

# GLOBAL Flash

Associazione Svizzera  
per Sistemi di Qualità  
e di Management (SQS)



**In questo numero** ■ Impegno ■ Con ISO 45001 gestire meglio i rischi ■ BELFOR (Suisse) SA: «Attenzione – una questione di cultura» ■ BVS Zürich: «Cerchiamo e troviamo il dialogo» ■ Skyguide: «One sky by one system» ■ Kistler Group: «Hidden Champion» ■ The Swiss Leading Hospitals (SLH): 16 volte «Best in Class» ■ Flink GmbH: Design e ingegneria ■ Attualità SQS

## Impegno



Care lettrici e cari lettori,

Eccellenza, Best Practice, certificato o attestato. Chi riceve un **riconoscimento** di questo genere può sentirsi orgoglioso. Si trova sul podio perché ha raggiunto l'obiettivo – almeno per un certo periodo di tempo.

Al contempo, però, aumentano le **aspettative**. I gruppi di interesse si aspettano che la prestazione di punta venga fornita anche in futuro.

**Le aziende devono quindi reinventarsi continuamente.** Affinché la visione diventi realtà occorre mettere regolarmente sul banco di prova strategie, obiettivi, mercati, risorse e processi. Senza dimenticare di coinvolgere i vari attori, essere aperti al dialogo e migliorarsi costantemente.

Ciò che conta è mantenere alte le prestazioni o addirittura superarle. Un **presupposto** per poterlo fare è rappresentato dalla gestione professionale di tutte le discipline fondamentali.

**Puntare sulla qualità a tutti i livelli è la condizione primaria** per riuscirci – nella valutazione delle opportunità per il futuro, nella dirigenza, nella fornitura di prestazioni, nei progetti e nei processi. Il cliente vuole percepire tutto questo.

**Il riconoscimento diventa così un impegno.** Verso se stessi ma anche verso l'organizzazione per la quale si lavora. Le imprese certificate da SQS sono ben equipaggiate per adempiere a tale impegno in modo sostenibile. Ad alti livelli!

Felix Müller, CEO SQS

Assistenza sanitaria aziendale

## Gestire meglio i rischi con ISO 45001

*Si dice: «Collaboratori sani, azienda sana». La prassi conosce questa frase e ne trae delle conclusioni, con singoli provvedimenti oppure con qualcosa di più efficace: con un progetto generale. A questo proposito la norma ISO 45001 «sistemi di gestione per la sicurezza del lavoro e la tutela della salute» forma un quadro sistematico.*

Secondo Hubert Rizzi, molte organizzazioni hanno già introdotto ISO 45001, perché l'argomento è molto importante sia per i lavoratori che per i datori di lavoro. Ed è ciò che l'attuale «Job-Stress-Index» della Promozione Salute Svizzera di ottobre 2018 sottolinea con eloquenti risultati:

- **Stress:** un lavoratore su quattro circa (27.1%) è stressato, cioè più stress che risorse sul posto di lavoro (2016: 25.4%, 2015: 22.5%).
- **Esaurimento:** la percentuale di persone emotivamente esaurite si attesta intorno al 30%.
- **Perdite di produttività:** lo stress costa al datore di lavoro 6.5 miliardi di Franchi all'anno.
- **Età:** i lavoratori giovani mostrano più spesso un disequilibrio tra stress e risorse.
- **Genere:** le differenze tra donne e maschi sono marginali.
- **Formazione:** ad una maggiore formazione corrispondono tendenzialmente meno stress e maggiori risorse.

### Gestione dell'assistenza sanitaria aziendale (BGM) nella prassi quotidiana

La prassi aziendale prende ed affronta questi numeri con estrema serietà trasformando strumenti di dialogo in iniziative concrete. Idealmente queste attività non sono intese come singole azioni isolate nell'ambito della promozione della salute ma come parte integrante di un sistema di gestione generale.

### ISO 45001:2018 implementata in modo sistematico

La norma ISO 45001 definisce le regole su come implementare in modo sistematico e funzionale al raggiungimento dei risultati un sistema di gestione per la sicurezza del lavoro e la tutela della salute. Ciò genera in generale sicurezza e fiducia. ISO 45001

aiuta a migliorare la cultura della sicurezza e riduce lo stress dei collaboratori, offrendo un contesto per il miglioramento, la riduzione di rischi ed il raggiungimento di condizioni lavorative più sane e sicure. Così facendo si ottiene un incremento della produttività (meno assenze, meno presentismo) e l'attrattiva del datore di lavoro cresce.

Con la nuova struttura di base per i sistemi di gestione, la norma ISO 45001 è riuscita inoltre a diventare una pietra miliare nelle sinergie di sistema, consentendo un'integrazione molto efficiente con i sistemi di gestione della qualità ISO 9001 o i sistemi di gestione ambientale ISO 14001.

### Già 202 clienti SQS si sono certificati

Per i clienti certificati SQS il passaggio al nuovo sistema è in corso. Molte aziende hanno già concluso con successo il processo di certificazione. Particolare attenzione





**Hubert Rizzi,**  
Membro di Direzione SQS

è riservata all'aspetto di promozione delle salute. SQS si avvale in questo campo di una lunga esperienza e competenze inter-settoriali. L'eccellente reputazione ed il consenso internazionale dei certificati SQS ne sono la prova.

#### **Parei di professionisti**

*Ruedi Keiser, Responsabile qualità, ambiente e sicurezza, BELFOR (Suisse) AG, Gisikon*

«In agosto 2018 abbiamo messo in atto con SQS il passaggio da OHSAS 18001 a ISO 45001. Per quanto riguarda l'aspetto della gestione tecnica delle norme abbiamo approfittato della nostra esperienza con le altre norme ISO (qualità ed ambiente). La sicurezza, la tutela e la gestione della salute sul posto di lavoro sono di grande importanza per una PMI edile come la nostra con circa 450 collaboratori. Ecco perché stiamo per lanciare un programma di sensibilizzazione su questi temi, che vedono i nostri valori aziendali rispecchiarsi nella filosofia di ISO 45001».



*Daniel Zehnder, Responsabile di sistemi di management, Schulthess Maschinen AG, Wolfhausen*

«Abbiamo ottenuto la certificazione SQS per ISO 45001 a metà del 2018. Dal nostro punto di vista il management della salute e sicurezza sul lavoro appartiene naturalmente a Schulthess. Il processo di certificazione ha fatto scattare in tutti noi molte riflessioni. Il culmine: alla fine del 2018 nella sede di Wolfhausen è stato raggiunto il minimo storico di infortuni. L'anno precedente i costi per le assenze ammontavano ad oltre 1 milione di Franchi. La Direzione ha capito per tempo che era necessario implementare un sistema per ridurre le assenze imputabili a malattia. Attraverso intranet divulghiamo informazioni relative alle campagne. Ed il monitoraggio è un argomento costante nelle riunioni della Direzione».

*Roy Siegenthaler, COO (Direttore operativo), Comlab AG, Ittigen*

«Le nostre soluzioni per sistemi radio, basate su una tecnologia digitale ad alta frequenza, sono utilizzate principalmente nel campo ferroviario.

Il montaggio è eseguito principalmente in

treni, depositi o tunnel. Le situazioni lavorative di 140 collaboratori possono cambiare anche fortemente in corso d'opera e quindi devono essere gestite al meglio. Con la certificazione SQS per ISO 45001 ottenuta nel 2018 è possibile gestire sistematicamente i rischi ad esse connessi. La norma offre inoltre spazio per un monitoraggio istituzionale dei parametri ASG da parte della direzione e nella revisione del management».

#### **Cambio di sistemi di management certificati**

Il 12 marzo 2018 è stata pubblicata ISO 45001:2018. Il periodo di transizione per la migrazione dai sistemi certificati OHSAS 18001:2007 a ISO 45001:2018 dura 3 anni e terminerà il 11 marzo 2021. SQS consiglia di passare alla nuova norma in occasione del prossimo audit di mantenimento o di ricertificazione. In sistemi con più norme è così possibile mantenere la stessa scadenza di validità evitando interruzioni del certificato.



BELFOR (Suisse) SA

## «Attenzione – una questione di cultura»

*La nuova norma ISO 45001 rafforza la sicurezza sul lavoro e la gestione della salute. A metà del 2018 anche BELFOR (Suisse) SA ha ottenuto la certificazione. Il numero 1 nel mercato della prevenzione, risanamento e rinnovazione di edifici vuole ancorare maggiormente il suo patrimonio intellettuale nella sua cultura aziendale.*



Sandro Gerber, CEO (a sinistra) e Ruedi Keiser, Responsabile della qualità, dell'ambiente e della sicurezza

# BELFOR

### BELFOR (Suisse) SA

L'azienda è stata fondata nel 1972 come PMI Reichenberger AG, Gisikon, che nel 1989 è stata venduta ad un gruppo internazionale. Nel 1999 l'azienda è stata ribattezzata BELFOR (Suisse) SA.

Fornisce servizi completi nel settore dell'edilizia e delle infrastrutture (risanamento, manutenzione, prevenzione e ambiente, rinnovazione e deumidificazione) per l'industria e l'artigianato, assicurazioni, amministrazioni immobiliari, ospedali, centrali elettriche, alberghi, aziende di trasporto, esercito e molti altri. Fatturato di circa 80 milioni di CHF. Sede centrale a Gisikon, altre sedi in Svizzera (11), oltre 450 dipendenti, circa 300 veicoli.

Certificazione SQS secondo le norme ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

[www.belfor.ch](http://www.belfor.ch)

Il CEO Sandro Gerber e Ruedi Keiser, Responsabile della qualità, dell'ambiente e della sicurezza, ci raccontano nell'intervista che segue dell'orientamento e dei modi per raggiungere questo obiettivo.

### Perché ritenete così importante la norma ISO 45001?

Semplicemente perché i collaboratori BELFOR sono esposti a rischi molto diversi, in particolare nel campo del risanamento e delle sostanze nocive, tra cui la loro manipolazione (amianto, prodotti chimici, ecc.), il lavoro in quota, il sollevamento e il trasporto di carichi, l'accostamento di squadre nei cantieri e il loro percorso nel traffico stradale verso il cantiere.

Per questo motivo, i nostri specialisti dispongono di adeguati dispositivi di protezione e conoscono le regole di esecuzione di un processo di lavoro. Inoltre, controlli di prevenzione regolari e obbligatori forniscono sostegno e sicurezza a determinati detentori di funzioni.

BELFOR (Suisse) SA è stata certificata per diversi anni in base alla norma OHSAS 18001. Le fondamenta di un sistema di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro (SGA MS) erano quindi già state poste, ma ora risultano rafforzate dalla nuova norma. Infatti, investiamo molto sulla tematica ASG. Negli ultimi 10 anni è stato possibile ridurre i premi del 40%. E ogni riduzione dei tempi di inattività in seguito a infortuni e malattie, in ultima analisi, va a beneficio dell'avanzamento del progetto sul fronte del lavoro.

### Quali misure sono previste?

È fondamentale coinvolgere attivamente tutti i collaboratori in modo da poter riuscire a rafforzare ulteriormente la nostra cultura ASG. Così nascono tante buone idee. Gli eventi (compresi i casi di minore impor-

tanza) e le lezioni apprese da essi vengono tematizzate continuamente e individualmente nelle discussioni o durante le riunioni. Già il giorno del benvenuto per i nuovi arrivati l'ASG è il punto all'ordine del giorno più importante. È evidente che solo la sensibilizzazione a tutti i livelli promuove un comportamento attento.

Intratteniamo regolari colloqui con la SUVA per quanto riguarda le misure di miglioramento. L'obiettivo è anche quello di aderire alla Charta edile della SUVA. Abbiamo molte idee e percepiamo la riflessione attiva dei collaboratori.

La priorità è data alla formazione continua mirata nell'ASG. Ogni anno si tengono nelle sedi giornate di sicurezza obbligatorie per tutti i collaboratori. La valutazione dei rischi viene discussa in modo coerente e vengono elaborate regole di sicurezza su misura per i collaboratori dei singoli settori.

## «INTERVENTI: SENZA ESPERIENZA NON È POSSIBILE»

I dirigenti beneficiano di corsi di coaching. Il tema «Sicurezza e salute sul lavoro» è diventato un punto standard all'ordine del giorno e viene fortemente discusso nei cantieri edili. Stiamo lavorando alla creazione e allo sviluppo di una cultura corrispondente e a tal fine stiamo pianificando un progetto più ampio con la SUVA.





una quota del 25% prima del settore del rinnovamento con il 15%.

**Avete addirittura un servizio di emergenza «RED ALERT»...**

Si tratta di un servizio di emergenza BELFOR collaudato a livello internazionale, nato da un'esperienza pluriennale nel risanamento danni e con l'obiettivo di ridurre al minimo le interruzioni d'esercizio. RED ALERT® è l'acronimo di un programma globale elaborato specificamente per grandi clienti per gli scenari peggiori. Il contratto offre al cliente la certezza che mettiamo a sua disposizione risorse e di poter intervenire immediatamente in caso di emergenza.

**...e inoltre «BELFOR ALL»?**

Si tratta di una dichiarazione d'intenti con l'obiettivo di essere preparati in modo ottimale in caso di danno e di ridurre al minimo le interruzioni dell'attività commerciale causate da incendi, acqua e pericoli

## «NELLE EMERGENZE, MOLTI SONO SOPRAFFATTI»»

naturali o altri danni imprevisti e di minimizzare i costi conseguenti. A tal fine, esaminiamo innanzitutto con il cliente come si presenterà la sua infrastruttura nazionale e tutto ciò che potrebbe accadere. Su questa base, discutiamo le misure preparatorie e determiniamo anticipatamente quelle importanti. In caso di un evento possiamo intervenire con estrema rapidità. Il servizio è particolarmente apprezzato soprattutto dalle grandi aziende con alto valore aggiunto.

**Qual è l'attuale posizione di mercato?**

BELFOR Global è leader mondiale nel risanamento danni. Più di 7000 dipendenti in 300 filiali gestiscono oltre 130000 progetti all'anno.

Anche BELFOR (Suisse) SA è l'azienda numero 1 di risanamento e allo stesso tempo l'unico fornitore a 360 gradi nel paese ad offrire una gamma completa di servizi. Siamo il partner leader per la prevenzione e la riparazione sostenibile dei danni agli edifici e alle infrastrutture, e tutto questo con un esercizio di 24 ore su 24 e per 7 giorni la settimana.

La nostra azienda si confronta con molti grandi e piccoli concorrenti che sono in grado di coprire singoli campi, ma non l'intero settore.

**Sono già stati ottenuti successi?**

Notiamo che i dipendenti sono aperti a nuovi metodi o a nuovi mezzi di lavoro. Sempre più spesso vengono segnalate anche le fonti di pericolo. Questo ci permette di garantire la sicurezza nei cantieri nonostante le scadenze molto strette. La cultura ASG produce i suoi frutti.

**Quali sono gli effetti della tripla certificazione SQS?**

I fattori trainanti per la nostra azienda sono l'innovazione, l'orientamento al cliente, l'adattabilità e l'efficienza. Se riusciamo a sostenere efficacemente questi quattro elementi con il SGQ, allora abbiamo raggiunto l'obiettivo.

Anche se nel nostro settore in occasione di gare d'appalto sono richieste spesso, ma non sempre, siamo convinti che le certificazioni comportino vantaggi. In ogni caso, il cliente sa che rispettiamo gli standard richiesti. Tutti i collaboratori, compresa la Direzione quale titolare dei processi, sono vincolati da questi standard. La premessa

è che la certificazione sia comunicata in modo trasparente e vissuta internamente. Il sistema di gestione da noi è quindi parte integrante della Direzione.

Nel settore ambientale (ISO 14001) diamo responsabilità all'intera organizzazione. Anche in questo caso la parola chiave è sensibilizzazione, perché una maggiore consapevolezza porta in modo dimostrabile ad un migliore utilizzo delle risorse e dei progetti. E questo a sua volta va a vantaggio dei nostri margini di guadagno. Gli obiettivi etici e commerciali sono quindi strettamente collegati tra loro su un'unica linea.

**Prevenzione, risanamento, rinnovazione – a cosa dare maggiore importanza?**

I nostri mercati sono molto decentralizzati. Per questo motivo gestiamo in modo proattivo il marketing per essere «top of mind» per i potenziali clienti in caso di danno. L'attenzione – con una quota del 60% circa – è focalizzata sull'attività di risanamento. Questa divisione conia il nostro livello di consapevolezza. Segue la prevenzione con

BVG e vigilanza sulle fondazioni del Cantone di Zurigo (BVS Zürich)



## «Cerchiamo e troviamo il dialogo»

La vigilanza su pensioni sicure ed una gestione delle fondazioni, funzionale agli obiettivi, è affidata a 8 autorità di vigilanza cantonali e regionali. La BVS di Zurigo è la più grande nel suo genere. Secondo il parere del Direttore Roger Tischhauser la sua leadership risiede «nell' orientamento strategico del rischio e al dialogo». Il sistema di gestione certificato SQS è l'ancora per la qualità.



Roger Tischhauser, Direttore



### BVS Zürich

Gestisce nei Cantoni di Zurigo e Schaffhausen circa 800 casse pensione con bilanci da circa 400 miliardi di Franchi, che corrisponde al 40% del mercato previdenziale della Svizzera nonché 630 fondazioni classiche con patrimoni che in totale ammontano a circa 5 miliardi di Franchi. Trentatré collaboratori in 24 posizioni a tempo pieno eseguono annualmente più di 3000 procedure di revisione. BVS è certificata SQS secondo la norma ISO 9001:2015.

[www.bvs-zh.ch](http://www.bvs-zh.ch)

### Sig. Tischhauser, che compiti ha la BVS?

I punti chiave sono essenzialmente due: uno è la sorveglianza delle casse pensione nei Cantoni di Zurigo e Schaffhausen, l'altro la sorveglianza delle cosiddette fondazioni classiche, ed in maggioranza no-profit, nel Cantone di Zurigo. BVS controlla se gli istituti previdenziali e le fondazioni classiche rispettano le norme legali e le regole dello statuto, salvaguardando così gli interessi dei destinatari.

### Come valuta la situazione delle casse pensione e delle fondazioni classiche nel settore BVS?

■ Per quanto riguarda le casse pensione abbiamo investito molto sul controllo dei rischi per assicurarci che i fondi si preparino alle sfide future. A questo proposito cito la tendenza alla longevità ed il basso livello degli interessi attuale. Secondo noi le casse pensione si sono opportunamente adeguate. Inoltre hanno ridotto la redistribuzione, antitetica al sistema, dei pensionati sugli assicurati attivi, riducendo i tassi di conversione ed adattando i parametri tecnici. Hanno quindi apportato un contributo positivo a salvaguardia del contratto generazionale. Formando una riserva si è contemporaneamente rafforzata la loro capacità finanziaria per poter far fronte ad eventuali cedimenti nei mercati finanziari. In breve: la maggior parte delle casse pensione del nostro settore di sorveglianza è sano e preparato al futuro.

■ Nelle fondazioni classiche diamo la priorità al rispetto della volontà dei fondatori. Deve essere garantito che siano rispettati gli obiettivi della fondazione. In Svizzera il settore delle fondazioni vive, prospera e cresce grazie alle buone condizioni generali. La varietà dei tipi di fondazione è ampia – da quelle con operatività propria (istituti, scuole ecc.) a pure fondazioni benefiche. Il settore delle fondazioni, con circa 100 miliardi di Franchi, ha una grande importanza sia economica che sociale. Le fondazioni si fanno carico di compiti dello Stato, in particolare per quanto riguarda il settore sanitario e dell'istruzione.



le ecc.) a pure fondazioni benefiche. Il settore delle fondazioni, con circa 100 miliardi di Franchi, ha una grande importanza sia economica che sociale. Le fondazioni si fanno carico di compiti dello Stato, in particolare per quanto riguarda il settore sanitario e dell'istruzione.

### Quali misure spettano alla BVS nei suoi compiti di controllo?

Esercitiamo un controllo giuridico e rispettiamo il margine di discrezionalità delle fondazioni. Abbiamo tuttavia a disposizione un'ampia gamma di opportunità d'intervento: prescrizioni, direttive, contestazioni per le quali fissiamo i termini di scadenza. Diamo molta importanza al dialogo, vogliamo convincere gli organi responsabili attraverso il confronto puntando a trovare soluzioni. E tutto ciò porta al raggiungimento degli obiettivi. In casi rari

## «CONTA SOLO IL SAPERE DISPONIBILE»

l'ultima ratio è la destituzione del Consiglio della fondazione oppure di un singolo membro con conferimento dell'incarico ad un amministratore. Nella scelta delle misure prudenziali rispettiamo il principio della proporzionalità.

### Che cosa rende i compiti della BVS così impegnativi?

Vigilando su circa 800 fondi pensione, 630 fondazioni classiche e più di 3000 procedure di revisione all'anno la BVS ha in realtà un'attività di massa. Nonostante ciò l'attenzione è rivolta al caso singolo con problematiche. La difficoltà sta proprio nel ge-



la al nostro sistema di management dei documenti. Così il personale può sempre attingere alle conoscenze dell'operato quotidiano richiamandole con parole chiave. Le conoscenze si sviluppano in modo molto dinamico. Poiché questo sistema è strutturato per essere idoneo a diversi mandanti, in futuro potranno essere inserite anche altre autorità di vigilanza.

## «LE SOLUZIONI SI FONDANO PRINCIPALMENTE SUL DIALOGO»»

Nell'ambito della nuova certificazione alla norma ISO 9001:2015 abbiamo rivisto anche il modello del processo. Ora i processi sono mostrati su un «Makro-Level» e nei singoli passaggi del processo abbiamo realizzato un aggancio con importanti documenti della banca dati («Mikro-Level»). In questo modo i nostri collaboratori possono attingere ai dati seguendo il percorso del processo. In un caso concreto questo facilita enormemente la ricerca di risposte.



stire il conflitto tra quantità e complessità. È molto importante individuare precocemente possibili sviluppi anomali con l'ausilio di sistemi di allerta.

Ma non solo: lavoriamo in un ambito normativo dinamico e dobbiamo confrontarci costantemente con nuove evoluzioni.

### *Cosa fate per soddisfare questo standard di qualità?*

Dobbiamo tenere conto della crescente complessità dei nostri compiti. Solo così possiamo assolvere veramente al nostro mandato. A questo proposito abbiamo realizzato diverse iniziative strategiche nell'ambito di un «programma di cambiamento»:

- Poiché non tutti i clienti possono essere valutati nello stesso modo abbiamo inserito una ripartizione della clientela. D'altra parte gli istituti di previdenza e le fondazioni classiche hanno una natura diversa. Ed anche le fondazioni classiche si differenziano tra quelle che gestiscono un'attività e quelle che sono fondazioni benefiche.

- Sistemi di allerta integrano i processi di controllo, permettendo di sondare evoluzioni critiche e relative risposte prudenziali.

- BVS utilizza nel processo decisionale minimo il principio dei quattro occhi.

- Buoni strumenti di controllo e processi di controllo sono funzionali se sono usati in modo intelligente. Per fare questo bisogna avere capacità adeguate. Il team di tecnici BVS dispone di conoscenze approfondite e grande esperienza professionale. È posta la massima attenzione nella scelta del personale e nella composizione del team affinché le diverse abilità possano essere sfruttate al meglio.

- La nostra visione comune della qualità è ancorata ad un sistema di management

certificato SQS. Vogliamo migliorare costantemente.

### *La BVS lavora in una rete globale di conoscenze. Come fate a tenerla sotto controllo?*

Come organizzazione siamo riconosciuti per le nostre competenze. Due terzi dei nostri esperti sono avvocati, integrati da attuari, revisori dei conti e specialisti in investimenti. Provenienti da casse pensione, assicurazioni, banche, organismi di revisione o aziende di consulenza per casse pensione, hanno un grande bagaglio di esperienza pratica.

## «VALE IL PRINCIPIO DEI QUATTRO OCCHI. MINIMO.»»

Però non contano solo conoscenza ed esperienza ma anche un approccio orientato al servizio. Il personale deve mostrarsi aperto al dialogo – internamente ed esternamente. E per questo facciamo formazione. Inoltre, durante i meeting con i clienti, sono sempre sedute al tavolo due o più persone. Questo dà a chi partecipa una sensazione di sicurezza e fa spazio ad una cultura del dialogo aperta e dinamica.

Presupposto per lo svolgimento dei nostri compiti è avere un'alta fluidità di conoscenze in tema di diritto, fatturazione, tecnica assicurativa ed investimenti di beni. Queste conoscenze devono essere aggiornate e fruibili sempre da tutti.

### *Con una banca dati come spina dorsale...*

Esatto. Abbiamo spostato tutte le nostre conoscenze in una banca dati abbinando-

Skyguide – Dübendorf e Ginevra

## «One sky by one system»

Per affrontare al meglio il futuro, Skyguide punta tutto sull'innovazione con un Virtual Centre che renderà ancora più efficiente il controllo del traffico aereo svizzero. «La struttura e la tecnologia del progetto possono potenziare il controllo del traffico aereo anche a livello europeo» commenta il CIO dell'azienda, l'ingegnere Klaus Meier.



CIO Dr. Ing. ETH Klaus Meier

«La tecnologia è sempre stata il motore dell'aviazione. E il progetto Skyguide non è da meno. Grazie ai tipici vantaggi logistici svizzeri, come innovazione, mobilità organizzativa e know-how, potremo realizzare il progetto in tempi ambiziosi» spiega Meier in un'intervista.

### Signor Meier, qual è la missione di Skyguide?

Su mandato della Confederazione Elvetica, Skyguide controlla lo spazio aereo svizzero; rientrano poi sotto il suo controllo alcune porzioni dello spazio aereo francese, italiano, austriaco e tedesco. Il suo difficile compito consiste nel soddisfare gli interessi dell'aviazione civile e rispondere alle richieste più complesse dell'aeronautica militare svizzera.

### Come si presenta lo spazio aereo monitorato da Skyguide?

Lo spazio aereo svizzero è il più trafficato d'Europa. Un'enorme varietà di rotte che si incrociano da est a ovest, da nord a sud. Ecco spiegata la presenza di due centri di gestione regionali, a Ginevra e a Dübendorf. Sul territorio elvetico sorgono due grandi aeroporti internazionali, che registrano un numero elevatissimo di voli. La configurazione montuosa del terreno rende difficile gestire decolli e atterraggi. Eppure, 2/3 degli aerei che solcano i cieli svizzeri sono in fase di decollo o atterraggio, ciò significa che devono essere controllati da un sistema efficiente.

### Su cosa si basa la strategia aziendale di qualità e sicurezza?

Skyguide opera nel campo della sicurezza, per questo deve fare in modo che i processi, i sistemi e i collaboratori siano sempre di ottima qualità. Per riuscirci, l'azienda si pone come HRO (High Reliability Organisation) e ricorre a una cultura aziendale in cui gli errori sono classificati come siste-



mici. Imparando dai propri errori, Skyguide impedisce che si ripetano. I controllori di volo sono invitati a discutere degli errori e a riferirli ai superiori, così che il sistema possa costantemente migliorare. Grazie al principio «Just culture!», nel 2017 Skyguide ha registrato un tasso di segnalazioni del 100%. Alcuni errori vengono poi rilevati per via elettronica, consentendo l'allineamento con le segnalazioni dei nostri collaboratori.

## «CAMBIAMENTO E SICUREZZA NON SI ESCLUDONO A VICENDA»

Dal canto suo, il reparto Sicurezza controlla sempre i processi prima di autorizzarli, verificando dove si sono svolti gli errori e cosa occorre fare per rimuoverli dal sistema. Nelle riunioni della Direzione, la sicurezza è sempre il primo punto all'ordine del giorno.

### Con il Virtual Centre, Skyguide punta tutto sull'innovazione...

La modalità con cui si sviluppano i software torna molto utile alla nostra attività. È inevitabile fare un confronto con la «produzione snella», in cui la capacità di prendere



### Skyguide

Il 2017 in cifre: 1237 098 voli, di cui 512 302 atterraggi e decolli, 95 325 voli militari, 97% voli in orario, 10,1 secondi di ritardo per ogni volo, sviluppo dei traffici +3,2%, transito di aerei +5,0%, 1419 posti a tempo pieno.

Skyguide è certificata SQS per ISO 9001.

[www.skyguide.ch](http://www.skyguide.ch)

decisioni è profondamente radicata nell'organizzazione, si basa sull'esperienza acquisita e impedisce semplificazioni eccessive. Un sistema produttivo in cui la sicurezza informatica dei sistemi richiede aggiornamenti continui.

Lo stesso vale per la nostra azienda. Cambiamento e sicurezza non si escludono a vicenda. L'importante però è documentare in modo trasparente le modifiche apportate, sulla base di chiare regole di conformità. Visto l'elevato livello di qualità che Skyguide persegue, occorre procedere con cautela prima di introdurre innovazioni.

#### *Perché scegliere proprio questa strada?*

Innovazione, tecnologia e cultura aziendale ci assicurano un futuro stabile. Lasci che le presenti 3 punti importanti.

L'aviazione europea persegue un approccio internazionale: tra 20 anni saremo ancora in grado di gestire il nostro mandato in totale autonomia all'interno del ristretto spazio aereo svizzero?

## «IL VIRTUAL CENTRE È IL FULCRO DELLA NOSTRA STRATEGIA»

In Svizzera i centri di gestione sono 2: Dübendorf e Ginevra. Ha senso suddividere uno spazio di per sé già limitato?

E, non da ultimo, la durata di vita del sistema attualmente in uso è prossima alla fine. Per ottimizzare la gestione dei voli del nostro spazio aereo servono diversi investimenti.

#### *Come possiamo immaginarci il Virtual Centre?*

Per Skyguide, il Virtual Centre è il modo ideale per accorpate i 2 centri esistenti e i loro sistemi di gestione in un unico sistema. Con il Virtual Centre, lo spazio aereo

non viene ulteriormente suddiviso, ma organizzato come uno spazio unico. I due centri rimangono, ma vale la regola «One sky by one system». A prescindere dalla località analizzata, potremo offrire servizi sistemici unificati. E la nostra soluzione potrebbe ispirare l'Europa intera, dove si registrano 68 centri di gestione regionali con 37 sistemi chiusi e non collegati in rete.



La nostra idea è quella di mostrare al mondo cosa sappiamo fare noi svizzeri. Almeno per il momento, infatti, non è realistico pensare a una soluzione europea, ma i traffici crescono. Quindi, andiamo avanti!

#### *Quali sono le fasi di realizzazione?*

Il progetto, avviato nel 2013, ha una durata prevista di 10 anni. Ma visto che in un lasso di tempo del genere tutto può cambiare (ambiente, tecnologia e non solo), il progetto è stato suddiviso in 4 fasi ben distinte.

La fase 1 (Setting the scene) si è conclusa nel 2017. In primo luogo, è stata realizzata una soluzione unica per Dübendorf e Ginevra, da applicare ai sistemi locali. Lo scopo era aumentare l'efficienza e l'efficacia del sistema. Un passo importante è stato la riconversione elettronica delle strisce di

volò (strips) per i controllori. Le strisce sono state inserite nel sistema e integrate nelle etichette (indicazioni delle immagini radar), oltre che rappresentate sullo schermo. Le informazioni vengono così trasmesse all'aereo tramite un collegamento al database, senza dover per forza contattare il pilota. L'innovazione è stata molto apprezzata dai controllori, che hanno visto crescere la propria fiducia nel sistema.

La fase 2, in cui ci troviamo ora, è iniziata nel 2016. Si tratta della fase più lunga e caratterizzata dai cambiamenti tecnici maggiori. L'obiettivo è sostituire i sistemi di Ginevra e Dübendorf con un nuovo sistema, valido in tutta la Svizzera. Per gestire il traffico aereo del Paese è necessario armonizzare i processi attualmente in uso. Questa fase andrà avanti fino al 2020.

Nelle fasi 3 e 4 il processo sarà arricchito con nuove funzioni (Decision Support Services) che assicureranno una maggiore comprensione del sistema e renderanno il

## «PIÙ COLLEGAMENTI AL DATABASE, MENO COMUNICAZIONI DIRETTE»

lavoro dei controllori più semplice. La tendenza di base è quella, ormai diffusa ovunque, di impiegare un numero maggiore di strumenti tecnologici e va di pari passo con l'introduzione di velivoli sempre più intelligenti.

L'architettura del Virtual Centre è di nostra creazione, ma ci appoggiamo a tecnologie già consolidate di altri settori economici: un approccio tipico della nostra azienda. Inoltre diamo corso agli stimoli che ci arrivano dalla tecnologia aeronautica per potenziare i collegamenti al database rispetto alle comunicazioni dirette.



Kistler Group

## «Hidden Champion» in crescita

Con la sua tecnologia dei sensori il gruppo Kistler, gestito dalla proprietà, sarà di grande ispirazione per le innovazioni future nell'industria automobilistica ed anche molti altri settori in crescita.

Con un vasto know-how operativo e un impegno assoluto nella ricerca della qualità l'azienda dà un grande contributo allo sviluppo di argomenti attuali come la tecnologia di propulsione elettrica, la riduzione di emissioni oppure l'industria 4.0. Il Direttore Rolf Sonderegger dà una visione della sua azienda.

**KISTLER**  
measure. analyze. innovate.

### Gruppo Kistler

Kistler è leader nel mercato mondiale per tecniche di misurazioni dinamiche, nella valutazione di pressione, forza, coppia ed accelerazione. Tecnologie avanzate formano la base delle soluzioni modulari di Kistler. L'azienda svizzera gestita dalla proprietà, con la sua straordinaria tecnologia dei sensori sarà di grande ispirazione per innovazioni future nell'evoluzione dell'industria automobilistica, nell'automazione industriale e molti altri settori in crescita. Più di 2000 collaboratori di 61 filiali in tutto il mondo si dedicano allo sviluppo di nuove soluzioni ed offrono servizi funzionali in loco. Dalla fondazione nel 1959 il gruppo Kistler sta crescendo insieme ai suoi clienti e nel 2017 ha raggiunto un fatturato di 422 milioni di Franchi Svizzeri. Certificato SQS ISO 9001.

[www.kistler.com](http://www.kistler.com)

**Sig. Sonderegger, la Università di San Gallo (HSG) definisce la Sua azienda «hidden champion». Perché questa affermazione?**

I nostri prodotti sono utilizzati soprattutto nel controllo e sviluppo dei motori e nella tecnologia dei veicoli. L'industria automobilistica è uno dei mercati più importanti per Kistler. Per questo motivo i mercati esteri rivestono per noi una grande importanza: 98% degli articoli prodotti nella nostra sede principale a Winterthur sono destinati all'esportazione. Intensificando il lavoro di sviluppo nasce la necessità di avere tanti collaboratori qualificati e volenterosi. In Svizzera ci collochiamo quindi in prima linea come un datore di lavoro che cerca talenti e specialisti, offrendo alle persone ottime possibilità di crescita. Siamo in costante contatto con università ed istituti superiori ed offriamo opportunità d'impiego per apprendisti. Il nostro riferimento al Politecnico Federale è parte della nostra storia aziendale ma ha anche un lato personale. Il Presidente dell'Istituto Superiore è membro del consiglio d'amministrazione del gruppo Kistler.

**Kistler è «leader mondiale nei sistemi di misurazione dinamici per rilevare pressione, forza, coppia e accelerazione». Cosa significa?**

Kistler rinuncia ad operazioni estremamente veloci – e questo in un contesto di concorrenza a livello internazionale. Il nostro modello di business non è principalmente focalizzato sui prodotti ma su soluzioni per applicazioni specifiche richieste dal mercato. Quindi la concorrenza internazionale non c'incontra nel mercato globale ma nei singoli settori d'impiego.

**In che cosa consiste il USP-Kistler?**

La nostra strategia è focalizzata su diversi mercati di nicchia. Attingiamo all'ampio portafoglio di svariati settori come monitoraggio e sviluppo motori, tecnologia dei



Rolf Sonderegger, CEO del gruppo Kistler

veicoli, lavorazione di metalli e plastica ma anche tecniche di montaggio e biomeccanica.

**«Essere avvantaggiati con l'innovazione» è il vostro motto. Come ci riuscite?**

Ogni anno Kistler verifica l'idoneità di circa sei nuovi campi d'applicazione. A seconda del potenziale di rischio e di crescita facciamo investimenti per entrare nel mercato. La nostra «macchina innovativa» si basa su un processo strutturato e gestito che, nel corso dell'anno, deve attraversare «Gates» definiti. La decisione spetta alla Direzione del gruppo. Ecco 3 esempi:

- Partendo dalla tecnica di misurazione piezoelettrica Kistler, qualche anno fa, ha iniziato a sviluppare il settore della pesatura degli assi «Weigh in Motion». Abbiamo lanciato, con un grande successo immediato, prodotti completamente nuovi sul mercato, molto più facili nell'uso (inserzione nelle strade) e più convenienti rispetto a quanto già presente sul mercato.
- La tecnologia di Kistler è di casa anche nella Formula 1: misurazioni della pressione dei cilindri garantiscono che il pilota abbia sempre a disposizione la massima potenza del motore.

### «MISURARE VUOL DIRE CAPIRE»

- Un terzo esempio, la nicchia di mercato delle «applicazioni biomeccaniche»: nello sport agonistico Kistler produce blocchi di partenza estremamente sensibili per centometristi e nuotatori.

**Che cosa ne pensa dell'acquisizione di aziende?**  
Quest'anno abbiamo superato la soglia di 2000 collaboratori. Con le acquisizioni fatte nel 2018 – LIK Mechanical and Electrical

Technology Co. Ltd. a Shanghai e SMETEC società per tecnologie per sensori, motori ed energia – Kistler ha ampliato con strategia la sua posizione nel mercato, soprattutto nel settore della tecnica di misurazione ottica e della produzione automatizzata. Insieme al nostro ufficio M&A studiamo la strategia ed i percorsi per future acquisizioni. I nostri esperti osservano costantemente il mercato con cui sono in stretto contatto. Così negli ultimi anni abbiamo potuto acquisire 13 aziende. Tutte hanno avuto un'evoluzione positiva. Disponendo di un'autonomia finanziaria superiore all' 80% e di liquidità concreta autofinanziamo le transazioni.

*Lei sostiene che una tecnologia avanzata richieda «non solo eccellenza lungo tutta la catena di misurazione ma deve promettere anche uno standard di qualità»...*

Sì, possiamo mantenere questa promessa su scala mondiale ed al livello più alto, perché tutta la filiera, compresa la distribuzione, sono nelle nostre mani. Praticamente lavoriamo senza distributori esterni. Lavorare con personale proprio garantisce che i prodotti vengano offerti con competenza sul mercato.

*Come sono le esperienze con il sistema di management?*

Il mercato richiede sempre nuove certificazioni a cui noi di conseguenza dobbiamo rispondere. Il sistema di management ed anche la collaborazione con gli auditori

SQS sono buoni. Come CEO assisto personalmente agli audit.

*«La trasformazione digitale ha la massima priorità», è un altro principio di Kistler...*

Sulla base della nostra strategia produttiva siamo già partiti anni fa con la digitalizzazione. Industria 4.0 vuole automatizzare tutta la filiera industriale. Poiché effettuiamo la misurazione durante il processo produttivo, con questo segnale possiamo gestire la macchina o tutto l'impianto. Per noi la digitalizzazione è un progetto globale piuttosto che una singola operazione. Tutti i settori sono coinvolti, qualcuno più e qualcuno meno.

*A cosa punta il vostro futuro?*

Mio padre è stato cofondatore dell'azienda. Come economista e da 17 anni CEO anch'io punto ad una costante evoluzione. È questo che contraddistingue la nostra storia

## «SOLO CHI CAPISCE PUÒ ANCHE CAMBIARE»

aziendale. Fino al 2001 eravamo un classico produttore di componenti. Alti costi di produzione e dipendenza finanziaria ci hanno indotto nel 2003 a cambiare il modello commerciale collocandoci come produttori di sistemi. Nel 2011 abbiamo fatto con «Kistler Next» il successivo passo evolutivo diventando fornitori di soluzioni speciali per clienti, con l'obiettivo di raggiungere un



Misurazione della forza di compressione verticale con sensore di forza piezoelettrico tipo 9311

fatturato di 500 milioni di Franchi Svizzeri. È stata introdotta una nuova struttura organizzativa suddivisa tra reparti ed impieghi. Kistler opera nell'industria di autoveicoli, nella ricerca e sviluppo ed anche nel controllo della produzione. La nostra base commerciale con circa 14 000 clienti attivi in tutto il mondo è molto ampia. Per rispondere sempre meglio alle esigenze dei clienti continuiamo ad ampliare la nostra gamma di prodotti. Attualmente siamo nuovamente in fase di trasformazione offrendo non solo soluzioni ma anche servizi. Così facendo crediamo di assicurarci una crescita progressiva.

*Sindelfingen produce, tra l'altro, sensori e sistemi per l'industria automobilistica, come scatole dinamometriche e cerchi di misurazione, scatole dinamometriche per dummy e l'elettronica adatta.*



## The Swiss Leading Hospitals (SLH)

# 16 volte «Best in Class»

*Gli Swiss Leading Hospitals (SLH) si collocano nell'assistenza sanitaria come un concorrente con uno standard di qualità molto elevato, che affianca alla trasparenza la volontà del paziente. Il nuovo sistema di garanzia sulla qualità di SLH del 2018 stabilisce i parametri dei requisiti per le sedici cliniche associate.*



Raymond Loretan, Presidente di SLH

Da poco il sistema qualità della SLH si è affidato all'auditing di SQS. Secondo Raymond Loretan, Presidente di SLH, il sistema comprende «i requisiti più moderni nell'assistenza sanitaria ed include sia la qualità medica che i servizi del settore alberghiero». SLH ha raccolto in uno «statuto» i criteri che devono essere rispettati. Le cliniche affiliate raggiungono i parametri comunemente fissati, soddisfacendo criteri di qualità misurabili, che SQS valuta regolarmente.

I dettagli sono pubblicati nella relazione sulla qualità 2017/18 del Swiss Leading Hospitals. Che motivazione ha indotto a lanciare il progetto? Qui di seguito le più importanti linee guida:

### Consapevolezza della necessità d'agire

La garanzia di qualità nell'assistenza sanitaria ha acquisito importanza negli ultimi anni. Sebbene in questo settore si siano riscontrate evoluzioni positive c'è ancora molto da fare. E questo perché le attuali attività a livello federale

- riguardano solo l'ambito di applicazione del KVG (assicurazione base), ma non il settore dell'assicurazione integrativa,
- includono solo una parte degli indicatori di qualità possibili,
- considerano solo il settore dei ricoveri.

La consapevolezza che sia necessario agire è confermata dall'alto numero di incidenti e da errori professionali evitabili che tuttora si verificano. C'è quindi un notevole potenziale di miglioramento della qualità delle cure, della sicurezza dei pazienti e della riduzione dei costi generati da errori. Questo dimostra che è

molto importante promuovere la garanzia di qualità negli ospedali. E poiché negli ultimi anni la concorrenza improntata sulla qualità è diventata sempre più importante, la posizione degli ospedali sul mercato è molto migliorata. L'innovazione medica ed in particolare la digitalizzazione della medicina hanno rafforzato questo effetto.

### Il sistema Q «intelligente» lanciato con successo

L'attuale sistema Q di SLH è stato revisionato completamente nel 2017, le prime riqualifiche (audit) sono state implementate all'inizio del 2018. Secondo il Presidente di SLH c'è la volontà di «continuare a sviluppare in modo duraturo e costante il nuovo sistema SLH come «sistema intelligente».» Nuova responsabile per il conseguimento delle qualifiche e riqualifiche è l'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS).

THE SWISS  
LEADING HOSPITALS  
approved by SQS

### The Swiss Leading Hospitals (SLH)

Al marchio SLH sono collegate 16 cliniche private. I loro servizi medici, societari ed economici mostrano i seguenti dati (base 2017):

145 383 pazienti, di cui 38 342 in regime di ricovero; 256 medici dipendenti e 1 747 medici esterni; 5 153 collaboratori, di cui 3 828 a tempo pieno; 356 posti per apprendisti; 1 627 letti in reparti per il ricovero.

[www.slh.ch](http://www.slh.ch)



## Senza doppie verifiche per il valore aggiunto

Obiettivo principale della revisione completa del sistema Q era stato da un lato l'adeguamento reso necessario dai cambiamenti delle condizioni generali e dall'altro l'eliminazione dai criteri SLH di duplicazione con altri marchi di qualità come ISO e EFQM. Per questo, da ora, tutti gli affiliati SLH devono avere come base per la qualifica (nuova registrazione) o riqualifica (controllo degli affiliati esistenti ogni due anni) una certificazione EFQM R4E, ISO 9001 o EN 15224.

Per la qualifica o riqualifica SLH, criteri che erano stati già stati verificati in una certificazione o ricertificazione EFQM o ISO con esito positivo, non vengono controllati ul-



### 16 cliniche affiliate – «Best in Class»

Clinica privata Bethanien, Zurigo  
 Ospedale Bethesda AG, Basilea  
 Clinica Gut, St. Moritz  
 Clinica Générale Beaulieu, Ginevra  
 Clinica privata Hohenegg, Meilen  
 Clinica de la Source, Losanna  
 Clinica privata Lindberg, Winterthur  
 Clinica Schloss Mammern, Mammern  
 Clinica privata Meiringen, Meiringen  
 Clinica Pyramide am See, Zurigo  
 Clinica di riabilitazione AG, Bad Zurzach  
 Riabilitazione Rheinfelden, Rheinfelden  
 Clinica Schützen Rheinfelden, Rheinfelden  
 Clinica Seeschau AG, Kreuzlingen  
 Clinica privata Villa im Park AG, Rothrist  
 Clinica privata Wyss AG, Münchenbuchsee



teriormente. In questo modo il nuovo sistema Q conferisce un valore aggiunto per gli affiliati certificati senza duplicarsi con altri marchi.

### I criteri di conformità e sviluppo per la qualifica SLH

Nell'ambito della qualifica o riqualifica, in futuro, sarà fatta una distinzione tra criteri di conformità e criteri di sviluppo. Per i criteri di conformità la relazione conclusiva degli auditori conterrà, se necessario, un appuntamento per la correzione, insieme a consigli per raggiungere l'obiettivo. Per i criteri di sviluppo saranno indicate nella relazione tendenze e consigli oppure suggerimenti per l'ulteriore sviluppo. I nuovi criteri di qualità sono visibili nel sito di SLH ([www.slh.ch](http://www.slh.ch)).

Le qualifiche e le riqualifiche di due auditori/auditori SQS dureranno una giornata per ogni clinica e potranno essere seguite da responsabili della qualità delle altre cliniche SLH con conseguenti vantaggi, quali lo scambio di esperienze, il networking professionale e personale e la possibilità di imparare gli uni dagli altri.

### Filosofia del sistema

Alla base del nuovo sistema c'è una filosofia coerente. SLH non svolge gli assessment presso le cliniche affiliate «come da sovrano» ma si avvale di SQS, ente di

certificazione neutrale ed indipendente, che insieme alle cliniche in corso di audit, scova il potenziale di miglioramento per lo sviluppo. L'Associazione appoggia questa collaborazione ad esempio con workshop periodici per i responsabili della qualità. Così facendo, all'interno dell'Associazione si rafforza l'idea del servizio ed aumenta lo stimolo al networking tra gli affiliati. Indipendentemente da ciò è chiaro che il completo adempimento di tutti i criteri è un presupposto obbligatorio per la gestione del marchio di qualità SLH.

### Eccellente network della qualità come obiettivo

Accanto ad altri ambiti d'intervento sul piano sistemico e della politica sanitaria, il nuovo sistema per la qualifica e la riqualifica con criteri aggiornati forma l'elemento chiave delle attività future di SLH e rafforzerà la posizione dell'Associazione nell'area della garanzia della qualità. I membri SLH saranno così ulteriormente avvantaggiati nella concorrenza sulla qualità dei fornitori di servizi. Il Presidente di SLH Raymond Loretan dice: «La necessità di agire esiste ed è definita. SLH ha le risposte ed i percorsi risolutivi. In seguito all'applicazione di nuove strategie l'Associazione continuerà ad evolversi come importante network sulla qualità nel panorama degli ospedali svizzeri».

Flink GmbH, Coira

## Il design sposa l'ingegneria

«Il design si fonde con l'ingegneria per dare vita a un prodotto che non è un semplice involucro, ma un'entità dotata di anima». È con queste parole che Curdegn Bandli, CEO di Flink GmbH, descrive l'USP della sua ingegnosa PMI. Si tratta di una soluzione vincente sul mercato, come dimostrano i numerosi premi assegnati alla Flink GmbH.



Curdegn Bandli, CEO

Secondo Curdegn Bandli, i clienti scoprono l'esistenza dell'azienda grazie a questi riconoscimenti, poi cercano ulteriori dettagli sul sito Internet e sui media. «Ma è la nostra qualità che li convince a comprare».

### Signor Bandli, cosa cercano i suoi clienti?

Vogliono un prototipo che non dia alcun problema durante la produzione. Ecco perché abbiamo iniziato a fornire soluzioni per la realizzazione dell'articolo. Abbiamo saputo identificare problemi che si verificano nella produzione quotidiana, da cui dipende il numero finale di pezzi prodotti (ridimensionamento). Questa nostra capacità presenta 2 aspetti positivi. In primo luogo, possiamo fornire ai nostri clienti non solo design, ma anche soluzioni ai problemi di produzione. In secondo luogo, dedicarci ai processi produttivi per ben 15 anni ci ha consentito di accumulare un enorme bagaglio di esperienze. Il nostro modo di sviluppare soluzioni, oggi, è ben diverso rispetto agli esordi.

Nel corso del tempo abbiamo sentito l'esigenza di incanalare questo know-how in un prodotto tutto nostro. Con il marchio ROTAUF ci siamo quindi impegnati anche nel settore del marketing e della vendita.

Sviluppo, produzione, marketing/vendita – sono questi i 3 pilastri su cui poggia la nostra offerta. Ci occupiamo di sviluppo da 15 anni, di produzione da 10 e di commercializzazione da 5: un'esperienza ricca e variegata. E come se non bastasse, i nostri sviluppatori considerano non solo l'aspetto e la funzionalità del prodotto, ma anche i costi necessari per la sua realizzazione, commisurati al mercato.

### Come è nata l'idea di fondo dell'azienda?

L'idea è nata da un interesse personale. Io e il mio partner, Remo Frei, ci siamo cono-



sciuti alle scuole superiori. Lui ha studiato design a Zurigo, io ingegneria meccanica al Politecnico Federale. Presto ci siamo resi conto che le nostre soluzioni, una volta combinate, funzionavano meglio. Da qui la decisione di scrivere la tesi insieme sulla realizzazione di un trapano per la Bosch. Questo lavoro ha dato l'impulso alla nostra attività odierna. Il nostro primo cliente ci ha ordinato uno zaino, per il quale abbiamo ricevuto un primo premio. E piano piano sono arrivati altri clienti.

Il finanziamento iniziale non è stato un problema: lo zaino che abbiamo prodotto ci è valso due consistenti premi in denaro. A questo si è aggiunto il Premio svizzero di design. Grazie a un contratto di licenza siamo riusciti a finanziare la nostra attività per i successivi 4 – 5 anni. E poi altri progetti hanno ampliato le nostre finanze.

### Ci può spiegare quello che fate per i clienti?

Il nostro primo cliente è in assoluto ancora il più importante. È stata ERGON, infatti, a immettere sul mercato il nostro zaino. Poi sono arrivati incarichi per nuovi modelli, che ci hanno dato una buona base da cui partire.

## «SERVONO PARTNER AFFIDABILI»

Un secondo esempio sono gli adattatori compatti da viaggio Skross, nati da una fruttuosa collaborazione tra designer e sviluppatori. Oggi questi adattatori sono conosciuti in tutto il mondo e li si trova in qualsiasi aeroporto.

E ancora, il dispositivo di saldatura Geberit che consente di unire manicotti elettrici o termici ai cavi. Per realizzare questo incarico, ci siamo appoggiati all'azienda Gros-

# FLINK®

### Flink GmbH, Coira

Questa PMI di Coira è specializzata nello sviluppo di prodotti. Il team di sviluppatori Flink unisce il know-how acquisito nel campo del design e dell'ingegneria con soluzioni funzionali per offrire ai clienti prodotti ottimali. Con il marchio ROTAUF, l'azienda produce e vende capi di abbigliamento Swiss Made per il settore outdoor. Numero di collaboratori: 10  
Flink GmbH è certificata SQS per ISO 9001 e EN ISO 13485.

[www.flink.ch](http://www.flink.ch), [www.rotauf.ch](http://www.rotauf.ch)



I produttori rivestono per noi un ruolo di primo piano, e in Svizzera ce ne sono pochi davvero affidabili. Sul nostro sito Internet c'è una cartina che indica chi produce cosa e dove, per garantire la massima trasparenza.

#### Chi sono i clienti ROTAUF?

Sono persone normalissime, che sono interessate ad un abbigliamento piacevole e sano. Realizziamo 3 categorie di prodotti: 1) biancheria intima in lana merino 2) giacche isolanti in lana svizzera 3) giacche a strati con membrana impermeabile realizzata in Taiwan o in Corea.

Oliver Gross, Direttore di ROTAUF, non cerca VIP disposti a fare da sponsor: la nostra è una filosofia di minimal marketing. Investiamo tutto sulla qualità del prodotto, che si fa conoscere su Internet e tramite il passaparola. Per questo siamo sempre più presenti sui media. I potenziali clienti si rivolgono a noi per la nostra USP, ossia:

- l'ecologia: il rifiuto di impiegare sostanze chimiche dannose per l'ambiente
- Swiss Made: a seconda del capo di abbigliamento, tra il 90 e il 100%
- prezzi equi: nonostante il Swiss Made, il cliente finale non paga più di quanto farebbe per i grandi marchi prodotti in Paesi a reddito ridotto.

#### Perché avete optato per la certificazione SQS?

Una certificazione ISO 9001 era qualcosa a cui pensavo da tempo, ma ogni volta rimandavo l'attivazione concreta.

Dopo aver acquisito un cliente del settore medico, era arrivata finalmente l'ora di affrontare la questione. La certificazione è stata molto efficace: se prima dovevo tenere a mente tutti i processi di sviluppo e produzione, ora posso consultare i registri. Delegare diventa più semplice, così ho tempo per fare altro. E per aziende di una certa dimensione è un aspetto indispensabile per una guida efficiente. Questo sistema è stata una soluzione ottimale, di cui beneficiano anche i clienti.

senbacher di San Gallo: lei si è occupata dell'elettronica, mentre noi abbiamo sviluppato il design e i componenti meccanici. Nella prima fase di questo progetto abbiamo creato il concetto di fondo, poi abbiamo pensato a come produrre il dispositivo con applicazioni tessili e plastiche.

#### Cosa ha in serbo il futuro prossimo?

La nostra azienda è divisa in 2 - Flink, più dedicata allo sviluppo, e Flink production, che realizza i progetti dei clienti.

#### Perché addentrarsi in un settore così competitivo?

ROTAUF ha degli assi nella manica. Prima di tutto, oltre il 90% delle attività produttive - filato, tessuto, tintura, cucitura - si svolge in Svizzera. Inoltre, già dal 2014 i prodotti ROTAUF non contengono PFC. All'estero invece si usano spesso sostanze chimiche che facilitano e snelliscono la produzione; queste vengono rimosse prima della vendita. Anche se il cliente è protetto, lo stesso non si può dire per l'ambiente.

## «I CLIENTI VOGLIONO SOLUZIONI»

Chi si rivolge a noi può contare su un know-how considerevole, ripartito lungo la catena «design, sviluppo, produzione». La certificazione SQS schiude nuove possibilità nel settore medico.

#### Avete creato un prodotto tutto vostro, le giacche ROTAUF. Le va di parlarcene?

Sì, il marchio ROTAUF include ormai una ricca gamma di prodotti. Le giacche, in particolare, sono straordinarie per tutti i giorni. Si tratta di 8 prodotti (3 versioni, 2 colori, 5 taglie, per uomo e per donna) in ben 60 varianti diverse. L'intenzione è quella di produrre capi di abbigliamento sul territorio svizzero pur registrando un certo margine di guadagno. Non è certo una sfida da poco. L'inizio ufficiale è previsto per la fine del 2018, quando tutte le fasi produttive potranno partire in modo logico ed efficiente.



**ROTAUF**  
wetter berg mensch



Associazione Svizzera  
per Sistemi di Qualità  
e di Management (SQS)

Bernstrasse 103  
3052 Zollikofen  
Svizzera

T +41 58 710 35 35  
F +41 58 710 35 45  
www.sqs.ch



Per la vostra agenda 2019

Save the date!

**LMT+**  
LEBENSMITTELTAG.CH

**11 aprile 2019**  
**Hotel Schweizerhof, Lucerna**  
La conferenza svizzera più importante  
di bio.inspecta e SQS.

Informazioni ed iscrizioni su  
[www.lebensmitteltag.ch](http://www.lebensmitteltag.ch)

**JOURNÉE  
SUISSE DE LA  
QUALITÉ  
2019**

**7 maggio 2019** Since 2010  
**Kursaal Bern**  
Il forum per tutti i leader dei settori di  
gestione e sviluppo della qualità.

Informazioni ed iscrizione su  
[www.tsq.swiss](http://www.tsq.swiss)

## SQS-Seminari primo semestre 2019



Tutte le offerte su [www.sqs.ch/Corsi](http://www.sqs.ch/Corsi) di formazione.

**PROPOSTO  
CON SUCCESSO**

### Il seminario intensivo «management strategico per piccole e medie imprese»

Il management strategico è l'arte di saper valutare bene le proprie abilità e punti di forza, riconoscere le opportunità del mercato sfruttando strategie appropriate per operare con successo. Sono definitivamente passati i tempi in cui il management strategico era una disciplina riservata a grandi aziende e a gruppi industriali. Anche le piccole e le medie imprese devono chiedersi dove vogliono essere tra cinque o dieci anni e quale sarà la fonte primaria del loro guadagno. «SQS Strategy Navigator per PMI®»

mostra come implementare una strategia efficace dalle basi solide.

#### Gruppi target

Il seminario è rivolto a titolari/aziende, consigli d'amministrazione/consigli di fondazione ed amministratori delegati.

#### Altre informazioni

Segreteria del seminario SQS  
**+41 58 710 35 33**

[www.sqs.ch/Corsi](http://www.sqs.ch/Corsi) di formazione

### Cybersecurity: test veloce per PMI

I ciberattacchi appartengono oggi alla quotidianità. Le PMI devono perciò capire velocemente se le loro misure tecniche, organizzative ed operative sono sufficienti per proteggerle da rischi cibernetici. Su iniziativa di SQS un team di illustri esperti ha creato per questo scopo un test veloce. Scopo dell'iniziativa è fornire uno strumento pratico per l'autodiagnostica di rischi cibernetici. In questo modo le PMI

con scarse conoscenze di informatica e sicurezza IT potranno verificare in modo semplice e veloce se le loro misure preventive contro rischi cibernetici sono sufficienti. Un documento accompagnatorio, conciso e semplice fornirà in caso di dubbi spiegazioni approfondite per ogni argomento. Troverete il test veloce Cybersecurity ed informazioni approfondite consultando: [www.cybersecurity-check.ch](http://www.cybersecurity-check.ch)



printed in  
switzerland

**SQS-GLOBAL Flash**

Redazione: Ursula Schlatter

Consulente di redazione: Prof. Max W. Twerenbold