

les últimes innovacions tecnològiques tèxtils i el recolzament de tècnics qualificats que els proporcionaran informació, assessorament en últimes tecnologies i una àmplia formació en tots els àmbits clau del sector.

- AIICA (<http://www.aiica.com>) «*Asociación de Investigación de las Industrias del Curtido y Anexas*» és un centre tecnològic impulsat pel sector i amb la col·laboració de l'Ajuntament d'Igualada, el Departament d'Indústria de la Generalitat de Catalunya, el Departament d'Indústria del MINER i la Comunitat Europea a través del programa RETEX, l'activitat del qual se centra en el desenvolupament de projectes d'investigació aplicada relacionats amb la indústria de l'adobatge de pells i en la venda de serveis d'anàlisi, assaig i d'assessorament tècnic i mediambiental a diversos sectors industrials.

Amb l'experiència acumulada es pot afirmar que encara que a vegades, el cas del LGAI, el pes fonamental de la creació i desenvolupament d'aquest tipus d'institucions pot recaure en els organismes públics, acostuma a ser recomanable recolzar-se molt decididament en els agents més dinàmics dels diferents sectors d'activitat, tal com es va fer a Catalunya.

## 2.2 Qualitat

La política de foment de la qualitat té com a mínim dues facetes: una tècnica, i l'altra que afecta a les actituds. La primera és molt objectivable i es refereix a l'adequació dels productes, tots, els finals i els intermitjos, als estàndards fixats per normes explícites o als normalment exigits pels mercats més evolucionats. En aquesta faceta, les infraestructures abans esmentades són la columna vertebral que permeten cobrir-la.

Un sistema productiu que s'aixopluga en una còmoda mediocritat i es conforma servint productes inferiors a mercats poc exigents, està condemnat a la pèrdua permanent de marges comercials i finalment a la marginalitat econòmica, amb la conseqüent incapacitat de generar millores en el nivell de vida dels seus ciutadans.

La Qualitat era i és un repte vital per l'economia catalana. Era una condició necessària per impulsar la competitivitat del teixit empresarial català i per aconseguir que aquest teixit s'obris a l'exterior. Aquesta idea quedà perfectament sintetitzada en aquella consigna, que efectivament quallà, perfectament entroncada amb la tradició noucentista, que resava «La feina ben feta no té fronteres. La feina mal feta no té futur».

És ben cert que els agents principals d'aquesta transformació de mentalitat —que ha de ser permanent— eren i són les empreses, però també és cert que les institucions públiques havien de jugar en tot això un paper important ja que altrament, en aquell moment, el procés hagués estat segurament massa lent i moltes de les indústries catalanes haguessin desaparegut abans de prendre consciència de la urgència de certificar la seva qualitat.

Està també molt clar que la introducció per part de les empreses d'aquestes idees i mètodes tenen un efecte transformador de la cultura empresarial d'efectes transcendents de cara al futur. En alguns casos els empresaris busquen específicament aquesta transformació de la mentalitat de la seva estructura humana a tots els nivells; en altres, el procés d'adequació a normes de qualitat, tipus ISO 9000, s'inicia per aconseguir el certificat exigint per alguns clients; per exemple, i en el procés, si es fa bé, es descobreixen els efectes sobre una gran varietat d'elements importants per l'empresa: des de l'obtenció d'un salt qualitatiu favorable en la cultura de l'empresa, unes relacions laborals més positives, fins i tot en molts casos una mesurable reducció de costos. Ja el 1991 un estudi va estimar que el cost global de la no-qualitat a Catalunya se situava al voltant d'un 7% de la facturació total de les empreses, és a dir uns 225.000 milions de pessetes del moment.

Avui és possible afirmar que un sistema productiu permeat substancialment pel concepte modern de qualitat és molt més eficient en termes econòmics que un còmodament instal·lat en el treball mediocrement realitzat. Per tant cap responsable públic podia oblidar les idees i els conceptes que aquesta política implica si efectivament es volia influir en la transformació positiva del sistema productiu en el seu àmbit de responsabilitat. És més, la pròpia administració va voler aplicar-se aquesta ma-

teixa exigència amb la introducció, en les seves unitats operatives i en els seus processos, dels mateixos principis i tècniques. De fet el Departament d'Indústria començà a certificar amb la norma ISO 9000 algunes de les seves unitats a l'any 1997 amb resultats clarament positius (CIDEM, COPCA, Consum, OGU...).

A la introducció eficaç en el teixit productiu català dels processos de millora contínua i qualitat total, s'hi dedicaren, per part del Departament d'Indústria, moltes energies i recursos pressupostaris. El 1991 es creà el «Centre Català de la Qualitat» (CCQ) que es dedicà a aquesta tasca amb un entusiasme molt notable i amb resultats francament bons. En el seu moment fou un instrument fonamental per la difusió en el sistema productiu del país de les normes ISO 9000 i més tard ISO 14000, generant una dinàmica que avui en dia és autosostinguda. És de destacar que la primera empresa que va tenir el certificat ISO 9000 a l'Estat espanyol havia estat Soler i Palau, de Ripoll, a l'any 1987.

En els dos primers anys de funcionament del CCQ, més de cinc-centes empreses participaren en el programa de qualitat total, que conduïa a l'obtenció del certificat ISO 9000. Es creà una mostra itinerant que recorregué tot el territori del país per promoure les idees sobre la qualitat, es promogueren fòrums d'intercanvis d'experiències entre professionals del tema, etc.

A partir de 1994 el programa de foment de la qualitat es combinà amb un nou programa de promoció de la productivitat industrial —en el sentit més elemental d'eficiència del procés productiu— orientat a petites i molt petites empreses. A finals de 1998 havien passat per aquests programes més de 3.600 empreses, de les quals més de 1.600 havien obtingut la certificació ISO 9000, que significava el 30% de les empreses certificades en el conjunt de l'Estat espanyol. La tendència s'ha accelerat sobre la base de què cada vegada més les empreses han assumit sistemàticament que l'aplicació d'aquestes metodologies ha de ser el normal. Es pot afirmar amb tranquil·litat que tant la creació com l'activitat del Centre Català de la Qualitat foren pioners i modèlics, i permeteren al sistema industrial català avançar actuacions que de totes maneres, d'una forma o d'una altra, haguessin hagut de fer, però tard i a contrapeu.

Els instruments que van permetre desenvolupar aquestes activitats van estar els ajuts, els seminaris, les demostracions pràctiques, les exposicions temàtiques, els tallers de treball, els materials didàctics de guia i suport, la Revista Q, la cooperació amb d'altres empreses i institucions dins l'àmbit català, espanyol i internacional, així com el lliurament de reconeixements i premis i, bàsicament, els programes d'implantació de bones pràctiques a les empreses.

Per expressar el Programa en xifres, es poden destacar les següents:

- 162 gremis i 7.200 empreses van participar en els programes, que la Generalitat de Catalunya va recolzar amb 15 milions d'euros.
- A juny de 2005, 9.450 empreses catalanes estaven certificades amb normes de qualitat (el que representava el 21% de certificacions de l'Estat espanyol).
- 17.000 persones, pertanyents a un total de 2.960 empreses i institucions, havien participat en sessions de formació, de treball i d'intercanvi d'experiències.
- Amb 45 números editats, la Revista Q va sumar la xifra de 35.000 lectors en format paper. En suport digital i a través de la pàgina web, la revista havia rebut 165.000 visitants.
- 180 van ser les empreses i institucions guardonades, amb el Reconeixement a accions de millora i el Premi a la seva excel·lència en qualitat.
- Es van crear metodologies específiques i que van aplicar-se a diverses empreses amb la intenció de transmetre'ls pràctiques favorables per al seu creixement i la seva millora.
  - El Pla de Millora Contínua, conegut col·loquialment com «La maleta» pel format amb què es presentava.
  - L'ISOPLA, per facilitar la implantació de les normes ISO 9000 a les petites i micro empreses. En particular, i pel que fa als ajuts per aconseguir la certificació segons la sèrie de normes ISO 9000, només en els anys 2001 i 2002 es van concedir ajuts a 1.424 empreses pimes (es van excloure les grans) dels sectors: industrial, comerç, construcció, turisme i serveis. Per dimensió de les empreses beneficiàries, un 56,5% eren micros (fins a 10 treballadors), un

36,5 % eren petites (d'11 a 49 treballadors), i un 7% eren mitjanes (de 50 a 250 treballadors). Per sectors, el percentatge d'empreses era el següent: 55,9%, serveis; 31,5%, industrials (les convocatòries anaven adreçades exclusivament a les micros industrials); 8,7%, construcció, i 4,4%, comerç i turisme. Aquests ajuts van tenir impacte en pràcticament totes les comarques de Catalunya. L'ajut atorgat, prèvia presentació del corresponent certificat acreditat, era de 1.800 euros com a quantitat fixa, que en mitjana ha representat un 15,1% del cost total d'assessoria i certificació (la mitjana era en aquells moments de 11.920 euros); cal assenyalar que respecte als costos dels anys 90 es van reduir més del 60% degut als esforços conjunts de CIDEM, associacions i certificadors i assessors per tal de simplificar i d'adaptar les normes a la realitat sectorial i dimensió de les empreses del nostre país, i també a la utilització de mitjans didàctics de formació, aprenentatge i intercanvi d'experiències, allò que s'anomenava ISOPLA.

- L'ADEM, acció de detecció i eliminació de malbarataments; per demostrar pràcticament que el primer pas per fer qualitat és deixar de fer no-qualitat.
  - La Certificació de progrés, la seva finalitat era millorar les àrees Clients, Compres, Producció i Disseny i aconseguir, d'aquesta manera, que l'empresa s'acostès progressivament als paràmetres per obtenir la Norma ISO de qualitat.
- També van desenvolupar-se dues iniciatives per divulgar de manera eficaç tots aquells coneixements útils en el nostre àmbit d'actuació.
- La col·lecció d'Eines bàsiques de la Qualitat, un recull de recursos didàctics elaborats, a partir de l'experiència de les empreses capdavanteres, amb un llenguatge molt senzill per posar a l'abast de tothom els conceptes i la terminologia que s'utilitza en el mercat.
  - L'Exposició de Millora Contínua i Qualitat: una exposició per divulgar aquells continguts imprescindibles en matèria de Qualitat, així com servir de suport per als diversos seminaris

o tallers. Aquesta exposició tenia dues versions: una exposició fixa a les oficines del Parc Tecnològic del Vallès i una altra de mòbil que itinerava pel territori.

- El CCQ formava part, a nivell europeu, del grup anomenat Motors per a Europa i, a nivell estatal, pertanyia al grup dels anomenats Centres d'Excel·lència.
- Es van establir acords de col·laboració amb altres organismes i institucions; això va permetre conèixer d'altres punts de vista, aprendre i transferir els coneixements que s'havien anat adquirint en matèria d'implantació de sistemes de qualitat.

**Taula 4. Evolució de les certificacions ISO 9000**

	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
<b>Món</b>							
CERTIFICATS	27.816	70.364	162.701	271.847	408.631	561.747	670.399
Taxa creixement anual		51,1%	27,8%	21,7%	18,9%	10,0%	34,0%
<b>Europa</b>							
CERTIFICATS	23.092	55.400	109.961	166.255	220.127	292.970	326.895
Taxa creixement anual		46,6%	18,7%	15,7%	15,7%	8,5%	22,1%
<b>Espanya</b>							
CERTIFICATS	93	586	2.496	6.412	12.576	25.086	40.972
Taxa creixement anual		83,1%	67,3%	58,4%	14,2%	27,8%	23,4%
<b>Catalunya</b>							
CERTIFICATS	36	180	500	1.421	4.332	5.650	8.746
Taxa creixement anual		50,0%	66,7%	38,0%	62,4%	9,1%	19,8%

FONT: ISO Survey i elaboració pròpia CIDEM. Dades a desembre de cada any.

Alguns exemples de col·laboració:

- Per facilitar la implantació de la norma ISO 9000 als transportistes autònoms.

- Per treballar en el pla d'extensió de models de qualitat aplicables a l'administració de la Generalitat.
- Per tal de dissenyar el model d'acreditació del sector sanitari.
- Per desenvolupar l'observatori de qualitat, el pla d'innovació i els premis a la innovació de les fires de Catalunya.
- Per promocionar la qualitat al sector turístic.
- Per realitzar conjuntament millores en la qualitat de la gestió dels instituts de secundària i dels centres superiors d'ensenyament professional.

### 2.3 El disseny

En les tres últimes dècades el disseny ha adquirit a Catalunya un molt bon nivell i un reconegut prestigi internacional; per tant, s'adoptaren —i és precís seguir fent-ho— polítiques orientades a la difusió d'aquest prestigi en tot el teixit industrial amb un resultat que es podria situar en el clarobscur dels èxits i dels fracassos.

No hi ha dubte de què l'impuls donat, amb la col·laboració inestimable d'entitats com el BCD o l'ADI-FAD, redundà en una millor difusió del nostre disseny i que més empreses s'incorporaran al grup de les que des d'anys endarrere basaven en un excel·lent disseny una bona part de la seva estratègia de producte. Durant molts anys els viatges oficials, amb objectiu econòmic, organitzats pel govern de la Generalitat foren acompanyats per una extraordinàriament bona mostra itinerant de productes catalans amb un alt contingut de disseny.

Però per obtenir una major penetració del concepte en el sistema productiu s'empegueren accions per fomentar la contractació de dissenyadors a tots els nivells; tant consagrats, com els joves graduats de les molt bones escoles de disseny de què disposem. El resultat d'aquests esforços no fou molt positiu degut, en part i com a mínim, a la dificultat de comprensió mútua entre alguns exponents del món del disseny i el món empresarial. Malgrat això, la realitat és que a Catalunya existeix un magnífic conjunt de professionals del disseny extremament compe-