

GLOBAL Flash



In questo numero ■ La cultura dell'errore ■ Cooperazione tra SQS e IQNet ■ Grande impegno di SQS nel settore sanitario ■ AOT SA: CARLO® rivoluziona ■ werk14: Kaizen è la nostra ancora ■ FTL: Corridoio per la Cina ■ Gruppo Metrohm: Un «hidden champion» ■ Certificazione IRIS: Qualità a regola d'arte nel settore ferroviario ■ BNF: Fucina di competenze per figure altamente qualificate ■ Attualità SQS

La cultura dell'errore



Cari lettori,

oggi la tecnologia scova gli errori, li visualizza e li ripara. Inoltre, riconosce i rischi latenti, li segnala e li corregge proattivamente. Il meccanismo è rigido e sofisticato: rigoroso nella ricerca, chiaro nel messaggio, logico nell'intervento. Tutto questo è merito di tecnici ingegnosi.

E noi esseri umani, come affrontiamo gli errori? Come possiamo individuare errori a cui nessuno fa caso? Possiamo trarre insegnamento dalla segnalazione di un errore? Cosa ne pensiamo dei collaboratori che segnalano problemi in azienda o che addirittura ammettono apertamente i propri errori? Possono comunicarli tranquillamente?

Costruire un'efficace «cultura dell'errore» all'interno di un'azienda richiede coraggio, correttezza e capacità di leadership. Da un lato, questo processo deve essere supportato da un sistema di gestione che funga da quadro di controllo e di azione e che consenta di localizzare, eliminare ed evitare errori in futuro. Dall'altro occorre un codice di condotta esemplare, che consenta di segnalare gli errori propri e altrui senza paura o ritorsioni. Appunto: «Just Culture!» Il settore del trasporto aereo ce ne offre un chiaro esempio.

Per un'organizzazione, è un'enorme opportunità venire a conoscenza di errori e rischi che può scoprire soltanto grazie alla segnalazione di una persona potenzialmente coinvolta. Questo semplicemente perché è importante imparare dagli errori. Una volta l'ex primo ministro inglese Edward Heath disse: «Non dobbiamo riuscire nell'impresa di commettere due volte lo stesso errore».

Felix Müller, CEO di SQS

Cooperazione tra SQS e IQNet

In viaggio insieme

30 anni fa è stato creato IQNet, di cui SQS è stato membro fondatore. Pedro Castro Alves, Managing Director di IQNet, spiega che cosa accomuna le due organizzazioni.



In qualità di rete leader mondiale di organismi di certificazione, IQNet è responsabile del 20% circa di tutte le certificazioni dei sistemi di gestione emesse. La sua mission è attuata sotto l'egida di 37 partner di certificazione provenienti da tutto il mondo.

IQNet è stata collegata alla Svizzera e a SQS fin dall'inizio. Infatti, SQS è stato membro fondatore e ha ospitato la sede internazionale per diversi anni.

Lo scopo di IQNet è strettamente legato all'obiettivo di essere un attore autorevole nel settore della certificazione dei sistemi di gestione, di aumentare la credibilità della certificazione e di rappresentare adeguatamente gli interessi e le esigenze dei partner e dei clienti certificati. Questi obiettivi richiedono una solida combinazione di competenze e prodotti/servizi, sostenuta da una posizione etica imperturbabile e da un efficace quadro globale di collaborazione in tutta la rete.

SQS ha sempre fornito esempi da seguire. Infatti, il contributo SQS imprime già una traccia indelebile nei pilastri di fondazione di IQNet.

■ **Comunicazione con i gruppi di interesse:** i delegati di SQS rappresentano IQNet in diverse organizzazioni internazionali (come ISO, organizzazione internazionale per la normazione e IAF, forum internazionale di accreditamento).

■ **Creazione di valore commerciale aggiunto:** da un lato, SQS ha condiviso all'interno di IQNet molti prodotti e servizi di certificazione, come GoodPriv@cy® e IQNet 9004; d'altro canto, SQS promuove i prodotti IQNet nei suoi mercati di riferimento, in particolare nei settori della responsabilità sociale e della sostenibilità, come le certificazioni SA8000 e SR10.

■ **Sostegno del quadro comunitario:** SQS promuove IQNet attraverso tutti i canali disponibili e collabora con altri partner attraverso audit, co-certificazione e condivisione delle risorse.

■ **Promozione dei principi di good governance:** SQS partecipa attivamente alla struttura organizzativa di IQNet sia eleggendo posizioni dirigenziali all'interno del Consiglio d'amministrazione sia con contributi volontari a numerosi comitati e gruppi tecnici di lavoro.



Grande impegno di SQS nel settore sanitario

Lo spettro degli attori del sistema sanitario è molto ampio, sebbene, pur con i compiti più diversi, perseguano tutti un obiettivo comune: garantire la soddisfazione e la sicurezza dei pazienti. Numerose istituzioni fanno capo per le loro prestazioni ai sistemi di qualità e gestione certificati SQS.



Il dr. med. Rafael E. Sinniger MBA HSG, membro della direzione SQS, parla del doppio concetto di qualità nel settore sanitario:

■ **Qualità lungo l'intero percorso di trattamento** Oggi viene attribuita sempre più rilevanza soprattutto alla qualità dei risultati medici («outcome»). La certificazione SQS garantisce le basi necessarie attraverso una gestione dei processi efficiente ed efficace.

■ **Qualità nella gestione e nell'organizzazione di un'istituzione** Poiché la qualità non può essere delegata, i manager sono completamente investiti di questa responsabilità. Nella valutazione della gestione, si deve tener conto in modo adeguato delle questioni relative alla gestione e alla qualità.

Medici e addetti del settore nel team degli auditor

Da molti anni il settore sanitario è saldamente radicato in SQS. Auditor qualificati

con esperienza nel settore garantiscono la competenza professionale nelle varie discipline. Il loro background professionale riguarda la medicina somatica acuta, cure infermieristiche, ambulatori medici e studi dentistici, laboratori, riabilitazione, fisioterapia, ospedali, cliniche, case per anziani e di cura, Spitex, centri per le dipendenze, prodotti medicali, casse malati, farmacie e industria farmaceutica. Il team di revisori comprende sei medici specialisti che fungono da lead auditor per SQS.

Dibattito sulla qualità determinata dai megatrend

I tre megatrend di maggior rilevanza sono il cambiamento demografico, la digitalizzazione e la ristrutturazione dei sistemi sanitari, che influenzano ampiamente anche l'orientamento futuro del dibattito sulla qualità nel settore sanitario. In primo piano figurano questioni, quali:

- aumento della spesa sanitaria e dei premi delle casse malati
- assistenza ambulatoriale prima di quella ospedaliera
- chiusura o fusione di istituzioni sanitarie
- cambiamento dei quadri clinici
- nuovi metodi diagnostici e terapeutici
- qualità delle indicazioni (medicina basata sulle evidenze)
- qualità del risultato («outcome»)
- cartella informatizzata del paziente

Fedele alla propria missione, SQS s'impegna per il futuro del settore sanitario. Con speciali progetti mirati, con servizi specifici del settore e con lo sviluppo di nuovi prodotti vengono strutturate attivamente le questioni citate. Il grande impegno di SQS è volto ad assicurare un sistema sanitario moderno per la massima soddisfazione e sicurezza del paziente.

Advanced Osteotomy Tools – AOT SA

CARLO® rivoluziona la chirurgia ossea

Nella medicina moderna le ossa vengono ancora lavorate con seghe o trapani. In tutto il mondo. Ma con tutta probabilità la situazione cambierà radicalmente in futuro: la start-up basilese AOT si appresta a lanciare il braccio robotico operatorio dotato di laser CARLO®, che fa capo alla mano del chirurgo. Il primo intervento umano è avvenuto a metà 2019.

La letteratura medica documenta che i ricercatori cercano di tagliare le ossa con il laser da oltre 50 anni, ma finora non ci sono riusciti per le insufficienti prestazioni di taglio e per le alte temperature che ne derivano. «Con il robot CARLO® (Cold Ablation Robot-guided Laser Osteotome) abbiamo raggiunto una svolta decisiva», spiega Cyrill Bättscher, CEO di AOT Basilea. «L'interesse clinico rispetto a quest'innovazione è notevole e la procedura di certificazione è in corso». Abbiamo intervistato il CEO in merito allo stato del progetto a Basilea.

Signor Bättscher, come è nata quest'idea rivoluzionaria?

I 4 fondatori dell'AOT si sono riuniti per un'osteotomia medio-facciale. In quell'occasione è emersa l'idea di sviluppare ulteriormente gli strumenti da taglio tradizionali e di «digitalizzare» questa tecnica operatoria, ma evitando gli errori commessi con la robotica precedente. Dalle precedenti esperienze sappiamo infatti che solo uno strumento da taglio senza massa e senza contatto lo consente: il laser. Dopo brillanti test di fattibilità, è stata fondata dunque la promettente AOT.

Cosa c'è di così rivoluzionario in CARLO® rispetto alle attuali tecniche chirurgiche?

I robot sono progettati per eseguire sempre gli stessi movimenti ripetutamente con qualità costante. Esattamente ciò che un chirurgo non fa.

Il problema è che ogni paziente è unico. Movimenti costanti e ripetuti non sono necessari con gli strumenti tradizionali, poiché il taglio può avvenire anche manualmente. Inoltre, un robot non ha alcun senso tattile e non sa «anticipare» che il paziente (o il sistema) potrebbe muoversi improvvisamente con uno strumento fisso nel corpo. Poiché lo strumento non può essere arrestato immediatamente nel corpo del paziente (perché ha una sua massa), ne deriva un certo rischio.

Quindi la soluzione è una tecnologia laser per tagliare le ossa senza contatto, non in un'unica fase, ma strato dopo strato. In questo modo si evita di «toccare» l'anatomia sottostante (chiunque abbia mai praticato un foro in un muro di mattoni forati lo sa bene). Il laser richiede dunque l'utilizzo di un robot che percorra più volte la linea di taglio. Poiché in questo caso non esiste un collegamento diretto con il paziente, il ta-



Cyrill Bättscher, CEO

glio laser può essere arrestato alla velocità della luce in caso di movimento improvviso del paziente: il livello d'efficienza è quello di un osteotomo piezoelettrico (strumento all'avanguardia nella chirurgia maxillofaciale).

«CARLO® HA GRANDI POTENZIALITÀ»

In sostanza, CARLO® è il primo robot medico tattile al mondo in grado di tagliare l'osso senza contatto con tecnologia a laser freddo. Ci sono anche altri vantaggi: sono possibili tagli funzionali e sotto carico, non sono necessari speciali calibri di taglio e tutto, dalla pianificazione dell'operazione al suo svolgimento, avviene in modo digitale e via dicendo.

Quali sono ad oggi le fasi di sviluppo di CARLO®?

Abbiamo completato con successo diverse sperimentazioni animali e precliniche e la sicurezza tecnica è stata testata in un laboratorio indipendente. Il dispositivo viene attualmente utilizzato in uno studio umano controllato. Tutti gli interventi eseguiti finora sono andati a buon fine. I risultati sono positivi. La prima operazione dal vivo ha avuto luogo il 3 luglio 2019 nell'ambito di una correzione mascellare.

Sono previsti altri tipi d'intervento?

Attualmente ci stiamo concentrando sull'osteotomia medio-facciale. In linea di principio, tuttavia, il laser può tagliare qualsiasi osso. Poiché il laser associato al robot può tagliare qualsiasi forma, lo usiamo per migliorare al contempo la tecnica chirurgica. Ciò va a beneficio del paziente e, se i tempi e la complessità dell'intervento chirurgico diminuiscono, anche dell'ospedale.



AOT SA

Advanced Osteotomy Tools – AOT SA è stata fondata a Basilea nel dicembre 2010. Ognuno dei suoi 4 fondatori ha contribuito a reinventare la chirurgia ossea apportando una conoscenza sostanziale della fisica laser, della robotica e dell'osteotomia. Il risultato è CARLO®. AOT impiega 23 collaboratori (stato fine 2019).

AOT è certificata SQS secondo EN ISO 13485.

www.aot-swiss.ch



Membri della Direzione (da sinistra): Daniel Kronberger (CFO), Andreas Meschberger (CQM), Alfredo Bruno (CSO), Cyrill Bätcher (CEO)

Quali sono i vantaggi di CARLO® per il chirurgo?

Gli strumenti chirurgici oggi comunemente utilizzati consentono solo tagli rettilinei e la foratura. Con CARLO® offriamo al chirurgo un nuovo strumento che permette configurazioni di taglio curve, funzionali e a libera definizione. La parte manuale umana rimane: il chirurgo deve innanzitutto esporre l'osso e garantire l'accesso.

Gli studi sugli animali dimostrano che l'osso guarisce più rapidamente. Con un'incisione sotto carico orientata al paziente, vogliamo cambiare la tecnica chirurgica in modo da eliminare la necessità di operazioni successive. Stiamo lavorando anche a nuove tecniche chirurgiche che faranno risparmiare molto tempo.

CARLO® potrà influire sui costi della chirurgia e del trattamento?

A breve termine questa tecnologia completamente nuova avrà scarso impatto sui costi poiché non si può contare (ancora) sulle economie di scala. Tuttavia, a medio termine CARLO® ha la potenzialità per ridurre i costi. L'intera procedura chirurgica, dalla pianificazione al suo svolgimento, è digitale. Ulteriori strumenti speciali non sono necessari. Poiché la luce laser è assolutamente sterile, non occorrono cicli di sterilizzazione, il rischio di infezione è ridotto al minimo. CARLO® è pronto sempre all'uso per il paziente successivo, ciò assicura la sua costante presenza in sala operatoria.

Inoltre, è possibile effettuare incisioni specifiche per il paziente per semplificare il post-operatorio. L'intervento è più rapido, e anche la guarigione.

Di che investimento stiamo parlando?

Il volume d'investimento si aggira su alcune decine di milioni per un periodo di

sviluppo di 9 anni. Il finanziamento di partenza è stato fornito attraverso la rete Angel. La fase iniziale è stata sostenuta dallo «ZKB-Pionierpreis» e da investimenti della banca.

AOT possiede la certificazione SQS...

Sì, conformemente a EN ISO 13485. La norma specifica i requisiti relativi a un sistema di gestione della qualità per produttori di dispositivi medici.

Come si configura, secondo lei, il potenziale di CARLO®?

Le osteotomie si svolgono nell'ambito di numerose procedure. Sia per accedere ad una struttura (ad esempio al cervello o al cuore)

sia per effettuare una correzione (ad esempio alla mandibola o alle articolazioni). Il nostro laser può essere utilizzato ovunque, indipendentemente dall'anatomia.

«LE OSSA GUARISCONO PIÙ RAPIDAMENTE»

Al momento siamo solo all'inizio dello sviluppo. È come se stessimo per mettere in funzione la vettura a motore brevettata n° 1 di Carl Benz, mentre i cocchieri ci guardano come se fossimo matti... Ma dato che vogliamo digitalizzare completamente il flusso del processo in sala operatoria, sono indispensabili tagli senza contatto. Pertanto siamo profondamente convinti che la tecnologia di taglio laser aprirà possibilità inimmaginabili.

Tecnologia, mercato e capitale – cosa faremo dopo?

Stiamo lavorando alacremente a ulteriori applicazioni. Dopo il completamento dello studio FIM (first in man) medio-facciale, puntiamo alla procedura di valutazione della conformità CE e inizieremo con la prospezione del mercato. Siamo prossimi a definire il prezzo di mercato. All'inizio del 2020 è previsto un altro giro di finanziamenti prima del lancio sul mercato (anche negli Stati Uniti).



werk14, Grünen-Sumiswald

«Kaizen è la nostra ancora nel cambiamento»

Il kaizen, il principio giapponese del «miglioramento continuo», funziona anche per le PMI: werk14 nell'Emmental ne è un esempio convincente. L'azienda applica la filosofia kaizen con grande successo e rappresenta un modello da seguire.



Thomas Germann, CEO

Dalla sua introduzione nel gruppo Toyota in Giappone in seguito alla Seconda guerra mondiale, il kaizen arricchisce le strategie di gestione aziendale in tutto il mondo, affermandosi in molti settori industriali. Secondo Roland Stäheli, responsabile della formazione presso la Swissmem Academy, il kaizen è ampiamente diffuso anche nell'industria MEM svizzera: «in oltre il 50% delle

aziende si applica questa filosofia, spesso come fulcro dell'intero lean management. Non seguire ancora questo orientamento significa avere problemi in futuro».

Thomas Germann, CEO di werk14, conferma questa valutazione: «Senza kaizen, non saremmo dove siamo oggi». Germann ha iniziato ad adottare il principio kaizen 16 anni fa, adattandolo all'azienda e applicandolo gradualmente con tutti i collaboratori. E spiega: «In un certo senso è stato un gioco didattico con effetti a lungo termine, da cui traiamo vantaggio ogni giorno. Da un lato, le prestazioni sono notevolmente migliorate, e dall'altro, questo modo di pensare ha generato nuovi riferimenti per l'evoluzione della gestione». Ma cosa intende dire il professionista esperto di kaizen? La nostra intervista a Grünen-Sumiswald ce lo rivela.

Signor Germann, lei considera il kaizen presso werk14 come parte del «concetto integrale di gestione». Cosa significa?

Parliamo di concetti integrali perché tutti gli aspetti della creazione del prodotto finito confluiscono nelle nostre considerazioni. La nostra gamma di servizi è molto ampia: va dalla progettazione alla produzione, al montaggio e alla logistica, passando per l'ottimizzazione del prodotto e della sua realizzazione. Il cliente riceve il prodotto ideale ad un prezzo ottimale. In questo modo siamo al fianco dei nostri clienti e gli facilitiamo le cose. Noi non vendiamo singoli servizi, ma possibilmente insieme di componenti, prodotti finiti. Certo eseguiamo lavori di punzonatura, ma non siamo una vera e propria officina specializzata. È vero, facciamo lavori di tornitura, ma non siamo una pura e semplice torneria. No, noi di werk14 operiamo come impresa generale in grado di rispondere a tutte le esigenze del cliente, a partire dall'idea di prodotto. La situazione



ideale si presenta quando il cliente si rivolge a noi senza aver ancora definito design, materiale, tolleranze di produzione ecc. Così possiamo inserire il nostro know-how nella catena di creazione del valore aggiunto. Ciò è possibile se si ragiona e si opera con un atteggiamento cooperativo. Il risultato è un valore aggiunto per tutte le parti interessate: werk14, clienti, fornitori, partner ecc. Lavoriamo per ampliare queste collaborazioni mirate alla crescita. Se necessario, adottiamo anche nuove tecnologie.

Sempre più spesso l'azienda opera all'insegna di «collaborazioni che creano valore»...

Sì, vi faccio due esempi rappresentativi.

Primo caso. Circa 18 mesi fa abbiamo approfondito una collaborazione dal valore aggiunto con un cliente. Abbiamo svilup-

«SEMPRE TUTTO DAVANTI AGLI OCCHI»

pato un prodotto, fin dalla fase progettuale. Il prodotto ne ha tratto vantaggio e i costi sono stati inferiori. È proprio questo l'approccio che vogliamo consolidare in team interaziendali (clienti, fornitori, werk14) per convalidare idee e mettere a punto soluzioni.

Secondo caso. Per un'altra azienda abbiamo messo insieme un team (cliente, consulente kaizen e werk14) incaricato di esaminare determinati prodotti per distinguere gli elementi che creano valore aggiunto ed eliminare voci di spesa inutili. Elementi che non creano valore aggiunto si ritrovano nella logistica, nel trasporto e nell'organizzazione degli strumenti ecc. e costituiscono $\frac{2}{3}$ del prodotto. Il succo è che riuscendo a eliminare o accelerare le attività che non creano valore aggiunto, l'effetto risparmio è ancora maggiore. Inoltre, l'impiego di capitale per un miglioramento

werk14 mehr wert partner

werk14 AG

Nasce 25 anni fa come FL Metalltechnik AG in Fabrikstrasse 14 a Grünen. Nel 2019 l'azienda è diventata werk14 con un nuovo corporate design per rappresentare in modo realistico la gamma di prestazioni nel frattempo ampliata. Il concetto di gestione secondo il pensiero kaizen è stato introdotto dal CEO Germann nel 2003. Occupa 40 collaboratori.

È certificata SQS secondo la norma ISO 9001.

www.werk14.ch



in questa categoria è ridotto. Quindi, meno carta, attività informatica concentrata, armonizzazione di software, meno scambi di mail, perseguimento di percorsi diretti ecc.

«L'ORDINE DÀ SICUREZZA»

Attualmente stiamo cercando di avviare tali collaborazioni dal valore aggiunto con i nostri migliori clienti per raggiungere cooperazioni ottimali all'insegna di un risultato «win-win». Verifichiamo quindi il potenziale di riduzione dell'intero processo. Secondo noi, costituendo team interaziendali si profilano interessanti opportunità.

A proposito, come è arrivato al pensiero kaizen?
È semplice: 16 anni fa, durante una giornata dei fornitori, l'azienda Griesser ha presentato il concetto kaizen. La forma mentis che ne è alla base mi ha subito colpito.

Quali ostacoli si sono presentati in fase di introduzione?

La scelta di adottare il pensiero kaizen è stata presa in poche settimane, la sua applicazio-

ne, invece, ha richiesto 2-3 anni. Non avendo esperienza, abbiamo incontrato ostacoli maggiori del previsto. E siccome l'approccio kaizen riguarda tutti, il capo deve precedere gli altri. Ordine, qualità e processi sono gli aspetti portanti. Ci chiediamo sempre: cosa ha senso? Cosa non ha senso? Con il buon senso e il giusto atteggiamento, l'attuazione delle decisioni corrispondenti avviene senza problemi. Ma deve essere in linea con la nostra cultura. Per questo qui nell'Emmental non usiamo i termini giapponesi del kaizen.

Come vivono questa filosofia i collaboratori?

All'inizio abbiamo comunicato a tutti che intendevamo raggiungere il successo con il pensiero kaizen, ma in nessun modo a spese del personale. Dopo la fase introduttiva, i collaboratori hanno visto mantenuto questa promessa, perché è stata chiara la partecipazione di tutti. Oggi in werk14 il kaizen è accettato da tutti. Non possiamo più immaginare di lavorare in modo diverso, perché è così che si muove tutto. Spesso è lo stimolo decisivo per chi ci contatta in cerca di lavoro. Grazie al kaizen, possiamo assumere dipendenti migliori e più motivati.

In questo contesto, qual è il peso della certificazione SQS e del sistema di gestione?

La nostra azienda è certificata da molti anni. L'auditor di SQS osserva consapevolmente che raggiungiamo i nostri obiettivi in conformità alle norme e con procedure snelle. Le norme ISO si sposano con il concetto kaizen, che peraltro riguarda l'intera azienda. Il sistema di gestione, poi, contribuisce ad amministrare correttamente i processi. Il concetto funziona.

Qual è la reazione di mercato e ambiente circostante?

La nostra politica di gestione conquista sempre più «follower». Il mio compito come CEO è convincere i clienti a tal proposito in scambi diretti. In realtà è affascinante vedere come semplici riflessioni e misure consentano un miglioramento costante. E la chiave è il pensiero kaizen. Stiamo traendo straordinari benefici dalla Direzione che abbiamo scelto.

«IL PENSIERO KAIZEN HA UN EFFETTO MAGNETE»

Il pensiero kaizen ha un effetto magnete: persone interessate e potenziali clienti si rivolgono a noi per capire come poter eventualmente inserire questo modo di pensare nelle loro attività. Però ci contattano anche dirigenti di altri settori. Poco tempo fa abbiamo ricevuto la visita di quadri di una clinica psichiatrica.

In poche parole, il pensiero kaizen permette situazioni win-win. I collaboratori guadagnano di più, i clienti sfruttano il vantaggio di un pacchetto di prestazioni (qualità, prezzo, rispetto delle scadenze) e i fornitori godono di un maggior coinvolgimento. Il vantaggio si ritrova a tutti i livelli della catena di creazione del valore.



Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

Corridoio di accesso al mercato cinese delle fusioni e acquisizioni

Identificare, consolidare e contribuire a sviluppare valori e opportunità di mercato nel contesto di transazioni aziendali di ampia portata. Questa è la missione dell'esperta società di consulenza FT Lugano. Le relazioni d'affari con la Cina sono la sua specialità. Il modello commerciale è certificato SQS.



Gianluca Olivieri, founding partner

Successione dell'impresa, M&A, sviluppo del capitale di rischio, joint venture, trasferimento di know-how: queste sono le parole chiave dell'offerta di consulenza di FT Lugano. I consulenti supportano gli imprenditori, fornendo loro una chiara visione delle opportunità. Idee e piani del cliente vengono convalidati, strutturati in progetti e meticolosamente seguiti fino alla realizzazione. Il founding partner Gianluca Olivieri usa parole semplici: «Diciamo cos'è fattibile e come, ma anche cosa non si dovrebbe fare e perché».

Signor Olivieri, possiamo dire che FTL fa incontrare l'offerta proveniente da Svizzera ed Europa con la domanda asiatica?

Sì, proprio così. Gli imprenditori asiatici sono molto interessati ad acquisire anche know-how. Secondo i regolamenti 2016/18 della riforma legislativa nazionale cinese, tali investimenti sono ammessi a condizione che siano rispettate le prescrizioni governative. Chi non lo fa è «fuori gioco».

Con il nostro modello commerciale FT, costruiamo «corridoi» autorizzati per facilitare l'accesso al mercato. A tale scopo occorre conoscere molto bene le condizioni giuridiche in Cina e il nostro lavoro ci permette di acquisire questo know-how. In Asia si entra

solo con autorizzazione personale, credibilità e fiducia. Il primo requisito tecnico per FT è stata l'apertura di un ufficio di rappresentanza (rep office). A ciò ha fatto seguito l'acquisizione dell'autorizzazione per operare in Asia. E infine è stata creata una filiale indipendente in Cina. Da quel momento, FT ha ottenuto l'abilitazione come proprietaria di un'impresa cinese, FT Shanghai, che è controllata al 100% da FT Svizzera. In questo modo abbiamo conquistato una posizione unica, a prova di concorrenza. Tutto questo è stato possibile solo grazie al trattato di amicizia che lega Svizzera e Cina.

Gli analisti finanziari e gli analisti dei regolamenti costituiscono la spina dorsale del



Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

La società svizzera di consulenza specializzata consiglia e assiste gli imprenditori nella realizzazione di operazioni imprenditoriali strategiche come M&A, sviluppo del capitale di rischio, alleanze internazionali ecc. FTL fa parte del Gruppo FT, fondato nel 2009 con uffici a Lugano, Shanghai e Ginevra. Il team di cinque persone di Lugano si occupa del mercato svizzero ed europeo.

FTL è certificata SQS secondo ISO 9001.

www.fintechologies.com



nostro team di consulenza. Banche svizzere, banche europee e specialisti (fiduciari, avvocati, amministratori patrimoniali ecc.) chiedono la nostra collaborazione, perché, in questa attività ricca di finissimi particolari, siamo in grado di gestire fin dalle prime battute una serie di fasi progettuali complesse e di portarle a termine con successo. E facciamo in modo che tutte le parti coinvolte vedano realizzati i propri interessi nell'ambito del progetto.

Come funzionano nella pratica le consulenze?

Per spiegarlo meglio possiamo fare riferimento a due mandati selezionati.

■ **Caso 1: problema di successione risolto con un acquirente cinese**

Eurocolumbus (Milano), società attiva in ambito radiologico dal 1972, punta su innovazione e ricerca nella produzione di sistemi ad alte prestazioni e con la minore quantità possibile di raggi X per strutture sanitarie. Nel 2005 è stata la prima azienda al mondo ad avviare la produzione di un arco a C mobile con acquisizione di immagini tramite un sistema dinamico a schermo piatto. Lo strumento di altissimo valore offre una qualità dell'immagine senza pari. Nel mercato, Eurocolumbus è una rinomata azienda di nicchia al livello di grandi aziende come General Electric e Siemens.

«I PONTI CULTURALI SPIANANO LA VIA»

Il problema è stato che la famiglia dei proprietari non aveva eredi che potessero prendere in consegna l'azienda. Uno studio legale ha quindi contattato FT Lugano con l'incarico di sondare eventuali possibilità di vendita. I due concorrenti europei hanno presentato le loro offerte d'acquisto.

FT Lugano ha cercato alternative in Asia e le ha trovate. La cinese WEMED, che fa parte di TCL Healthcare, si è dichiarata disposta a superare in modo sostanziale le offerte pervenute (EBITDA di molto superiore). Successivamente, abbiamo mostrato il potenziale di Eurocolumbus alla parte cinese interessata. Questo difficile processo richiede molta esperienza. Il risultato dell'operazione ha superato di gran lunga le aspettative della famiglia imprenditoriale italiana. Il contratto ha previsto la permanenza della famiglia nel consiglio di amministrazione per quattro anni, al fine di garantire una transizione senza intoppi.

Per vincere la sfida in questo e in altri casi cinesi, abbiamo dovuto creare innanzitutto un ponte culturale per far capire al cliente italiano la mentalità e l'approccio cinese, con la tipica «riassicurazione» del team. In realtà, se gli investitori cinesi sono convinti dell'opportunità che hanno di afferrare un «pezzo mancante del puzzle», sono disposti a pagare un prezzo più alto.

«IDEE CON UNA CHIARA OPZIONE SULLE OPPORTUNITÀ»

■ **Caso 2: attività di M&A nel settore dell'ingegneria genetica**

Con circa 2000 collaboratori e un fatturato sugli 800 milioni di CHF, IBSA è la più grande azienda farmaceutica a conduzione familiare in Svizzera. L'azienda è suddivisa in diverse unità in cui si svolge un'intensa attività di ricerca. Se un settore d'attività acquisisce un valore strategico per l'azienda si capisce solo col tempo. Gli ambiti non considerati centrali per l'obiettivo sono quindi venduti per poter acquistare all'esterno attività promettenti. Nel 2015, IBSA ha dunque deciso di cedere l'azienda italiana controllata Technogenetics. Il mandato di consulenza per questa operazione di M&A è stato affidato a FT Lugano.

Poiché la Cina ha un decennio di ritardo nella ricerca farmaceutica, i consulenti di Lugano si sono resi conto che Technogenetics può avere effettivamente una grande importanza strategica per un investitore cinese. Le attività di ricerca in Cina hanno portato a KHB Shanghai, un importante sviluppatore di prodotti per la diagnostica in vitro (IVD). Con questa acquisizione, KHB Shanghai punta a nuove opportunità commerciali nei mercati europeo e nordamericano.

La difficoltà principale per tutte le parti in questo caso è stato il tema della genetica. Con gli studi ci siamo dovuti mettere al li-

«IN ASIA LA PAZIENZA È ORO»

vello dei nostri interlocutori, tutti medici. Le attività di informazione e comunicazione sono state conseguentemente complicate. È servita molta pazienza. Alla fine, con



un «memorandum d'intesa» e una «lettera d'intenti» è stato possibile portare a buon fine i negoziati come da programma.

Perché la certificazione SQS?

I progetti per i nostri clienti sono sempre molto complessi e molto diversificati. Per gestirli utilizziamo un modello di lavoro chiaramente strutturato. Nella prima fase, realizziamo uno studio di fattibilità dell'idea commerciale, quindi sondiamo il mercato alla ricerca di potenziali soggetti interessati, per poi passare alla costruzione della fase pratica e alle trattative con le parti contraenti.

L'intero processo è certificato SQS e rigorosamente rispettato. Da un lato, il cliente deve convalidare e approvare ogni fase di lavoro, dall'altro si vede garantita la piena trasparenza sulla situazione dei costi in ogni fase.

All'interno del gruppo FT, FT Lugano è pioniera nella certificazione ISO. L'obiettivo è ottenere la certificazione SQS anche per le altre sedi entro la fine del 2020.

Gruppo Metrohm, Herisau

Un «hidden champion» nella tecnologia di laboratorio

Poco conosciuta dal grande pubblico, Metrohm è una rinomata attrice nella tecnologia di laboratorio. Grazie a questa particolarità, Metrohm HSG di San Gallo è sulla lista degli «hidden champion» svizzeri.



Patrick Grüninger (a sinistra), Dr.ssa Miriam Saba e Stefan Walther

«Alla fine, a decretare lo status di campione sono i clienti», commenta Patrick Grüninger, CEO del Gruppo Metrohm, a proposito di questa rispettabile classifica. «Ma è vero che da oltre 75 anni, fin dalla nostra nascita, comunichiamo consapevolmente in base alle nostre prestazioni». Secondo Stefan Walther, CEO di Metrohm Herisau,

«l'azienda è nota per la sua volontà di comprendere esattamente l'attività del cliente e di risolvere il suo problema con i propri dispositivi». «E poi forniamo la migliore qualità», afferma la Dr.ssa Miriam Saba, responsabile settore Quality Management & Regulatory Affairs.

«GLOBAL Flash» ha potuto intervistare la Direzione del gruppo e due membri della Direzione a Herisau.

Come si presenta il portfolio Metrohm?

Walther: Metrohm si erge su 4 pilastri. I campi originari di attività dell'analisi ionica (titolazione ed elettrochimica) sono stati successivamente integrati dalla cromatografia ionica (separazione di miscele ioniche). Poi è arrivato il 4° pilastro della spettroscopia. La strategia alla base è «Assicurare il futuro attraverso un portfolio tecnologico ampliato». Tutto ciò che offriamo in ambito di laboratorio può essere utilizzato anche in processi operativi attivi, ad esempio in chimica, petrolchimica e galvanica: online e in modo efficiente.

Grüninger: in termini di dimensioni operative, Metrohm è un pesce piccolo. Eppure, nella titolazione siamo leader di mercato a livello mondiale. Nella cromatografia ionica, siamo passati da 0 al numero 2 in soli 15 anni. I settori spettroscopia, elettrochimica e analitica di processo sono in fase di crescita.

«LUNGO TERMINE UGUALE STABILITÀ»

In pratica, i nostri dispositivi sono noti come il «gold standard del settore», soprattutto perché il prodotto viene fornito con una garanzia unica di 10 anni per assistenza e ricambi. Per i dispositivi di analisi in chimica si usa tipicamente il

vetro. Per questo alcuni componenti in questo materiale vengono realizzati dai nostri soffiatori di vetro. Anche la ricetta del vetro è di nostra fattura, perché il materiale per i nostri prodotti è critico per la funzione.

L'azienda appartiene ad una fondazione. Qual è il vantaggio di questo costrutto?

Walther: negli anni '70, il fondatore dell'azienda Bertold Suhner ha creato la fondazione con i comproprietari dell'epoca. Ciò che voleva era evitare che il suo lavoro di successo venisse venduto o diviso in un secondo momento. Gli statuti di fondazione infatti prevedono anche questo. Inoltre, la società deve agire in modo indipendente dalle banche. I vantaggi sono:

- In primo luogo, la Fondazione Metrohm non interviene attivamente nell'azienda e assicura il continuo reinvestimento degli utili nell'azienda.

- In secondo luogo, possiamo pensare e agire molto più a lungo termine, anche in periodi difficili. Questo è un vantaggio per la nostra attività operativa.

- In terzo luogo, grazie alla fondazione, siamo in grado di investire enormemente in innovazione e sviluppo.

Swiss Quality: come riuscite a garantire questo standard a livello globale?

Grüninger: oltre il 90% dei nostri prodotti viene realizzato a Herisau. Facciamo quasi tutto da soli, la competenza resta nelle nostre mani. Ogni prodotto è accompagnato da una documentazione di alto livello. Il nostro obiettivo di qualità è così ampiamente supportato.

In qualità di leader di prezzo sul mercato, dobbiamo fornire un'assistenza impeccabile e fare di tutto per comprendere i problemi del cliente. Questa combinazione ha successo perché incoraggiamo fortemente le nostre filiali a pensare in modo imprenditoriale. Alla loro direzione vi sono CEO legati al territorio, di solito scienziati, chimici, biologi, fisici, ingegneri. La loro unione con l'azienda, insolita nel settore, è impressionante.

Saba: presentiamo il nostro Swiss Quality Approach con i principi di base di qualità, produttività e soddisfazione del cliente a tutti i collaboratori Metrohm nei centri di formazione in tutto il mondo, webinar compresi. Il fatto che ogni stabilimento sia certificato secondo la norma ISO 9001 ci garantisce l'uniformità, che è un nostro valore.



Gruppo Metrohm

Fondata nel 1943, in 75 anni la piccola start-up è diventata un'azienda leader nell'analisi chimica con filiali in tutto il mondo. Nel 2019, i 2700 collaboratori, di cui 520 presso la sede centrale a Herisau, hanno realizzato un fatturato di circa 470 milioni di franchi. Metrohm è certificata SQS secondo ISO 9001.

www.metrohm.com



Walther: questa interpretazione della qualità è saldamente radicata nella nostra cultura del lavoro. Tutti i collaboratori nel mondo indossano un «cappello Metrohm», si assumono la propria responsabilità, e la Direzione può contarci. La nostra marcata integrazione verticale ha un ruolo funzionale.

Cosa ha di speciale la vostra posizione forte sul mercato?

Saba: facciamo analitica per analisti. I nostri dispositivi digitalizzati sono realizzati da esperti per esperti. Inoltre, organizziamo corsi di formazione per i clienti a Herisau e in loco a livello globale. Nei laboratori applicativi della sede centrale vengono messe a punto quotidianamente nuove applicazioni. In totale i clienti hanno disposizione circa 2000 applicazioni. Ultimo aspetto, ma non per importanza: offriamo assistenza 7 giorni su 7, 24 ore su 24.

«LA CONTINUITÀ HA RADICI»

Grüninger: questa combinazione funziona. E, cosa molto importante, ogni dispositivo acquistato da noi beneficia sempre dell'assistenza post-vendita. È una garanzia.

Metrohm investe enormemente in innovazione e sviluppo...

Grüninger: è vero. Quasi il 40% dei 520 collaboratori a Herisau lavora nel settore sviluppo. Nella gestione dell'innovazione, la ricerca ha un carattere «out of the box». Quindi, con determinati test di fattibilità, la Direzione stabilisce se alla base delle idee vi è potenziale di mercato.

I lavori di sviluppo interessano tutte le aziende. Gli sviluppatori utilizzano due diverse fonti d'informazione: da un lato, le informazioni derivano dai progetti dei clienti, dall'altro, i collaboratori del nostro competence center indagano le richieste future dei clienti.

Walther: i nostri collaboratori addetti allo sviluppo si occupano della traduzione concreta in un prodotto commercializzabile.

Per un dispositivo con componenti meccanici, chimica, vetro, elettronica e software calcoliamo una durata del progetto da 1 a 3 anni per un ciclo di vita di circa 10-15 anni. Lo sviluppo di piattaforme richiede più tempo.

Anche qui la digitalizzazione non ci dà tregua. Non a caso, uno sviluppatore su due è un esperto di software. Ci adoperiamo affinché i clienti possano trasferire i dati dai nostri strumenti di misurazione direttamente nei loro sistemi ERP senza problemi di interfaccia. E nella rete informatica del cliente i dispositivi funzionano in modo sempre aggiornato.

Cosa riserva il futuro?

Grüninger: la sede svizzera con il suo moderno ufficio centrale si trova a Herisau. I vantaggi di questa decisione di base prevalgono, in particolare, sulle condizioni di stabilità e sulla qualità dei collaboratori.

Poiché vogliamo mantenere il controllo sulla qualità e operare vicino ai nostri clienti con un'assistenza eccellente, stabiliremo sedi in altri Paesi.

E continueremo ad investire ad alto livello in innovazione e sviluppo. Avere sul mercato dispositivi robusti e di alta qualità resta la nostra missione.



Certificazione IRIS

Qualità a regola d'arte nel settore ferroviario

Nell'autunno 2018, operatori ferroviari, produttori e fornitori di materiale rotabile hanno aderito all'«International Rail Quality Board» (IRQB), allo scopo di migliorare la cultura della qualità nello sviluppo, nella produzione e nella manutenzione dei veicoli ferroviari e dei relativi equipaggiamenti. Per il conseguimento di quest'obiettivo è fondamentale l'utilizzo della certificazione IRIS a livello mondiale. In questo le imprese svizzere sono un passo avanti.



Hans Jahn

«La catena di creazione del valore nel trasporto ferroviario è lunga e ciò è evidente nell'uso quotidiano», sottolinea Hans Jahn, esperto ferroviario e auditor responsabile di SQS. «I miglioramenti della qualità richiedono quindi sistematicità, collaborazione, perseveranza e lungimiranza da parte di tutti i soggetti coinvolti». In questa intervista l'ing. Jahn ci

spiega cos'è IRIS, anche grazie alle voci di chi opera quotidianamente nel settore.

Signor Jahn, per quale motivo molte aziende che operano nel settore del materiale rotabile stanno ampliando il loro sistema di gestione della qualità secondo ISO 9001:2015, al fine di includere l'RQMS (Rail Quality Management System) in base alla revisione IRIS 03 e alla norma ISO/TS 22163:2017?

Molte imprese svizzere sono partner di lunga data dei costruttori e degli operatori ferroviari. Se finora per l'accreditamento dei fornitori bastava una certificazione ISO 9001:2015, oggi come base contrattuale è sempre più richiesta la conformità a ISO/TS 22163:2017. Per questo sempre più aziende cercano di ottenere la certificazione e di essere inserite nel database dei fornitori dell'Associazione delle industrie ferroviarie europee UNIFE disponibile sul sito www.iris-rail.org.

Un «must» quindi?

Sì, decisamente. Ad esempio, gli accordi quadro degli integratori di sistemi ora contengono esattamente questo requisito. La certificazione richiesta non è più ISO 9001, bensì IRIS. Molte aziende ne sono felici, perché la regolamentazione ferroviaria IRIS si adatta perfettamente alle speciali attività di serie e di progettazione del settore ferroviario. I suoi criteri contribuiscono allo sviluppo costante delle aziende, al soddisfacimento delle esigenze dei clienti e all'aumento del loro indice di gradimento.

Qual è il principale beneficio di IRIS?

Le aziende certificate IRIS attraggono i clienti. Perché? Implementando i criteri IRIS e l'RQMS, le aziende si preparano al futuro. Il sistema di gestione della qualità RQMS assicura processi efficienti ed efficaci, che

24–28 maggio 2020 a Zurigo

Seminario sulla gestione della qualità QM per il settore ferroviario e i suoi fornitori

Tema

revisione IRIS 03 e ISO/TS 22163:2017

Direzione

esperto ferroviario Hans Jahn, auditor responsabile di SQS

Dettagli ed iscrizione

[www.sqs.ch/it/Corsi di formazione](http://www.sqs.ch/it/Corsi%20di%20formazione)



mettono al centro il cliente e la sicurezza dei prodotti e del loro funzionamento. Gli ordini e i progetti dei clienti vengono eseguiti entro i tempi concordati e comprovabili. Questo modus operandi, il prezzo equo e la riduzione degli audit di processo e di accreditamento sono apprezzati dai clienti.

Quanto dura l'adeguamento interno e l'introduzione dell'RQMS?

In base alla disponibilità di risorse, il processo di adeguamento alla norma ISO/TS 22163 richiede circa sei mesi. I sistemi ERP e i sistemi di gestione documentale già presenti in molte aziende offrono buone prestazioni. Tuttavia, è importante non soltanto adeguare le specifiche e la documentazione, ma anche coinvolgere i collaboratori negli obiettivi di qualità e di sicurezza dei prodotti dell'azienda.

Qual è la procedura per l'introduzione di IRIS?

Un buon inizio è rappresentato da un'analisi GAP basata sui dieci «requisiti KO» secondo le «IRIS-Certification Rules 2017» e l'«IRIS-Addendum 2019». In seguito, è necessario pro-

curarsi l'«IRIS-Audit-Tool» presso l'Associazione delle industrie ferroviarie europee (www.UNIFE.org) e compilare il «Self-Assessment-Sheet» con i criteri IRIS. Qui sono contenuti tutti i requisiti delle norme ISO 9001 e ISO/TS 22163. Poi occorre adeguare i processi aziendali insieme a tutti i collaboratori.

Come si svolge la certificazione IRIS?

Le imprese possono registrarsi autonomamente nel database dei fornitori del settore ferroviario sul sito www.iris-rail.org. Dopo un «audit di primo livello» (valutazione della documentazione e del grado di preparazione), al massimo dopo 90 giorni si procede all'«audit di secondo livello» (prima certificazione). La certificazione ha poi una validità di tre anni e diventa parte integrante delle offerte, dei contratti o delle autodichiarazioni dei fornitori. Attraverso la futura certificazione IRIS annuale, le aziende potranno dimostrare il rispetto costante dei requisiti di qualità e uno sviluppo dei processi costantemente rivolto alla soddisfazione dei clienti.



Esperienze concrete con IRIS

Pixy AG

CEO Dr. Roland Wegner e responsabile qualità Milan Erben:

- **Motivazione:** con la certificazione IRIS possiamo dimostrare che il nostro sistema di gestione soddisfa le aspettative e gli standard di qualità del mercato ferroviario. Ciò rende Pixy attraente per i clienti sia nazionali che internazionali. A breve ci aspettiamo grandi vantaggi sulla concorrenza.
- **Beneficio atteso:** con la presenza di Pixy sul portale IRIS possiamo accedere a nuovi progetti e clienti nel settore ferroviario. Il rispetto dei requisiti di accreditamento rafforza la nostra credibilità nelle trattative sui prezzi e ci consente di aumentare la cifra d'affari. Inoltre, grazie all'ottimizzazione dei processi interni al livello IRIS, il numero degli audit dei clienti si ridurrà in maniera significativa.
- **Processo di certificazione:** il processo di certificazione è stato ben gestito da SQS. Infatti, abbiamo beneficiato dello scambio con l'auditor in ogni fase. Particolarmente utile è stata la comunicazione trasparente delle aspettative relative alla norma ISO/TS 22163 durante un corso di formazione interno a SQS.
- **Miglioramenti importanti:** in primo luogo, i rischi sono maggiormente controllati sia dal lato clienti che dal lato fornitori. In secondo luogo, la messa in discussione di procedure e processi ha portato a una maggiore efficienza. Infine, abbiamo migliorato notevolmente la nostra gestione aziendale attraverso importanti indicatori chiave di prestazione, visualizzati secondo il principio del semaforo sul pannello KPI.

Richard AG

CEO Hanspeter Jutzi e responsabile qualità Urs Katzenstein:

- **Motivazione:** per noi è chiaramente importante soddisfare le esigenze dei nostri clienti e del mercato nel lungo periodo. In questo modo possiamo accedere a nuovi progetti e realizzare maggiori vendite.
- **Beneficio atteso:** volevamo uniformare il sistema di gestione integrato IMS e creare strutture chiare e ci siamo riusciti. L'ulteriore rafforzamento della fiducia con i nostri clienti attraverso la certificazione IRIS contribuirà a ridurre al minimo o addirittura ad eliminare gli audit dei clienti.
- **Processo di certificazione:** un aspetto positivo è il flusso di informazioni e il supporto prima della certificazione. Anche durante la certificazione il rapporto con SQS è stato costruttivo e incoraggiante. Successivamente l'assistenza è sempre garantita, sia di persona che attraverso i seminari SQS. Attraverso domande mirate e l'analisi critica del nostro IMS, siamo riusciti a gestire, valutare e misurare meglio tutti i processi.
- **Miglioramenti importanti:** in breve, con la certificazione IRIS abbiamo ricevuto un insieme di regole compatibili con i nostri standard attuali. In questo modo abbiamo potuto seguire una guida di riferimento semplice per il nostro IMS. Ora possiamo misurare e valutare più efficacemente i processi grazie agli indicatori chiave di prestazione. Tutti i proprietari di processo ora conoscono esattamente i loro compiti. Con l'aiuto dell'analisi dei modi e degli effetti dei guasti FMEA, è possibile individuare tempestivamente gli errori e attuare misure mirate. Tutti i processi rispettano il ciclo di controllo PDCA (pianificare, fare, verificare, agire), che garantisce una maggiore sicurezza dei processi e un approccio sistematico.

BNF Università di Berna

Fucina di competenze per figure altamente qualificate

Cosa succede quando accademici altamente specializzati, dopo anni di ricerca, scoprono che il loro mercato del lavoro nel mondo accademico è al completo? Devono orientarsi verso altre professioni. In questi e simili casi, il BNF può fornire assistenza. L'istituto è stato il primo a ricevere il nuovo certificato «IN-Qualis» da SQS nell'estate 2019.

Il programma nazionale di qualificazione BNF, istituito nel 1996, sostiene le figure professionali altamente qualificate in cerca di lavoro. Nato per la classica ricerca di posti nel mercato del lavoro, è ancora oggi utilizzato principalmente dagli uffici regionali di collocamento (URC) e finanziato dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Il BNF è affiliato all'Università di Berna come programma finanziato da terzi.

Chi chiede consulenza e sostegno al BNF? Cosa fa quest'istituto? Qual è la sua percentuale di successo? La Dr.ssa Barbara Huse, codirettrice del BNF, ci dice di più.

Dr.ssa Huse, chi si rivolge al BNF?

La maggior parte sono accademici altamente qualificati in cerca di lavoro. Molti sono iscritti all'URC e hanno già avuto modo di constatare i limiti del mercato del lavoro cui si rivolgono. Il 97% di questi individui ha concluso gli studi universitari e il 42% ha anche un dottorato. La maggio-

ranza vanta anche una certa esperienza professionale, ma spesso con una «specializzazione non richiesta». Per poter entrare nel mercato del personale al di fuori della ristretta nicchia accademica, è quindi necessario un orientamento diverso. E in questo il BNF può offrire strumenti preziosi.

«IN-QUALIS HA UNA STRUTTURA MODULARE E FLESSIBILE»

Nel 2018 la maggior parte dei partecipanti al programma proveniva da scienze biologiche (252), da scienze umane e sociali (127), da psicologia (88) e da scienze geologiche (70). Tutti avevano specifiche motivazioni individuali per partecipare al programma.

Tre esempi tratti dalle consulenze nella pratica...

■ La **psicologa D.** ha studiato psicologia con specializzazione in neuropsicologia. Durante gli studi ha lavorato prevalentemente nel settore commerciale. Al fine di acquisire una maggiore esperienza professionale in psicologia, ha fatto domanda come assistente psicologa dopo gli studi. Tuttavia, era svantaggiata rispetto ad altri candidati che avevano già acquisito una maggiore esperienza pratica durante l'università. Grazie al BNF ha partecipato a un progetto nel settore prescelto, ossia diagnostica e terapia in neuropsicologia. «Ho imparato molto e ho potuto ampliare notevolmente le mie conoscenze in pochissimo tempo», ci racconta. Questo programma le ha consentito di ottenere un lavoro proprio in questo settore professionale.

■ Il **biochimico S.** ha studiato all'Università di Berna e successivamente ha conseguito il dottorato «magna cum laude» in biologia cellulare presso l'Università di Basilea. Già dopo il master, S. aveva constatato che



Direzione BNF: Fritz Moser e Dr.ssa Barbara Huse

il mercato del lavoro non cerca neolaureati. Sebbene, grazie alle sue qualifiche, abbia ricevuto vari incarichi di ricerca nell'industria farmaceutica, ha ottenuto sempre e solo contratti a tempo determinato, al termine dei quali si ritrovava di nuovo disoccupato. Tramite la mediazione dell'URC e il sostegno del BNF, è riuscito a entrare in un progetto scientifico.

■ Le **Dual Career Couples (DCC)** fanno particolarmente fatica a inserirsi sul mercato del lavoro scientifico in Svizzera. Poiché per le varie facoltà è importante aggiudicarsi e tenersi le «punte di diamante», il BNF ha creato un programma speciale per i rispettivi partner. E con successo! Esso viene acquisito separatamente dall'Università di Berna ed offerto ora anche ad altri istituti.

Cosa offre il BNF a chi cerca lavoro?

Un primo colloquio serve per conoscere la biografia professionale, le competenze e le

/ BNF Universität Bern

BNF Università di Berna

Il BNF aiuta figure professionali altamente qualificate in cerca di lavoro, provenienti dalle discipline più diverse, nel loro riposizionamento professionale, offrendo consulenza e la partecipazione temporanea a progetti pratici, con l'obiettivo di trovare un'occupazione adeguata. Il BNF impiega 24 collaboratori a Berna, Zurigo, Basilea e Losanna.

www.bnf.unibe.ch



conoscenze specialistiche del richiedente. La nostra offerta alle figure professionali in cerca di lavoro è espressa nel nome stesso, BNF – Beraten, Netzwerken, Fördern, ossia offrire consulenza, networking e sostegno.

■ La consulenza serve per permettere alle persone di trovare autonomamente un lavoro (Chi sono io? Come posso presentare la mia candidatura? Quali sono gli ostacoli? Piano A e B?). Vogliamo rendere i partecipanti autonomi nella ricerca di un lavoro dando loro gli strumenti adeguati.

■ Il networking, ossia la rete di contatti, è spesso assente. Le persone vengono preparate quindi ad accedere anche al mercato del lavoro silente. Il BNF facilita il networking dando accesso a potenziali datori di lavoro attraverso un lavoro a progetto non remunerato che dura in media cinque mesi. La possibilità di partecipare a tali progetti è la nostra offerta cardine. Per il «matching» tra progetto e figura professionale investiamo un paio di mesi. La banca dati contiene oltre un migliaio di posti per i progetti. Il BNF si adopera affinché questi posti non sostituiscano quelli vacanti nelle aziende.

■ Il BNF mira infine a promuovere le qualifiche principali oltre alle competenze specialistiche, soprattutto personali e sociali. Ciò avviene sia lavorando sui luoghi di progetto, sia in corsi specialistici di perfezionamento professionale, in particolare per quanto riguarda la capacità di candidarsi.

Qual è la percentuale di successo a breve e lungo termine?

La domanda da parte di chi cerca lavoro è aumentata notevolmente dalla fondazione

dell'istituto. Negli ultimi cinque anni, sono stati coinvolti in un progetto BNF in media 850 individui l'anno.

In ogni caso, l'obiettivo è trovare un posto di lavoro e, secondo un'indagine del 2018, ci è riuscito il 73 % dei partecipanti. L'88 % ha dichiarato di essere riuscito a migliorare la propria posizione sul mercato del lavoro.

Il BNF è stata la prima organizzazione a ricevere il nuovo certificato «IN-Qualis» da SQS a metà del 2019. Come funziona?

Il certificato sostituisce il precedente label «SVOAM». «IN-Qualis» ha il grande vantaggio di essere più completo, poiché contempla in particolare anche il settore della formazione continua. Soprattutto, però, ha una struttura modulare e quindi offre una maggiore flessibilità di applicazione. Inoltre, il modulo centrale di gestione dei casi crea un grande valore aggiunto rispetto ad altri modelli QM, in quanto il singolo caso svolge un ruolo decisivo nella consulenza e nella promozione delle risorse verso l'integrazione nel mondo del lavoro.

La certificazione è richiesta da molti Cantoni,

«IL SINGOLO CASO GIOCA UN RUOLO DECISIVO»

ni, ma anche dalla SECO. Tuttavia, «IN-Qualis» doveva essere strutturato in base alle nostre esigenze, proprio per permetterci di dare a ogni individuo in cerca di lavoro esattamente gli strumenti di cui ha bisogno. Ed è questo che fa la differenza qualitativa della nostra missione.



Con «IN-Qualis:2018», l'associazione Inserimento Svizzera offre un sistema di gestione della qualità creato appositamente per garantire e sviluppare la qualità nell'integrazione sul mercato del lavoro. «IN-Qualis» offre moduli che aiutano le organizzazioni di integrazione nel mercato del lavoro a stabilire e perseguire la gestione della qualità. «IN-Qualis» affianca le organizzazioni nella certificazione della qualità tecnica e dell'efficienza economica nelle rispettive attività, agli occhi di autorità committenti, partecipanti ed enti di assegnazione. Il marchio è riconosciuto a livello nazionale dal Servizio di accreditamento svizzero SAS. Sono possibili abbinamenti con ISO 9001 ed eduQua.





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 2020

Save the date!

7. LEBENSMITTELTAG
LMT+
LEBENSMITTELTAG.CH

Giovedì 2 aprile 2020
Hotel Schweizerhof, Lucerna

La principale conferenza svizzera sull'alimentazione da bio.inspecta e SQS

Informazioni e iscrizione su
www.lebensmitteltag.ch

**JOURNÉE
SUISSE DE LA
QUALITÉ
2020**
Since 2010

Mercoledì 13 maggio 2020
Kursaal Berna

Il forum per tutti i manager nei settori della gestione e dello sviluppo della qualità

Informazioni e iscrizione su
www.tsq.swiss

SQS-Seminari primo semestre 2020



Tutte le offerte sono disponibili su www.sqs.ch/it/Corsi di formazione

*Il vostro investimento
nei sistemi di gestione per la
protezione dei dati*
(Attualmente il corso si svolge in tedesco)

ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management Systems (ISMS)

Questo seminario è un'offerta di SQS in collaborazione con la ZHAW (Università di scienze applicate di Zurigo).



Si rivolge a chi desidera conoscere i requisiti di un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni (ISMS – Information Security Management System), desidera ottenere una certificazione ISO/IEC 27001:2013 o cerca una guida per creare un ISMS.

NUOVO!

I partecipanti al seminario

- conoscono la procedura per avviare e mantenere un ISMS secondo la norma ISO/IEC 27001:2013 riconosciuta a livello internazionale
- conoscono la struttura di base della norma e della relativa Appendice A
- possono utilizzare le conoscenze apprese direttamente nelle loro attività di gestione aziendale con esempi e materiale ausiliario

Ulteriori informazioni

Segreteria corsi di formazione SQS:

+41 58 710 35 33

www.sqs.ch/it/Corsi di formazione



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Redazione: Ursula Schlatter

Consulente di redazione: Prof. Max W. Twerenbold