla certificazione ha *aspetti multiformi*, la cui comprensione può aiutare a definire politiche atte ad incentivarla ulteriormente. In particolare, la certificazione è vista da molte imprese che ne dispongono come:

- uno strumento di razionalizzazione dei processi interni e di velocizzazione delle procedure;
- uno strumento attraverso cui monitorare l'organizzazione ed identificare eventuali elementi di debolezza;
- il mezzo per rispondere agli standard produttivi richiesti dai clienti principali ed una garanzia di riconoscibilità sul mercato;
- uno strumento che consente di ridurre i controlli esterni sull'attività dell'impresa e di partecipare a gare d'appalto.

Ai sistemi di qualità è dunque attribuito il valore intrinseco di leva della crescita tanto che *appare lecito pensare che da un mercato maturo sia possibile ritornare ad un mercato più aperto, fluido e con nuove opportunità di crescita.*

### 1.5 Per un sistema fluido della certificazione

Un mercato aperto presuppone che l'azione degli Enti di Certificazione sia più fluida, con un maggiore livello di penetrazione dei diversi segmenti del sistema produttivo ed una riorganizzazione del servizio offerto attraverso *l'aggiunta di nuovi contenuti.*

Vi sono spazi per un'espansione ulteriore del mercato, tenendo conto di almeno tre parametri essenziali:

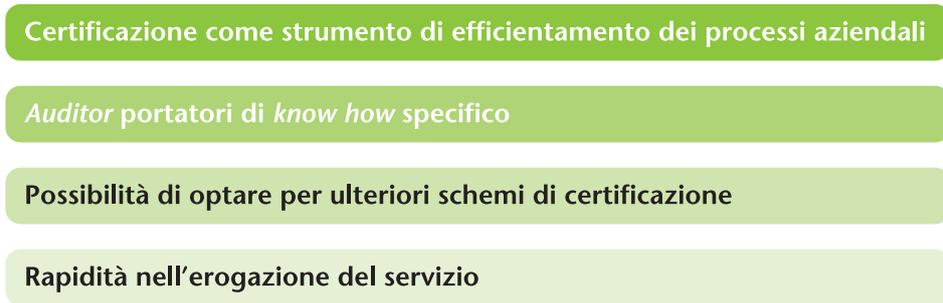
- identificando meglio le aspettative delle imprese nei confronti della certificazione dei sistemi di gestione;
- migliorando le strategie di intervento degli Organismi di Certificazione presso le imprese clienti ed attivando processi di razionalizzazione interni;
- rafforzando e promuovendo, più di quanto non sia stato fatto finora, la *cultura della qualità.*

Relativamente alle aspettative e caratteristiche del servizio di certificazione, le imprese chiedono (**fig. 1.11**):

- a) che il Sistema di Gestione per la Qualità porti ad un innalzamento effettivo dell'efficienza dei processi interni, quindi che il rilascio della certificazione sia preceduto da un *audit* effettivo dell'SGQ, individuandone forze e debolezze;
- b) *know-how* specifico, ovvero conoscenza approfondita da parte degli *auditor* delle specificità del settore e ancor più dell'eventuale filiera di appartenenza dell'azienda da certificare, dei processi e del *workflow* che solitamente contraddistinguono un settore dagli altri, al fine di adattare il sistema di qualità alle caratteristiche del processo aziendale;
- c) possibilità di optare per ulteriori schemi di certificazione adatti alle esigenze dell'azienda;
- d) rapidità di erogazione del servizio e tempi contenuti nello svolgimento delle attività di verifica.

Per ciò che concerne il secondo aspetto, ovvero la ridefinizione delle strategie degli Organismi di Certificazione, occorre ammettere che i margini di manovra non sono molto ampi. Lo schema ISO 9001 presenta un carattere generalista rispetto alla complessità attuale legata alla gestione aziendale.

Fig. 1.11 Aspettative delle imprese rispetto allo schema ISO 9001

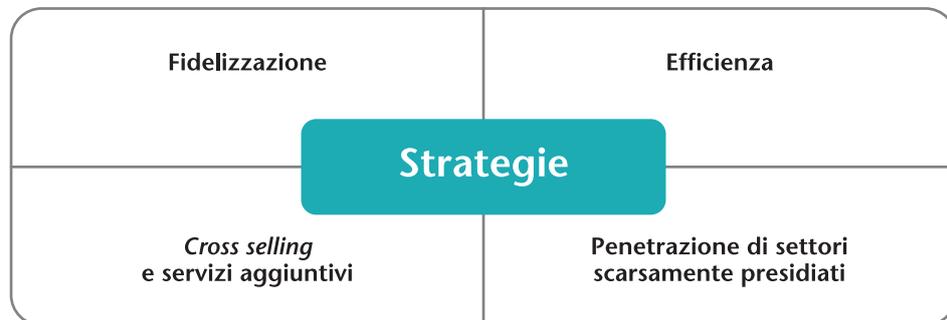


Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Per ciò che concerne il secondo aspetto, ovvero la ridefinizione delle strategie degli Organismi di Certificazione, occorre ammettere che i margini di manovra non sono molto ampi. Lo schema ISO 9001 presenta un carattere generalista rispetto alla complessità attuale legata alla gestione aziendale.

Altri schemi di certificazione hanno un carattere molto più specialistico (es.: sicurezza sul lavoro, sicurezza dei sistemi informatici, qualità ambientale, certificazione di qualità specifica di alcune fasi di lavorazione nel settore industriale) e sembrano suscitare una crescente attenzione. Le strategie per un percorso di riaffermazione del valore dello Schema ISO 9001 possono essere identificate in 4 differenti processi e azioni (fig. 1.12).

Fig. 1.12 Strategie di riposizionamento dello Schema ISO 9001



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

- l'innalzamento del grado di fidelizzazione è uno strumento utile a stabilizzare una domanda molto fluida, in cui numerose imprese passano da un Ente di Certificazione ad un altro alla ricerca di costi più contenuti o di schemi specialistici. Il 42% delle aziende certificate (come emerge dall'indagine riportata nel terzo capitolo di questo studio) ha già cambiato una volta Odc o pensa di sostituirlo. La fidelizzazione può essere praticata attraverso l'intensificazione di servizi di assistenza al cliente e di un maggiore grado di personalizzazione del servizio;
- il calo progressivo dei margini derivanti dalla certificazione ISO 9001 e la necessità di riorganizzare le strategie di mercato, devono spingere, gioco forza, i principali Odc verso un percorso di razionalizzazione interna e maggiore efficienza, tentando di ridurre i costi interni, migliorando il contatto con i clienti per massimizzare le opportunità di mercato, rafforzando le strategie e la presenza commerciale;

- il *cross selling*, ovvero la proposta di schemi di certificazione aggiuntivi a quello relativo al sistema di qualità, sembra oggi uno degli strumenti più diretti e utili per mantenere saldi i rapporti con le imprese in una logica al contempo propositiva e attiva;
- nuovi spazi di mercato si possono aprire attraverso l'intensificazione dell'offerta di Sistemi di Gestione per la Qualità presso settori oggi scarsamente presidiati, come quello bancario e quello sanitario.

## 1.6 Quattro tesi interpretative del mercato e due scenari paralleli

Il sistema produttivo ha bisogno di *continuare a crescere in qualità*, nonostante i discreti risultati fino ad oggi raggiunti.

Occorre portare lo sguardo più avanti, ragionare in prospettiva e capire quali strategie proattive e quali *policy* possono essere utili ad incentivare la diffusione dei Sistemi di Gestione per la Qualità. Dalle analisi effettuate, soprattutto presso gli Organismi di Certificazione e presso le aziende, emergono alcune indicazioni utili a definire un quadro per il futuro.

### Le tesi interpretative

Sono individuabili, in primo luogo, 4 tesi sui cui impostare una strategia di riposizionamento. In particolare:

- a) la qualità nasce da una spiccata *capacità relazionale* della stessa impresa, che deve approntare il proprio sistema di gestione ascoltando il cliente ed i fornitori, come ha indicato più del 90% del campione di aziende. La qualità non è dunque un pacchetto standard vendibile a chiunque ne faccia richiesta, ma uno strumento flessibile e adattabile;
- b) la qualità è un diritto dei clienti ed un dovere dell'azienda, come sottolinea la totalità delle aziende intervistate, il che significa che essa dovrebbe essere una *forma mentis* attraverso cui si declina l'agire quotidiano del *management*, almeno tra le imprese di maggiori dimensioni;
- c) capacità di realizzare un'analisi seria dell'impresa, specializzazione e competenza relativi al settore o alla filiera di appartenenza dell'azienda da certificare sono i fattori a cui principalmente i clienti guardano nella scelta di un Organismo di Certificazione. In una parola, il possesso di uno specifico *know-how* vale molto di più della possibilità di praticare un prezzo contenuto;
- d) semplificazioni amministrative per le imprese certificate, incentivi e la riduzione degli obblighi burocratici legati all'ottenimento dell'ISO 9001 rappresentano dei fattori, quasi tutti a costo zero, che potrebbero rendere più appetibile la certificazione di qualità.

### Gli scenari

Il percorso di riposizionamento sul mercato delle attività di certificazione per la qualità potrebbe muoversi lungo due linee differenti, che devono correre in parallelo. Sono individuabili due scenari così sintetizzabili:

- a) è auspicabile che il settore composto dagli Enti di Certificazione sia sottoposto ad un processo spontaneo di razionalizzazione, anche, ma non solo, attraverso l'aggregazione, ove possibile, e la diversificazione dell'offerta. Relativamente a quest'ultimo aspetto, la prassi del mercato mostra come sia pagante la specializzazione settoriale dell'Ente di Certificazione, tale da garantire un elevato livello di *know-how* al quale i *top client*, e non solo essi, sembrano particolarmente attenti. Sarebbe anche auspicabile pensare all'abolizione della

*mandatorietà*, ovvero del carattere obbligatorio di fatto della certificazione per la qualità in taluni contesti (come quello della partecipazione a gare d'appalto nel settore pubblico). Molti sono gli Enti di Certificazione convinti che l'abrogazione di tale obbligatorio permetterebbe una domanda ed un'offerta più selettiva, con un conseguente recupero di valore (anche dal punto di vista dei margini praticabili);

b) occorre operare nel senso della rivitalizzazione della certificazione per la qualità attraverso:

1. la *riqualificazione dell'offerta*, puntando sull'intensificazione della capacità di ascolto dell'Ente di Certificazione e non sulla proposta di pacchetti standard, evitando così che le imprese percepiscano la certificazione come un semplice passaggio burocratico, peraltro acquistabile a basso prezzo;
2. la valorizzazione dell'eventuale specializzazione dell'Ente di Certificazione in un settore produttivo e/o in una filiera;
3. lo sviluppo del *cross selling*, ovvero la proposta di altri schemi di certificazione oltre a quello ISO 9001;
4. lo sviluppo e l'intensificazione della "linea formazione", ovvero delle attività formative specifiche che, secondo la normativa vigente, gli Enti di Certificazione possono erogare.

In particolare, i margini per la rivitalizzazione del Sistema di Gestione per la Qualità non sono molto ampi. Occorre in questo caso tutto l'impegno degli Organismi di Certificazione, ma anche un processo di semplificazione e chiarimento di alcune norme che sono alla base della certificazione, oltre che un'azione di controllo da parte dell'Ente di Accreditamento, ovvero Accredia.

## **2 Strategie, posizionamento e dinamiche di mercato nella visione degli Organismi di Certificazione**

Gli Organismi di Certificazione ed ispezione accreditati da Accredia sono in totale 168. L'indagine cui di seguito si fa riferimento è stata svolta nei confronti di 87 Organismi di Certificazione accreditati per il rilascio della certificazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità e di 39 Organismi di Certificazione riconosciuti da Accredia sempre per lo stesso schema di accreditamento, ossia organismi accreditati da Enti stranieri ma che operano anche in Italia in virtù di tale riconoscimento. Le risposte ottenute sono 102. Dai dati raccolti emerge un quadro che permette di definire le evoluzioni in atto e di cogliere la portata dei cambiamenti che interessano un settore relativamente giovane, ma già parte integrante delle dinamiche del tessuto produttivo nazionale.

### **2.1 Strategie proattive per un'offerta matura**

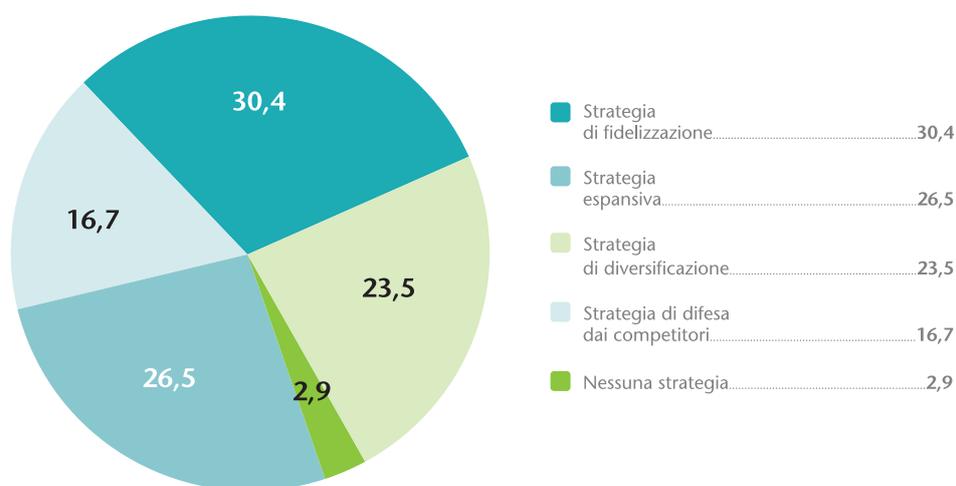
Benché siano molto diversi tra loro per struttura, specializzazioni ed esperienza, pressoché tutti i soggetti operanti nel settore della certificazione per la qualità tentano di perseguire una precisa strategia di mercato; poche sono le strutture che si muovono senza avere un preciso *target* di riferimento o senza un esplicito schema di azione. Gran parte degli Organismi di Certificazione, dunque, evita di adattarsi semplicemente ad eventi o situazioni esterne e cerca invece di acquisire una visione approfondita del mercato.

Sono essenzialmente tre gli approcci caratterizzanti (**fig. 2.1**):

- vi è, innanzitutto, il 30% del campione che focalizza l'attenzione sulla *fidelizzazione del cliente*, non limitandosi all'atto formale della certificazione ma offrendo

- indicazioni su come sia possibile riorganizzare e migliorare l'attività aziendale;
- un approccio apparentemente opposto ma altrettanto diffuso (contraddistingue il 26,5% del campione) vede i soggetti analizzati privilegiare una *strategia di tipo espansivo* finalizzata ad un rapido allargamento del mercato di riferimento, puntando soprattutto ad un consistente incremento del numero di clienti e del fatturato aziendale.
- un ulteriore 23,5% di strutture ha, invece, quale priorità strategica *la diversificazione degli schemi, utilizzando la certificazione per la qualità come apripista, per poi estendere la gamma dell'offerta* attraverso una serie di prodotti più innovativi e rispondenti alle specifiche esigenze dei clienti.

Fig. 2.1 Strategia di mercato adottata dagli Organismi di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Soltanto una quota contenuta di Organismi di Certificazione, inferiore al 17% del campione, si limita a giocare sulla difensiva temendo di perdere il proprio posizionamento e cercando quindi di concentrare gli sforzi sul mantenimento dell'attuale clientela, guardando ai competitori ma non sviluppando strategie innovative e significativamente originali. Un residuale 2,9% è invece ad oggi privo di qualsiasi strategia di mercato.

## 2.2 I canali di accesso e di fidelizzazione del mercato

I canali attraverso i quali gli Organismi di Certificazione attuano un'azione di presidio del mercato rivestono un'importanza strategica ed appaiono attualmente molto diversificati.

Dai dati emerge un *mix* tra interventi diretti da parte degli Organismi di Certificazione e spontaneismo delle aziende che vi si rivolgono (fig. 2.2).

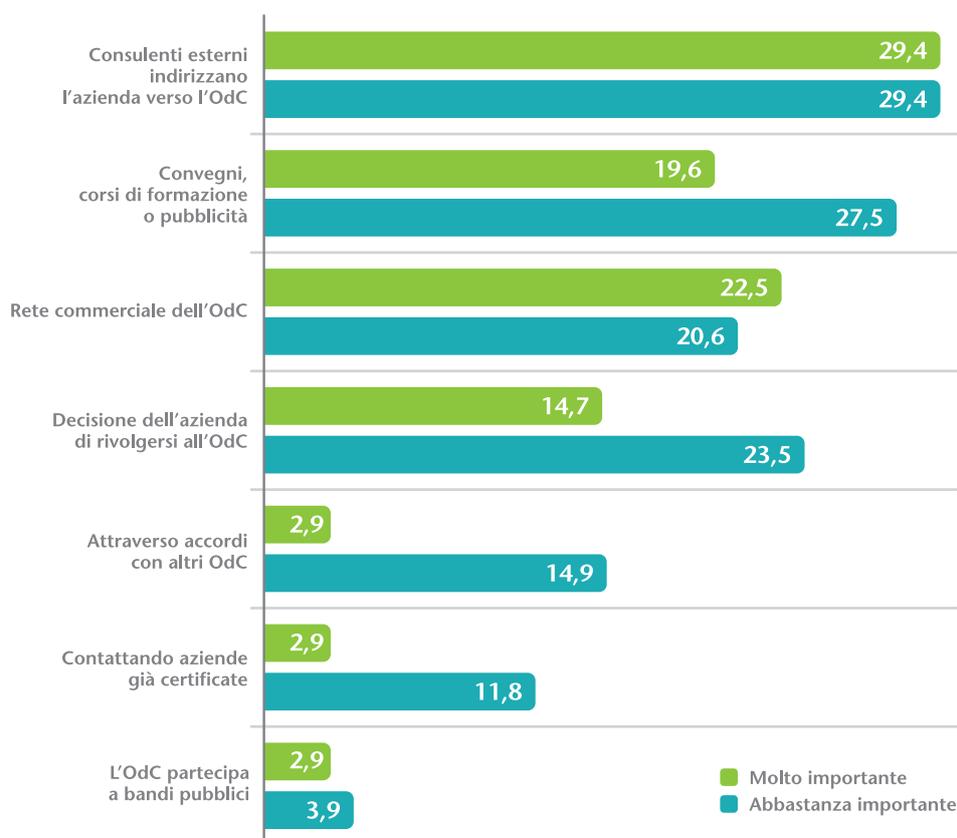
In particolare:

- i consulenti che assistono le imprese nel percorso per l'ottenimento della certificazione di qualità restano il veicolo più importante, immediato e più efficace per fare incontrare l'offerta con la domanda di certificazione;
- i convegni, corsi di formazione e pubblicità rappresentano un canale efficace, grazie al quale quasi la metà del campione (il 47%) riesce a farsi conoscere;

- una quota sostanzialmente analoga, pari al 43% degli Organismi di Certificazione, riesce invece ad ampliare il proprio mercato di riferimento grazie ad un'autonoma rete di promotori commerciali.

La figura del consulente resta centrale nelle politiche di penetrazione del mercato e di avvicinamento ai clienti, determinante nel convincere un'impresa ad attivare un processo di certificazione e soprattutto nell'indirizzarla presso uno specifico Organismo di Certificazione.

**Fig. 2.2** Livello d'importanza dei differenti canali attraverso cui gli Organismi di Certificazione ampliano il proprio mercato di riferimento (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

L'intensità d'uso dei diversi canali di accesso al mercato varia a seconda della fase di sviluppo del singolo Organismo di Certificazione (**fig. 2.3**):

- è opportuno notare, soprattutto, come per gli Organismi di Certificazione che si trovano in una fase economicamente favorevole la modalità principale per estendere il mercato e la clientela di riferimento è un'autonoma rete commerciale;
- al contrario, il 37,5% degli Organismi di Certificazione che lamentano una situazione congiunturale sostanzialmente difficile o stagnante sono composti in massima parte da aziende che fanno affidamento in via pressoché esclusiva sul ruolo dei consulenti o sullo spontaneismo delle aziende che decidono di farsi certificare.

Fig. 2.3 Canali commerciali e fasi di mercato degli Organismi di Certificazione

### Rete commerciale strutturata

Canale utilizzato in prevalenza da Organismi di Certificazione in una fase di crescita e miglioramento delle performance

### Consulenti delle imprese clienti

Canale di accesso al mercato utile a tutti gli Organismi di Certificazione, ma particolarmente apprezzato dagli operatori collocati in una fase difficile del mercato

### Convegni, corsi di formazione

Canale generalista a cui ricorrono molti Organismi di Certificazione ma particolarmente apprezzato dalle strutture in una fase di assestamento, ovvero di crescita contenuta

Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

## 2.3 Le leve della competitività di un sistema autocentrato

L'analisi dei fattori competitivi di successo consente di chiarire ulteriormente il quadro sul posizionamento strategico degli operatori della certificazione di qualità, lasciando emergere molteplici elementi di forza, ma anche alcune debolezze, la prima delle quali sembra essere la *persistenza di un modello settoriale (quello degli operatori della certificazione) eccessivamente autocentrato*, nel quale è diffuso il convincimento dell'esistenza di una forza implicita che viene da anni di esperienza e dell'automatico riconoscimento di una *good reputation* da parte del mercato.

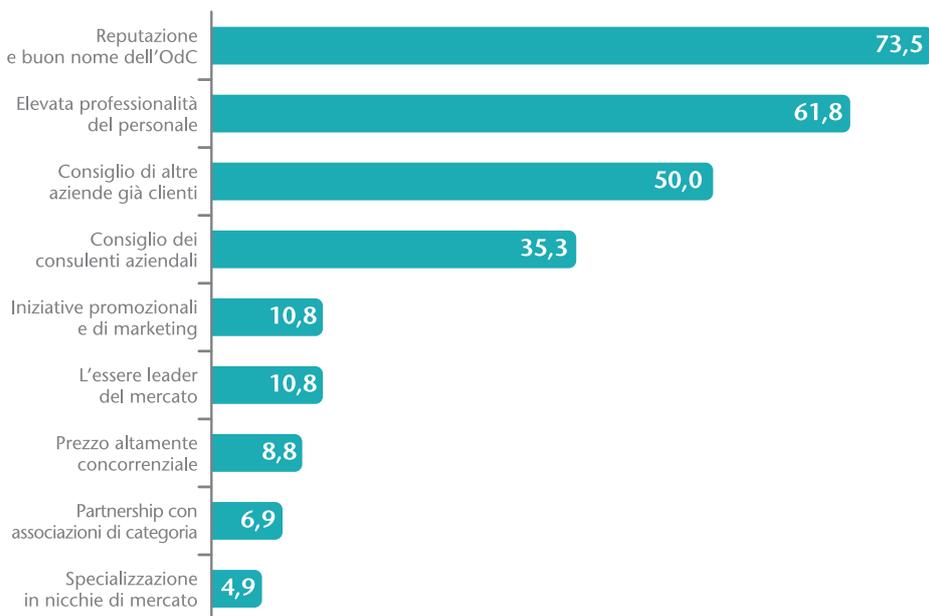
Portata agli eccessi questa convinzione rischia di generare una consistente e pericolosa inerzia all'interno del settore ed una difficoltà a focalizzare i processi di innovazione. In particolare (fig. 2.4):

- tre quarti degli Organismi di Certificazione ritengono che il primo fattore distintivo, al quale i clienti attribuiscono notevole peso, sia la reputazione ed il buon nome di cui l'Organismo stesso dispone;
- il 62% vanta in tal senso l'elevata professionalità del personale di cui si avvale;
- la metà esatta attribuisce un'importanza considerevole al passaparola tra aziende clienti.

Strategie focalizzate sulla ricerca di un contatto diretto con i potenziali clienti o la leva del prezzo o, ancora, accordi con associazioni di categoria sembrano avere un peso irrilevante nel quadro di azione complessivo degli Organismi di Certificazione.

Emerge una visione piuttosto *solipsistica* delle strategie di accesso al mercato. Gran parte degli operatori della certificazione sono convinti di un loro *accreditamento* forte nel mercato, di una riconoscibilità immediata del loro valore da parte delle imprese, tale per cui questo è in larga misura sufficiente a garantire il mantenimento del posizionamento di mercato. Tuttavia, in presenza di una domanda di certificazione sempre meno dinamica e nel contempo sempre più esigente, c'è da chiedersi se non sia necessaria una maggiore attenzione a strategie più attive e propositive.

**Fig. 2.4** Fattori competitivi di successo degli Organismi di Certificazione (val. %)



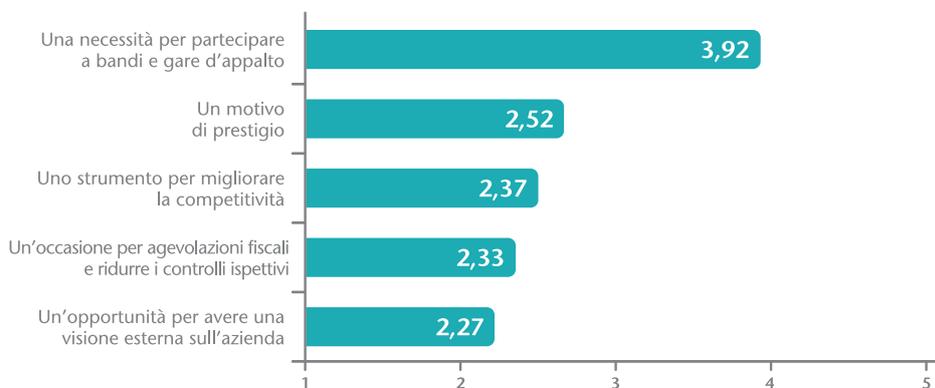
Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

## 2.4 La funzione d'uso della certificazione di qualità

È innegabile che uno stimolo considerevole alla certificazione sia rappresentato dai vincoli legislativi che pongono l'essere certificati tra i requisiti per *partecipare a bandi e gare d'appalto*: tutti gli Organismi di Certificazione si dicono convinti che proprio questo sia un fattore molto (nel 66,7% dei casi) o abbastanza importante nel definire la scelta di farsi certificare (fig. 2.5). Al tempo stesso, tuttavia, sono numerosi gli Organismi di Certificazione che riscontrano tra i propri clienti la convinzione che certificarsi sia:

- un motivo di prestigio (49%);
- uno strumento per migliorare la competitività aziendale (42,2%);
- un'opportunità per avere una visione esterna sull'azienda (37,4%).

**Fig. 2.5** Impresione degli Organismi di Certificazione su ciò che la certificazione di qualità rappresenta per i propri clienti (val. compresi tra un minimo di 1 e un massimo di 5)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Quale è il rischio di questa interpretazione della funzione d'uso dell'ISO 9001? Ponendo al primo posto la certificazione di qualità come strumento formale per partecipare a bandi pubblici e gare d'appalto, si *rischia* una sorta di *banalizzazione* o di *downgrading* del significato e delle potenzialità della certificazione. Molti certificatori ed anche molte imprese (come si vedrà nel capitolo successivo) sono sempre più coscienti del fatto che la certificazione di qualità è vista come un passo poco interiorizzato dall'impresa.

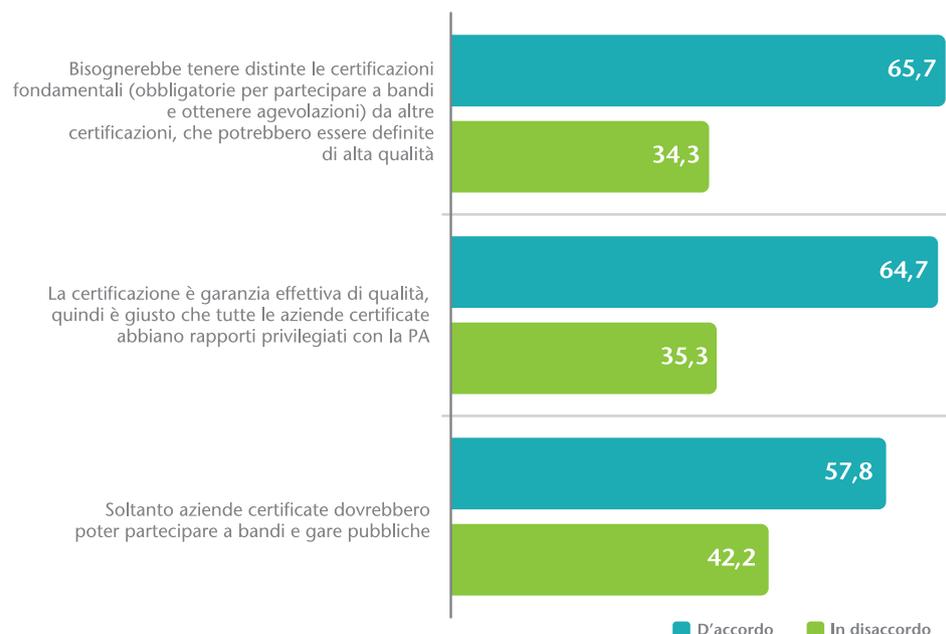
È inevitabile il compito che ricade sugli Organismi di Certificazione che devono comunicare e fare passare il messaggio per cui la certificazione di qualità non è un semplice adempimento formale ma deve essere l'occasione per l'impresa cliente di rivedere e migliorare i propri processi interni. E, d'altra parte, gli stessi Organismi di Certificazione devono maggiormente permeare di valore aggiunto le proprie attività a supporto dei clienti.

## 2.5 Per una politica di rilancio della certificazione di qualità

L'attuale fase di mercato registra la presenza di aspetti critici che destano preoccupazione e rendono necessaria l'adozione di misure correttive.

Per quanto riguarda gli aspetti normativi, la questione più complessa e delicata riguarda gli equilibri tra il concetto di volontarietà – che dovrebbe essere proprio della decisione di sottoporsi a certificazione – e l'obbligo sostanziale di certificarsi o comunque il trattamento privilegiato di cui beneficiano le aziende certificate per quanto attiene ai rapporti con l'Amministrazione Pubblica. Questa situazione suscita diffuse perplessità da parte degli stessi Organismi di Certificazione, tanto che ben il 42,2% si dichiara contrario alla deriva dell'obbligatorietà assoluta: quota che sfiora il 50% tra le aziende più dinamiche e maggiormente in crescita, mentre si riduce ad appena il 33% tra quelle in difficoltà (fig. 2.6).

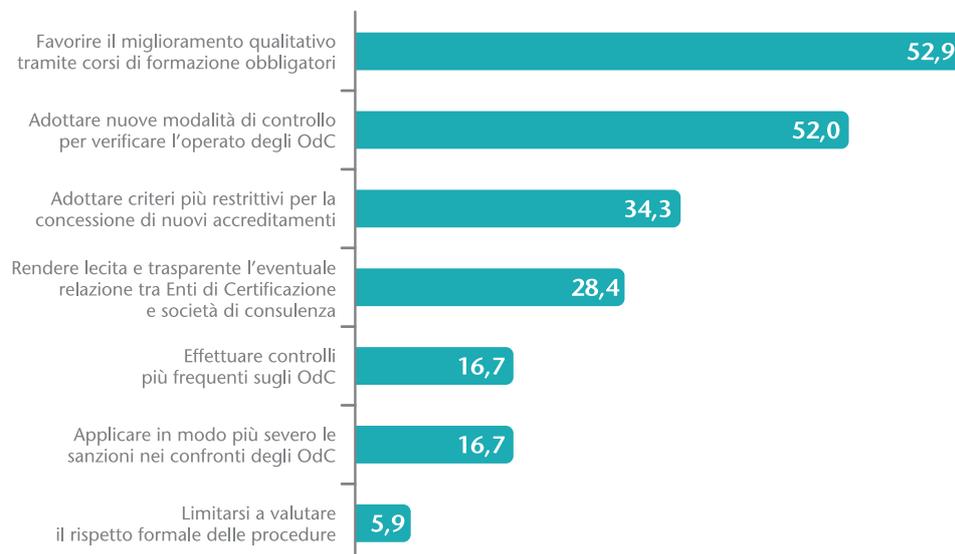
Fig. 2.6 Opinioni in merito al rapporto tra Pubblica Amministrazione e certificazione di qualità (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Oltre ad una ridefinizione della normativa di riferimento è necessario (e richiesto da quasi tutti gli operatori) un intervento di Accredia volto a preservare e migliorare la professionalità del comparto (fig. 2.7).

Fig. 2.7 Strategie che Accredia dovrebbe adottare per accrescere qualità e prestigio del comparto (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

Non si tratta tanto di effettuare controlli più frequenti o di applicare in modo più severo le sanzioni nei confronti dei soggetti che operano sotto proprio accreditamento (tali misure non sono auspicate che da un modesto 16,7% di strutture), quanto piuttosto di modificare e rendere più incisivo il modo stesso di realizzare gli *audit*.

A tal proposito, il 65,7% dei soggetti accreditati si dichiara favorevole all'introduzione di *audit in incognito* e di (fig. 2.8) *post audit review*, riesaminando presso il cliente le attività di certificazione svolte, o comunque contattando le organizzazioni certificate.

Fig. 2.8 Soluzioni favorite per innovare e migliorare l'attività di controllo da parte di Accredia (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia, 2011

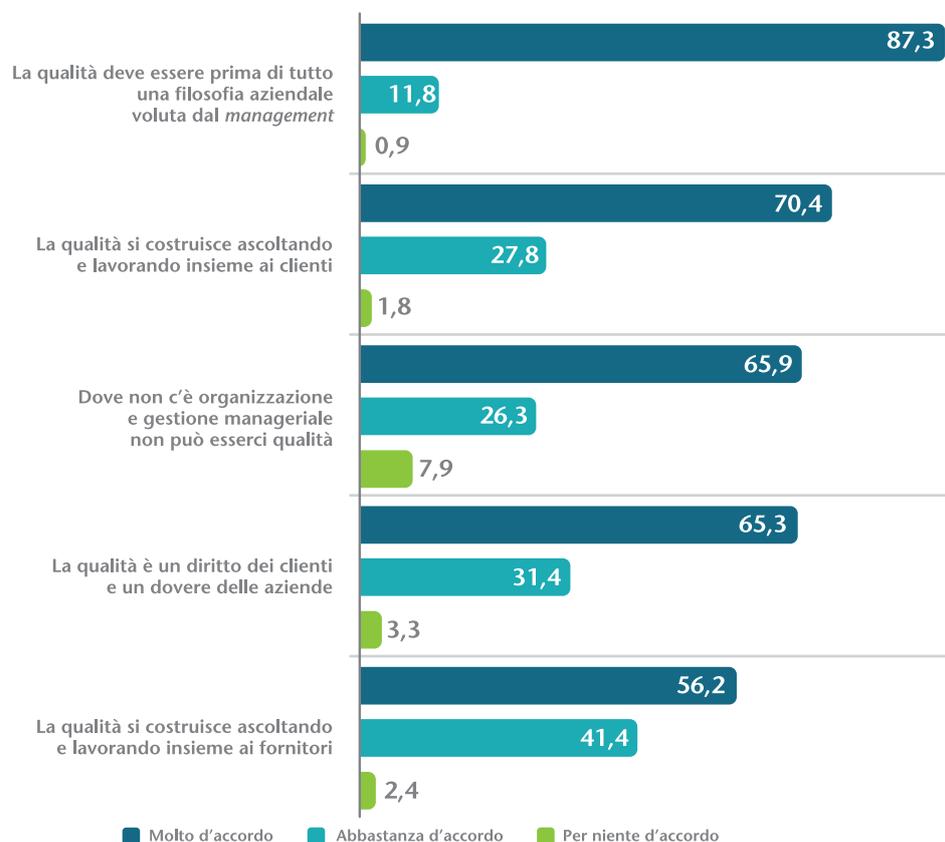
### 3 Approccio alla qualità del sistema d'impresa

#### 3.1 La percezione di un servizio ad alto valore aggiunto

Con il contributo di Manageritalia è stato veicolato agli associati della principale organizzazione di rappresentanza del sistema *manageriale* nazionale un questionario *on line* volto a cogliere l'opinione in merito alla certificazione di qualità. Dalle 331 risposte emerge una percezione positiva, pur non mancando aspetti da migliorare, in grado di fare della certificazione un vero strumento di sostegno alla qualità dei processi produttivi e gestionali.

*Una necessaria forma mentis imprenditoriale che nasce dalla relazionalità ed è conaturata ad una gestione manageriale dell'azienda: è, questa, la sintetica definizione della qualità che sembra emergere dalle risposte fornite dai manager che compongono il campione oggetto d'indagine (fig. 3.1).*

Fig. 3.1 Elementi per una sintetica definizione della Qualità dal punto di vista dei manager italiani (val. %)

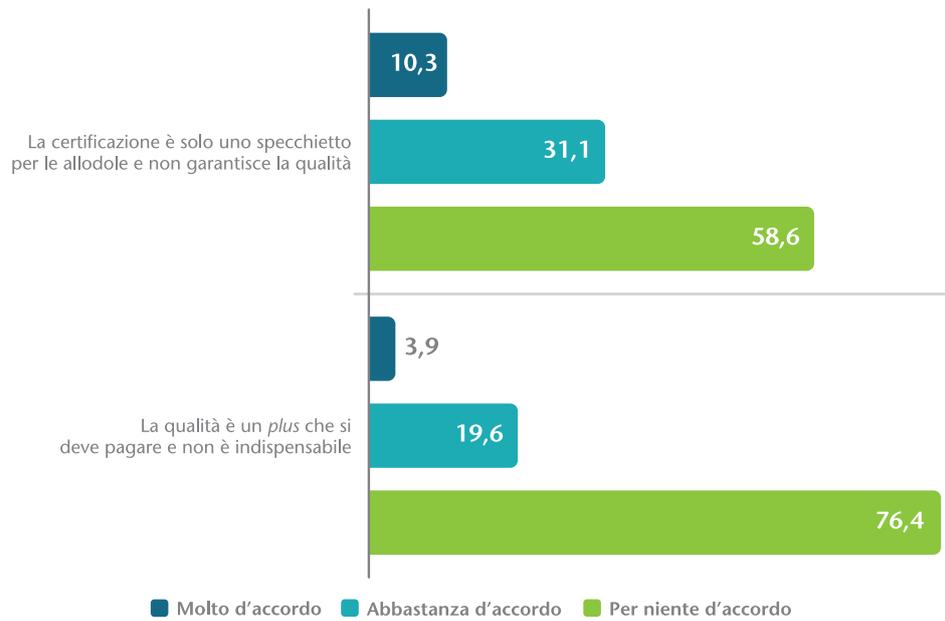


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Analogamente, è possibile cogliere un elevato livello di condivisione relativamente a quello che la qualità e la relativa certificazione non sono (fig. 3.2):

- la qualità *non è un costo da pagare per qualcosa di superfluo*, ma anzi è un requisito indispensabile per ogni azienda che voglia essere competitiva ed in grado di rispondere ai mutamenti continui del mercato;
- la certificazione *non è uno specchio per le allodole*, benché inevitabilmente non sia di per sé sufficiente a garantire la qualità.

**Fig. 3.2** Aspetti che secondo i *manager* italiani non definiscono la qualità e la relativa certificazione (val. %)



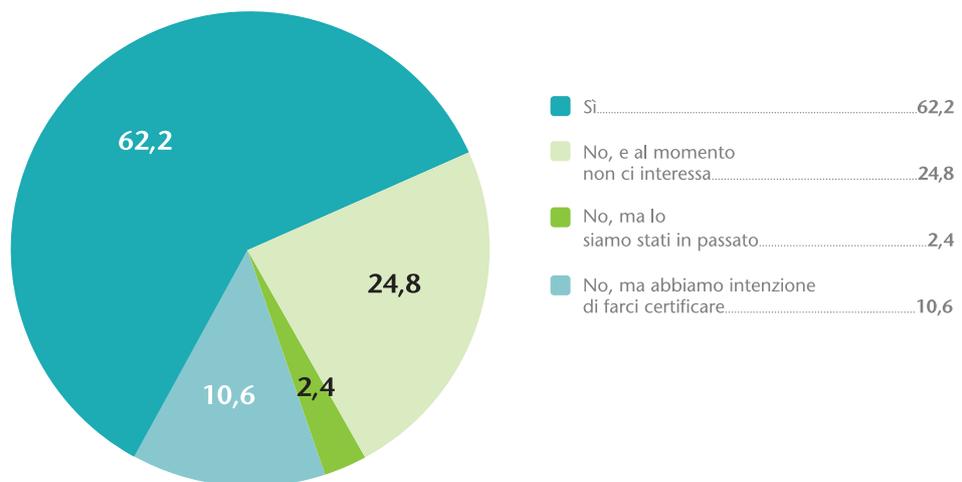
Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

La maggioranza delle strutture presso cui lavorano i *manager* che hanno risposto all'indagine è, attualmente, certificata: precisamente il 62,2% del totale. Il restante 37,8% si divide invece tra (fig. 3.3):

- *manager* di imprese non interessate alla certificazione di qualità (il 24,8% del totale);
- *manager* di imprese che intendono farsi certificare (il 10%);
- *manager* di imprese che sono state certificate in passato ma hanno ormai rinunciato a tale servizio (un residuo 2,4%).

A ciascuna di tali categorie è dedicata una specifica attenzione, al fine di coglierne le caratteristiche e gli atteggiamenti più significativi.

**Fig. 3.3** La ripartizione del campione tra imprese certificate e non certificate secondo lo schema ISO 9001 (val. %)



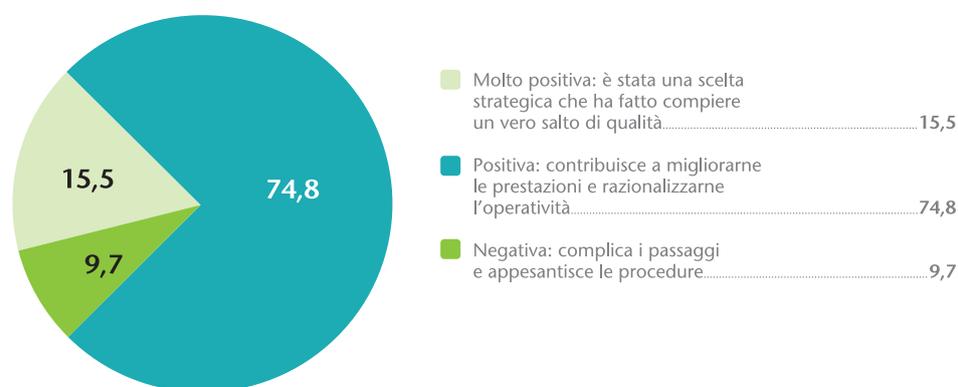
Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.2 Il nucleo solido delle imprese fidelizzate

Un primo dato che emerge con nettezza è il giudizio positivo che qualifica la certificazione (fig. 3.4):

- soltanto il 10% dei *manager* di aziende certificate si dichiara non soddisfatto, lamentando che gli adempimenti richiesti incidono negativamente sull'operatività aziendale, complicando i passaggi e appesantendo le procedure;
- il restante 90% ha invece una percezione positiva della certificazione e si divide tra una quota maggioritaria di *manager* che riconoscono nella qualità un contributo prezioso per migliorare le prestazioni e razionalizzare l'operatività dell'azienda ed un 15% di dirigenti secondo i quali la decisione di certificarsi è stata una scelta strategica che ha consentito all'impresa di compiere un autentico salto di qualità.

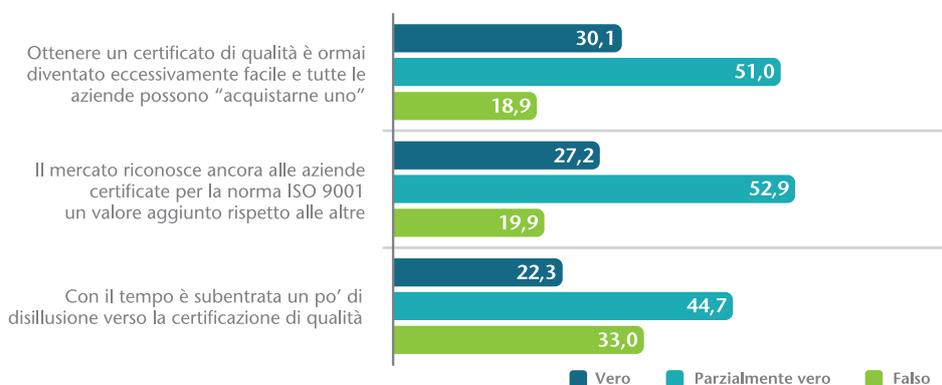
Fig. 3.4 Opinione complessiva in merito alla certificazione di qualità presso l'azienda (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Il giudizio positivo espresso dai *manager* non è tuttavia acritico ed incondizionato. La maggioranza dei rispondenti riconosce, infatti, l'esistenza di una serie di rischi che essenzialmente si traducono in una eccessiva facilità ad ottenere un certificato di qualità ed in un limitato riconoscimento da parte del mercato, per le aziende certificate, di un valore aggiunto rispetto al resto del sistema produttivo (fig. 3.5).

Fig. 3.5 I rischi che possono minare la credibilità del sistema (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.2.1 Percezione e funzione d'uso della certificazione di qualità

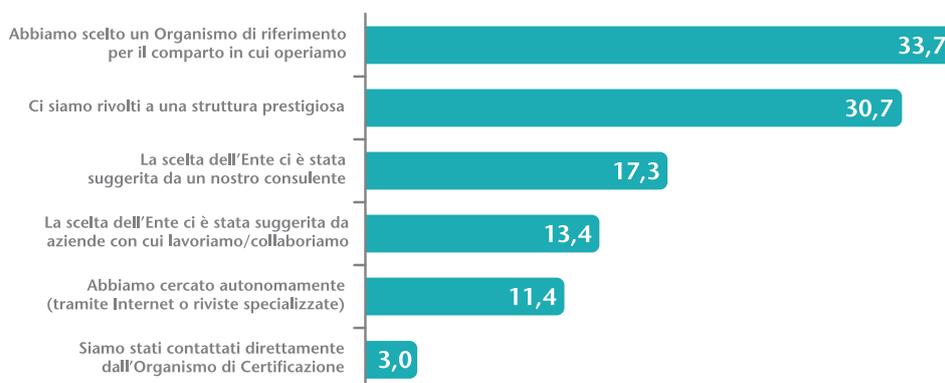
Per le imprese analizzate la certificazione è:

- un'opportunità, in quanto semplifica e migliora la possibilità di partecipare a bandi e gare d'appalto;
- una scelta strategica, che fa leva sul prestigio diffusamente associato al marchio ISO 9001 per rafforzare il posizionamento commerciale dell'azienda;
- una necessità, in quanto spesso esplicitamente richiesta dai clienti per continuare ad operare in veste di loro fornitori.

Tale orientamento appare rilevante anche nel momento della scelta dell'Ente di Certificazione (fig. 3.6):

- il 34% delle aziende certificate si è indirizzato verso un organismo in grado di garantire elevati livelli di *know how* tecnico-specialistico;
- il 31% ha invece preferito affidarsi a strutture prestigiose e riconosciute dal mercato, con l'intento di associare all'immagine del marchio di qualità anche quella dell'Organismo di Certificazione che l'ha conferito.

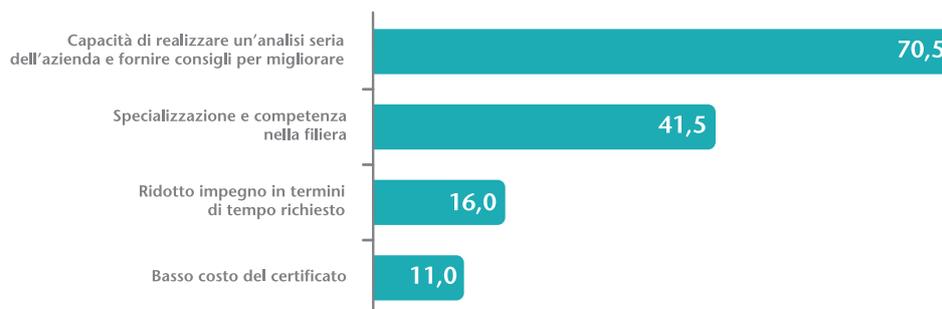
Fig. 3.6 Requisiti presi in considerazione al momento della scelta dell'Organismo di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Per il 17,3% delle aziende, la scelta è stata semplificata dal consiglio d'un consulente esterno. L'azienda si aspetta che l'Organismo di Certificazione non si limiti al semplice atto formale della certificazione, bensì sia in grado di fare un'analisi seria e oggettiva dell'azienda, dando consigli per colmare eventuali lacune, per risolvere eventuali criticità (fig. 3.7).

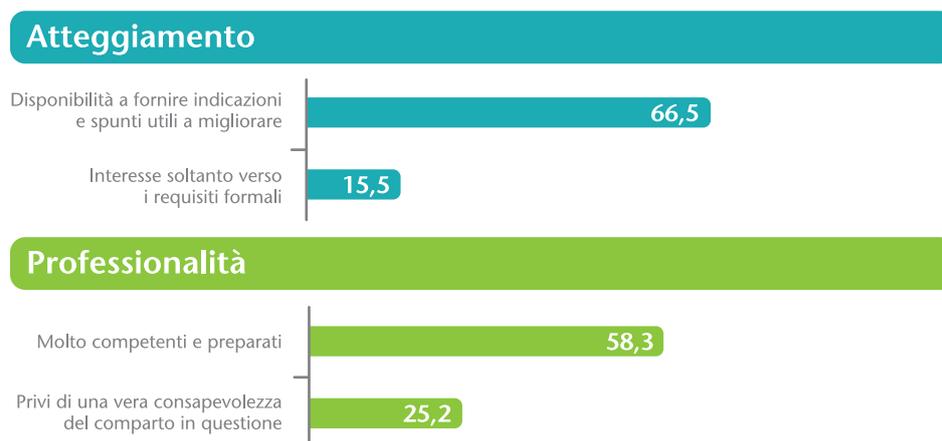
Fig. 3.7 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

A fronte di tali aspettative iniziali, il giudizio *ex post* sull'operato dell'*auditor* inviato ad esaminare l'azienda è complessivamente positivo, tanto con riferimento all'atteggiamento adottato dal *team* dell'Organismo di Certificazione al momento della verifica quanto per quel che concerne la sua professionalità – benché, soprattutto con riferimento a quest'ultimo aspetto, emergano talvolta alcune perplessità (fig. 3.8).

Fig. 3.8 Aspettative delle imprese nei confronti dell'Organismo di Certificazione (val. %)

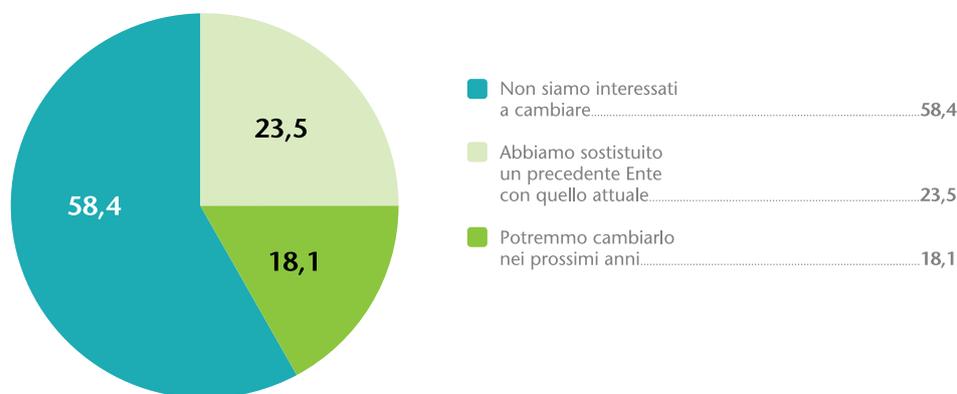


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.2.2 Il nodo della bassa fedeltà

Una volta presa la decisione di entrare a far parte del circuito delle aziende certificate è raro che un'impresa – specialmente un'impresa strutturata con un'organizzazione *manageriale* – decida di uscirne. È invece piuttosto frequente che cambi interlocutore, che si rivolga ad un Organismo di Certificazione in grado di soddisfare meglio le proprie esigenze. Il grado di infedeltà nei confronti dei soggetti accreditati è infatti elevato, tanto che ben il 42% dei rispondenti dichiara di aver cambiato in passato o di poter modificare in futuro l'Ente che gli conferisce il certificato di qualità (fig. 3.9).

Fig. 3.9 Il grado di fedeltà delle aziende agli Organismi di Certificazione (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Le ragioni d'un livello tanto elevato di mobilità possono essere le più varie, andando da moventi prettamente economici (la ricerca di un risparmio immediato è sempre accattivante, pur non essendo la più diffusa tra le cause che inducono a cambiare), alla volontà di sperimentare soluzioni più adatte alle specifiche esigenze dell'impresa, in termini sia di professionalità degli operatori che di ampiezza della gamma di prodotti a disposizione (fig. 3.10).

**Fig. 3.10** Ragioni che hanno portato o potrebbero indurre a cambiare Organismo di Certificazione (val. % sul 41,6% del campione di aziende certificate che hanno cambiato o intendono cambiare OdC)



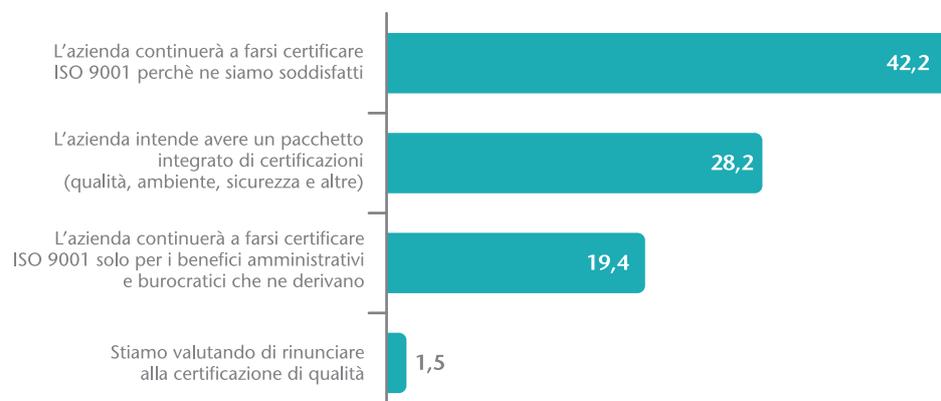
Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.2.3 Verso un futuro all'insegna della qualità

Una peculiarità interessante del rapporto tra aziende a gestione *manageriale* e sistema di certificazione per la qualità consiste nella pressoché nulla propensione ad abbandonare la certificazione ISO 9001 (fig. 3.11). Infatti:

- sull'intero campione si è visto come non sia pari che al 2,4% la quota di imprese che negli anni ha preso la decisione di non avvalersi ulteriormente del servizio di certificazione;
- quanto allo specifico segmento di aziende che invece attualmente sono certificate, l'incidenza di coloro che stanno valutando l'ipotesi di rinunciare al marchio di qualità raggiunge soltanto un modesto 1,5%.

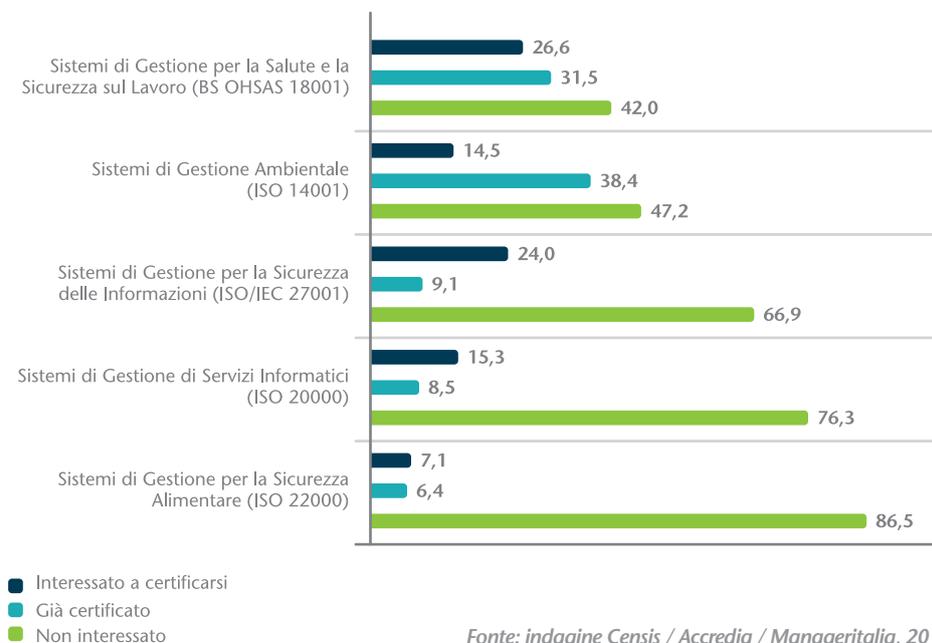
**Fig. 3.11** Le prospettive future dell'azienda con riferimento alla certificazione di qualità (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

Non solo, in molti casi le aziende intendono estendere il proprio utilizzo degli strumenti di certificazione fino a dotarsi d'un pacchetto integrato di schemi differenti. Tra i più richiesti vi sono senza dubbio gli schemi relativi ai Sistemi di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro e quelli pertinenti ai Sistemi di Gestione Ambientale (rispettivamente norme BS OHSAS 18001 e ISO 14001) (fig. 3.12).

Fig. 3.12 L'interesse delle aziende certificate verso schemi differenti rispetto alla norma ISO 9001 (val. %)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.3 Le aziende non certificate

Quasi il 40% dei rispondenti all'indagine realizzata in collaborazione con Manageritalia svolge la propria attività presso imprese che:

- o erano certificate in passato ma adesso non lo sono più (un modesto 2,4%);
- o non sono ancora certificate ma potrebbero esserlo a breve (il 10,6%);
- oppure, con maggiore frequenza, dichiarano di non essere attualmente interessate alla certificazione di qualità (il 24,8% dell'intero campione).

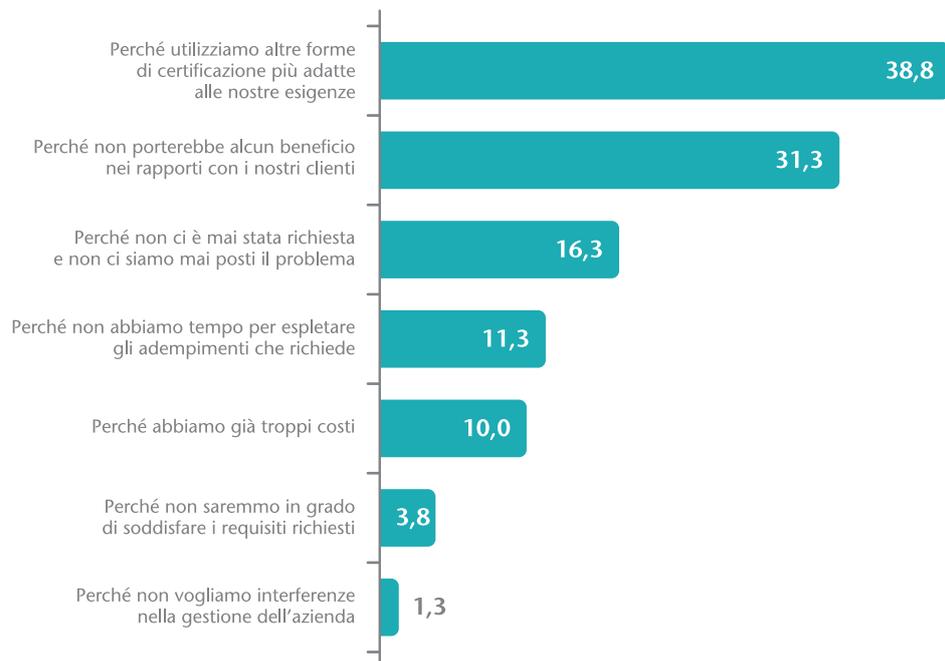
#### 3.3.1 Non interessate, ma non indifferenti

Quasi un quarto dei *manager* che hanno partecipato all'indagine sostiene che la propria azienda non è attualmente interessata alla certificazione di qualità.

A differenza di quanto ci si potrebbe attendere, tuttavia, il disinteresse non è da attribuirsi a lassismo, a mancanza di visione o ad opacità gestionale. Al contrario, la maggioranza dei dirigenti che operano presso aziende che non si avvalgono dello schema previsto dalla norma ISO 9001 dichiara che tale decisione va attribuita alla volontà di optare per soluzioni più specifiche.

Se il 39% di coloro che non sono certificati ISO 9001 fa comunque ricorso ad altri schemi, vi è invece un ulteriore 31% di *manager* che – pur avendo preso in esame l'alternativa della certificazione di qualità – è giunto alla conclusione che in ogni caso un simile riconoscimento non porterebbe all'atto pratico alcun beneficio nei rapporti con i propri clienti (fig. 3.13).

**Fig. 3.13** Motivi per i quali l'azienda non è attualmente interessata alla certificazione di qualità (val. % sul 24,8% dei rispondenti)

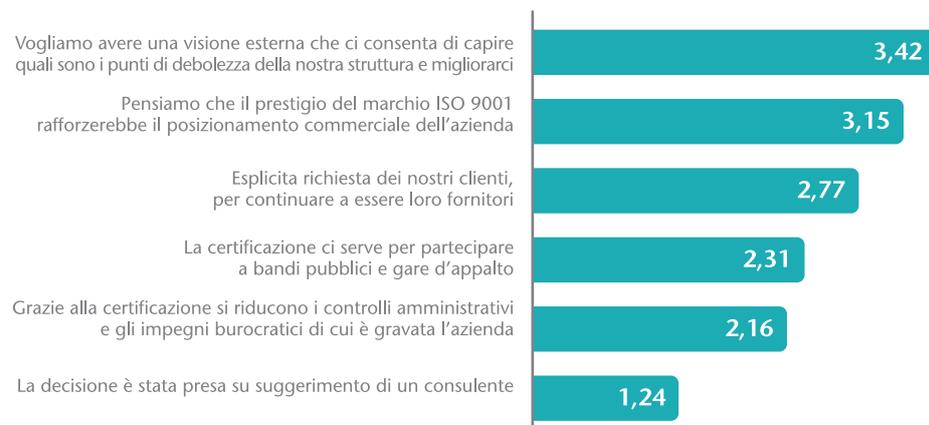


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

### 3.3.2 L'atteggiamento interlocutorio di chi cerca competenza e professionalità

È leggermente superiore al 10% dell'intero campione la componente che guarda con attenzione alle prospettive e alle opportunità offerte dalla certificazione di qualità. Le motivazioni che possono spingere a certificarsi è che l'ISO 9001 aiuti ad acquisire una visione chiara degli elementi di forza ma anche di debolezza su cui intervenire (fig. 3.14). Per molti, inoltre, il certificato di qualità è portatore, di per sé, di prestigio e rafforzamento sul mercato.

**Fig. 3.14** Motivi che inducono aziende non ancora certificate a mostrare interesse verso il sistema ISO 9001 (val. % sul 10,6% dei rispondenti)

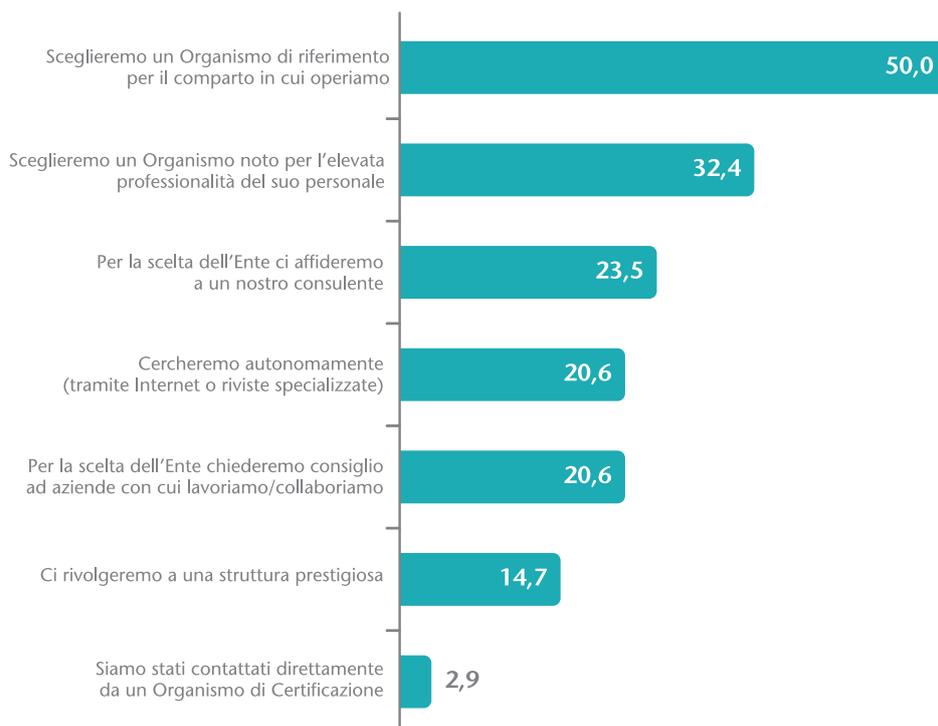


Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

L'Ente accreditato che effettuerà la certificazione sarà scelto sulla base di una logica ben precisa (**fig. 3.15**):

- in primo luogo, dovrà essere identificabile quale organismo di riferimento per il comparto in cui opera l'azienda;
- al tempo stesso, si cercherà di optare per una struttura di cui è riconosciuta l'elevata professionalità del personale.

**Fig. 3.15** Criteri attraverso cui verrà selezionato l'Organismo di Certificazione cui ci si rivolgerà (val. % sul 10,6% dei rispondenti)



Fonte: indagine Censis / Accredia / Manageritalia, 2011

## Nota metodologica

### Calcolo degli indicatori sintetici di qualità Censis-Accredia

Gli indicatori di sintesi relativi ai 4 ambiti considerati nel primo capitolo di questo studio:

- Qualità Sistema Produttivo
- Qualità della vita
- Qualità dei servizi pubblici
- Qualità ambientale

sono stati calcolati a partire da una banca dati con serie storiche relative all'ultimo decennio.

Al fine di consentire la confrontabilità temporale e territoriale (livello regionale) è stato necessario limitare il raggio di osservazione al periodo 2005 – 2009/10, periodo per il quale, per ciascun ambito trattato, si aveva a disposizione un congruo numero di informazioni. Per ciascun comparto e per ogni anno di riferimento (2005, 2006, 2007, 2008 e media 2009-10) si è proceduto nel modo seguente:

- standardizzazione classica delle variabili al fine di renderle omogenee;
- media ponderata delle variabili standardizzate.

La scelta dei pesi da attribuire è stata particolarmente delicata e proprio per eliminare ogni effetto di soggettività è stata utilizzata l'analisi in componenti principali (ACP), una tecnica della statistica multivariata che, in genere, viene utilizzata per ridurre il numero di variabili considerate per rappresentare un fenomeno complesso, mediante l'estrazione di fattori che esprimono in forma sintetica le informazioni contenute nella batteria originaria di variabili semplici.

Infatti, l'ACP permette di sintetizzare le informazioni attraverso la costruzione di nuove variabili che hanno una relazione lineare con quelle originarie e "spiegano" quote via via decrescenti della variabilità originaria. In sostanza, i fattori estratti sono variabili completamente nuove assolutamente indipendenti tra loro, ciascuna delle quali riassume un aspetto particolare del macrofenomeno indagato (e quindi dell'originario set di indicatori semplici).

Un passaggio chiave nella procedura dell'ACP risiede nella definizione dei fattori estratti a partire dal contributo specifico (*factor score*) di ciascuna variabile. È in questa fase che gioca un ruolo centrale l'analisi qualitativa dei contenuti, la capacità di dare un significato al potere discriminante dei fattori. In particolare, dall'analisi delle correlazioni tra il fattore estratto e le variabili d'origine si determina il numero ottimale di fattori da considerare che deve rappresentare il perfetto compromesso tra capacità di sintesi e livello di informazione contenuta.

Una volta definito il numero di fattori (o nuove variabili), il rapporto tra le variabili originarie e le nuove (che si concretizza nel posizionamento che ciascuna variabile originaria assume nel nuovo piano fattoriale) rappresenta il peso da attribuire alla sintesi. Il sistema di ponderazione, pertanto, è stato calcolato – per ciascun indicatore sintetico – per ogni singolo anno di riferimento ed è legato alle relazioni reciproche delle variabili nella loro specifica determinazione per il periodo temporale in questione. La media ponderata ha successivamente subito una trasformazione lineare che ha assegnato alla regione con il miglior risultato il valore pari a 100 e valori proporzionalmente minori per le altre.

Di seguito si fornisce il dettaglio delle variabili statistiche utilizzate per ciascuno dei 4 indicatori sintetici di qualità Censis-Accredia, cui si fa riferimento nel primo capitolo del presente Report.

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

Imprese attive per 1.000 abitanti  
Marchi e brevetti per 10.000 abitanti  
Infortuni sul lavoro per 1.000 abitanti  
% adozione di personal computer sul totale imprese  
% uso di Internet sul totale imprese  
% addetti che utilizzano il PC almeno una volta alla settimana sul totale addetti  
Spesa in ricerca e sviluppo intramuros delle imprese in % del PIL  
Imprese attive nel terziario avanzato per 1.000 abitanti  
Aziende certificate ISO 9001:2008 per 1.000 imprese attive  
Tasso di mortalità imprenditoriale (*imprese cessate non d'ufficio per 100 imprese registrate ad inizio anno*)  
Tasso di nati-mortalità imprenditoriale (*saldo imprese (iscritte - cessate non d'ufficio) per 100 imprese registrate ad inizio anno*)  
Tasso di apertura dell'economia (*(importazioni + esportazioni) / valore aggiunto*)  
Propensione all'esportazione (*quota % export sul valore aggiunto prodotto*)  
Imprese che utilizzano la banda larga (*val. %*)  
% saldo bilancia dei pagamenti tecnologica sul PIL  
% imprese attive in hi-tech sul totale  
Dimensione media imprese attive in hi-tech  
Produttività reale del lavoro (*valore aggiunto prezzi base concatenati per unità di lavoro*)  
Fallimenti per 1.000 imprese registrate  
Operatori economici all'esportazione per 100 imprese attive  
Assunzioni previste di personale laureato sul totale assunzioni  
Unità locali d'impresa attive con più di 50 addetti sul totale di unità locali

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

Efficienza del sistema sanitario (*val. per 100 persone della stessa zona*)  
Efficienza del sistema scolastico (*val. per 100 persone della stessa zona*)  
Efficienza del sistema giudiziario (*val. per 100 persone della stessa zona*)  
Famiglie che dichiarano l'irregolarità nell'erogazione dell'acqua molto o abbastanza presente (*val. per 100 famiglie della stessa zona*)  
Famiglie che dichiarano non si fidano di bere acqua di rubinetto (*val. per 100 famiglie della stessa zona*)  
Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (65 anni e oltre) (%)  
Utilizzo di mezzi pubblici di trasporto: occupati, studenti e scolari, utenti di mezzi pubblici sul totale delle persone che si sono spostate per motivi di lavoro e di studio e hanno usato mezzi di trasporto (%)  
Domanda di trasporto pubblico nei comuni capoluogo di provincia (*numero di passeggeri per abitante*)  
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere una farmacia per 100 famiglie  
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere un pronto soccorso per 100 famiglie  
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere un ufficio postale per 100 famiglie  
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere una stazione di polizia o di carabinieri per 100 famiglie  
Famiglie che hanno difficoltà a raggiungere gli uffici comunali per 100 famiglie  
Medici in attività per 100.000 abitanti  
Bambini tra zero 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

#### **Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità della vita**

- Reddito disponibile netto delle famiglie (€ correnti pro capite (2))
- Indice di povertà regionale delle famiglie, Anni 2000-2009 (val. per 100 famiglie)
- Spesa delle famiglie pro capite (€)
- Spesa media mensile familiare per tempo libero cultura e giochi (media mensile in € correnti)
- Spesa al botteghino pro capite (€)
- Persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro negli ultimi 12 mesi (%)
- Tasso di occupazione 15-64 anni
- Tasso di disoccupazione
- Depositi pro capite (€ correnti)
- Grado di diffusione di Internet nelle famiglie (val. per 100 famiglie)
- Criminalità diffusa per 1.000 abitanti
- Criminalità violenta per 1.000 abitanti
- Criminalità per 1.000 abitanti
- Famiglie per giudizio sul rischio di criminalità nella zona in cui abitano (val. per 100 famiglie della stessa zona)
- Laureati nella popolazione di 24 anni ed oltre (val. %)
- Tasso di partecipazione all'istruzione secondaria superiore di secondo grado (val. %)
- Giovani che abbandonano prematuramente gli studi (val. %)
- Capacità di sviluppo dei servizi sociali (val. %)

#### **Variabili utilizzate per il calcolo dell'Indice sintetico di qualità ambientale**

- % MW di potenza efficiente lorda delle fonti rinnovabili sul totale
- % consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili sul totale consumi interni lordi
- % famiglie che dichiarano sporcizia nelle strade molto o abbastanza presente
- % famiglie che dichiarano il rumore molto o abbastanza presente
- % famiglie che dichiarano il problema inquinamento dell'aria molto o abbastanza presente
- Verde urbano in n. m<sup>2</sup> per abitante
- % di comuni capoluogo serviti dalla raccolta differenziata
- % raccolta differenziata nei comuni capoluogo
- % comuni capoluogo con approvazione della zonizzazione acustica
- % popolazione residente nei comuni capoluogo servita da impianti di depurazione delle acque reflue urbane
- Centraline fisse di monitoraggio della qualità dell'aria per i comuni capoluogo per mln di abitanti
- Spesa pro capite (€) per l'ambiente (corrente ed in conto capitale)
- Aziende certificate ISO 14001:2004 per 100.000 imprese attive



**ACCREDIA**  
**L'Ente Italiano di Accreditamento**

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