



ASSOLOMBARDA

Sistema di Gestione Integrato: valore aggiunto per l'ecosistema aziendale

Dispensa n. 7/2020

A cura dell'Area Industria, Energia e Innovazione

Prefazione

Con questo libro abbiamo voluto rispondere all'esigenza, più che mai attuale, delle imprese di adottare uno strumento di management efficace per cogliere e gestire il cambiamento nei processi, aumentando così resilienza e competitività dell'impresa.

Il progetto è nato per costituire un riferimento in merito ai vantaggi, strategici oltre che economici, per le aziende che adottano un Sistema di Gestione Integrato, oltre che per fornire spunti operativi utili ad affrontare anche le difficoltà che l'integrazione può comportare.

Accanto al Sistema per la Qualità, ben definito dallo standard UNI EN ISO 9001:2015, sta emergendo infatti sempre più la necessità di introdurre nuovi approcci e schemi normativi funzionali alla gestione di specifiche esigenze di settore; questo a maggior ragione in un momento in cui la continuità aziendale dipende dall'accuratezza con cui vengono coordinati tutti gli aspetti che possono avere un impatto esteso sull'impresa.

Durante l'elaborazione della dispensa, questa esigenza di sviluppare uno strumento unico e completo, che aiuti nella lettura dinamica e attenta di quanto accade all'interno ma anche all'esterno dell'azienda, è stata rafforzata dall'emergenza sanitaria in atto e dai suoi effetti, così difficilmente prevedibili, che stanno modificando le abitudini delle persone e del fare impresa, in tutto il mondo.

Oggi, più che mai, è fondamentale ragionare in termini di "ecosistema aziendale", come richiama il titolo, ossia il contesto da cui l'impresa è influenzata e che l'impresa, nella sua operatività, influenza in modo più o meno diretto sotto molti punti di vista: dal suo ruolo sociale alle conseguenze ambientali.

Proprio in questo risiede il valore aggiunto di un Sistema di Gestione: nell'attitudine mentale a cui questo invita, attraverso la valutazione dei possibili rischi che l'azienda deve essere in grado di affrontare, preventivamente o prontamente, per non essere passivamente investita dai cambiamenti.

La Qualità, imprescindibile punto di partenza per questo approfondimento, si pone quindi come simbolo di continuità e discontinuità allo stesso tempo, poiché si manifesta nella comprensione di ciò che è stato, e ciò che è, per garantire il miglioramento verso ciò che sarà.

Desidero pertanto ringraziare il Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività" per il prezioso contributo in questo percorso, dalla nascita alla sua buona riuscita; al contempo porgo un sentito ringraziamento, per la loro disponibilità e collaborazione, alle imprese proposte come casi aziendali che hanno condiviso il proprio *modus operandi* per dare forma e concretezza agli aspetti trattati nella pubblicazione.

Marzio Dal Cin

*Coordinatore Gruppo di Lavoro "Qualità e Competitività"
Assolombarda*

Sommario

Sistema di Gestione Integrato: valore aggiunto per l'ecosistema aziendale

Vantaggi e criticità nell'implementazione

Indice dei contenuti

Introduzione

1	Sistemi di Gestione	9
1.1	Un po' di storia	10
1.2	Standard ISO e non ISO	13
1.3	A che punto siamo oggi	15
1.4	Gestire la complessità – <i>High Level Structure</i>	17
1.5	Cosa bolle in pentola: la revisione dell'Annex SL	19
1.6	Guide e documenti di supporto – <i>Gli standard Type B</i>	19
1.7	Conclusioni	21
2	Qualità, Ambiente e Sicurezza	27
2.1	Qualità, Ambiente e Sicurezza: quali temi all'ordine del giorno?	28
2.2	Organizzazione – <i>Produttività vs. capacità di affrontare i cambiamenti</i>	29
2.3	Mercato – <i>Globalizzazione, internet, nuovi paradigmi di consumo</i>	30
2.4	Tecnologie – <i>Innovazione e trasformazione digitale</i>	32
2.5	Persone – <i>Competenze tecniche e soft skill</i>	35
2.6	Altri Stakeholder – <i>La gestione della compliance</i>	37
2.7	Conclusioni	39
3	I requisiti del sistema	45
3.1	Contesto	46
3.2	Leadership	50
3.3	Pianificazione	53
3.4	Supporto	55
3.5	Attività operative	57
3.6	Valutazione delle prestazioni	58
3.7	Miglioramento	59
3.8	Conclusioni	60
4	Integrazione di sistemi	65
4.1	Guidare l'integrazione	66
4.2	Definire gli obiettivi dell'integrazione	69
4.3	Pianificare l'integrazione	72
4.4	Creare le relazioni	74
4.5	Analizzare i Gap	76
4.6	Mantenere l'integrazione	77
4.7	Coltivare l'esperienza	79
4.8	Conclusioni	81
5	Le esperienze	87
5.2	Gli elementi del successo	101
5.3	Cosa può migliorare	102
5.4	Conclusioni	103

AUTORI

Alessandro Pedrazzini e Paolo Gianoglio

PROGETTO GRAFICO

Newton S.p.A.

IMMAGINI

Shutterstock

Non è consentito riprodurre o trasmettere in tutto o in parte il testo di questa pubblicazione senza preciso consenso scritto.

1 Sistemi di Gestione



1 Sistemi di Gestione

Per comprendere le opportunità, i vantaggi e gli aspetti critici dell'implementazione di un sistema di gestione integrato **è necessario innanzitutto ripercorrere la genesi stessa dei sistemi di gestione e il modo in cui sono stati applicati, nonché, sotto il profilo normativo, quali sono stati gli obiettivi che la comunità dei normatori ha perseguito negli anni fino ad arrivare alla situazione odierna.** Nei prossimi paragrafi ripercorreremo la storia dei sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza, esamineremo quali sono i sistemi di gestione maggiormente diffusi nel mondo e osserveremo l'attuale indirizzo sviluppato dall'ente normatore internazionale, ISO, che ha definito una struttura comune per tutte le norme che trattano sistemi di gestione.

Approfondiremo poi i criteri alla base di questa struttura comune, i “mattoni” che compongono ogni sistema di gestione basato sulle più recenti norme ISO, e inizieremo a comprendere come questa base permetta, alle organizzazioni interessate, una completa integrazione dei tre sistemi di gestione oggetto di questa pubblicazione.

1.1 Un po' di storia

La prima norma che definisce i requisiti di ciò che in seguito sarà definito un “sistema di gestione” è lo standard militare MIL-Q-9858A “*Quality program requirements*” (requisiti del programma per la qualità).

Pubblicato nel 1959 dal Dipartimento della Difesa USA, è il primo esempio di normativa che richiede un modello organizzativo attinente all'Assicurazione Qualità.

Lo standard viene adottato dalla NATO tramite lo sviluppo delle *Allied Quality Assurance Publications (AQAP)*.

Al settore militare fa seguito il Nucleare, con la pubblicazione nel 1970, nell'appendice B-Part 50 della legge 10 CFR degli Stati Uniti (Code of Federal Regulation - codice delle norme emanate dall'Esecutivo e dalle Agenzie Federali degli Stati Uniti d'America), dei 18 criteri di riferimento obbligatori per gli impianti nucleari che diventarono il riferimento per tutte le norme del settore.

Nel 1979 l'ente normatore inglese BSI pubblica la BS 5750 per i Sistemi Qualità che può essere considerata la progenitrice delle successive ISO 9001. Sempre nel 1979 nasce il comitato tecnico TC 176 che ha il compito, ancora oggi, di aggiornare le norme della serie ISO 9000.

L'opinione pubblica statunitense, con un'economia in crescente difficoltà nei confronti del successo giapponese, viene colpita nel 1980 dal documentario “*If Japan can...why can't we?*” (Se il Giappone può, perché non possiamo noi?) prodotto da Clare Crawford-Mason e trasmesso dalla NBC.

Gli americani apprendono con stupore che gran parte dei progressi dell'industria giapponese sono legati alle lezioni fornite loro da W. Edwards Deming.

Alcune tra le principali aziende USA - tra cui Ford, General Motors, Dow Chemical Company, Xerox, Hughes Aircraft - iniziano una collaborazione con Deming - che ha ormai oltre 80 anni - introducendo nel contesto americano i principi alla base dei sistemi di gestione.

Il PDCA, metodo di gestione iterativo ideato da Deming per il miglioramento della qualità, nasce nel contesto della massiccia industrializzazione del secondo dopoguerra.

La rivoluzione industriale, con il passaggio da una **produzione artigianale** (diversificata in base alle richieste del consumatore, con manodopera altamente specializzata e direttamente responsabile del proprio lavoro) ad **una produzione di massa** (non personalizzata, basata su manodopera poco specializzata, meno costosa rispetto alla produzione artigianale) aveva già posto l'enfasi sull'organizzazione dei processi.

Con la suddivisione del lavoro in fasi, i risultati qualitativi, ma anche gli impatti complessivi a livello ambientale e la sicurezza dei lavoratori, dipendono sempre meno dalle capacità dei singoli operatori e sempre di più dalla progettazione e dalla **formalizzazione dei processi produttivi**.

La produzione di grandi volumi mette ben presto in crisi il modello di controllo basato sul collaudo finale di tutti i prodotti, troppo costoso e poco efficace nell'individuare le cause dei difetti. Occorre quindi individuare strumenti che portino a ridurre sprechi e costi.

Nel 1947 William Edwards Deming, ingegnere di 47 anni, viene chiamato dal *Supreme Command for the Allied Powers* (SCAP - Comando Supremo delle Forze Alleate) per aiutare la preparazione del censimento del 1951 in Giappone. Inizia così a collaborare con i docenti giapponesi di statistica, entrando in contatto con la cultura giapponese. Collabora

con la *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE - Unione giapponese di scienziati e ingegneri) nello studio delle tecniche di controllo statistico sviluppate negli USA durante la guerra e con il *Quality Control Research Group (QCRG)* composto, tra gli altri, dal professor Ishikawa.

Con il contributo di altri studiosi americani (Juran tra i principali) il Giappone forma oltre 20.000 ingegneri diffondendo **una visione manageriale del sistema di gestione come elemento per prevenire difetti ed elementi critici che possano compromettere la produzione**.

Il ciclo “PDCA” si afferma come metodo da applicare a tutte le fasi e a tutte le situazioni. Il concetto di “far girare” costantemente la ruota di Deming per generare miglioramento continuo, viene progressivamente esteso anche al di fuori del tema della qualità.

Arriviamo quindi al **1987**, con la pubblicazione della **prima edizione delle norme della serie ISO¹ 9000**. La struttura, che recepisce in massima parte le BS 5750, è focalizzata sul controllo della qualità e **indirizzata ad un modello di impresa manifatturiera, strutturata, che fabbrica prodotti complessi**.

La norma richiede esplicitamente una consistente documentazione, che viene spesso interpretata dalle imprese come appesantimento di carattere burocratico.

Nel frattempo, la complessità del contesto industriale e la crescente globalizzazione fanno emergere con **urgenza l'esigenza di individuare risposte organizzative e sistemiche al tema ambientale e al tema della sicurezza sui luoghi di lavoro**.

Nel **1996** viene pubblicata la **prima edizione della ISO 14001**. Le eccessive differenze di sensibilità e legislazione tra i Paesi membri ISO non consentono di raggiungere un medesimo consenso sui temi della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, e **per ottenere una norma internazionale sul tema occorrerà attendere il 2018**. Il vuoto normativo” viene colmato dalla BS OHSAS 18001, norma pubblicata dal BSI nel 1999.

Inizia a porsi la questione di come definire, implementare e condurre diversi sistemi di gestione all'interno della medesima impresa. Le imprese osservano la duplicazione di attività per diversi sistemi di gestione, una crescita della burocrazia, una mancanza di armonizzazione degli obiettivi e di sinergia nelle azioni.

Nel **2001**, ISO pubblica la Guide 72 “*Guidelines for the justification and development of management system standards*” dedicata ai redattori delle norme.

Nella Guida si definisce **un modello di riferimento per i requisiti comuni ai diversi sistemi di gestione**.

Si precisa inoltre che “*It should be emphasized that this Guide does not serve as a integrated management system standard. It is intended to be used by standards writers. It is not intended to be used by organizations implementing management system standards nor for certification purposes.*”²

¹ ISO, International Organization for Standardization, è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche, i cui membri sono gli organismi nazionali di standardizzazione di 164 paesi del mondo (UNI per l'Italia).

²Deve essere messo in evidenza che questa Guida non è uno standard per la definizione di un sistema di gestione integrato. (La Guida) è intesa come supporto per gli estensori delle norme. Non è intesa per essere utilizzata dalle organizzazioni che implementano sistemi di gestione, né per la certificazione.” (libera traduzione degli autori)

ISO manterrà negli anni questo approccio, evitando di definire uno standard per l'implementazione di un sistema integrato.

Nel 2008 sarà pubblicata la prima edizione dell'ISO Handbook "The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)" *"intended to help organisations to understand and apply management system standards and the framework to implement a single management system or for integrating multiple management systems."*³

Tuttavia, ancora nell'edizione 2018 si ribadisce che l'handbook *"does NOT provide a specific structure for an integrated management system, either as a requirement or as a guideline (or) contain any auditable requirements or additional obligation."*⁴

Seguendo un diverso approccio, BSI pubblica nel 2006 la prima edizione della PAS (Publicly Available Specification) 99 *"Specification of common management system requirements as a Framework for integration."*⁵

1959	Dipartimento della Difesa USA: primo esempio di normativa che richiede un modello organizzativo attinente all'Assicurazione Qualità.
1970	Settore Nucleare: nell'appendice B-Part 50 della legge 10 CFR (Code of Federal Regulation - codice delle norme emanate dall'Esecutivo e dalle Agenzie Federali degli Stati Uniti d'America).
1979	Ente normatore inglese BSI: pubblica la BS 5750 per i Sistemi Qualità che può essere considerata la progenitrice delle successive ISO 9001.
1987	Pubblicazione della prima edizione delle norme della serie ISO 9000.
1996	Pubblicazione della prima edizione della ISO 14001 sui Sistemi di gestione ambientale.
1999	Ente normatore inglese BSI: pubblicazione della BS OHSAS 18001.
2001	ISO pubblica la Guide 72 "Guidelines for the justification and development of management system standards" dedicata ai redattori delle norme.
2006	Pubblicazione della prima edizione della PAS (Publicly Available Specification).
2008	Pubblicazione della prima edizione dell'ISO Handbook.
2018	Pubblicazione della prima edizione della ISO 45001 sui Sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro.

³Intesa a fornire un supporto alle organizzazioni per comprendere e applicare gli standard sui sistemi di gestione e la struttura del singolo sistema di gestione o per integrare diversi sistemi di gestione" (libera traduzione degli autori)

⁴"(L'handbook) non definisce una specifica struttura per l'integrazione di diversi sistemi di gestione, né in termini di requisiti né in termini di linea guida, e non contiene nessun requisito oggetto di verifica o ulteriori obbligazioni" (libera traduzione degli autori)

⁵ La PAS 99 è in realtà preceduta da altri standard (NTS (1996); Global SAI AS/NZS 4581:1999; HB 10190:2001; DS 8001:2005; UNE 66177:2005). Pur testimoniando come l'esigenza di integrazione provenisse da diversi contesti (Norvegia, Australia e Nuova Zelanda, UK, Norvegia, Danimarca, Spagna) questi modelli non avranno diffusione e non troveranno applicazione al di fuori del contesto della nazione che li ha pubblicati. La PAS 99 sarà l'unico standard nazionale sull'integrazione conosciuto e applicato a livello internazionale.

1.2 Standard ISO e non ISO

L'obiettivo di questa pubblicazione è focalizzato **sull'integrazione dei sistemi di gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza**, i cui requisiti sono definiti da tre norme ISO basate sulla medesima struttura (la cosiddetta HLS di cui tratteremo nel paragrafo 1.4).

Le tre norme rispondono a temi di carattere generale che hanno impatto trasversale su tutte le imprese, a prescindere da dimensioni e settore.

Oltre a queste, nel corso degli ultimi trent'anni sono state pubblicate norme ISO che propongono altri sistemi di gestione, per rispondere a rischi specifici (es. la sicurezza delle informazioni), a temi riguardanti una funzione aziendale (es. la gestione dell'energia), oppure per esigenze di carattere settoriale (produzione di generi alimentari o di dispositivi medici) o per l'accesso a determinati mercati (sicurezza del traffico stradale).

In ambito ISO sono 40 le norme in vigore che trattano sistemi di gestione, di cui 29 già sviluppate secondo la struttura HLS. L'ultima ISO Survey (<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>) che si riferisce a dati 2018, fornisce un quadro esauriente della diffusione dei sistemi di gestione ISO.

		Total valid certificates	Total number of sites
ISO 9001:2015	Quality	878.664	1.180.965
ISO 14001:2015	Environment	307.059	447.547
ISO IEC 27001:2013	Information security	31.910	59.934
ISO 22000:2005&2018	Food safety	32.120	36.105
ISO 45001:2018	Health and safety	11.952	14.607
ISO 13485:2003&2016	Medical devices	19.472	24.123
ISO 50001:2011	Energy	18.059	46.770
ISO 20000-1:2011	IT service	5.308	7.225
ISO 22301:2012	Business Continuity	1.506	5.282
ISO 28000:2007	Security supply chain	617	666
ISO 39001:2012	Road traffic safety	547	1.422
ISO 37001:2016	Anti-bribery	389	1.541

Le norme ISO, tuttavia, non esauriscono l'elenco di modelli di sistemi di gestione applicabili dalle imprese. Un gran numero di **sistemi di gestione "non ISO"** sono entrati di fatto nella vita delle imprese che operano in determinati settori o hanno necessità di soddisfare specifici requisiti. Si tratta di **standard "di fatto"**, scritti da organizzazioni pubbliche o private, non sempre destinati alla certificazione.⁶

Per citare alcuni esempi, nel settore delle lavorazioni alimentari si applicano i sistemi non certificabili basati su HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), gli schemi della GDO europea, BRC e IFS, gli schemi legati ai requisiti dettati da precetti di diverse religioni (Kosher e Halal). Il settore farmaceutico applica le norme di buona fabbricazione (NBF/GMP) per garantire la qualità dei prodotti. Per il settore automotive la norma che definisce i requisiti per il sistema di gestione della qualità è la IATF 16949, mentre il settore aerospaziale applica la AS/EN/JISQ 9100. I temi della Social Accountability sono regolati dalla SA 8000.

⁶ L'Annex B dell'ISO Handbook "The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)" mostra gli esiti di una survey condotta nel 2017 tra diverse organizzazioni a livello mondiale in relazione agli standard ISO e non ISO applicati.

Senza la pretesa di essere esaustivi, è importante tenere presente che **il trinomio ISO 9001/14001/45001 non sempre è sufficiente per soddisfare tutte le esigenze dell'impresa dal punto di vista dei sistemi di gestione.**

Inoltre, se per i sistemi ISO è in corso un processo di armonizzazione normativa che porterà tutte le norme ad avere la medesima struttura e una serie di requisiti comuni, ciò non è vero per altri sistemi di gestione non ISO, che spesso sono regolati da logiche anche molto diverse, non coerenti con la struttura e l'impostazione delle norme ISO.

Queste considerazioni, come vedremo nei prossimi capitoli, sono un elemento importante per valutare i benefici dell'integrazione dei sistemi.

1.3 A che punto siamo oggi

Nel 2018 si è completata la transizione dei sistemi di gestione qualità e ambiente alla nuova edizione 2015 delle rispettive norme ISO 9001 e ISO 14001. Sempre nel 2018 è stata pubblicata la prima edizione della ISO 45001, che entro il marzo 2021 dovrà sostituire la BS OHSAS 18001.

Oggi **le imprese dispongono quindi di tre norme scritte seguendo la medesima struttura**, con 10 capitoli che trattano in modo omogeneo altrettanti temi, e 21 termini e definizioni in comune. Per dare supporto alle imprese nel processo di integrazione, ISO ha revisionato nel 2018 il suo Handbook *"The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)"*.

L'evoluzione dei contenuti delle **tre norme** ha seguito **quattro principali direttrici**.

La **prima** prevede di ampliare la platea dei potenziali utilizzatori al maggior numero di organizzazioni, superando non solo i confini del contesto manifatturiero (la norma ISO 9001:2015 per la prima volta utilizza il termine *"prodotti e servizi"* al posto del precedente termine *"prodotto"* utilizzato per definire ogni genere di output), ma rendendo le norme applicabili anche per organizzazioni diverse dalle imprese, come la pubblica amministrazione, il terzo settore, associazioni e organizzazioni di varia natura che erogano servizi o prestazioni. Questo obiettivo, se da un lato permette di regolare la gestione di organizzazioni diverse secondo un medesimo framework, presenta il rischio costante di rendere i requisiti così generali da non risultare adeguati per gli stakeholder di determinati settori, con la conseguente richiesta di sviluppare standard settoriali ad hoc.

Un cenno a parte merita la vicenda dello sviluppo della ISO 45001. L'esigenza di definire una norma con valenza internazionale che riguardasse la salute e la sicurezza dei lavoratori e che potesse soddisfare le richieste di garanzie da parte degli stakeholder in un contesto globale è presto entrata in contrasto con le notevoli differenze legislative tra diversi Paesi, frutto a loro volta di differenti sensibilità. In particolare sui temi del rispetto delle prescrizioni internazionali in tema di sicurezza, della partecipazione e della rappresentanza dei lavoratori, il contrasto ha generato la rottura dell'accordo tra ILO (International Labour Organisation) e ISO, con le seguenti motivazioni: *"The ILO and the ISO have disagreed as to whether development of ISO standards required treating ILS (international labour standards and guidelines, Ndr) "as the source of reference in case of conflict" (Agreement, paragraph 4) or whether the ISO simply needed to consider but not to defer to ILS. When ILS does not form the floor of private standards on subjects relevant to the work of the ILO, the private standards risk leaving workers unprotected despite the tripartite consensus in the form of ILS concluded and given effect for decades.*⁷

In diversi contesti il bilanciamento tra armonizzazione e specializzazione è tema di confronto tra imprese e stakeholder, e il successo di un sistema di gestione al fine di soddisfare le aspettative degli stakeholder dipende evidentemente dal consenso che questi ultimi esprimono sui requisiti del sistema applicato.

La **seconda** direttrice di sviluppo accoglie l'esigenza delle organizzazioni di un approccio che possa risultare meno burocratico e più coerente con la dinamicità richiesta dai mercati. Il concetto di *"informazioni documentate"* sostituisce le più rigide definizioni di manuale, piano, procedure, registrazioni, e per alcuni requisiti si ammette l'utilizzo di informazioni senza che tali informazioni siano necessariamente documentate.

⁷ "ILO e ISO non hanno trovato l'accordo in merito alla questione se lo sviluppo delle norme ISO dovesse trattare gli standard internazionali e le linee guida in materia di lavoro (ILS) come elemento di riferimento in caso di conflitti (in accordo a quanto stabilito dal paragrafo 4 dell'accordo), o se ISO dovesse semplicemente considerare gli ILS senza un rinvio a dette norme. Quando gli ILS non sono la base per uno standard privato che riguarda i temi di lavoro dell'ILO, lo standard privato rischia di lasciare i lavoratori indifesi a dispetto del consenso tripartito raggiunto dagli ILS conclusi, e può generare effetti per decenni." (traduzione degli autori)
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/statements-and-speeches/WCMS_617802/lang-en/index.htm. "

La **terza** direttrice riguarda il “risk-based thinking”, inteso come approccio metodologico per pianificare le azioni e orientare il miglioramento continuo. Il concetto di risk-based thinking era implicitamente richiamato fin dall’edizione 2008 della norma ISO 9001, con l’intento di ridurre i requisiti di carattere prescrittivo, quasi deterministici, a favore di requisiti di carattere prestazionale, più facilmente adattabili alla realtà di ogni organizzazione. Occorre precisare che applicando l’approccio basato sulla gestione del rischio, il rischio non viene più considerato solo in senso negativo. Questo approccio aiuta a identificare le opportunità di crescita, miglioramento, aumento dell’efficacia e dell’efficienza dei processi.

Infine, la **quarta** direttrice risponde al criterio di rendere omogenea la metodologia di approccio ai sistemi di gestione.

Sebbene in nessun contesto sia mai stata privilegiata l’integrazione dei sistemi piuttosto che la gestione di tre sistemi di gestione separati, è innegabile che l’omogeneità metodologica consenta all’organizzazione di stabilire un framework (strutture, metodi, competenze) che costituisca una sorta di “**meta-sistema**” sul quale i tre diversi sistemi di gestione si innestano con maggiore efficacia ed efficienza.

4 obiettivi dello sviluppo della struttura HLS

1

Ampliare la platea degli utilizzatori, non solo imprese manifatturiere ma anche servizi, terzo settore, associazioni

2

Meno burocrazia

3

Approccio basato sulla gestione dei rischi

4

Metodologia di approccio omogenea per diversi sistemi di gestione

1.4 Gestire la complessità — High Level Structure

Fin dal 2012, ISO stabilisce una struttura comune per tutte le norme sui sistemi di gestione, identificata come High Level Structure (HLS): identical subclause titles, identical text and common terms and core definitions.⁸

La **struttura comune** è quella che oggi ben conosciamo perché applicata alle recenti edizioni delle norme ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, **basata su 10 punti**:

1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell’organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Attività operative
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

Oltre agli obiettivi dichiarati di facilitarne l’utilizzo, garantire coerenza e permettere una sorta di “interoperabilità” delle norme, la HLS è una meta-norma che al suo interno include alcuni criteri comuni a tutte le moderne norme che trattano i sistemi di gestione:



Risk-based thinking:

l’analisi dei rischi e delle opportunità è trasversale a tutti i requisiti della norma e non è più trattata come specifico requisito (azioni preventive).

⁸ ISO/IEC Directives, Part 1. Annex SL.
https://www.iso.org/sites/directives/current/consolidated/index.xhtml#_idTextAnchor454



Analisi del contesto:

la comprensione del contesto interno ed esterno dell'organizzazione, dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate è propedeutica alla definizione dei confini e dell'applicabilità del sistema di gestione e per analizzare e prevenire i fattori critici (interni ed esterni) che possono influenzare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i risultati desiderati. Il contesto è l'elemento che permette di "vestire" il sistema di gestione sulle specifiche esigenze dell'impresa o dell'organizzazione che lo implementa, passando da un approccio che imponeva regole a un approccio che permette di "definire le proprie regole" purché coerenti con il contesto e con gli obiettivi.



Leadership:

eliminato il "rappresentante della Direzione", lo schema HLS individua una serie di responsabilità in capo all'alta direzione (top management) senza imporre ruoli e responsabilità. Se la complessità impone alle imprese di individuare strutture organizzative agili, flessibili, coinvolte nei processi con un elevato grado di commitment e significativa capacità di farsi carico dei problemi, il sistema di gestione non può sottrarsi a queste logiche, e non può più essere visto come il problema di una specifica funzione aziendale. Leadership e impegno diventano requisiti imprescindibili per il funzionamento di un sistema di gestione in ambienti complessi.



Pianificazione:

è la diretta conseguenza dell'analisi di contesto e permette di definire azioni per cogliere le opportunità offerte dal contesto di riferimento, analizzare i rischi correlati, prevenire gli impatti negativi che potrebbero influire sul raggiungimento degli obiettivi.



Conoscenza organizzativa e comunicazione:

per la prima volta la conoscenza e le competenze delle persone sono requisiti specificati, in quanto ritenute elemento qualificante per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Altrettanto critico il processo di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno, per il quale è necessario identificare e pianificare cosa, con chi, come e quando comunicare, nonché definire chi comunica.

1.5 Cosa bolle in pentola: — la revisione dell'Annex SL

L'Annex SL che definisce la struttura HLS **sarà aggiornato entro la fine del 2020**, nell'ambito del costante processo di revisione normativa orientato a garantire che le norme siano rilevanti rispetto al contesto socio-economico in costante mutamento.

Nel 2018 è stata condotta una survey tra gli utilizzatori di sistemi di gestione per raccogliere i diversi punti di vista sull'HLS.

ISO, consapevole dell'impatto che eventuali cambiamenti di impostazione potrebbero avere su tutte le organizzazioni, dichiara l'intenzione di introdurre modifiche solo nei casi in cui i dati di fatto portino l'evidenza di un sensibile e chiaro vantaggio.

In ogni caso l'obiettivo sarà mantenere per quanto possibile inalterata la struttura per evitare confusione negli utilizzatori e introdurre modifiche solo a livello di sottopunti.

A partire dal 2021 disporremo quindi di un nuovo Annex SL, che sarà applicabile solo per le norme di nuova pubblicazione o per le prossime revisioni delle norme in vigore.

1.6 Guide e documenti di supporto — Gli standard Type B

ISO classifica le norme sui sistemi di gestione in:

- Type A Management System Standard (MSS) che contengono requisiti a fronte dei quali può essere valutata la conformità.
- Type B MSS che non contengono tali requisiti, ma solo raccomandazioni, linee guida, informazioni di supporto.

Solitamente un Type B MSS contiene linee guida per l'applicazione di un Type A MSS, ma esistono anche Type B MSS indipendenti.

E' questo per esempio il caso della ISO 19600, che fornisce linee guida per i sistemi di gestione della compliance.

Negli ultimi anni molte nuove norme "Type B" sono state sviluppate o aggiornate seguendo – dove appropriato – lo schema HLS.

Quando una norma Type B è sviluppata secondo lo schema HLS, risulta più immediato integrarne le indicazioni con altri standard Type B, come già osservato per le norme Type A.

Di seguito è riportato un elenco degli standard Type B rilevanti per Qualità, Ambiente e Sicurezza.

Document or project #	Title	Doc Type	Stage	HLS
9002	Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2015	Type B	Published	HLS
10004	Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for monitoring and measuring	Type B	Published	
10006	Quality management systems — Guidelines for quality management in projects	Type B	Published	
14002-1	Environmental management systems -- Guidance on how to apply ISO 14001: 2015 framework to environmental aspects, environmental topic areas and environmental conditions that affect an organization -- Part 1: General	Type B	Unpublished	
14002-2	Environmental management systems — Guidelines for using ISO 14001 to address environmental aspects and conditions within an environmental topic area — Part 2: Water	Type B	Unpublished	
14004	Environmental management systems -- General guidelines on implementation	Type B	Published	HLS
14005	Environmental management systems -- Guidelines for the phased implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation	Type B	Published	
14006	Environmental management systems -- Guidelines for incorporating ecodesign	Type B	Being revised	
14009	Environmental management system: Guidelines for incorporating redesign of products and components to improve material circulation	Type B	Unpublished	HLS
16106	Packaging -- Transport packages for dangerous goods -- Dangerous goods packagings, intermediate bulk containers (IBCs) and large packagings -- Guidelines for the application of ISO 9001	Type B	Being revised	
18091	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government	Type B	Published	HLS
19600	Compliance management systems – Guidelines	Type B	Published	HLS
22006	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to crop production	Type B	Published	
31000	Risk management -- Guidelines	Management Standard	Published	
90003	Software engineering -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software	Type B	Published	HLS
IWA 12	Guidelines on the application of ISO 9001:2008 in policing organizations	Type B	Published	

1.7 Conclusioni

Nei paragrafi precedenti abbiamo descritto l'evoluzione dei sistemi di gestione e in che modo a livello normativo sia stata compresa e gestita l'esigenza dell'integrazione tra diversi sistemi.

Oggi le imprese dispongono quindi di tre norme scritte seguendo la medesima struttura, con 10 capitoli che trattano in modo omogeneo altrettanti temi e 21 termini e definizioni in comune.

Per dare supporto alle imprese nel processo di integrazione, ISO ha revisionato nel 2018 il suo Handbook "The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)".

L'evoluzione dei contenuti delle tre norme ha seguito quattro principali direttrici: l'ampliamento della platea a "prodotti e servizi", minori aspetti burocratici più in linea con i mercati inserendo il concetto di "informazioni documentate", anziché manuali, piani e procedure, il "risk based - thinking" come approccio metodologico per pianificare azioni orientate al miglioramento continuo, l'omogeneizzazione della metodologia di approccio ai sistemi di gestione.

In ambito ISO non si è ritenuto opportuno definire uno standard per i sistemi integrati, ma è stata al contrario definita una struttura comune a tutti i sistemi, così da permettere un approccio metodologico uniforme, favorendo la comprensione e l'implementazione di diversi sistemi riguardanti i diversi ambiti aziendali.

La medesima impostazione è stata data agli standard di Tipo B, ovvero agli standard che forniscono le Guide all'applicazione dei requisiti.

Nei prossimi capitoli l'analisi sarà quindi concentrata sugli elementi comuni identificati dalla nuova struttura (HLS) per comprendere come tali elementi necessitano di essere opportunamente declinati sui temi della Qualità, dell'Ambiente e della Sicurezza sul lavoro, prendendo in considerazione anche le reciproche interconnessioni tra questi ambiti.

2 Qualità, Ambiente e Sicurezza

2 Qualità, Ambiente e Sicurezza

Nel primo capitolo abbiamo ripercorso lo sviluppo normativo dei principali sistemi di gestione, con l'obiettivo di comprendere le esigenze che hanno indirizzato verso lo sviluppo di una struttura comune (la cosiddetta Struttura di Alto Livello o High Level Structure, HLS). Tra gli elementi che contraddistinguono la HLS, una delle maggiori innovazioni riguarda la comprensione del contesto.

Il contesto, ovvero l'insieme dei fattori interni ed esterni all'organizzazione che sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi strategici **non è più, come in passato, ritenuto scontato e implicito**. Nella HLS viene infatti preso come elemento fondante attorno al quale determinare le finalità e gli indirizzi strategici del proprio sistema di gestione.

2.1 Qualità, Ambiente e Sicurezza: quali temi all'ordine del giorno?

Sul tema del “contesto” e della sua interpretazione vogliamo soffermarci con una breve riflessione frutto dell’esperienza vissuta nel quotidiano.

Il contesto riguarda in generale tutti i fattori che possono avere influenza, positiva o negativa, sul sistema di gestione e tra questi, in particolare, le “parti interessate” (stakeholder).

È frequente il caso in cui l’azienda, posta di fronte alla domanda “*Cosa emerge dalla vostra analisi del contesto?*” fornisce risposte generiche oppure molto didascaliche, formulate al solo scopo di andare incontro alle richieste della “norma”; altre volte si riscontrano analisi che si concentrano sul contesto esterno inteso come andamento del mercato. Quando la norma parla di “contesto” si riferisce invece a tutti i fattori che influenzano sia la dinamica tra l’azienda, sia ciò che è esterno ad essa: *mercato e sistema competitivo, innovazione delle tecnologie, situazione economica del territorio in termini ambientali, sociali ed economici, mutamenti legislativi* cercando di ipotizzare quali possano essere gli scenari, nell’arco di due o tre anni, che l’azienda dovrà affrontare. Nel momento in cui stiamo scrivendo è in corso uno dei più grandi “shock” sanitari e socio-economici dagli anni della seconda guerra mondiale.

Quante aziende avevano contemplato un fatto di questa portata, ovviamente non in dettaglio, ma almeno ipotizzato? Considerando che Sars, Aviaria e Ebola non sono fenomeni superati definitivamente, ricordiamo un interessante discorso di Bill Gates, proprietario di Microsoft, del 2015, che solo cinque anni fa indicava questa possibilità. Allo stesso tempo, è altrettanto importante pensare quale sia la situazione del “contesto” interno ovvero il “clima aziendale”, misurato dai rapporti interpersonali tra colleghi, responsabili e collaboratori; il modello organizzativo funzionale al mercato che si sta affrontando o la cultura organizzativa che genera comportamenti allineati o disallineati rispetto ai valori aziendali.

Riprenderemo il tema dei valori aziendali quando parleremo di “missione” e “visione” dell’azienda e ne vedremo gli effetti sulle dinamiche del contesto esterno. Il sistema di gestione secondo la HLS è quindi un organismo costruito per interagire con l’ambiente in cui opera e reagire agli stimoli esterni, e non più – come in passato – una **sorta di monolite che affidava alle procedure la sua capacità di garantire il rispetto dei requisiti.**

In quest’ottica il sistema sarà tanto più efficace e funzionale agli obiettivi, quanto più l’organizzazione sarà stata in grado di esaminare con attenzione il contesto e le parti interessate, comprendendone la complessità e le dinamiche evolutive. Il presente capitolo sarà quindi dedicato all’analisi di alcuni macro-trend che già oggi influenzano in modo significativo le performance delle imprese e delle organizzazioni, e il cui peso è probabilmente destinato ad aumentare nei prossimi anni.

2.2 Organizzazione – Produttività vs. capacità di affrontare i cambiamenti

Il cliente chiede risposte sempre più veloci e, attraverso Internet, può essere in qualunque luogo del mondo.

Il cliente chiede risposte personalizzate per la sua specifica esigenza. Velocità, globalizzazione e complessità hanno impatto sulle scelte strategiche dell’impresa, e, conseguentemente, sulla proposizione di beni e servizi. L’impresa deve determinare quali mercati vuole servire e con quale grado di personalizzazione e quindi definire le risorse necessarie per sostenere il posizionamento individuato e l’organizzazione migliore per coordinare le risorse disponibili.

Siamo ormai lontani dal paradigma di Henry Ford: «*Ogni cliente può ottenere un’auto colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero.*». Ogni impresa, sia che produca prodotti destinati al consumo o beni indirizzati ad altre imprese, è sempre più soggetta a **richieste di personalizzazione estrema**, indirizzate a segmenti specifici di mercato o a singoli clienti.

La personalizzazione può riguardare caratteristiche del prodotto, aspetti marginali che possono essere gestiti in una gamma di varianti (es. colori), oppure definizioni complesse in termini di prestazioni e requisiti che implicano una progettazione ad hoc. La personalizzazione può riguardare aspetti di servizio: consegna entro determinati tempi, consegna in giorni festivi, luogo della consegna, modalità di pagamento “*pay per use*” (*pago solo quando utilizzo*) legata non al valore ma all’utilizzo del bene da parte del cliente.

La domanda guida l’offerta e ne è guidata, l’innovazione – reale o presunta – rende possibili molteplici varianti del prodotto, e il mercato, stimolato dalle infinite possibilità, segue questo flusso continuo di novità.

Rispondere a tutte le esigenze del cliente permette in teoria di vincere la sfida sul mercato, ma **comporta organizzazione e risorse che impongono scelte, fanno lievitare i costi e, di conseguenza, il prezzo e possono presentare altre controindicazioni.** Per produrre tante varianti di colore posso pianificare una produzione per il magazzino, ma il rischio è quello di non pianificare correttamente i gusti dei clienti, non soddisfare le richieste del colore di moda e, al contempo, avere uno stock invenduto del colore che non ha incontrato i gusti del pubblico.

Posso produrre le varianti di colore sulla base della richiesta del mercato, ma il rischio è che i tempi di produzione e consegna non soddisfino le esigenze del mio potenziale cliente, che si rivolgerà altrove. Posso infine organizzarmi per produrre ogni pezzo come se fosse personalizzato e contenendo i costi, sfruttando le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Quest’ultima scelta richiede investimenti significativi che devono essere pianificati per tempo, sfruttando se possibile gli incentivi disponibili e cercando di anticipare i concorrenti prima che questi guadagnino quote di mercato significative.

Ogni singola impresa, piccola o grande che sia, deve individuare il giusto equilibrio tra i bassi costi di una produzione standardizzata e omogenea, che garantisce elevata produttività (il modello T di Ford) e la capacità di gestire un buon livello di personalizzazione del prodotto e del servizio che sia apprezzato dal proprio mercato di riferimento.

Produzione standardizzata
e omogenea

Personalizzazione
del prodotto o servizio



Ancora una volta la risposta che può garantire elevata personalizzazione ed elevata produttività è il ricorso alle nuove tecnologie. Uno dei paradigmi di **Industria 4.0** è proprio la cosiddetta “mass customization”, la “**personalizzazione di massa**”, ovvero la possibilità di produrre molte varianti con i costi di una produzione standardizzata.

Decidere di cogliere questa opportunità **significa innanzitutto comprenderne le potenzialità prospettiche e quindi valutare l’impatto che la nuova tecnologia può avere sulle risorse e sui processi che sono alla base del sistema di gestione.**

Un sistema di gestione costruito sulla capacità dell’impresa di soddisfare esigenze del cliente sempre diverse, mantenendo un’attenzione elevata sui costi e sulla produttività, può diventare una chiave di successo dell’impresa.

Viceversa, se questo aspetto non **viene contemplato nell’analisi di contesto potrà ben presto crearsi una frattura tra i requisiti del sistema di gestione e la prassi operativa**, con gli effetti ben conosciuti di far diventare il sistema di gestione una sovrastruttura inutile e costosa.

2.3 Mercato – Globalizzazione, internet, nuovi paradigmi di consumo

Nei paragrafi precedenti abbiamo già esaminato molti degli effetti che **globalizzazione e internet** hanno prodotto sulla vita delle imprese, modificando il mercato di riferimento, l’arena competitiva, la complessità del fare impresa e le esigenze espresse dal mercato.

I medesimi fenomeni possono essere esaminati non solo in termini di rischio, ma anche e soprattutto per le molte opportunità che possono offrire. In un mondo globale è più facile trovare clienti interessati al proprio prodotto, individuare **fornitori più economici o più competenti**, sviluppare **accordi con nuovi partner** che possono **promuovere il nostro prodotto su altri mercati.**

I sistemi di gestione devono contemplare questa possibilità di ampliare i confini dell’impresa, adattandosi alla necessità di servire un mercato globale e di collaborare con fornitori e partner da tutto il mondo.

La **conformità deve essere garantita a livello globale**, spesso non è sufficiente che il prodotto rispetti la legislazione nazionale o europea **ma è necessario conoscere e rispettare le normative dei Paesi in cui il prodotto può essere venduto tramite la rete.**

La collaborazione con imprese che operano in contesti diversi richiede che le stesse siano valutate non solo per le prestazioni e per i prodotti, ma in coerenza con gli obiettivi aziendali sul rispetto dell’ambiente e della sicurezza.

Questo spesso richiede che alle imprese fornitrici siano imposti requisiti più restrittivi di quanto imponga la legislazione del Paese in cui operano, è necessario prestare attenzione ad alcune attività che sempre più sono considerate cruciali per il cliente.

Se fino a ieri le mie **vendite utilizzavano i canali fisici della distribuzione** nei negozi e nella grande distribuzione e, quindi, la **mia impresa non era ritenuta responsabile della consegna**, adesso se decido di **vendere on-line, la qualità della consegna diventa un elemento cruciale della mia proposizione**, e quindi la selezione e il monitoraggio della società a cui affido le mie consegne diventa un elemento cruciale del mio posizionamento.

Produrre senza vendere
direttamente



Produrre e vendere
direttamente con internet



Infine, è importante considerare che Internet amplifica la voce dell’impresa con costi estremamente ridotti, ma ne **espone anche la reputazione a maggiori rischi.**

I nuovi paradigmi di consumo e la **crescente attenzione delle nuove generazioni al rispetto dell’ambiente e della sicurezza dei lavoratori costringono l’impresa a rafforzare i propri meccanismi per evitare che una “non conformità”** si trasformi in un pesante danno all’immagine.

Ancora una volta ci troviamo di fronte ad un aumento della complessità, in cui nuove consistenti opportunità comportano una diversa mappa del rischio che ha impatto sui sistemi di gestione di Qualità, Ambiente e Sicurezza.

La piena comprensione di tutte le dinamiche in gioco è l’elemento fondativo per garantire che i sistemi di gestione messi in atto dall’impresa possano risultare una chiave di successo per affrontare i cambiamenti.

2.4 Tecnologie

— Innovazione e trasformazione digitale

Negli ultimi 20 anni le tecnologie digitali hanno avuto una diffusione sempre più ampia e pervasiva e hanno trasformato in modo irreversibile il modo di lavorare. Prendiamo come esempio la manutenzione periodica della caldaia a gas: 20 anni fa il tecnico che interveniva tracciava l'intervento compilando un rapporto cartaceo, che veniva poi archiviato nella sede dell'azienda di manutenzione e consultato solo in caso di contestazioni. Oggi lo stesso tecnico inserisce i dati dell'intervento in un palmare o tablet, dal quale può consultare la storia della nostra caldaia. L'esito dell'intervento viene trasmesso ad una banca dati regionale che permette il monitoraggio delle condizioni di sicurezza e dei limiti di emissioni in atmosfera previsti per legge. Inoltre, se la caldaia che abbiamo acquistato è di ultima generazione, il tecnico può eseguire da remoto una serie di verifiche e regolazioni, e quando interviene a casa nostra è già consapevole degli eventuali problemi che dovrà fronteggiare. Le informazioni trattate a livello digitale, la sensoristica e la connettività permettono di garantire un più elevato livello qualitativo del prodotto e del servizio di manutenzione, una maggiore efficienza energetica (che può essere letta sia come elemento di qualità che come elemento di tutela ambientale), una riduzione delle emissioni in atmosfera (elemento di salvaguardia ambientale) e, ovviamente, una maggiore sicurezza di utilizzo del prodotto.

A partire dal 2016 il Governo italiano ha ritenuto di dover accelerare l'innovazione e l'introduzione di nuove tecnologie anche all'interno della fabbrica, stimolando nuovi investimenti con l'introduzione di una leva fiscale (iperammortamento) e lanciando il cosiddetto Piano Industria 4.0 che ha coinvolto Università, Centri di ricerca, Associazioni Imprenditoriali. Il piano ha identificato una serie di cosiddette "tecnologie abilitanti" che includevano nove categorie:

1. robot collaborativi interconnessi e programmabili (Advanced manufacturing solution)
2. uso delle stampanti 3D per la creazione di prodotti e componenti (Additive manufacturing)
3. realtà aumentata a supporto dei processi produttivi (Augmented reality)
4. simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi (Simulation)
5. scambio e integrazione dei dati lungo tutta la catena del valore (Horizontal/Vertical integration)
6. comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti per mezzo di Internet (Industrial Internet of Things)
7. gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti (Cloud)
8. sicurezza dei dati durante le operazioni in rete e su sistemi aperti (Cybersecurity)
9. analisi di grandi basi di dati per ottimizzare prodotti e processi produttivi (Big Data & Analytics)

Negli anni successivi a queste categorie ne sono state aggiunte altre (p.es. le soluzioni tecnologiche per ottimizzare i processi di logistica) e il Piano Industria 4.0 si è trasformato in Piano Impresa 4.0 e poi in Piano di Transizione 4.0, a voler significare un sempre più ampio coinvolgimento di ogni genere di impresa, non solo produttiva.

Come abbiamo compreso nel paragrafo 2.2., le nuove tecnologie possono essere la soluzione migliore per soddisfare le esigenze di personalizzazione richieste dal mercato con la necessità di mantenere una adeguata produttività.

Tuttavia, è importante considerare che queste tecnologie possono trasformare radicalmente i processi e spesso trasformano lo stesso modello d'impresa dal punto di vista organizzativo e strategico. In quest'ottica, l'analisi del contesto risulta uno strumento utile all'organizzazione per affrontare una valutazione delle nuove opportunità offerte e dei possibili impatti sulla gestione aziendale in termini di qualità, di sicurezza e ambientali.

Analizziamo ora alcuni esempi di quali potrebbero essere i vantaggi per l'impresa che adottasse determinate tecnologie.

Le prime sono già oggi ampiamente diffuse anche in contesti di imprese medie e piccole:

l'automazione di processi in precedenza gestiti in tutto o in parte da persone permette una maggiore costanza del livello qualitativo e varie tipologie di **sensori sulle macchine** permettono – con costi estremamente contenuti – di prevenire le derive di processo che possono portare a scostamenti dimensionali.

I **robot** sostituiscono le persone nelle operazioni pesanti, ripetitive e pericolose, ma una nuova generazione di robot collaborativi (robot che possono operare nella stessa zona di lavoro delle persone perché dotati di sensori che ne garantiscono la sicurezza, definiti anche **cobot**) può rendere il lavoro dell'uomo più agevole ed ergonomico permettendo di unire la precisione e la costanza robotica alla versatilità e all'intelligenza umana.

L'interconnessione di diversi sistemi produttivi all'interno della stessa impresa o addirittura a monte e a valle con fornitori e clienti, permette di pianificare la produzione sulla base della domanda riducendo i tempi di predisposizione degli impianti, riducendo le scorte, ottimizzando i fermi macchina.

L'ottimizzazione di tutti i processi permette una riduzione dei consumi energetici, dei consumi di materie prime e di acqua. Si riducono scarti e rifiuti di lavorazione, si favorisce l'economia circolare con sistemi che permettono la separazione, il recupero e la valorizzazione di residui di lavorazione.

I **sistemi di visione artificiale** e altri sistemi sofisticati di diagnosi (radiografia, ultrasuoni) permettono di eseguire esami in condizioni di velocità, elevate temperature, presenza di atmosfere pericolose o di altri agenti tossici che non renderebbero possibile un controllo visivo da parte dell'uomo.

Vi sono poi innovazioni più avanzate che modificano proprio la natura stessa dei beni e dei servizi offerti dall'impresa:

La **realtà aumentata** può supportare gli operatori nell'esecuzione di operazioni per le quali in precedenza era richiesta un elevato grado di conoscenza ed esperienza, e permette quindi di eseguire operazioni complesse con un più alto grado di affidabilità.

La **manifattura additiva** consente non solo di produrre con costi sostenibili prodotti personalizzati (es. protesi ossee) ma anche di ottenere geometrie non ipotizzabili con le consuete operazioni di manifattura sottrattiva o

per stampo/estrusione. È possibile ottenere in un pezzo unico componenti in precedenza costituiti da numerosi sottocomponenti, riducendo le fasi di produzione e assemblaggio, con minore impiego di materie prime e standard qualitativi superiori.

Di fronte a innovazioni e trasformazioni che possono modificare profondamente e rapidamente il modo di produrre prodotti e offrire servizi, l'impresa virtuosa deve definire una precisa strategia che riguardi l'innovazione tecnologica.

L'approccio fornito dal Sistema di Gestione Integrato consente, a partire da una attenta analisi dei fattori interni ed esterni e dei rischi connessi, di esaminare quali sono le potenzialità nel breve e nel medio periodo, quali le evoluzioni dello scenario competitivo, come potrebbero trasformarsi le esigenze dei propri clienti.

Oltre a valutare se l'impresa possa ricavare vantaggi dalle nuove tecnologie è necessario domandarsi se e come le nuove tecnologie potranno impattare sulla nostra offerta, rendendo per esempio potenzialmente meno competitivi i nostri prodotti perché – grazie alle nuove tecnologie – i concorrenti saranno in grado di offrire prodotti qualitativamente affidabili a prezzi inferiori, oppure **prodotti con prezzi comparabili ma caratteristiche qualitative molto superiori.**

Nel capitolo 3 analizzeremo nel dettaglio come la valutazione del contesto in cui l'impresa opera sia un requisito fondamentale per l'implementazione di un sistema di gestione. Ciò che qui riteniamo importante sottolineare è che la valutazione del contesto non può prescindere dalle opportunità – e dai rischi – introdotti dalle nuove tecnologie. Se un'impresa ha già implementato uno o più sistemi di gestione dovrà utilizzare la propria analisi del contesto per esaminare i cambiamenti connessi alle potenzialità aperte dalle nuove tecnologie, incluse anche nuove dimensioni di rischio.

In particolare, un primo tema fondamentale riguarda le persone, che devono possedere competenze adeguate per utilizzare le nuove tecnologie.

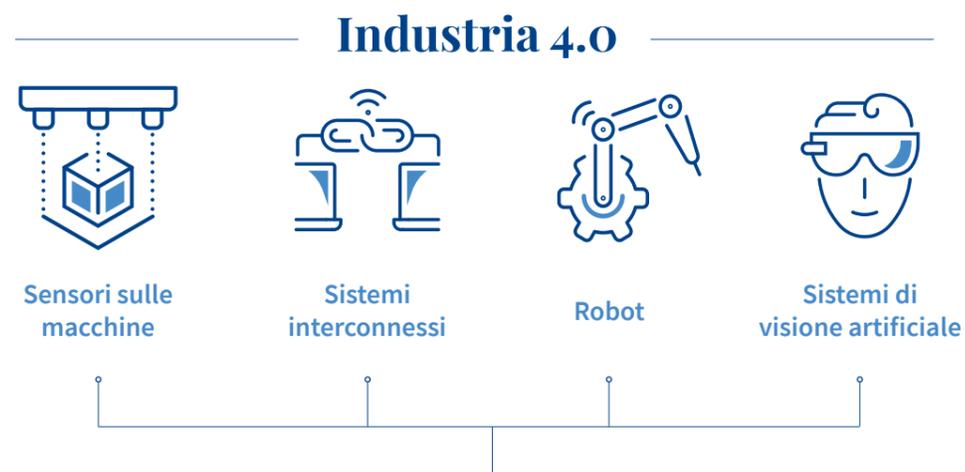
L'adeguamento delle competenze richiede nuovi programmi di formazione, ma anche una definizione di nuovi ruoli e nuove mansioni, la revisione dei processi di selezione l'adeguamento degli strumenti di misurazione delle performance, di valutazione del-

le carriere e di incentivazione. Spesso occorre implementare un preciso programma di gestione del cambiamento che permetta all'impresa e alle sue persone di "assorbire" la trasformazione dei processi introdotta dalle nuove tecnologie.

Un secondo tema rilevante è l'impatto che la digitalizzazione può avere sui processi di generazione e gestione del patrimonio di conoscenze aziendali.

La gestione di grandi moli di dati e informazioni (i cosiddetti Big Data) richiede di definire nuovi processi di archiviazione e reperimento delle informazioni che devono essere rese disponibili e fruibili dalle persone interessate, devono essere elaborate secondo nuove logiche per fornire valore, devono essere protette da utilizzi indebiti e in conformità a requisiti cogenti (es. GDPR), devono essere mantenute per i tempi necessari in funzione delle esigenze presenti e future e infine devono essere conservate su supporti hardware e software costantemente aggiornati.

In conclusione, un'impresa che abbia implementato un sistema di gestione per Qualità, Ambiente e Sicurezza dovrebbe essere consapevole che l'innovazione e l'introduzione di nuove tecnologie all'interno dei propri processi non sono elementi da considerare esterni al sistema di gestione, ma al contrario ne influenzano in modo determinante le prestazioni. L'adozione di nuove tecnologie dovrebbe quindi essere condotta all'interno del sistema di gestione, valutandone in anticipo gli impatti e pianificando le azioni necessarie per il cambiamento.



Tecnologie 4.0	Qualità	Ambiente	Sicurezza
Sensori sulle macchine	Riduzione derive di processo	Riduzione scarti; controllo emissioni	Protezione da condizioni di pericolo
Sistemi interconnessi	Ottimizzazione tempi di produzione, riduzione scorte	Riduzione emissioni, minore consumo di risorse, efficienza energetica	
Robot	Precisione delle operazioni ripetitive		Sicurezza operazioni pesanti o in luoghi pericolosi
Sistemi di visione artificiale	Controlli e collaudi rapidi e precisi		Si riduce la necessità della presenza umana in ambienti pericolosi (atmosfera pericolose, pressioni elevate o ridotte, temperature estreme)

2.5 Persone – Competenze tecniche e soft skill

Abbiamo già anticipato nel precedente paragrafo come la capacità delle persone di affrontare il cambiamento legato alle nuove tecnologie abbiano impatto sull'intera gestione aziendale. Il tema riguarda l'aggiornamento delle competenze ma anche l'intero sistema delle regole che riguardano le persone: mansioni, ruoli, interazioni.

La tecnologia negli ultimi anni ha avuto un impatto pervasivo, perché ha modificato rapidamente il modo in cui le persone entrano in relazione, si informano, imparano.

Internet è entrato nella nostra vita nel 1993, e i primi rudimentali smartphone sono comparsi alla fine degli anni '90. Da allora non solo le nuove generazioni, ma persone di tutte le età hanno cambiato in pochissimi anni il modo con cui comunicano, ricordano notizie e appuntamenti, apprendono fatti e notizie, decidono i propri acquisti e occupano il loro tempo libero. Inevitabilmente queste trasformazioni si trasferiscono anche all'interno dell'azienda.



Il **sapere codificato e normato** (testi, manuali di istruzioni, procedure, comunicazioni formalizzate e protocollate) anche **in azienda tende ad essere sostituito da una comunicazione snella, fluida, veloce, ma spesso anche informale** e in qualche modo precaria, al tempo stesso le persone ricevono molti più messaggi e sollecitazioni.

L'impresa ha nuovi canali di accesso al mercato che richiedono un diverso approccio, il sito web, l'e-mail, le pagine "social" su internet richiedono interazioni in tempo reale, il tempo "globale" non sembra ammettere tempi di riposo.

In tutti i settori e gli ambiti in cui il **successo dell'impresa non è più solo basato sul prodotto, ma sulla capacità di offrire soluzioni a problemi complessi, spesso il problema si presenta sulla front-line** (cantiere, desk di vendita, call center), non è riconducibile a categorie analizzate in precedenza e non può essere risolto facendo affidamento a procedure o decisori di livello superiore.

Questo genere di **problemi richiede persone tecnicamente competenti ma anche in possesso di quelle abilità metodologiche e relazionali necessarie per trovare in tempi brevi la soluzione più adeguata ad ogni situazione critica.**

Queste abilità, genericamente definite sotto il termine "*soft skill*", sono sempre più ricercate e coltivate anche per profili ritenuti fino a pochi anni fa meramente operativi, e devono trovare una corretta collocazione nell'ambito della valutazione di tutti i requisiti del sistema di gestione che coinvolgono le persone (esigenze e aspettative delle parti interessate, persone, conoscenza organizzativa, competenza, consapevolezza, comunicazione).

I **sistemi di gestione** – per loro natura destinati a codificare una realtà stabile – **devono adattare le proprie caratteristiche per permettere alle persone di leggere correttamente il legame che intercorre tra la necessaria definizione di processi atti a garantire qualità, rispetto dell'ambiente e sicurezza delle persone e l'esigenza di fornire risposte adeguate alle aspettative del mercato.**

In caso contrario, il rischio che si corre è che i **sistemi di gestione siano percepiti come una sovrastruttura che appesantisce la gestione, grava sulle persone anziché esserne un supporto** e rende l'azienda inadatta a rispondere in modo veloce ai cambiamenti.

Soft skill



Con un apparente paradosso, nell'era della digitalizzazione il fattore competitivo che fa la differenza è sempre più nella capacità delle imprese di attrarre le persone giuste, formarle adeguatamente, motivarle e coinvolgerle perché offrano un contributo attivo al successo aziendale.

L'analisi del contesto deve quindi porre particolare attenzione a focalizzare attentamente questo tema per evitare di perdere di vista il fattore competitivo più critico.

2.6 Altri Stakeholder

— La gestione della compliance

L'impresa è un organismo complesso chiamato a rispondere del proprio operato sotto diversi profili di conformità e sempre più spesso la correlazione tra questi diversi profili ha impatto sui processi operativi e gestionali.

Nel contesto italiano per esempio il **decreto legislativo 231/2001 definisce la responsabilità amministrativa delle imprese per una serie di reati che possono essere commessi dai suoi dipendenti.**

L'elenco dei cosiddetti “**reati presupposto**”, ovvero dei reati per i quali l'impresa potrebbe essere chiamata a rispondere nel caso fossero commessi dai dipendenti, si è molto ampliato nel corso degli anni e include fattispecie molto diverse che vanno dai reati ambientali **al mancato rispetto della legislazione sulla sicurezza dei lavoratori**, ma includono anche reati **quali la corruzione, la truffa ai danni dello Stato, la violazione dei diritti d'autore, il terrorismo, il razzismo e la xenofobia, la sottoscrizione di dichiarazioni mendaci.**

L'elenco dei reati è composto da:

1. Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico
2. Delitti informatici e trattamento illecito di dati
3. Delitti di criminalità organizzata
4. Concussione, induzione indebita a dare o promettere altra utilità e corruzione
5. Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento
6. Delitti contro l'industria e il commercio
7. Reati societari
8. Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali
9. Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili
10. Delitti contro la personalità individuale
11. Reati di abuso di mercato
12. Altre fattispecie in materia di abusi di mercato
13. Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro
14. Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio
15. Delitti in materia di violazione del diritto d'autore
16. Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria
17. Reati ambientali
18. Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare
19. Razzismo e xenofobia

20. Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati
21. Reati Tributari
22. Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato
23. Reati transnazionali

La legge prevede che l'impresa definisca un Modello di organizzazione, gestione e controllo atto a prevenire i "reati presupposto" e che se tale Modello risulti correttamente adottato e efficacemente attuato esoneri l'impresa dalla responsabilità per il reato commesso. Tale modello necessita di una costante "manutenzione" per risultare efficace, sia perché il numero di "reati presupposto" è in costante crescita, sia perché l'impresa evolve e modifica i suoi processi nel tempo.

Nella maggior parte delle imprese il Modello ex dlgs 231/2001 e le procedure connesse non si integrano con i sistemi di gestione in essere e anzi non ne contemplano l'esistenza, salvo nei casi in cui il sistema di gestione non sia esplicitamente richiamato dalla legge come condizione esimente per lo specifico reato, come avviene per il sistema di gestione per la sicurezza sul lavoro.

La motivazione principale di questa mancata integrazione è che spesso la responsabilità del **Modello 231 è vissuta come un tema di carattere legale e affidata a consulenti legali senza considerare il reale impatto che tale Modello deve avere sui processi dell'impresa**. Non viene percepito l'impatto organizzativo del Modello 231 e pertanto tale modello opera in autonomia rispetto ai sistemi di gestione applicati.

È evidente che in questo caso, come altri che possono riguardare aspetti fiscali, amministrativi, ambientali ecc. **l'esistenza di un "doppio sistema" di regole aziendali può comportare l'inefficacia di alcune procedure**, il rischio di non soddisfare alcuni requisiti che sono presi in esame solo da alcune procedure e non da altre, e in generale una costante difficoltà di allineamento che si traduce in sprechi di tempo e di risorse.

L'impresa deve innanzitutto acquisire la consapevolezza della relazione tra il complesso sistema di gestione della compliance e i processi alla base dei propri sistemi di gestione.

La **soluzione corretta non è nella definizione di modelli organizzativi** autonomi, ma nell'integrazione dei diversi modelli organizzativi nel contesto dei sistemi di gestione esistenti, per quanto applicabile.

Solo per i processi non coinvolti da altri sistemi di gestione sarà necessario definire procedure e modelli organizzativi ad hoc per rispondere a specifiche esigenze di compliance.

2.7 Conclusioni

L'analisi del contesto è un elemento centrale per determinare una corretta applicazione dei sistemi di gestione.

In questo Capitolo abbiamo esaminato alcuni aspetti emergenti che in modo trasversale hanno impatto sul contesto della maggior parte delle organizzazioni e delle imprese di grande e piccola dimensione.

In particolare gli ambiti da considerare per l'applicazione dell'analisi del contesto sono:

- L'introduzione di tecnologie relative all'Industria che cambiano la modalità di lavoro e le competenze delle persone;
- Lo sviluppo di competenze atte a gestire sia le nuove tecnologie sia l'interazione con un cliente che cambia nei comportamenti d'acquisto;
- La responsabilità di produrre, distribuire o fornire supporto e assistenza attraverso canali virtuali, mentre in precedenza la responsabilità dell'impresa spesso si limitava alla sola produzione;
- L'estensione della responsabilità "oggettiva" verso tutti gli stakeholder introdotta dalla legge 231 e più in generale dai modelli di Compliance applicati in diversi Paesi o specifici per alcuni settori (es. farmaceutico).

Le imprese che saranno in grado di valutare l'impatto di questi trend emergenti su qualità, ambiente e sicurezza potranno non solo determinare una corretta ed efficace applicazione dei loro sistemi di gestione, ma renderanno gli stessi sistemi funzionali a cogliere e guidare il cambiamento e le nuove opportunità di crescita.

Note

3 I requisiti del sistema

3 I requisiti del sistema

Lo scopo di questa pubblicazione è analizzare i vantaggi e le criticità nell'applicazione di un sistema integrato di gestione per qualità, ambiente e sicurezza.

Un sistema che prova ad integrare tre sistemi può essere definito complesso e, come sanno bene i chimici e fisici che hanno sempre osservato in natura la complessità, la principale implicazione di un sistema complesso è **la non certezza della soluzione, ma la capacità di realizzare una costante e continua azione di monitoraggio e cambiamento** sulla base delle conseguenze emergenti dall'azione e dal contesto esterno.

Ricordiamo che il “mondo cartesiano” è basato sul concetto di causa-effetto; applicando il “Plan-Do-Check-Act” Deming ha sistematizzato questo concetto. L'evoluzione del mercato e delle organizzazioni chiede ora di accelerare la velocità con cui sono implementate le fasi di “check” e “act” per fare fronte alle conseguenze (retro-azioni) delle decisioni messe in atto dall'azienda in interazione con l'ambiente, esterno e interno (interconnessioni).

La complessità mette in crisi il modello che prevede una semplice azione “causa-effetto” statica e basata sulla certezza che ad ogni azione corrisponda una reazione certa nell'esito; applicando il modello di Deming ci viene richiesto un continuo processo iterativo con l'obiettivo di raggiungere la miglior situazione possibile nel contesto in costante evoluzione (interno all'azienda ed esterno sul mercato).

L'analisi condotta nel presente capitolo ha quindi l'obiettivo di verificare per ogni requisito del sistema le potenziali **interconnessioni tra i tre diversi sistemi di gestione, ponendo in evidenza le opportunità e i punti d'attenzione rappresentati da un'applicazione integrata di ogni singolo requisito.**

In particolare, è importante comprendere come **l'integrazione dei sistemi abbia un impatto sullo stile manageriale e sui modelli organizzativi.**

Con l'avvento di mezzi di comunicazione più veloci e la crescente frequenza degli eventi imprevisti, in ambito economico, sociale, tecnologico e ambientale, appare con maggiore evidenza **la fallibilità delle previsioni e come approcci e paradigmi che vengono da epoche diverse sono andati ad impattare sul modo di gestire le aziende nell'attuale contesto sociale ed economico.**

Ai fini della nostra pubblicazione, questi avvenimenti fanno emergere la complessità di essere manager o imprenditore, ovvero quella figura che deve progettare prima il modello organizzativo che integri più sistemi e, successivamente, si attivi per renderlo operativo.

Non rientra tra gli obiettivi di questo testo, e quindi di questo capitolo, l'approfondimento specifico dei requisiti normativi, per il quale si rimanda ad altri testi citati in bibliografia.

3.1 Contesto

La norma ISO 9000:2015 “*Sistemi di Gestione per la Qualità fondamentali e vocabolario*” sottolinea che la comprensione del “contesto” di un’organizzazione è un processo volto a determinare i fattori che influenzano le finalità, gli obiettivi e la sostenibilità dell’organizzazione.

Precisa inoltre che le **finalità dell’organizzazione possono essere espresse, ad esempio, attraverso la “Vision”, la “Mission”, le politiche e gli obiettivi dichiarati.**

Una breve contestualizzazione di cosa intendiamo quando parliamo di “Vision” e “Mission”. Quando introduciamo questi due termini il rischio di banalizzazione e retorica è elevato, possiamo infatti distinguere le “Mission” e “Vision” costruite con consapevolezza e quelle realizzate per una moda o suggerite da esperti di comunicazione.

Partiamo dalla considerazione che l’identità aziendale esprime **la ragion d’essere dell’azienda**, è il progetto d’impresa in cui le persone si riconoscono, lo spirito con cui l’azienda si propone sul mercato; possiamo affermare che la “Mission” e “Vision” sono i **due assi dove appoggia tutta l’architettura della sostenibilità aziendale**. Con la “Mission” esprimiamo qual è la nostra **ragione d’essere** mentre con la “Vision” ciò che **vogliamo diventare**.

Un esempio storico di “vision” è stato quello di J.F. Kennedy “**Manderemo un uomo sulla luna entro la fine di questo decennio, e lo faremo tornare indietro vivo**”; se la frase fosse stata: “**Manderemo un uomo sulla luna entro la fine di questo decennio**” cosa avrebbero pensato i dipendenti (ovvero i cittadini americani)?

Le aziende che caratterizzano la scena economica mondiale hanno costruito “Mission” e “Vision” riconoscibili dai loro clienti esterni e dai loro dipendenti e questo “guida” l’azione di tutta l’azienda per perseguire quell’obiettivo nel quotidiano.

Alcuni esempi sono:



Desideriamo sperimentare nuovi modi di giocare, nuovi materiali di gioco e modelli di business, facendo leva sulla globalizzazione e la digitalizzazione... non è solo una questione di prodotti, ma vogliamo realizzare le infinite potenzialità delle persone.



Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi



Vogliamo essere, nel mondo, punti di riferimento della cultura e dell’eccellenza del caffè. Un’azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo e che, grazie a ciò cresce e diventa leader dell’alta gamma

Ne citiamo solo alcuni per rendere chiaro cosa s’intende per identità aziendale e come “Mission” e “Vision”, se coerenti con l’obiettivo sono costruite e rese “vive” all’interno delle aziende.

La sostenibilità di cui parla la norma ISO 9000 deve essere intesa come successo durevole, ovvero capacità dell’organizzazione di conseguire i propri obiettivi nel tempo, ed il **successo durevole dipende da come l’azienda riesce a tramandare la propria identità attraverso i propri valori, che si traducono in comportamenti.**

Sempre la norma ISO 9000 cita, in relazione alla *definizione 3.7.4* di successo durevole, “*l’equilibrio tra gli interessi economico-finanziari di un’organizzazione e quelli relativi al contesto sociale ed ecologico*”.

Il termine “**contesto organizzativo**” è un altro concetto che la nuova norma introduce; si prende coscienza che l’imprenditore e il manager sono generatori di contesti e quindi cresce la consapevolezza che non è solo l’esperienza passata a garantire la continuità dell’azienda, ma piuttosto – come abbiamo visto – che in un mondo complesso **l’esperienza assume un valore meno determinante poiché è la continua azione e reazione che permette il governo dell’azienda.**

In sintesi, la nuova Norma ISO 9001:2015 introduce concetti e strumenti che considerano la crescente complessità del contesto, sia interno sia esterno, essendo consapevole che questo contesto può essere influenzato dal sistema manageriale e dai comportamenti delle persone nell’organizzazione.

Se il **primo dei principi della qualità è rappresentato dalla focalizzazione sul cliente**, intesa come capacità di attrarre e mantenerne la fiducia, l’analisi del contesto nell’ambito della qualità non può prescindere dalla crescente attenzione alla sensibilità che il cliente mostra verso i temi dell’ambiente e della sicurezza e, quindi, alle relative azioni che sono messe in atto dall’azienda per agire su queste dimensioni.

Sia che produca beni destinati al consumo, sia che sia fornitrice di imprese che a loro volta sono inserite in una filiera di beni destinati al consumo, l’organizzazione dovrà tenere conto delle crescenti richieste del mercato verso prodotti sostenibili e delle scelte di consumo che premiano **le aziende che più di altre si dimostrano responsabili verso l’ambiente e le persone**. Le ricerche dimostrano che in molti settori, dalla Moda all’Agroalimentare, la maggioranza dei consumatori è disposta a spendere di più per avere la garanzia di un prodotto che tuteli l’ambiente e il lavoro.

Il Dieselgate è stato un esempio di come la reputazione di una casa automobilistica sia stata compromessa non per la qualità dei prodotti, ma per l’aver commesso un reato in campo ambientale, e ha dato origine a una forte riconversione di tutto il settore verso l’auto elettrica, modificando assetti industriali consolidati.

La conseguenza è che l'organizzazione non dovrà solo operare scelte sul proprio modello di produzione, ma avrà la necessità di selezionare i propri fornitori anche in relazione alle prestazioni ambientali e all'attenzione verso la sicurezza dei lavoratori, per soddisfare **requisiti espliciti**, capitolati, requisiti per la qualificazione in gare e appalti, accesso a incentivi e benefici fiscali, etc. o **impliciti**, che possono avere impatto sull'immagine, sulla reputazione, sul valore del brand.

Requisiti espliciti



Requisiti impliciti



La qualità non può dunque più essere intesa come rispetto dei requisiti funzionali e prestazionali del prodotto o del servizio, ma riguarda anche le modalità con cui il prodotto o il servizio vengono realizzati, oltre che gli aspetti di carattere simbolico che influenzano le decisioni d'acquisto.

Come conseguenza di queste considerazioni, l'analisi di contesto che deve essere effettuata per il sistema di gestione della qualità **dovrà**, più che nel passato, **considerare tra i fattori che influenzano le finalità e gli obiettivi per la qualità anche gli aspetti riguardanti l'ambiente e la sicurezza sul lavoro**.

Questo a prescindere dalla decisione di adottare un sistema di gestione integrato o tre sistemi di gestione separati. Nel caso di applicazione di un sistema integrato, la conduzione di un'analisi di contesto integrata permette di mantenere costantemente allineati tra loro gli obiettivi per la qualità, l'ambiente e la sicurezza, di osservare **i fattori che hanno influenza su ognuno dei tre aspetti e di apprezzare le influenze reciproche tra i diversi fattori**.

In un'organizzazione che adotta una visione integrata, l'impatto di una modifica di un fattore esterno o interno **potrà essere esaminato una sola volta non solo rispetto alle dinamiche dirette che può avere su ciascuno dei tre aspetti, ma anche per le interrelazioni incrociate** che potranno determinarsi.

Al contrario, ove l'organizzazione ritenga di dover mantenere **tre sistemi di gestione separati**, **dovrà esaminare ogni volta queste relazioni trasversali, per evitare che la modifica di un fattore esterno, che determina una variazione del contesto relativo ad aspetti gestiti da un altro sistema di gestione**, non sia adeguatamente preso in considerazione.

Sistema integrato



Tre sistemi di gestione separati



Ad esempio, una modifica delle caratteristiche del prodotto potrebbe portare all'utilizzo di un nuovo materiale, in grado di garantire performance molto più efficaci e apprezzate dal mercato. Tuttavia, la lavorazione di questo materiale potrebbe produrre scarti di lavorazione che richiedono sistemi particolari di smaltimento, oppure l'approvvigionamento di questo materiale potrebbe richiedere la selezione di un fornitore che sia in grado di garantire adeguati livelli di sicurezza per i suoi lavoratori (si pensi per esempio al settore estrattivo).

Questi elementi sono **immediatamente apprezzabili se viene effettuata un'analisi di contesto integrata**, che conduce ad una valutazione complessiva della modifica introdotta e permette alla direzione aziendale di tenere sotto controllo le azioni adottate per soddisfare i requisiti di qualità, ambiente e sicurezza. Al contrario, nel caso di tre sistemi autonomi e delle rispettive analisi del contesto, l'organizzazione **dovrà mettere in atto i corretti meccanismi di comunicazione e di controllo che permettano ai tre sistemi di apprezzare la variazione introdotta e modificare le analisi di contesto**, ognuna per gli elementi di competenza.

Nasce quindi l'esigenza – nel caso di sistemi di gestione autonomi – di definire una sorta di **“sistema di coordinamento”** che si incarichi di mantenere il costante allineamento tra obiettivi, finalità e fattori di influenza dei tre sistemi di gestione.

Più la **gestione di questo coordinamento risulta critica e onerosa** (in funzione del mercato di riferimento, della dinamicità dell'innovazione nel settore, dell'evoluzione normativa e di altri fattori che introducono variazioni in ognuno dei tre contesti) **più l'organizzazione troverà convenienza a gestire il tutto tramite un'unica analisi di contesto integrata**, che potrà essere la base per l'applicazione di un unico sistema di gestione integrato.

In un **sistema complesso l'inserimento di figure o funzioni di coordinamento rischia di rendere complicato il “sistema azienda”** andando in controtendenza rispetto all'esigenza di essere un'azienda agile per affrontare un contesto complesso che cambia con velocità. Più figure di coordinamento introduciamo più siamo sicuri che comunicazione, confronto e visioni tendono a diventare più articolati e lenti.

La distanza che esiste tra l'accadimento di un fatto ed il tempo della decisione ad agire tende ad aumentare con l'introduzione di figure intermedie e ruoli di coordinamento che vengono introdotti in azienda.

3.2 Leadership

Le tre norme che trattano i sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza nei luoghi di lavoro identificano la Leadership come unità di intenti e di indirizzo e capacità di creare condizioni in cui le persone partecipano attivamente per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

La Leadership è un requisito che riguarda l'alta direzione e che deve essere messo in pratica attraverso un impegno costante a garantire le condizioni per il funzionamento di un sistema di gestione, prime fra tutte la costante verifica dell'efficacia per gli obiettivi definiti e l'integrazione nei processi di business dell'organizzazione.

L'alta direzione è chiamata ad atti concreti:

1. definire politica e obiettivi,
2. assicurare la disponibilità delle risorse necessarie al funzionamento del sistema,
3. comunicare l'importanza di una gestione efficace,
4. guidare e sostenere le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema,
5. promuovere il miglioramento continuo,
6. garantire la coerenza degli indirizzi strategici dell'organizzazione.

L'adozione di un sistema di gestione non può quindi prescindere da un forte e reale convincimento dell'alta direzione, che deve esprimersi in un coinvolgimento diretto e duraturo.

Nel valutare l'ipotesi di un sistema integrato Qualità-Ambiente-Sicurezza è necessario innanzitutto apprezzare le differenze tra i requisiti stabiliti dalle tre norme.

La ISO 9001 contiene un *paragrafo* 5.1.2, **assente nelle altre due norme**, che richiede una focalizzazione sul cliente. In prima istanza questo appare come uno sbilanciamento rispetto alla ISO 14001 e alla ISO 45001, che **non richiedono specifiche focalizzazioni sulle esigenze di una parte interessata**.

Tuttavia, se riprendiamo quanto già trattato nel precedente paragrafo 3.1, non possiamo non notare come **sempre più spesso i requisiti del cliente e la sua soddisfazione dipendano da elementi che riguardano la sensibilità dell'impresa ai temi dell'ambiente e della sicurezza dei lavoratori**.

Ancora una volta, il requisito che riguarda la qualità di prodotti e servizi richiama la necessità di porre attenzione agli obiettivi definiti dai sistemi di gestione per l'ambiente e per la sicurezza, stabilendo un collegamento che dovrà essere gestito a prescindere dalla decisione di integrare i tre sistemi o di mantenerli autonomi.

Una seconda importante differenza riguarda il *paragrafo* 5.4 della ISO 45001, che richiede all'organizzazione di stabilire, **attuare e mantenere uno o più processi per la consultazione e la partecipazione dei lavoratori**. L'estensione dei temi e dei punti della norma per i quali è richiesta la consultazione ed è prevista la partecipazione non trova riscontro e analogia con quanto richiesto dalla ISO 9001 nei riguardi del cliente o dalla ISO 14001 nei riguardi di altri stakeholder portatori di istanze ambientali.

L'organizzazione che decida di integrare i propri sistemi di gestione dovrà necessariamente considerare questo aspetto e definire in che modo sia possibile consultare i

lavoratori sui temi della gestione della sicurezza quando tali temi sono gestiti in modo integrato con i temi della qualità e dell'ambiente.

All'impresa non è infatti richiesto di coinvolgere i lavoratori nella definizione delle politiche e degli obiettivi per qualità e ambiente, che tuttavia nell'ambito di un sistema integrato sono determinati in termini globali e non immediatamente separabili dai temi legati alla sicurezza.

Ulteriore elemento da considerare nel processo di definizione di un sistema integrato è il requisito che riguarda ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione.

L'alta direzione deve individuare i ruoli pertinenti all'interno di ogni sistema di gestione, e per ognuno definire la responsabilità e l'autorità. Ruoli, responsabilità e autorità non possono quindi prescindere dalle competenze della persona (o delle persone) chiamate a ricoprirli.

In realtà particolarmente complesse questo può rappresentare un limite per l'applicazione di un unico sistema integrato. Quando si ritenga, ad esempio, che le responsabilità per la qualità devono essere affidate ad una persona o a un team con elevata competenza su processi e prodotti, si può presumere che la stessa persona o lo stesso team non possano garantire altrettanta competenza sui temi ambientali e della sicurezza.



Si pensi per esempio ai settori automotive, aerospaziale, nucleare, alimentare o farmaceutico, dove la qualità non ammette errori. Oppure, al contrario, a realtà che operano nei settori della chimica o estrattivi in cui la gestione dell'impatto ambientale ha necessità di elevate competenze specifiche che conoscano non solo la legislazione vigente ma tutte le tecnologie per il contenimento delle emissioni, la depurazione di scarti di lavorazioni e scarichi, le più aggiornate modalità per lo smaltimento o il recupero.

In funzione della dimensione dell'organizzazione, della complessità e delle strategie, la definizione dei ruoli e delle responsabilità dovrà permettere, nel caso di un sistema integrato, di **garantire un approccio omogeneo a qualità ambiente e sicurezza** senza che le competenze o le attitudini delle persone incaricate di ricoprire i diversi ruoli possano privilegiare uno dei tre aspetti.

Un'affermazione di questo tipo porta necessariamente a **due soluzioni**:

1

un unico ruolo organizzativo a cui è attribuita la responsabilità dei tre sistemi, il cui manager deve possedere competenze tecniche sull'applicazione dei tre ambiti (qualità, ambiente e sicurezza) nelle attività operative e di business dell'azienda. Si tratta quindi di una figura di elevate competenze tecniche ma anche organizzative e, allo stesso tempo, importanti qualità negoziali per far dialogare tutte le funzioni dell'azienda coinvolte.

2

l'alternativa è – ferma restando la necessità di un ruolo organizzativo con funzioni di coordinamento e conduzione degli aspetti formali del sistema di gestione – che i temi siano parte delle competenze manageriali di ogni responsabile di funzione in cui è organizzata l'azienda, ovvero ogni responsabile abbia la competenza per gestire ognuno dei tre ambiti consapevole delle interconnessioni che ogni azione nell'ambito di una dimensione (p.es. la qualità) può generare sui restanti due.

L'alternativa è sicuramente più sfidante ma è solo attraverso la pervasività di consapevolezza e conoscenza di questi argomenti che le aziende possono vedere la reale importanza di presidiare in modo strutturato generando un impatto sul contesto interno ed esterno all'azienda.

I punti di attenzione per l'integrazione dei sistemi



Focalizzazione
sul cliente



Consultazione
dei lavoratori



Responsabilità



Ruolo
organizzativo

3.3 Pianificazione

Il requisito che riguarda la pianificazione **impone all'organizzazione di determinare i rischi e le opportunità** che è necessario affrontare per garantire che il sistema di gestione possa conseguire il risultato atteso.

I rischi e le opportunità sono determinati a partire dall'identificazione del contesto, delle parti interessate e del campo di applicazione del sistema di gestione. Per i sistemi di gestione per l'ambiente e per la sicurezza sul lavoro un'attenzione particolare è dedicata all'identificazione degli obblighi di conformità determinati da requisiti legali.

Determinati i rischi e le opportunità, **l'organizzazione deve pianificare le azioni necessarie per accrescere gli effetti desiderati e per prevenire o ridurre gli effetti indesiderati.**

In questa pianificazione è richiesto in particolare che **le azioni siano integrate nell'ambito dei processi aziendali**. Infine, è richiesto che l'impresa stabilisca gli obiettivi del proprio sistema di gestione.

Gli obiettivi devono essere pertinenti e coerenti con la politica, devono tenere conto di rischi e opportunità, devono considerare i requisiti applicabili. Per il sistema di gestione che riguarda la sicurezza sul lavoro la norma impone, inoltre, che si tengano in considerazione i risultati della consultazione dei lavoratori.

L'organizzazione dovrà quindi definire come raggiungere i propri obiettivi, determinando risorse, responsabilità, tempi e modalità di valutazione del risultato.

Per ognuno dei tre sistemi Qualità, Ambiente e Sicurezza, la pianificazione rappresenta quindi un lavoro minuzioso di progettazione che, a partire da rischi, opportunità, requisiti e obiettivi, determina una mappa di azioni e, per ogni azione, una declinazione di responsabilità e risorse dedicate, tempi di attuazione e misurazioni di parametri necessari a valutare la consistenza e l'adeguatezza delle azioni.

La **pianificazione è il primo dei pilastri del ciclo di Deming Plan-Do-Check-Act**, ed è quindi concettualmente il punto di partenza da cui ogni sistema di gestione si deve sviluppare. Una corretta pianificazione, che sia sviluppata da una corretta definizione del contesto e dei requisiti e che sia coerente con la politica (o le politiche) del/i sistema/i di gestione, è la base che può garantire un efficace funzionamento del sistema stesso.

A prescindere dalla decisione dell'organizzazione di adottare un **sistema di gestione integrato o di mantenere i tre sistemi autonomi**, la pianificazione non potrà prescindere dal prendere in esame le politiche definite per Qualità, Ambiente e Sicurezza, né dal valutare in ogni ambito i rischi e le opportunità che ogni aspetto della gestione aziendale può generare a livello complessivo.

Ad esempio, ipotizziamo che una nuova legge ambientale introduca un nuovo limite alle emissioni. Nella nostra azienda, che produce porcellane, questo limite di emissioni può essere rispettato solo modificando un processo di cottura/essiccazione, ma questo nuovo processo ha un impatto negativo sul prodotto, perché rende i prodotti più fragili e aumenta la numerosità di scarti a fine cottura.

La soluzione è quella di aggiungere un additivo nella composizione della porcellana, ma questo additivo è una sostanza cancerogena che richiede quindi una nuova valutazione dei rischi per la sicurezza sul lavoro e la conseguente definizione di misure preventive atte a ridurre o eliminare questo nuovo rischio.

Nel complesso organismo dell'azienda, i tre sistemi non possono essere visti in modo indipendente, e quindi la pianificazione dovrà in ogni momento tenere in considerazione le interdipendenze e gli impatti che ogni azione può avere in ognuno dei tre ambiti.

La gestione del sistema integrato favorisce questa analisi, a fronte di una maggiore complessità generata dalla dimensione di un solo piano complessivo.

Ancora una volta la decisione dell'azienda deve mettere in relazione la dimensione della complessità con quella dell'efficacia.

In termini generali, se la dinamica dei cambiamenti introdotti nei tre sistemi di gestione non è particolarmente veloce (scarso grado di innovazione, mercati stabili, legislazione consolidata), la gestione della pianificazione per tre sistemi autonomi può essere più semplice da gestire e tenere sotto controllo.

Da sottolineare che, al suo estremo, questa situazione non sembra particolarmente desiderabile, perché denota un contesto con scarse potenzialità di crescita e con bassa competitività. Un'azienda in questo stadio dovrebbe quindi riesaminare il proprio contesto per valutare se non sia opportuno modificare o ampliare il proprio perimetro.

Nei casi in cui il contesto richieda una maggiore dinamicità (forte crescita, alto tasso di innovazione di prodotto o di processo, forte impatto regolatorio) la gestione del sistema integrato garantisce che ogni cambiamento e ogni requisito sia adeguatamente esaminato per gli impatti che può avere sui tre diversi aspetti, e che le azioni conseguenti risultino costantemente allineate rispetto agli obiettivi definiti per Qualità, Ambiente e Sicurezza.

Con cambiamenti intendiamo gli elementi che ogni giorno fanno funzionare un'azienda e le permettono di comprendere i bisogni dei clienti, tradurli in prodotti o servizi, portarli al mercato, gestire il reclamo dei clienti, cogliere gli aspetti che funzionano e che non funzionano.

Il rischio - in un contesto complesso - è di fornire una risposta complicata, ovvero la tentazione di aumentare i punti di controllo ed i ruoli di coordinamento per avere pronta risposta di fronte all'aumentare della complessità.

In realtà l'azienda deve rispondere al mercato con velocità e affidabilità, che possono essere ottenute solo se ogni funzione dell'organizzazione e ogni persona riescono a svolgere il proprio ruolo e anche a superare le criticità che possono emergere da qualsiasi parte dell'azienda.

Per ottenere questo risultato occorre un approccio di “**cooperazione**”, il che implica che **ogni funzione dell'organizzazione condivide l'obiettivo comune e la modalità di produzione del risultato. La gestione integrata del sistema di gestione rende più facile questa condivisione, perché permette di comprendere in modo più immediato quali siano gli obiettivi e le priorità del sistema.**

3.4 Supporto

Il capitolo 7 delle norme ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 esamina il complesso e articolato tema del supporto, ovvero di **quanto l'organizzazione deve mettere a disposizione per l'implementazione del sistema di gestione.**

Il tema delle risorse è particolarmente dettagliato per la ISO 9001, mentre la ISO 14001 e la ISO 45001 stabiliscono al paragrafo 7.1 un requisito molto sintetico che riguarda l'obbligo di determinare e fornire le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione.

L'elemento di novità introdotto dalla struttura HLS (che, ricordiamo, è la struttura di alto livello comune a tutte le più recenti norme sui sistemi di gestione) è rappresentato dall'attenzione alle persone, comune alle tre norme.

Le persone sono considerate un elemento critico del sistema di gestione, in grado di influenzarne in modo determinante l'efficacia. Le persone devono quindi **essere competenti** (paragrafo 7.2) e **consapevoli** (paragrafo 7.3), e questi requisiti sono raggiunti anche **attraverso la comunicazione** (paragrafo 7.4).

La ISO 9001 specifica inoltre la **necessità della conoscenza organizzativa** (7.1.6) intesa come conoscenza specifica dell'organizzazione necessaria per il funzionamento dei processi e per il raggiungimento degli obiettivi. Infine, la comunicazione deve essere esaminata anche nei suoi impatti verso le parti interessate esterne all'organizzazione.

Se esaminiamo i requisiti del capitolo 7, al fine di determinare gli elementi critici e i vantaggi dell'applicazione di un sistema integrato, è naturale osservare come il **oggetto principale** di questo capitolo, **le persone, è condiviso dai tre sistemi di gestione e quindi oggetto di valutazioni e azioni specifiche sotto ognuno dei tre profili.**

L'addetto alla produzione dovrà essere valutato per le competenze necessarie a garantire la qualità del prodotto ma anche per quanto concerne la sicurezza del proprio lavoro. Dovrà acquisire consapevolezza in merito al proprio contributo per la qualità, per la sicurezza propria e dei propri colleghi, per il rispetto di determinati requisiti ambientali.

Questa consapevolezza sarà acquisita attraverso un'adeguata comunicazione delle informazioni pertinenti riguardanti i tre sistemi di gestione.

Il tema della coerenza tra i tre sistemi risulta a questo punto cruciale per evitare fraintendimenti, incertezze sul proprio ruolo, comportamenti non allineati agli obiettivi.

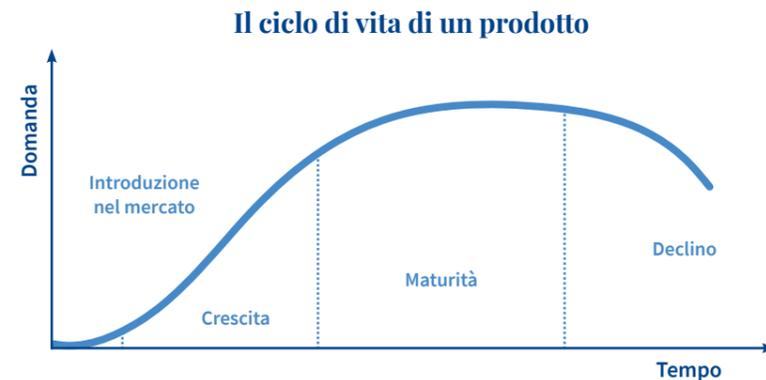
Se gli obiettivi sono chiari la comunicazione **non deve**, ad esempio, **far percepire una maggiore attenzione dell'organizzazione rispetto al tema della qualità a discapito del rispetto per l'ambiente o per la salvaguardia della salute e della sicurezza.** Questa errata percezione potrebbe risultare non tanto da un'intenzione consapevole dell'organizzazione quanto dall'aver trascurato di esaminare ogni azione conseguente ad un cambiamento per gli effetti che potrebbe generare per l'ambiente e per la sicurezza.

Quando le cose vanno bene non vogliamo cambiare strategia e il modo di fare le cose, anche se i trend di mercato suggeriscono che il cambiamento è indispensabile.

Questo atteggiamento potrebbe accadere anche nei confronti dell'integrazione di questi tre sistemi; dal momento che i prodotti o i servizi offerti dall'azienda stanno avendo successo, con vendite e volumi di produzione all'apice, conviene invece cogliere le oppor-

tunità emergenti dal progresso tecnologico per evitare il rischio di avviarsi sulla curva di declino ed essere esclusi dal mercato.

Tuttavia, bisogna essere consapevoli del periodo di transizione che comporta il cambiamento e delle difficoltà sia dal punto di vista degli investimenti sia dell'organizzazione aziendale.



Ripensare il lavoro partendo dai lavoratori

È necessario partire dai compiti, anziché dai ruoli, e assegnare i task di volta in volta a macchine e persone, bilanciando la necessità di automatizzare il lavoro con quella di valorizzare le capacità delle persone. Quasi la metà dei dirigenti d'azienda (46%) crede che sia obsoleto pensare in termini di mansioni prestabilite per ciascuna professionalità e il 29 % dichiara di aver già ampiamente ridisegnato i ruoli in un'ottica di maggior flessibilità.

Incanalare il potenziale della forza lavoro verso aree che possono creare maggior valore

Occorre andare oltre il solo concetto di efficienza dei processi per formare la forza lavoro all'abilitazione di nuove "customer experience". La crescita avviene solo reinvestendo i risparmi ottenuti grazie all'automazione nell'evoluzione della forza lavoro. Inoltre, un approccio di leadership dinamico, agile e creativo permetterà di cogliere le opportunità di questa trasformazione a più lungo termine.

Accelerare la riqualificazione

Il punto di partenza di questo processo è la valutazione del livello di competenza delle persone e della loro disponibilità ad imparare a lavorare utilizzando le nuove tecnologie, inclusi i contributi che derivano dall'applicazione dell'intelligenza artificiale. Le piattaforme digitali consentono di personalizzare i programmi di formazione sulle singole persone, favorendo l'adozione di nuove competenze.

È quindi fondamentale – ancora una volta – che a prescindere dalla decisione di adottare o meno un sistema integrato, l'organizzazione sia consapevole del complesso sistema di relazioni che lega i tre sistemi di gestione e che vede nelle persone (dipendenti, manager, fornitori, clienti etc.) uno degli elementi più delicati e, al contempo, cruciali per l'efficacia dei risultati, per avere le risorse sufficienti e non farsi superare dai concorrenti o farsi trascinare verso il basso, **ingannati dal paradigma che il futuro sarà una proiezione del passato.**

3.5 Attività Operative

Il capitolo relativo alle attività operative per la ISO 9001 è costituito da 7 paragrafi, suddivisi a loro volta in 19 sottoparagrafi.

Per la ISO 14001 è costituito da 2 soli paragrafi, per la ISO 45001 i paragrafi sono sempre 2, ma il primo è suddiviso in 4 sottoparagrafi.

In apparenza la maggiore articolazione della ISO 9001 **porterebbe alla conclusione che per il requisito che riguarda le attività operative l'integrazione dei tre sistemi non rappresenti un vantaggio** e possa anzi rendere la gestione maggiormente complessa.

Nella realtà, poiché l'oggetto principale del capitolo 8 sono i processi, la mappatura eseguita per rispondere ai requisiti normativi della ISO 9001 rappresenta una base essenziale per determinare l'impatto di ogni processo sui temi dell'ambiente e della sicurezza.

In particolare, per quanto concerne le fasi di determinazione dei requisiti di progettazione e di produzione, ogni aspetto dovrebbe essere esaminato non solo in relazione agli effetti sulla qualità del prodotto e/o del servizio, ma anche in relazione ai requisiti del paragrafo 8.1 delle norme ISO 14001 e ISO 45001.

Sarebbe tuttavia un errore ritenere che il processo di analisi possa essere condotto in modo lineare e sequenziale. Una volta definiti i processi in conformità ai requisiti della norma ISO 9001, la revisione dei medesimi sulla base delle norme ISO 14001 e ISO 45001 potrebbe richiedere modifiche e variazioni, che dovrebbero essere quindi riesaminate per valutarne la conformità ai requisiti del prodotto.

Per esempio, l'analisi del ciclo di vita sotto il profilo ambientale potrebbe richiedere una diversa progettazione per favorire il riutilizzo o lo smaltimento di componenti del prodotto e, quindi, introdurre un nuovo requisito per la progettazione del prodotto, non considerato in fase iniziale.

In altri casi, un processo esternalizzato ad un fornitore qualificato per la sua capacità di soddisfare i requisiti del prodotto **potrebbe risultare non ammissibile perché il medesimo fornitore non garantisce i criteri di salute e sicurezza prescritti dal sistema di gestione** e richiedere quindi la qualifica di un diverso fornitore, oppure azioni di comunicazione che permettano al fornitore di risolvere le non conformità rilevate.

L'interdipendenza dei tre sistemi prescinde dalla decisione di adottare o meno un sistema di gestione integrato e deve quindi ancora una volta essere esaminata in funzione del grado di complessità e di dinamicità dell'impresa.

3.6 Valutazione delle prestazioni

Anche per il **capitolo 9** è immediato osservare come la norma ISO 9001 definisca requisiti più dettagliati rispetto alle altre due norme.

In particolare, per quanto concerne monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione, la norma ISO 9001 introduce al paragrafo 9.1.2 **l'obbligo di monitorare la percezione del cliente, rispetto alla soddisfazione delle proprie esigenze e aspettative.**

Questo requisito non trova analogie nelle norme ISO 14001 e ISO 45001, per le quali la conformità viene misurata principalmente rispetto a requisiti cogenti. Il paragrafo 9.1.2 delle norme ISO 14001 e ISO 45001 intitolato "Valutazione della conformità" corrisponde al paragrafo 9.1.3 della norma ISO 9001 il cui titolo è "Analisi e valutazione" che prescrive di **valutare non solo la conformità, ma il grado di soddisfazione del cliente, le prestazioni del sistema di gestione, le prestazioni dei fornitori esterni e l'esigenza di miglioramenti.**

In prima istanza, finché la soddisfazione del cliente e le sue aspettative non siano legate ad aspetti ambientali e relative alla sicurezza dei lavoratori, il sistema di valutazione delle prestazioni previsto dalla ISO 9001 risulta più approfondito e strutturato rispetto a quanto richiedono le norme ISO 14001 e ISO 45001.

Abbiamo tuttavia già analizzato nei precedenti paragrafi come sempre più spesso **il cliente in modo esplicito o implicito orienti le proprie scelte verso fornitori che si dimostrano responsabili verso l'ambiente e la sicurezza.**

L'analisi delle percezioni del cliente – richiesta dalla ISO 9001 - guida pertanto anche le valutazioni sull'efficacia dei sistemi di gestione ambiente e sicurezza.

La percezione del cliente e i requisiti esplicitamente richiesti in tema di ambiente e sicurezza diventano elementi di input per il riesame della direzione, che dovrà definire se siano necessarie azioni di miglioramento.

Più il mercato di un determinato settore merceologico risulterà sensibile ai temi della responsabilità verso l'ambiente e verso la sicurezza dei lavoratori, più il riesame **della direzione dovrà considerare in modo integrato i risultati della valutazione sull'efficacia dei tre sistemi.**

3.7 Miglioramento

Il requisito che impone all'organizzazione di migliorare in modo continuo il proprio sistema di gestione è probabilmente uno dei requisiti di più difficile valutazione ed attuazione per tutte le organizzazioni. Come diceva Winston Churchill *"Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare"*.

Le organizzazioni tendono a contrastare il cambiamento, spesso anche quando le condizioni esterne lo impongono, ed è quindi ancor più difficile adattarsi a cambiamenti imposti dall'interno con l'obiettivo di fare meglio di quanto fatto fino ad oggi.

La tendenza è quindi quella di soddisfare il requisito adottando piccole misure di adattamento, con un tasso di innovazione organizzativa molto basso se non giustificato da altre esigenze esterne o da decisioni strategiche quali la necessità di nuovi investimenti. Spesso, quando il sistema di gestione ha raggiunto un discreto grado di efficacia, il requisito del miglioramento continuo **viene trattato come un "compito" assegnato e non trova reale riscontro nelle strategie aziendali.**

Raramente si possono individuare elementi oggettivi che permettano di valutare se il miglioramento prospettato sia adeguato o insufficiente, se non a fronte di evidenti risultati negativi emersi dalla valutazione.

L'organizzazione risponde in questo caso solo a sé stessa, alla propria propensione verso il cambiamento, al grado di attenzione verso le aspettative future del proprio mercato di riferimento, alla capacità di anticipare trend, mode, sviluppi tecnologici, cambiamenti socio-economici.

Analogamente, non è scontato che l'organizzazione desideri imprimere il medesimo tasso di miglioramento ai propri sistemi di gestione. **L'impresa può ritenere adeguata l'efficacia del proprio sistema di gestione per la sicurezza, applicando solo piccoli miglioramenti di carattere marginale,** mentre può ritenere che sia necessario imprimere un significativo miglioramento del sistema di gestione per la qualità.

Questa decisione può dipendere da sensibilità interne all'organizzazione o da valutazioni e analisi provenienti dall'esterno, ma spesso può anche essere l'esito di diversi gradi di maturità dei diversi sistemi di gestione, implementati in tempi diversi e magari affidati alla responsabilità di diverse persone/unità organizzative.

La complessità porta in evidenza **due aspetti** imprescindibili: il **primo riguarda l'imprevedibilità del futuro che obbliga ogni impresa ad essere veloce nell'adattarsi** ai possibili cambiamenti che possono emergere sul mercato, nei clienti, nelle scelte istituzionali; il **secondo** è la **capacità di dotarsi di strutture organizzative e meccanismi organizzativi che pure nella continuità aziendale siano in grado di rispondere velocemente e con efficacia alle sollecitazioni esterne. Affrontare la complessità implica quindi la necessità di progettare e rendere operativa un'azienda flessibile e agile,** capace di fronteggiare situazioni, se guardiamo il cliente, imprevedibili e allo stesso tempo, osservando il mercato, modificare il modo di fronteggiare le nuove tendenze facendo in modo che anche le persone siano pronte ad attivarsi in una nuova organizzazione.

Tutti questi elementi dovrebbero essere considerati nel prendere in esame la decisione di adottare un unico sistema di gestione integrato.

3.8 Conclusioni

Nel capitolo 3 abbiamo analizzato i requisiti delle tre norme che regolano i sistemi di gestione per Qualità, Ambiente e Sicurezza, **osservando le differenze ma soprattutto evidenziando le numerose interconnessioni.**

Poiché sempre più spesso il cliente (inteso sia come consumatore sia come impresa) richiede prodotti e servizi che soddisfino requisiti di sostenibilità ambientale e sociale, **la soddisfazione del cliente che è alla base della ISO 9001 introduce requisiti che sono oggetto dei sistemi di gestione descritti dalla ISO 14001 e della ISO 45001.**

Allo stesso modo, la crescente attenzione del legislatore (a livello nazionale, europeo e internazionale) per l'ambiente e per la sicurezza dei lavoratori introduce requisiti cogenti che possono avere impatti sulla qualità dei prodotti e dei processi, poiché impongono restrizioni all'uso di determinati elementi, richiedono riduzioni di emissioni, impediscono determinate lavorazioni considerate rischiose e in ultima analisi possono richiedere la progettazione di nuovi prodotti più sicuri e meno inquinanti.

Abbiamo quindi osservato come il rispetto di ogni requisito normativo richieda ormai di valutare come lo stesso possa essere soddisfatto osservando le tre dinamiche di qualità, ambiente e sicurezza.

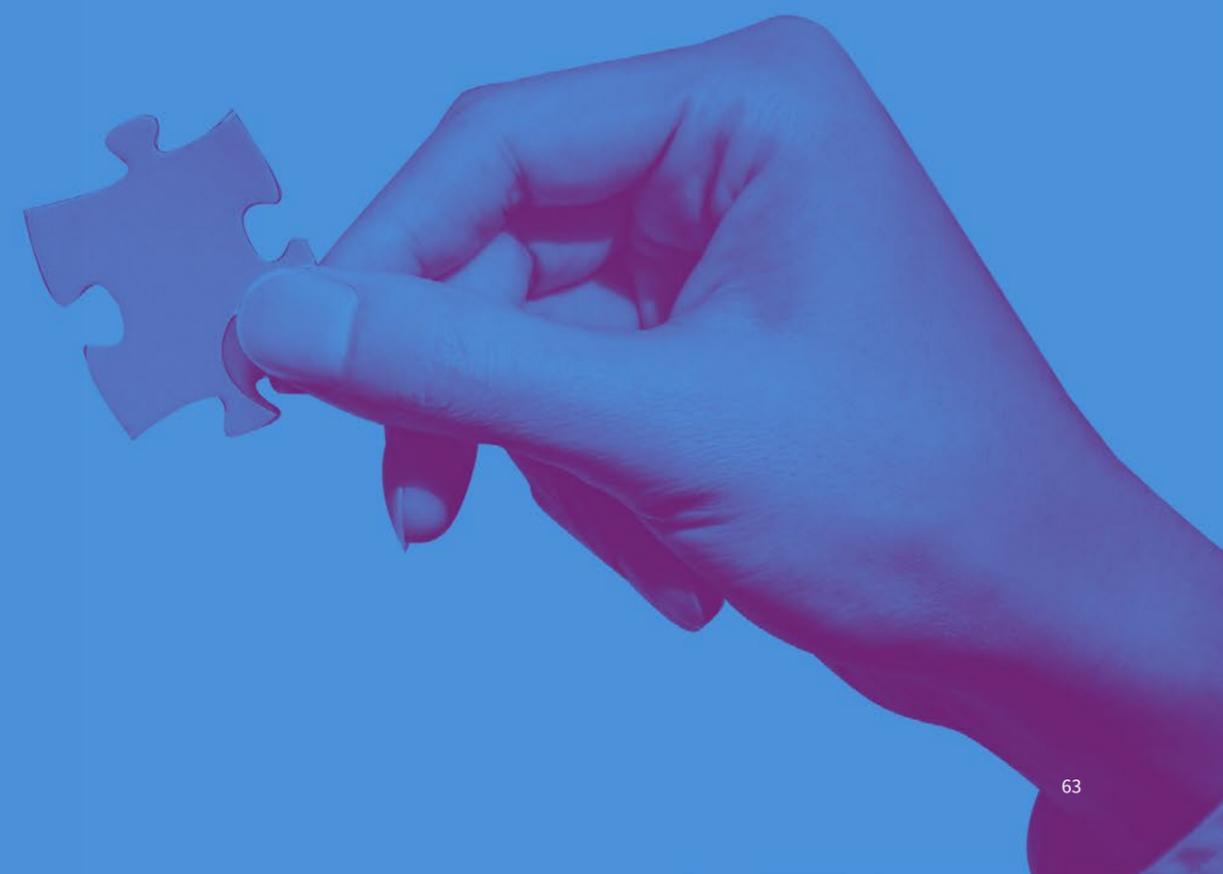
Il sistema di gestione integrato permette di non perdere di vista l'impatto che ogni elemento del sistema può avere su qualità, ambiente e sicurezza.

La presumibile maggiore complessità gestionale di tale sistema può essere controbilanciata dall'aumentata capacità di reazione di fronte al cambiamento.

Al contrario, l'organizzazione che voglia mantenere tre sistemi di gestione autonomi, magari per gestire una minore complessità gestionale e organizzativa, non dovrà commettere l'errore di non considerare gli impatti che ogni decisione presa all'interno di un sistema di gestione potrebbe avere sui restanti sistemi. Dovrà quindi inevitabilmente dotarsi di opportuni meccanismi per permettere – almeno a intervalli definiti – il costante dialogo tra i tre sistemi presi autonomamente.

Note

4 L'integrazione dei sistemi



4 L'integrazione dei sistemi

Nei capitoli precedenti abbiamo esaminato l'**evoluzione storica** dei sistemi di gestione e abbiamo compreso come questa evoluzione abbia **fatto emergere l'esigenza di implementare un sistema di gestione integrato** che assolvesse all'impegno di soddisfare requisiti che sempre più spesso hanno **impatto sulla soddisfazione del cliente e delle altre parti interessate**.

Quando parliamo di soddisfazione del cliente intendiamo sia quella diretta, insita nella qualità del prodotto o servizio, sia quella indiretta che si riferisce alla sensibilità rispetto al rispetto dell'ambiente o all'utilizzo di materiali eco-compatibili, mentre per le parti interessate intendiamo la possibilità dei lavoratori di lavorare in ambienti sicuri, che siano attenti alla salvaguardia della salute interna all'azienda e nel territorio di riferimento.

Abbiamo poi esaminato come alcuni **temi di carattere trasversale, dall'evoluzione digitale alla globalizzazione**, avranno un **impatto significativo sul contesto in cui operano le organizzazioni**, in termini di qualità, attenzione alla tutela dell'ambiente e della sicurezza.

Infine, abbiamo visto **le relazioni che intercorrono tra i principali requisiti delle norme dei sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza**, per esaminare quali **opportunità e criticità possono derivare da un approccio integrato**.

Questo quarto capitolo è **dedicato all'esame del processo di integrazione**, con l'obiettivo di definire un approccio metodologico che possa guidare la riflessione dell'organizzazione che intende affrontare questo importante cambiamento.

Il processo descritto in questo capitolo è quello definito da ISO nell' Handbook "*The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*" e non deve essere inteso né come un'indicazione di requisiti né come una struttura predefinita sulla base della quale implementare il sistema di gestione integrato.

4.1 Guidare l'integrazione

I motivi e il momento in cui avviene l'**integrazione dei sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza** sono diversi per ogni organizzazione.

A volte **sono il frutto della maturità raggiunta nell'adozione dei singoli sistemi, altre volte possono essere l'esito di una riflessione conseguente ad un cambiamento, già avvenuto o imposto.**

Motivi Integrazione Sistemi:



Maturità raggiunta nell'adozione dei singoli sistemi



Riflessione per cambiamento avvenuto o imposto

L'occasione può essere (o può essere stata) l'**aggiornamento dell'edizione di una norma o la necessità di adeguare il sistema ad una nuova norma** (es. passaggio dalla OHSAS 18001 alla ISO 45001).

In altri casi **può dipendere da una sollecitazione esterna** da parte degli stakeholder, spesso dai clienti, oppure dalla necessità di migliorare il rapporto con la filiera di fornitura.

Infine, più raramente, **alcune organizzazioni decidono di integrare fin dall'inizio**, nel momento in cui non hanno ancora implementato alcun sistema, o quando, dopo aver implementato il sistema di gestione della qualità, si sta valutando l'adozione del sistema di gestione ambientale e/o per la sicurezza.

Nel Dicembre 2017 ISO ha condotto una ricerca, pubblicata in allegato all'Handbook "*The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*".

Sebbene la ricerca sia dichiaratamente priva di metodologia scientifica (la definizione del campione di aziende intervistate non ha la pretesa di essere rappresentativo per area geografica, dimensioni, maturità di adozione dei sistemi di gestione già implementati e non sappiamo quante imprese siano state intervistate e se siano state comprese nel campione imprese italiane), è tuttavia possibile **ricavare da questa ricerca una ragionevole collezione dei motivi che hanno condotto le organizzazioni intervistate ad adottare un sistema di gestione integrato.**

Potremmo classificare le motivazioni del cambiamento separando quelle di **carattere strategico** (ovvero orientate a favorire le strategie e gli obiettivi aziendali) da quelle di **carattere operativo** (orientate quindi a garantire efficacia ed efficienza al/ai sistema/i di gestione).

In realtà, questa classificazione rischia di tramutarsi in un esercizio di studio fine a sé stesso, che non rappresenta il pragmatismo dei meccanismi decisionali delle imprese che spesso cercano di coniugare obiettivi tattici di breve termine con esiti strategici di lungo termine. Inoltre, spesso, la decisione di adottare un sistema integrato è il frutto di esigen-

ze e istanze eterogenee che emergono da diversi centri decisionali all'interno dell'organizzazione. Su questo aspetto vedremo che nei casi del capitolo 5 il centro decisionale per una PMI è rappresentato dalla sensibilità dell'imprenditore, mentre nel caso di una grande impresa è rappresentato dall'esigenza del comitato esecutivo di integrare nella strategia le decisioni riferite agli ambiti di indagine dei sistemi.

In termini di **efficienza del sistema**, le motivazioni per l'integrazione sono legate innanzitutto **all'eliminazione delle ridondanze.**

Un sistema integrato prevede che molti componenti del sistema possano essere unificati e ridotti (politica di certificazione, obiettivi, processi e risorse). Alcuni processi trasversali a tutti i sistemi (es. formazione, controllo della documentazione, audit, riesame della direzione, azioni di miglioramento) **possono essere gestiti impegnando minori risorse** e soprattutto riducendo l'impatto sulle risorse impegnate nelle attività che creano valore aggiunto.

Quando parliamo della ridondanza immaginiamo il numero di persone che deve essere dedicato ad ogni sistema di certificazione che stiamo inserendo in azienda e allo stesso tempo alle infinite richieste, alcune volte duplicate, che le funzioni responsabili della certificazione devono richiedere alle altre funzioni aziendali.

Eliminare ridondanze significa anche **ridurre la burocrazia**, intesa sia come riduzione di procedure e documenti sia come riduzione dei livelli di approvazione richiesti per ogni decisione che abbia impatto su qualità, ambiente e sicurezza.

Un ulteriore esito della riduzione delle ridondanze e della burocrazia è **la riduzione dei costi** per l'implementazione e il mantenimento del sistema.

Sul lato **dell'efficacia del sistema di gestione integrato** le imprese intervistate segnalano una **maggiore consistenza del sistema di gestione integrato.**

Il sistema integrato risulta **meno complesso da far comprendere e permette di focalizzare meglio gli obiettivi perseguiti dall'impresa. Ne risulta una maggiore coerenza nei processi di comunicazione, nella definizione delle priorità, nell'assunzione delle decisioni**, nell'allocazione delle risorse, nella definizione e implementazione di nuovi processi e procedure.

Si rafforza inoltre la cosiddetta "accountability" del sistema, termine intraducibile in italiano che definisce la capacità di allineare le azioni non tanto alla realizzazione di specifici compiti assegnati, ma piuttosto al raggiungimento degli obiettivi definiti.

In ultima analisi le imprese si attendono che **il sistema integrato possa generare migliori prestazioni sotto il profilo della qualità, della gestione ambientale e della sicurezza.**

Quali che siano il momento e la motivazione che spingono l'organizzazione a decidere di adottare un sistema di gestione integrato, è necessario che il **processo decisionale sia condotto esaminando innanzitutto gli elementi di contesto, gli obiettivi, le esigenze delle parti interessate.** È fondamentale che le ragioni che spingono all'integrazione siano esplicitate, che siano esaminati rischi e opportunità dell'integrazione, e che sia infine determinata una chiara politica per l'integrazione dei sistemi.

In altre parole, definire il “perché” si vuole implementare un sistema integrato - anziché mantenere due o tre sistemi indipendenti e autonomi - aiuta a **determinare il “come” lo si vuole implementare e a valutare di conseguenza se il livello di integrazione raggiunto soddisfi effettivamente l’esigenza che ha spinto all’integrazione.** La tabella rappresentata mostra in sintesi i vantaggi in termini di efficacia ed efficienza di un sistema integrato.

	Efficienza	Efficacia
Sistema integrato	Eliminare le ridondanze (es. formazione, audit, riesame della direzione, azioni di miglioramento)	Maggior comprensione da parte di tutti gli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.)
	Utilizzo di minore risorse fisiche ed economiche	Chiarezza e comprensione degli obiettivi dell’impresa
	Riduzione della burocrazia	Chiarezza nella definizione delle priorità
	Riduzione dei costi di implementazione e mantenimento	Miglioramento del processo decisionale

4.2 Definire gli obiettivi del Sistema Integrato

Una volta definito che cosa s’intende perseguire con l’integrazione (maggiore efficienza, riduzione dei costi, maggiore coerenza tra i sistemi di gestione, migliori prestazioni etc.) occorre **determinare l’ambito di applicazione del sistema integrato, che non necessariamente deve e può coincidere con la sommatoria degli ambiti di applicazione definiti per i sistemi di gestione autonomi.**

Soprattutto quando la decisione dell’integrazione prende il suo avvio dalla considerazione che alcune **esigenze e aspettative delle parti interessate non sono state opportunamente soddisfatte dal precedente approccio basato su sistemi indipendenti**, è necessario esaminare attentamente lo scopo, l’ambito e gli obiettivi del sistema integrato per determinare se rappresentino un progresso coerente con le premesse.

Sistema integrato



Per essere progettato



deve considerare:

- 1 **SCOPO**
- 2 **AMBITO**
- 3 **OBIETTIVI**

L’approccio all’integrazione non deve necessariamente perseguire lo scopo di gestire in modalità integrata l’intero perimetro incluso nei tre sistemi gestiti autonomamente, ma deve **essere progettato tenendo in considerazione le esigenze dell’organizzazione**, le aspettative delle parti interessate, i vincoli dettati da obblighi legislativi.

Dopo aver determinato le ragioni che spingono all’integrazione, l’organizzazione dovrà anche **esaminare con attenzione il proprio contesto interno**, ponendosi nell’ottica di individuare l’impatto determinato dal processo di integrazione.

In termini pragmatici l’organizzazione deve esaminare:

A	quali parti dell’organizzazione saranno maggiormente coinvolte dall’integrazione, e in quali termini;
B	quali processi subiranno un impatto dall’integrazione;
C	quale sarà l’effetto dell’integrazione sulla documentazione del sistema (in termini banali, anche la sola revisione della modulistica può rappresentare un’occasione di revisione del sistema ma anche un costo notevole in termini di tempo dedicato e di risorse impegnate).
D	quali saranno le risorse dedicate all’integrazione, in termini di persone, tempi, costi.

Lo scopo ultimo di questo esame sarà quello di **determinare in che modo perseguire l'integrazione**. Nella consapevolezza che non esista un percorso definito, **ogni organizzazione dovrà decidere se i sistemi di gestione già implementati possano essere tutti immediatamente integrati o se non sia piuttosto necessario o conveniente adottare un approccio incrementale**.

Spesso la decisione può essere **dettata anche da aspetti dimensionali**, che riguardano la grandezza dell'azienda e **la gamma di prodotti, servizi e la tipologia di mercati**, il numero delle unità fisiche, l'estensione di scopo dei sistemi di gestione implementati che può coprire anche aree e mercati tra loro diversi.

Ad esempio, un'organizzazione che si occupi di produzione e di servizi può ritenere che **l'integrazione nell'ambito dei servizi possa essere implementata immediatamente**, mentre **l'ambito produttivo richieda un approccio incrementale** che mantenga inizialmente autonoma la qualità, soprattutto se sottoposta a particolari vincoli di settore (es. agroalimentare, automotive, aerospaziale, medicale).

Altri aspetti da considerare sono le competenze interne ed esterne necessarie per l'implementazione dei sistemi, in **quali punti dell'organizzazione sono allocate**, a quali **dipendenze gerarchiche rispondono**, quanto sono già abituate e/o disponibili a operare in sinergia.

Un progetto di integrazione che non risponda in modo chiaro a queste domande rischia di dover affrontare in primis le **resistenze al cambiamento degli esperti che possono veder minacciato il proprio ruolo dalla decisione** di accorpate in un'unica unità organizzativa le competenze afferenti alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza.

Dalla ricerca già citata al paragrafo 4.1 sappiamo che alle motivazioni che spingono all'integrazione dei sistemi corrispondono **altrettante potenziali controindicazioni**, che si possono riassumere in due aspetti: **complessità e persone**.

Molte imprese intervistate ritengono che il sistema integrato abbia generato maggiore complessità gestionale, **complessità della attività di training e di audit, complessità nella gestione della documentazione**.

Le persone coinvolte nelle esperienze di integrazione **possono mostrare resistenza al cambiamento**, lacune di competenza per gestire aspetti diversi da quelli per i quali erano state formate/assunte (responsabile qualità, responsabile ambiente e sicurezza etc.), lacune di competenze per la gestione degli audit interni; viene infine segnalato come aspetto critico **la diversa "sensibilità" degli auditor interni alle tre tematiche oggetto di audit**.

Ad esempio, un auditor con un background tecnico sul tema della sicurezza tenderà a evidenziare osservazioni su quest'area piuttosto che sui temi della qualità e dell'ambiente, anche dopo aver ricevuto l'adeguata formazione su questi temi. Questo perché da un lato l'esperienza porta a notare con maggiore facilità le cose *"che non vanno"*, dall'altro la consapevolezza di non conoscere con altrettanta profondità le altre aree porta l'auditor inconsapevolmente a orientarsi verso i temi nei quali si sente maggiormente a proprio agio.

Tutti questi aspetti meritano quindi di essere preventivamente presi in esame e gestiti. Occorre partire dalle motivazioni individuate per avviare un processo di integrazione e definire quindi obiettivi che siano coerenti con tali motivazioni.

Spesso è utile considerare anche obiettivi intermedi che possano bilanciare efficacia ed efficienza e siano commisurati alle risorse che l'organizzazione decide di investire nel processo, per evitare di **impegnare l'organizzazione in progetti troppo ambiziosi che rischiano di non essere perseguiti**.

Per esempio, se i motivi per cui abbiamo deciso di implementare l'integrazione sono prevalentemente legati alla riduzione di burocrazia, ridondanze e costi, ma **ci rendiamo conto che per formazione e cultura gli esperti delle tre aree sono troppo specializzati e poco disponibili a operare sinergicamente**, possiamo decidere che **un primo obiettivo sarà quello di agire sui processi trasversali** (documentazione, formazione, riesami etc.) mantenendo disgiunta la conduzione degli audit interni fintanto che con opportune azioni di formazione e sensibilizzazione, **oppure inserendo nuove risorse con adeguata competenza, non sarà possibile condurre audit interni integrati**.

I passi dell'integrazione



1

Definire se attuare l'integrazione in un unico momento o con un processo incrementale



2

Valutazione degli aspetti da considerare per l'integrazione:

- Dimensioni aziendali
- Tipologia di mercati su cui sono erogati prodotti/servizi
- Gamma di prodotti e servizi erogati o realizzati
- Numero di unità organizzative fisiche



3

Analisi delle competenze interne per l'integrazione dei sistemi e loro distribuzione nell'organizzazione



4

Valutazione dell'adeguatezza del modello organizzativo attuato e definizione di nuovo modello e governance.

4.3 Pianificare l'integrazione

Dopo aver definito “perché” vogliamo perseguire l'integrazione (par. 4.1) e aver determinato quali saranno le caratteristiche del nostro sistema integrato in termini di estensione, profondità e quindi obiettivi (4.2) è necessario pianificare il processo con il quale si intende procedere all'implementazione.

Esistono alcune modalità per pianificare un percorso di cambiamento, non esistono approcci scientifici che definiscano un'unica modalità. Questo non significa che ogni approccio sia adeguato, occorre considerare alcuni aspetti che sicuramente devono essere messi in atto:

a) E' necessario che l'azienda o l'imprenditore identifichi un responsabile del progetto e sia la persona che abbia il ruolo di riferire periodicamente al comitato esecutivo o all'imprenditore criticità e blocchi che il progetto può incontrare. Ricordiamo che il responsabile di progetto dovrà affrontare processi trasversali e quindi dovrà confrontarsi con persone responsabili di dipartimenti o uffici aziendali senza avere un ruolo gerarchico superiore.

b) Il comitato esecutivo o l'imprenditore dovranno essere “sponsor” attivi del progetto per supportarlo nelle resistenze che il responsabile del progetto potrà incontrare.

c) E' utile nel caso in cui il responsabile del progetto non sia esperto di sistemi, che possa essere affiancato da una persona che in azienda è il referente per i temi relativi alle certificazioni. A questo proposito possono essere interessanti i due casi di seguito proposti di I.C.E.FOR e Alfa Laval. La prima una PMI in cui l'imprenditore ha affidato la progettualità ad una figura professionale in cui hanno trovato sintesi sia le responsabilità progettuali sia quelle di conoscenza dei temi oggetto di certificazioni, mentre nel caso Alfa Laval, azienda multinazionale, il Comitato esecutivo è sponsor e responsabile del progetto, esistono poi responsabili della gestione dei singoli sistemi.

d) Ultimo aspetto da considerare è la separazione dei ruoli tra chi ha la responsabilità del processo d'integrazione e chi ha la responsabilità della gestione dei sistemi.

Nella pratica aziendale, in particolare nelle PMI, questa definizione di ruoli può apparire eccessiva e altisonante. In realtà, anche se possiamo cercare terminologie più semplici, se non definiamo questi ruoli **il rischio forte è quello di confondere la responsabilità di gestione dei sistemi con la responsabilità del progetto di integrazione.**

Anche in una PMI l'organizzazione può prevedere persone diverse incaricate di gestire il sistema di gestione per la qualità e il sistema di gestione per la sicurezza, magari con il supporto di diversi consulenti esterni e afferenti a diversi vertici aziendali.

La definizione dei ruoli per il progetto di integrazione è quindi alla base della pianificazione e la mancata definizione è ai primi posti tra le cause di insuccesso.

Una volta definiti i ruoli, la metodologia prevede una serie di passaggi che saranno approfonditi anche nei prossimi paragrafi.

Innanzitutto, è necessario identificare quali possano essere i **rischi e le opportunità** del progetto di integrazione. È in questa fase che, operativamente, si soppesano i principali elementi già analizzati nei paragrafi 4.1 e 4.2 e si valuta se sia stato effettivamente considerato ogni possibile effetto positivo o negativo dell'integrazione.

Ritornando agli esempi già esaminati, se il motivo principale per integrare i tre sistemi fosse la riduzione e il minore impatto economico e gestionale degli audit interni, dovremmo esami-

nare se **tra i rischi non siano da tenere presenti la mancanza di competenze degli auditor sui requisiti dei tre sistemi** e la conseguente necessità di adeguata formazione; oppure la già citata **diversa sensibilità degli auditor ai diversi sistemi**, che potrebbe polarizzare l'attenzione delle risorse aziendali solo su alcuni aspetti, perdendo di vista gli obiettivi aziendali definiti.

Come abbiamo già scritto, la ricerca ISO riportata in appendice all'ISO *Handbook The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS)*” identifica i rischi e le opportunità segnalate dalle imprese intervistate. Non è detto che nella specifica realtà della nostra organizzazione tutte queste indicazioni siano applicabili mentre potrebbero **esservi allo stesso tempo elementi peculiari e specifici, legati alle persone, al mercato, a vincoli legislativi.**

L'analisi dei rischi e delle opportunità ha lo scopo di pianificare in anticipo quanto necessario ad affrontare il progetto di integrazione, cogliendone tutte le ricadute positive ed evitando che gli elementi non considerati possano ritardare o compromettere il progetto stesso.

Da questa analisi discende inoltre la definizione delle risorse necessarie al progetto, in termini di investimenti, persone, competenze, sistemi informativi, materiali di supporto e quanto altro necessario.

L'ultimo passo della pianificazione consiste nella definizione dei passaggi di dettaglio, con l'assegnazione di ruoli e responsabilità e la **determinazione di un cronoprogramma**, ovvero un piano dettagliato di passaggi operativi e tempi in cui sarà realizzato il progetto.

Nei prossimi paragrafi analizzeremo quali sono i passaggi operativi, che prevedono innanzitutto **il disegno della struttura del sistema di gestione integrato, la valutazione dei gap** - ovvero della distanza tra la situazione attuale e la situazione attesa - e la conseguente riduzione di tali gap, le **azioni di mantenimento e le azioni di miglioramento.**

Spesso si tende a non pianificare mantenimento e miglioramento, considerando che il progetto di integrazione si concluda con l'implementazione. Come vedremo **questa mancata pianificazione può condurre anch'essa a ritardi e distorsioni.**

Nella gestione aziendale, soprattutto quella di una PMI, spesso molti dei passaggi analizzati in questo paragrafo in relazione alla pianificazione sono impliciti e non formalizzati.

Snellezza, pragmatismo e decisioni agili sono preferite a completezza di analisi e burocrazia, con risultati che spesso confermano questo approccio. È bene tuttavia che prima di affrontare un progetto di integrazione del sistema di gestione, l'organizzazione si ponga nella condizione di dare risposta ad alcune questioni pratiche:

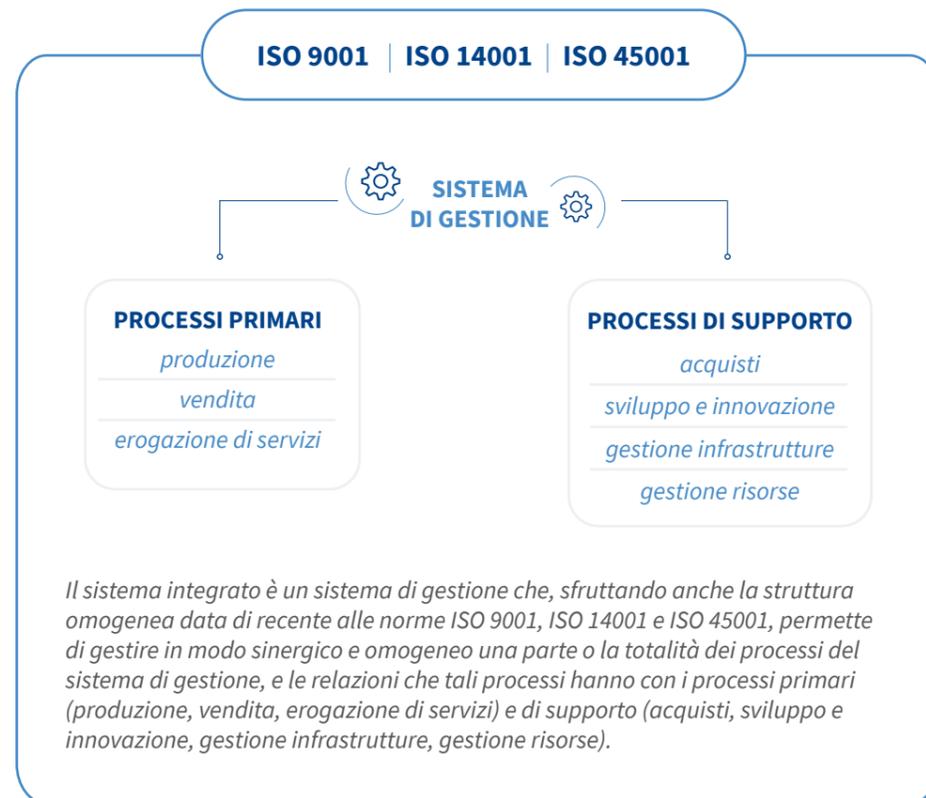
- 1 Quali sono le azioni e i tempi necessari per raggiungere l'integrazione dei sistemi?
- 2 Quali risorse sono necessarie, chi le deve rendere disponibili, come, in quali tempi?
- 3 Chi è responsabile per il progetto di integrazione?
- 4 La persona responsabile dispone delle competenze e delle risorse necessarie (inclusa la disponibilità di tempo)?
- 5 Quali sono i problemi specifici che si dovranno risolvere?
- 6 Come, a chi e quando dovrà essere comunicato il piano di integrazione? Quest'ultimo elemento è cruciale per coinvolgere e rendere consapevoli tutte le persone che saranno coinvolte, in varia misura, dai cambiamenti dei sistemi di gestione introdotti dal progetto di integrazione.

4.4 Creare le relazioni

Abbiamo **deciso di intraprendere un progetto di integrazione** (par. 4.1), **identificato gli obiettivi** che vogliamo raggiungere (par. 4.2), **pianificato come vogliamo farlo** e in che tempi (par. 4.3).

Ora non ci resta che **progettare le caratteristiche del nostro sistema** di gestione integrato, in altre parole disegnarne i singoli elementi.

Abbiamo visto nei capitoli precedenti che **non esiste una definizione normativa di "sistema integrato"**, non ci sono prescrizioni relativamente a come dovrebbe essere costituito, né requisiti specifici su ciò che dovrebbe contenere o escludere.



Ogni impresa ha una struttura e un'organizzazione peculiare, sulla quale si innestano i sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza.

Progettare l'integrazione significa innanzitutto **definirne l'estensione e la profondità**. Come vedremo nell'illustrazione dei casi aziendali nel Capitolo 5, possiamo parlare di integrazione anche quando vengono portati a fattor comune alcuni processi (formazione, audit interni, riesame, miglioramento) mentre i tre sistemi mantengono una propria struttura documentale (manuale e procedure) distinta e separata. In altri casi può accadere che il sistema integri tutta la struttura documentale, i processi e le relazioni, ma che **si ritenga per questioni di competenza e specializzazione di mantenere separata la gestione degli audit interni sui tre sistemi**.

Oppure l'organizzazione ritiene preferibile mantenere separati gli audit di terza parte

effettuati dall'organismo (o dagli organismi) di certificazione. **Non esiste un modello definito ed ogni organizzazione progetta e implementa il sistema di gestione integrato secondo le proprie esigenze**, priorità, sensibilità, competenze e livello di consapevolezza maturato nell'implementazione dei sistemi di gestione preesistenti.

In alcuni casi **l'integrazione dei tre sistemi è "nativa"**, perché al momento dell'implementazione del secondo sistema di gestione si è deciso di integrarlo con il sistema già esistente.

In altri casi invece i **tre sistemi convivono da anni e si dovrà quindi tenere conto di quanta complessità occorre affrontare per modificare processi**, procedure, documenti e moduli consolidati.

Nell'infinita possibilità di casi esistenti, può essere opportuno sottolineare alcune situazioni che possono presentarsi e condizionare le decisioni su come progettare il sistema integrato:

1. **Ampiezza e scopo dei tre sistemi non sono omogenei tra loro.** Ad esempio, nel caso di strutture di gruppo complesse, può verificarsi che la **produzione sia certificata per qualità, ambiente e sicurezza, la logistica solo per la sicurezza, le vendite solo per la qualità**. In altri casi siti diversi di produzione hanno implementato sistemi diversi in momenti diversi, caso che si verifica in particolare quando i siti siano stati oggetto di successive acquisizioni.
2. **Alcuni requisiti cogenti o del cliente sono preponderanti rispetto ad altri e richiedono specifiche focalizzazioni.** Automotive, aerospaziale, farmaceutico e dispositivi medici sono esempi per i quali la qualità è un aspetto critico per la stessa esistenza dell'impresa. Per la filiera alimentare la sicurezza alimentare è il requisito fondamentale. Nel settore chimico la tutela ambientale è spesso cruciale per la prosecuzione delle attività. In tutti questi casi il disegno del sistema integrato non può non considerare che un sistema è essenziale per la sopravvivenza dell'impresa e gli altri sono secondari.

Un approccio relativamente semplice e pragmatico alla progettazione del sistema integrato parte dall'identificazione degli elementi comuni tra i tre sistemi in termini di requisiti, per poi esaminare se e come possano essere implementati all'interno dell'organizzazione.

Spesso in questa fase si identificano le ridondanze e si individuano le "best practice". L'analisi comparata può portare per esempio a "scoprire" che il processo e la modulistica utilizzati per la gestione delle non conformità nell'area ambientale sono più snelli ed efficaci di quelli utilizzati in area qualità.

La progettazione diventa quindi una mappatura dei processi e dei documenti, esistenti o necessari, coerenti con l'estensione e lo scopo dei tre sistemi. La mappatura permette anche di identificare la presenza di processi che non generano valore aggiunto, implementati perché "si è sempre fatto così", così come ridondanze che generano inefficienza.

4.5 Analizzare i Gap (situazione attuale vs. attesa)

La progettazione del sistema di gestione integrato e la mappatura dei processi a fronte dei requisiti delle tre norme **permettono di identificare e comprendere se vi siano requisiti non opportunamente soddisfatti.**

Identifichiamo come “Gap” la distanza tra la situazione esistente e la situazione attesa che soddisfa un determinato requisito.

Nel momento in cui progettiamo l'integrazione di sistemi preesistenti, stiamo sottoponendo questi stessi sistemi ad un riesame. Mentre valutiamo quali processi possiamo mettere a fattor comune stiamo di fatto esaminando se quel determinato processo assolve ai requisiti normativi in modo efficace ed efficiente.

La comparazione tra ciò che è già attuato nei singoli sistemi di gestione, magari implementati in momenti diversi e sotto la responsabilità di diverse persone o dipartimenti, mette in luce aspetti positivi e aspetti migliorabili.

Misurare e **analizzare i gap permette innanzitutto all'organizzazione di valutare la coerenza tra l'impegno necessario per colmare le lacune e le risorse che si intendono mettere a disposizione.** In caso di discrepanza la soluzione non è necessariamente quella di aumentare le risorse; quando non sia in discussione un requisito cogente o comunque la conformità minima ad un requisito normativo, l'organizzazione può anche decidere di accettare un diverso punto di arrivo, oppure di definire un diverso obiettivo temporale per ottenere un determinato risultato.

In altri casi, l'analisi dei gap può essere utilizzata quando si desidera implementare un nuovo standard normativo utilizzando il sistema integrato già esistente. Così, per esempio, in un'organizzazione che ha già un sistema integrato per ISO 9001 e ISO 14001, l'implementazione della ISO 45001 può essere progettata proprio a partire dall'analisi dei gap rispetto al sistema esistente.

Questo permette una progettazione più rapida, snella, efficiente ed efficace. Solo le parti relative a requisiti specifici della ISO 45001 dovranno essere implementati ex-novo, mentre per tutti gli altri requisiti (la maggioranza) l'analisi dei gap permetterà di identificare rapidamente le poche necessarie operazioni di integrazione.

Infine, l'analisi dei gap è lo **strumento più immediato ed efficace per gestire gli aggiornamenti normativi.**

L'analisi dei gap permette quindi non solo di fissare rapidamente le priorità, ma anche di **comprendere su quali elementi del sistema in esame** (sia esso la totalità del sistema integrato o un nuovo sistema da integrare ad altri preesistenti) **non sia necessario investire tempo e risorse perché di fatto ciò che è già presente assolve in modo adeguato alla necessità.**

4.6 Mantenere l'integrazione

Ogni sistema di gestione deve essere mantenuto nel tempo, ovvero devono essere compiute tutte le azioni - a partire dalla **valutazione delle prestazioni** - che garantiscono che i relativi **requisiti siano soddisfatti e che gli obiettivi siano costantemente perseguiti.**

Oltre a questo, la maggior parte dei sistemi di gestione, e in particolare quelli basati su ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 prevedono il miglioramento continuo, di cui abbiamo già parlato nel paragrafo 3.7.

Tuttavia, quando consideriamo il sistema integrato dobbiamo aggiungere un ulteriore stadio di manutenzione del sistema, che riguarda appunto **il livello di integrazione.**

Come la manutenzione del sistema di gestione per la qualità risponde alla necessità di **garantire il rispetto dei requisiti della norma ISO 9001** e degli obiettivi di qualità definiti dall'organizzazione, la manutenzione del sistema integrato deve rispondere agli obiettivi che l'azienda ha definito seguendo il processo descritto al par. 4.2.

Pertanto, le domande a cui la **manutenzione del sistema di gestione** deve rispondere sono diverse:

- 1** Quali sono gli elementi di valore aggiunto che il sistema integrato ha apportato o potrebbe apportare rispetto alla preesistente gestione non integrata?
- 2** Sono state ridotte le ridondanze?
- 3** I costi per la gestione del sistema integrato sono minori o comunque adeguati al valore aggiunto generato?
- 4** L'integrazione ha generato criticità per la gestione dei requisiti dei singoli sistemi (per esempio minore focalizzazione su determinati aspetti specifici)?
- 5** Il livello di integrazione raggiunto è ritenuto sufficiente o si ritiene che possa essere ulteriormente incrementato?

Appare subito evidente che per rispondere a molti di questi quesiti sarebbe necessario un **adeguato sistema di indicatori.** Spesso il confronto con la situazione preesistente all'integrazione risulta difficile per la mancanza di termine di paragone.

Anche per le **variabili apparentemente più facili da misurare, come ad esempio i costi, non è sempre immediato un confronto tra il prima e il dopo.** La misurazione dei costi nascosti legati a ridondanze e inefficienze può essere complessa da effettuare, soprattutto se effettuata a posteriori.

È importante quindi che **il problema della “misurazione” del sistema integrato e della sua capacità di raggiungere gli obiettivi sia affrontato già nel momento in cui si progetta l'integrazione,** per raccogliere in quella fase il maggior numero di parametri utili a definire successivamente gli indicatori di prestazione.

Inoltre, il sistema di gestione integrato dovrà prevedere che tutti gli strumenti di monitoraggio, a partire dagli audit interni, dedichino una **specifica attenzione anche alla valutazione dei meccanismi di integrazione.**

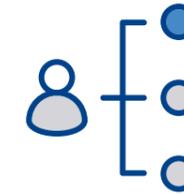
Il livello di integrazione raggiunto diventa una sorta di meta-requisito che lega l'efficacia e l'efficienza dei sottostanti sistemi di gestione.

Un livello di integrazione insufficiente non permette di raggiungere gli obiettivi di efficienza attesi.

Una non corretta implementazione dell'integrazione può compromettere l'efficacia di uno dei sistemi sottostanti. Oppure è possibile che il sistema integrato esistente, pur adeguato alle attese, possa presentare ulteriori margini di miglioramento che l'impresa potrebbe decidere di implementare per migliorarne l'efficienza o l'efficacia.

4.7 Coltivare l'esperienza

Abbiamo visto nei precedenti paragrafi come il **sistema integrato non sia il semplice risultato della sovrapposizione di tre diversi sistemi di gestione** ma richieda una specifica definizione di obiettivi che giustificano tutte le attività necessarie per implementarlo e mantenerlo:



1. Pianificazione delle azioni



2. Progettazione di una struttura coerente con gli obiettivi



3. Azioni di implementazione



4. Monitoraggio dei risultati



5. Implementazione delle azioni correttive necessarie a ottenere il livello di integrazione atteso



6. L'eventuale miglioramento del livello di integrazione per raggiungere ulteriori elementi di valore aggiunto

Si tratta di un processo continuo, che pone tutte le organizzazioni di fronte ad alcune sfide che riguardano elementi di contesto che devono essere affrontati con adeguata preparazione.

Sono elementi in parte già affrontati nei paragrafi precedenti, ma che è opportuno qui riassumere:

La resistenza al cambiamento.

L'integrazione dei sistemi **può modificare l'organizzazione e i ruoli di alcune persone, modificare le responsabilità di alcuni** o semplicemente richiedere di gestire in modo diverso alcune procedure. Come accade per ogni cambiamento in azienda, le resistenze che si generano possono compromettere l'esito del processo di integrazione e devono quindi essere comprese e gestite.

Su questo punto è importante sottolineare che **la posizione organizzativa che dovrebbe assumere il responsabile dei sistemi di qualità integrati dovrebbe prevedere un coinvolgimento diretto o indiretto nel gruppo di governo dell'azienda** dal momento che i sistemi sono meccanismi vitali dell'azienda, come vedremo nei casi indicati nel capitolo 5

Le competenze adeguate.

Chi progetta e implementa l'integrazione deve **conoscere i requisiti dei tre sistemi per qualità, ambiente e sicurezza, non solo in termini astratti ma nella specifica applicazione all'interno dell'organizzazione**. Se anche dovrà avvalersi di esperti tecnici per l'applicazione di requisiti e processi specifici, dovrà essere in grado di dialogare comprendendo l'impatto che ogni azione "integrata" potrà avere sui singoli aspetti di ogni sistema. **La competenza come momento di sintesi dei tre ambiti per portare comunque all'organo di governo dell'impresa l'integrazione dei tre sistemi**.

Le diverse culture professionali.

L'integrazione richiede **dialogo e connessioni tra esperti di diverse discipline**, con diverse culture professionali, diverse sensibilità ai temi della qualità, della tutela ambientale e della sicurezza, diverse esperienze. Nel caso in cui il sistema non sia integrato questo aspetto richiede di essere presidiato con maggiore attenzione in quanto il punto di osservazione di ogni sistema rischia di essere parziale e, anziché giungere ad una integrazione attraverso un "punto di sintesi" rappresentato dal comitato di governo dell'azienda, di ricevere tre visioni distinte dell'organizzazione e dei modelli di presidio

I tre elementi fanno emergere ancora una volta il ruolo delle persone come attori del cambiamento. L'esperienza delle persone è cruciale per il successo o il fallimento dell'integrazione, e cruciali sono quindi tutti gli elementi del sistema di gestione che possono coltivare questa esperienza.

Di fronte a queste situazioni è fondamentale adottare un approccio non solo reattivo, ma proattivo nei confronti del cambiamento portato da una visione integrata. Ciò richiede dei cambiamenti organizzativi volti a superare i paradigmi che fanno da muro all'innovazione e che potrebbero compromettere, ad esempio, il successo dell'introduzione di una visione integrata.

Leadership, adeguata comunicazione, coinvolgimento, formazione, costituzione di gruppi di lavoro tra diversi uffici, strumenti di ascolto, coaching e supporto: tutto contribuisce allo sviluppo della cultura organizzativa necessaria per consentire ad un sistema di gestione integrato di generare valore per l'impresa.

4.8 Conclusioni

In questo capitolo ci siamo concentrati sugli **aspetti operativi per l'integrazione dei sistemi** portando l'attenzione su due aspetti: **le modalità operative per l'implementazione ed i fattori da considerare per gestire questo processo**.

Il **primo punto** di riflessione è relativo **all'opportunità d'integrare o inserire nuovi sistemi** che è determinato da un'analisi di opportunità interna, ad esempio ridurre inutili costi di duplicazione (es. documenti, comunicazioni, incontri, ecc.), oppure esterna, ad esempio richiesta dal sistema competitivo o dai clienti (es. sensibilità ambientale generata anche dalla pandemia)

E' indubbio che un sistema integrato porta molti benefici all'impresa ma, nonostante questa certezza, è opportuno che ogni azienda valuti attentamente il proprio "stato dell'arte" e decida la propria traiettoria di crescita effettuando una valutazione tra lo stato attuale e lo stato desiderato da raggiungere.

Un **secondo punto** di riflessione riguarda l'approccio al cambiamento; dopo aver scelto d'integrare i sistemi, è necessario avviare una pianificazione del processo che accompagna questo percorso creando un programma di passi sequenziali che devono essere messi in campo per raggiungere con successo l'integrazione dei sistemi.

Infine, **i tre fattori che devono essere presidiati** in questo percorso sono la **resistenza al cambiamento** generata dall'integrazione dei sistemi che, oltre a modificare alcuni ruoli, richiede un coinvolgimento elevato dei ruoli decisionali dell'azienda. Il **livello delle competenze**, per "vedere" i punti di contatto dei tre sistemi ed evitare duplicazioni perdendo le potenzialità generate dalla scelta d'integrare i sistemi. **Le diverse culture professionali** che, in un sistema "non integrato", tendono ad avere una visione focalizzata sul proprio ambito, mentre in un sistema integrato richiedono un costante dialogo e l'abbattimento dei vincoli cognitivi generati dalle abitudini di lavoro.

Note

5 Le esperienze



5 Le esperienze

L'obiettivo di questo capitolo conclusivo è quello di **correlare quanto è emerso dall'esame di tre casi aziendali con quanto abbiamo visto nei capitoli precedenti.**

Attraverso le interviste ad altrettanti responsabili dei sistemi di gestione aziendali abbiamo cercato di verificare quali possano essere gli approcci concreti al tema dell'integrazione dei sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza, analizzando motivazioni, limiti, effetti.

Nel capitolo 3 abbiamo analizzato il tema della complessità ed il concetto fondamentale sottostante è che al **moltiplicarsi delle relazioni tra dinamiche diverse il sistema non può più essere gestito come una somma di relazioni causa-effetto, con il rischio di generare un sistema complicato incapace di reagire con velocità, efficacia ed efficienza ai cambiamenti sempre più frequenti e rapidi del contesto.**

L'azienda necessita di costruire meccanismi organizzativi e comportamenti di leadership e di cooperazione delle persone in grado di reagire con strumenti flessibili alle esigenze interne ed esterne all'azienda.

All'aumentare dell'imprevedibilità dei fenomeni il sistema deve essere pronto a rispondere con agilità, deve avere "sensori" che identificano il cambiamento e che permettano di prendere decisioni consapevoli delle "retro-azioni" che possono accadere di fronte alle scelte.

Le retro-azioni sono i possibili eventi che possono accadere a seguito di scelte in un contesto non semplice e definito.

A questo proposito un “sistema di certificazione” integrato, “nativo” o reso integrato attraverso meccanismi organizzativi, può diventare lo strumento per introdurre in azienda la cultura dell’analizzare e cercare di comprendere quali sono le implicazioni delle scelte manageriali sul “contesto interno” all’azienda e sul “contesto esterno” del mercato.

Sempre nel terzo capitolo abbiamo osservato come, nel contesto organizzativo l’esperienza assume un valore limitante se genera paradigmi non superabili. “Abbiamo sempre fatto così” è sempre più spesso la risposta sbagliata, perché il contesto è mutato e le soluzioni di ieri non sono più adeguate. Per crearne di nuove è indispensabile l’osservazione precisa della realtà circostante, per comprendere quali siano effettivamente i cambiamenti che richiedono nuove modalità per soddisfare le esigenze del mercato, dei clienti e delle altre parti interessate il cui comportamento incide sulle sorti dell’impresa.

I sistemi di gestione per la qualità, l’ambiente e la sicurezza sono strumenti che permettono di stabilire gli elementi organizzativi e gestionali necessari a osservare il contesto, individuare le soluzioni corrette, applicarle e verificarne l’adeguatezza.

Abbiamo però visto come ogni sistema analizzi la realtà rispetto a una sola dimensione (appunto la qualità, l’ambiente o la sicurezza dei lavoratori), mentre il “mondo” ragiona in termini globali.

Anche quando non viene reso esplicito, il consumatore chiede prodotti di qualità la cui produzione non abbia impatto sull’ambiente e sulla salute delle persone.

Il sistema di gestione integrato o comunque una gestione “armonizzata” dei sistemi di gestione autonomamente organizzati sono un elemento di supporto, che consentono una maggiore flessibilità generata dalla consapevolezza della crescente complessità del mondo esterno (mercato) e complessità interna (tra persone, processi, macchine, ecc.), e permettono quindi all’azienda di essere coerente con il mercato che affronta cogliendo le esigenze degli stakeholder.

I casi raccolti in questo capitolo mostrano due applicazioni di sistema integrato e un caso di sistemi autonomi ma “armonizzati”.

Questi casi non hanno evidentemente alcuna pretesa di rappresentatività statistica e non è quindi lecita alcuna correlazione tra le dimensioni, il settore, il mercato di riferimento e la scelta di integrazione dei sistemi. È opportuno a questo punto ricordare che – **in assenza di una norma ISO che definisca i requisiti dei sistemi integrati – non esistono nel “sistema ISO” certificazioni integrate, e di conseguenza non esistono statistiche e dati sul numero di aziende che hanno applicato l’integrazione dei sistemi.**

Selezionando i casi abbiamo **privilegiato il criterio di mostrare storie diverse, cercando di evidenziare gli elementi comuni.**

I.C.E.FOR rappresenta una costruzione integrata “nativa” per la convergente visione dell’imprenditore, sensibile ai sistemi di certificazione in parte indotta dalla tipologia di prodotto realizzato e dalla competenza trasversale della figura professionale che interpreta il ruolo di responsabile dei sistemi di qualità.

Nel caso di Elior, il sistema “integrato” è frutto di un processo progressivo di integrazione emergente dall’esigenza di avere una visione integrata di tutte le certificazioni correlate alla tipologia del servizio erogato. In questo secondo caso, la dimensione dell’azienda e la complessità di aspetti da presidiare hanno richiesto un progressivo ampliamento dell’unità organizzativa e un suo decentramento in diverse funzioni.

Infine, **il caso di Alfa-Laval rappresenta un caso di sistemi autonomi “armonizzati”** attraverso un confronto interno dei responsabili ma, aspetto non sottovalutare ai fini della valutazione, con il coinvolgimento di una delle figure responsabili nel comitato di governo dell’impresa, che diventa in questo modo in punto di sintesi di tutti i sistemi per avere una visione di supporto efficace all’azienda.

Caso 1



Azienda: **I.C.E.FOR SpA**
 Fatturato Italia (2019): **10 Milioni**
 Dipendenti (2019): **30**
 Sito produttivo: **Magenta (Italia)**

I.C.E.FOR S.p.A. è un'azienda che opera nel settore della produzione e commercializzazione dei detergenti professionali e industriali.

In particolare, l'azienda è specializzata nella produzione a proprio marchio e per conto terzi di detergenti, detersivi, emulsioni, cere e disinfettanti destinati all'igiene sia in ambito professionale sia domestico.

L'azienda nasce nel 1978 ed è caratterizzata da una **forte carica innovativa** che si concretizza nella continua ricerca di **soluzioni tecniche e tecnologiche** che permettono di dare valore aggiunto ai propri processi e prodotti.

Il know-how aziendale si evolve grazie ad una **tradizione familiare**, giunta alla terza generazione, che dedica grande attenzione alla qualità del prodotto e della sua **sostenibilità sociale ed ambientale**.

Lo stabilimento produttivo di proprietà è a Magenta (MI), all'interno del Parco del Ticino. Questa collocazione stimola l'azienda a sviluppare una particolare vocazione alla tutela ambientale. L'inizio dell'attività è realizzato con prodotti per la pulizia professionale con marchio proprio distribuiti presso "cash&carry" per i professionisti.

Nel 2010 si apre al mondo "consumer" producendo a marchio proprio e per catene di distribuzione che inseriscono nell'offerta prodotti "private label"; attualmente la produzione dell'azienda si articola su quattro mercati: Retail GDO, Professional Cleaning, Cash & Carry, Private Label.

Lo spirito innovativo della I.C.E.FOR ha dato vita, già nel 1985, alla prima linea di prodotti dichiaratamente ecologici con lo slogan "Formula Ecologica".

Tale formula si accompagna ad una dichiarazione d'impegno dell'azienda nei confronti della natura e delle risorse: *"le risorse naturali quali il suolo, l'aria e l'acqua, sono disponibili in quantità limitate. Sentiamo come un obbligo il salvaguardare ciò che ci circonda, condizione indispensabile perché sia garantita l'integrità dell'ambiente"*.

Da sempre, l'obiettivo dell'azienda è quello di ricercare formulazioni innovative per i suoi prodotti, utilizzando materie prime di origine vegetale in grado di garantire la massima biodegradabilità e il minimo impatto ambientale.

Questa visione e missione dell'azienda sono supportati da un sistema integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza.

La **prima certificazione di Qualità arriva nel 1995 per una "cultura della qualità e dell'ambiente"** del fondatore che si concentra su questi aspetti in un periodo in cui la chimica è tutt'altro che sensibile all'ambiente. L'attenzione è sia all'ambiente sia al valore della salute per la persona. Nel 1999 I.C.E.FOR viene certificata, con poche altre aziende, nel registro EMAS.

L'approccio dell'azienda è quello di considerare la certificazione come un elemento che rende vi-

sibile ciò che per I.C.E.FOR è un "asset intangibile", ovvero la qualità del prodotto come pre-condizione. Per I.C.E.FOR però la qualità è intrinsecamente legata ai requisiti ambientali del prodotto e del processo e non può essere considerata come un elemento a sé stante.

In questi ultimi anni la reputazione del marchio sta diventando sempre più importante, sia per il distributore sia per il consumatore finale, attento ai temi dell'ecosostenibilità dei materiali, del rispetto sociale e comportamento etico; **la possibilità di vantare un processo integrato di gestione di tutto il processo produttivo è fattore differenziante**.

Nel 2009/2010 I.C.E.FOR s'impegna nello studio della plastica riciclata e inizia a lavorare con i prototipi di **package preparati per una "seconda vita"**. Questa strategia di anticipare le scelte, prima che diventino temi di confronto pubblico, rappresenta un approccio costante nella storia dell'azienda.

La I.C.E.FOR, pur essendo classificabile come una PMI è un'azienda dotata di una struttura organizzativa con responsabili per le principali funzioni (Risorse Umane, Acquisti, Produzione, ecc.) e di una struttura di Qualità & Sistemi che ha introdotto da subito **un unico Sistema integrato**.

In I.C.E.FOR i sistemi ISO 9001/14001/45001 nascono integrati con il **beneficio di essere comunicati in modo più semplice ed efficace a tutte le funzioni interne**, creando le condizioni perché la certificazione diventi parte integrante dell'organizzazione.

In applicazione ai principi del sistema integrato, i responsabili delle funzioni si riuniscono **una volta alla settimana per un momento di allineamento** sulle attività da affrontare.

L'analisi del contesto viene preparata dal responsabile Qualità & Sistemi e viene proposta in una riunione con tutti gli altri responsabili di funzione per l'approvazione.

La **comunicazione con i dipendenti avviene attraverso momenti istituzionali pianificati** in cui la direzione attiva momenti di confronto con il personale sull'andamento della società e le scelte attuate.

La selezione di nuove competenze è orientata a soddisfare l'esigenza di individuare persone che comprendano e condividano l'approccio olistico che non separa i temi della qualità da quelli della tutela ambientale e della sicurezza.

La formazione, progettata "ad hoc" dall'azienda, è un ulteriore momento in cui l'approccio integrato viene comunicato e interiorizzato dalle nuove risorse. Concentrando l'attenzione su quali sono stati **gli aspetti e quali benefici** ha apportato un sistema integrato, possiamo individuare:

- 1 l'introduzione con **maggiore facilità di una "cultura della qualità" che è stata sempre presente in azienda** ed ha accompagnato gli importanti cambiamenti che l'azienda ha affrontato negli anni;
- 2 il Sistema integrato ha **progressivamente permesso a tutta l'azienda di acquisire consapevolezza sulla gestione per processi, e successivamente ha favorito la capacità d'individuare i problemi e le azioni di miglioramento;**
- 3 decidendo di costruire un **unico Sistema integrato** l'analisi del contesto dell'organizzazione e delle parti interessate diventa un punto di partenza per **comprendere le diverse aspettative che si vengono a creare nei confronti dell'impresa** da parte dei suoi stakeholder.
- 4 una modalità di comunicazione che ha coinvolto tutti i dipendenti per **sviluppare le necessarie competenze ed acquisire consapevolezza del nuovo contesto aziendale**, che nel tempo è diventata parte del know-how aziendale distintivo, diventando essa stessa un asset competitivo.

COSA ABBIAMO IMPARATO

Analizzando il caso ICE.FOR gli elementi che hanno reso fattibile il modello integrato sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- 1 La visione dell'imprenditore che ha costruito l'azienda, sin dall'inizio, su un solido programma di certificazioni consapevole del valore che avrebbero avuto nel settore, dal lato dei clienti, ma allo stesso tempo avrebbero costruito un'immagine di credibilità dell'azienda. L'esercizio di tale comportamento di leadership è un aspetto messo in evidenza dall'High Level Structure per la sua importanza strategica.
- 2 Un approccio valoriale della produzione attento alla sostenibilità anche in periodi in cui era presente una minore sensibilità nella società esterna. Questo è risultato di una consapevole analisi del "contesto" che chiede all'azienda e all'imprenditore di porsi alcune domande: pensare "chi sono, dove mi trovo e in che direzione vado".
- 3 L'identificazione di una figura professionale dotata di competenze trasversali, sia in ambito Qualità sia in ambito Ambiente e Sicurezza, che ha saputo coniugare una visione integrata della certificazione.
- 4 La definizione, pur essendo una piccola impresa, di una struttura organizzativa con i referenti delle diverse funzioni come Risorse Umane, Acquisti, Produzione, attribuendo ad ogni ruolo ambiti di responsabilità sia nell'area operativa sia nell'area dei sistemi di certificazione.
- 5 Un costante processo di comunicazione dal vertice aziendale verso tutti i dipendenti per far interiorizzare nei processi aziendali gli aspetti del sistema di certificazione.
- 6 Un programma di formazione che permette di aggiornare e rendere il sistema di certificazione parte della cultura aziendale ma, allo stesso tempo, attiva un processo di ascolto come indicato dalla 45001 relativamente alla "raccolta di suggerimenti dai lavoratori"

Caso 2



Azienda: **GRUPPO ELIOR**
 Fatturato Italia (2018): **600 milioni**
 Dipendenti (2018): **12.000**
 Distribuzione territoriale: sede legale a Milano con presenza operativa su tutto il territorio italiano

L'azienda nasce nel **1954** con la gestione della ristorazione all'interno dei **cantieri navali di Genova**.

Negli anni allarga **competenze e professionalità** per servire aziende *piccole, medie e grandi, scuole e università, strutture socio-sanitarie, forze armate e il settore dei viaggi, dei musei e del tempo libero*.

Nel **1999** entra a far parte del Gruppo Elior Francia, azienda leader a livello internazionale della ristorazione collettiva, che acquista una quota del capitale sociale di Ristocheff e prende la denominazione in **Elior Ristorazione**.

Il Gruppo Elior nasce nel 1991 ed è uno dei leader mondiali nella ristorazione e nei servizi per le aziende, le scuole, la sanità e nei viaggi.

Nel **2004** avviene l'acquisizione di Gemeaz Cusin che fa conquistare al Gruppo la **leadership, per quote di mercato, nella ristorazione collettiva in Italia**.

Nel **2013** crea il marchio Itinere per la ristorazione delle Frecce di Trenitalia e nel **2018** entra a far parte del gruppo **l'azienda Hospes, storica azienda di ristorazione della zona di Verona**.

Elior Italia è presente sul mercato anche con **Elior Servizi** il brand specializzato **nella pulizia e igienizzazione di ambienti sanitari e industriali, nella logistica interna, nei servizi alberghieri e di manutenzione**.

Il Gruppo Elior è **il principale attore in Italia nella ristorazione collettiva** con 9.500 collaboratori. Nei 4.000 ristoranti e punti vendita in tutta Italia, Elior serve oltre 106 milioni di clienti ogni anno e ha un fatturato di 600 milioni di euro.

Il gruppo è organizzato per **"stream"**, segmenti specifici di servizio rappresentati da: scuole, aziende, ospedali e case di riposo, forze armate, musei e ristorazione a bordo delle Frecce di Trenitalia.

Elior disegna, progetta e realizza la ristorazione con team di specialisti che affiancano i clienti nella traduzione dei bisogni, suggerendo le migliori soluzioni nella ristorazione classica e proponendo anche soluzioni customizzate di servizio "cucito" sui bisogni del cliente.

Per affrontare i rapidi cambiamenti del mercato, le esigenze sempre più specifiche dei **“consumatori 4.0”**, particolarmente recettivi a concetti come l’ipermobilità, digitalizzazione e sharing economy, ed anche alla centralità del food come valore e fonte di benessere, ha approntato **servizi all’avanguardia** come:

- 1 la prenotazione di pasti con smartphone senza fare la fila;
- 2 la possibilità di scegliere il menu e gestire il pagamento da remoto;
- 3 seguire su APP dedicate un piano alimentare personalizzato;
- 4 consultare su APP le caratteristiche e i valori nutrizionali degli alimenti impiegati nelle preparazioni.

La **sicurezza per Elior è uno dei valori portanti e viene perseguito in ogni fase del lavoro**: dall’attenta selezione dei fornitori all’igiene alimentare, dalla tracciabilità delle materie prime al rispetto dell’ambiente, dalla salute dei lavoratori alla responsabilità sociale.

La sicurezza significa garantire **qualità**, applicando gli standard più elevati e aderendo alle certificazioni volontarie più importanti, che sono rinnovate annualmente grazie all’impegno, alla serietà e alla passione di tutto il personale.

La **qualità è un impegno quotidiano** reso concreto e tangibile non solo dalla scelta degli ingredienti del territorio e dall’attenzione verso il personale che si relaziona con i clienti, ma anche dalle **certificazioni** che sono costantemente rinnovate e dall’adesione a protocolli di sostenibilità ivi compresa la **responsabilità sociale d’impresa**, ispirata alla tutela dei diritti umani e degli standard lavorativi, alla difesa dell’ambiente e alla lotta alla corruzione.

La gestione di un’attività così complessa ha portato il Gruppo Elior ad ottenere nel corso degli anni diverse certificazioni:

UNI 10854:1999 Sistema di Gestione dell’Autocontrollo HACCP

ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione della Qualità

ISO 14001:2015 del Sistema di Gestione Ambientale

ISO 22000:2005 Sistema di Gestione della Sicurezza Alimentare

ISO 22005:2007 del Sistema di Gestione della Rintracciabilità dei prodotti alimentari

Reg. CE 834/07 attività di controllo e Certificazione dei Prodotti Biologici BS OH
SAS 18001:2007 sistema di gestione Sicurezza e la Salute dei luoghi di lavoro e dei Lavoratori

SA 8000:2014 del Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale

UNI CEI EN ISO 50001:2011 – Sistema di Gestione dell’energia

Dal **2017** risponde ai **requisiti del Global Compact Advanced Level**, un livello raggiunto soltanto dal 10% delle aziende che aderiscono al Global Compact.

Elior **ha una strategia di Responsabilità Sociale d’Impresa, denominata Positive FoodPrint Plan™**, con cui si sono allineati ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile adottati nel 2015 dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite e si è **posta di raggiungere entro il 2025 quattro di questi obiettivi** che sono in linea con le principali attività dell’azienda.

L’azienda gestisce la ristorazione trasformando le materie prime con le proprie persone, nei luoghi messi a disposizione dai clienti, o in cucine centralizzate presso le proprie sedi e successivamente distribuite ai clienti.

La decisione **di adottare un Sistema di Gestione integrato nasce da una complessità operativa**, che vede le aziende del Gruppo impegnate su tutto il territorio nazionale, complessità che necessita di regole procedurali comuni per rispondere in modo univoco alle diverse realtà di gestione e di business.

Costruire **processi e procedure diversificate per stream, rendendole semplici e universali su alcuni aspetti**, è necessario per far fronte all’eterogeneità dei siti. Le regole sono comuni a tutti gli “stream” con alcune personalizzazioni per affrontare le sfaccettature del business.

La **prima norma introdotta è stata la ISO 9001 che venne adottata** per soddisfare inizialmente i requisiti di partecipazione alle gare pubbliche; **sullo scheletro di questa struttura** sono state poi estese, per motivi di efficienza gestionale ed anche per ragioni commerciali, **gli altri schemi norma**.

Le diverse esigenze, prima formali (requisiti di gara) e poi operative (garantire un servizio di qualità), hanno fatto maturare la consapevolezza, sia nei responsabili dei Sistemi di gestione sia in tutto il personale aziendale, di lavorare per la realizzazione di un sistema che non fosse generatore di *“carta inutile”* ma di supporto all’operatività orientata a rendere distintiva l’offerta di Elior.

L’approccio integrato dei Sistemi di gestione si riflette nell’organizzazione del gruppo di lavoro interno che vede coinvolte direttamente nella implementazione dei sistemi 24 persone dedicate ai temi della Qualità e Sicurezza Alimentare, Ambiente e Sicurezza sul Lavoro, Energia in stretto coordinamento e cooperazione per evitare un dialogo parcellizzato e conseguentemente **la costruzione di “silos” organizzativi per diverse discipline**.

L’azione di questo gruppo, dedicato ai Sistemi di Gestione, si **integra con il resto della struttura organizzativa attraverso il dialogo costante con la realtà operativa che si esplica in particolare in due ambiti**:

- 1 **un sistema di formazione/informazione per il sistematico e continuo aggiornamento aziendale** su processi e procedure;
- 2 **una costante azione di controllo attraverso sopralluoghi e ispezioni su un campione rappresentativo di unità operative ivi compresi gli impianti sottoposti a visite da parte dell’ente terzo di verifica** che supportano annualmente il Servizio Qualità durante i processi di certificazione.

Concentrando l'attenzione su quali siano stati i **benefici** derivanti dall'adozione di un sistema integrato, si può affermare che:

- 1** l'implementazione iniziale dei sistemi **ha conosciuto dei momenti di resistenza poi superata** nel momento in cui è stata compresa **l'utilità del sistema per fornire un servizio distintivo e un valore aggiunto verso la committenza;**
la standardizzazione dei processi comuni ha favorito la diffusione di buone pratiche aziendali e lo scambio di competenze tra esperti sviluppando anche un set condiviso di conoscenze.
- 2** il personale dell'azienda ha interiorizzato quest'approccio integrato ed oggi, in situazioni di operazioni **non efficaci ed efficienti, ricerca spontaneamente il supporto del Gruppo di Lavoro dedicato ai sistemi per identificare procedure adeguate e più soddisfacenti agli specifici bisogni;**
- 3** il sistema integrato **facilita il dialogo con gli audit di "seconda parte"** attivati dai clienti siano essi soggetti privati o pubblici;
- 4** **l'implementazione di sistemi di gestione integrata facilita anche il dialogo a livello internazionale verso la Corporate, adottando comuni indicatori di performance che consentono un inquadramento omogeneo dei dati raccolti che vengono mensilmente comunicati alla casa madre.**

COSA ABBIAMO IMPARATO

Analizzando il caso ELIOR gli elementi che hanno contribuito alla realizzazione del modello integrato sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- 1** Un'attenta capacità di **comunicare la strategicità del sistema integrato a tutti i dipendenti**, per la sopravvivenza dell'azienda nel sistema competitivo in cui è inserita e la delicatezza dei servizi erogati.
- 2** **L'attenzione alle politiche di responsabilità sociale**, non come semplice dichiarato, ma **come parte della strategia aziendale che influenzano i processi ed i comportamenti.**
- 3** Un **sistematico programma di comunicazione e formazione** di tutte le persone sull'importanza della certificazione e l'impatto su processi e comportamenti.
- 4** **L'adozione di un punto di vista esterno su processi e procedure**, da parte di ente terzo di verifica, per comprendere la solidità dei comportamenti e l'organizzazione.
- 5** La costruzione di un **Gruppo di Lavoro permanente che supporta le diverse funzioni e ambiti di attività per verificare l'adeguatezza di processi, competenze e comportamenti** adeguati alle esigenze di tutti i portatori d'interesse.

Caso 3



Azienda: **ALFA LAVAL SpA**
Fatturato Italia (2018): **400 milioni**
Dipendenti (2018): **17.200**

Alfa Laval è presente in Italia da oltre 100 anni e conta oggi più di 700 dipendenti, con sedi a Monza, Genova, Siena, Alonte (VI), Suisio (BG), Parma, Napoli, Padova e Roma.

Sede: **3 legal entity**
Alfa Laval Italy Srl Monza
Alfa Laval s.p.a Alonte
Alfa Laval Olmi Suisio

L'azienda nasce all'inizio del '900 a Milano con l'attività di vendita di separatori e centrifughe per l'olio d'oliva.

Alfa Laval, negli anni successivi, entra in diversi settori ampliando la gamma dei servizi e prodotti e offrendo tecnologie chiave per la separazione, lo scambio termico e la movimentazione dei fluidi con prodotti, sistemi e servizi in tutto il mondo.

Le **principali tecnologie** e servizi sono:

- 1** tecnologia per lo scambio termico con la realizzazione di componenti per la pastorizzazione dell'industria lattiero-casearia;
- 2** evaporatori e condensatori;
- 3** scambiatori di calore ad aria, saldobrasati e tubolari;
- 4** assistenza, riparazioni e ricambi nel settore "Marine & Diesel";
- 5** fornitura di componenti specializzati e soluzioni ingegneristiche per i mercati petrochemical, power e "oil and gas";
- 6** tecnologie per la conservazione dell'industria alimentare e nella tecnologia asettica;

che si applicano *ai settori farmaceutico, energia, chimico, oil&gas, alimentare, prodotti per la casa e igiene personale, climatizzazione e refrigerazione, lavorazione dei metalli, marina e trasporti, trattamento delle acque.*

In sintesi, le tecnologie offrono **soluzioni su quattro linee di prodotti: movimentazione dei fluidi** (serbatoi, pompe, valvole), **scambio termico** (caldaie, bruciatori, scambiatori), **separazione** (centrifughe, pompe, membrane, filtri), **soluzioni di processo** (oli alimentari, birra, trattamento acque, recupero gas etc.).

L'ambizione di Alfa Laval è di essere leader nelle aree chiave indicate con **l'obiettivo di supportare l'industria ad essere più efficiente, a preservare le risorse naturali e a proteggere l'ambiente.**

Per questo motivo tutti i **processi di vendita e i servizi** Alfa Laval **sono certificati secondo standard** volti a garantire i livelli di qualità dei prodotti, dei servizi e a soddisfare le richieste dei clienti.

Principi aziendali per i fornitori



Questi Principi aziendali di Alfa Laval per i fornitori sono coerenti con numerose linee guida internazionali, tra cui le Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e il programma Global Compact dell'ONU.

Garantire la conoscenza dei requisiti di legge pertinenti e la conformità ad essi è fondamentale per rispettare i Principi aziendali di Alfa Laval per i fornitori (disponibili su www.alfalaval.com). I fornitori devono ottemperare a tutti i regolamenti, le leggi e le politiche applicabili a loro e ai loro rapporti con Alfa Laval,

compresi tutti i requisiti contrattuali della pubblica amministrazione in vigore, che ricadono sui fornitori attraverso i contratti con Alfa Laval.

I fornitori devono rispettare le disposizioni applicabili concernenti diritti umani, diritti dei lavoratori, condizioni di lavoro, salute e sicurezza, ambiente, pratiche fiscali e anticorruzione, oltre ai requisiti esposti in questo documento, e ottenere tutte le autorizzazioni, licenze e registrazioni obbligatorie per legge.

Ci aspettiamo che i nostri fornitori siano aggiornati e a conoscenza delle norme, dei regolamenti e delle convenzioni internazionali vigenti, oltre che delle disposizioni regionali e nazionali.

Questa politica si applica globalmente a tutti i fornitori di Alfa Laval.

In questo documento, il termine "fornitori" si riferisce a qualsiasi azienda, società, impresa, persona o altro soggetto che vende, o tenta di vendere, un qualunque tipo di beni o servizi ad Alfa Laval e comprende i dipendenti, agenti e altri rappresentanti del fornitore.

La politica relativa ai Principi aziendali di Alfa Laval per i fornitori tratta i seguenti aspetti:



AMBIENTE

Ottimizzare l'uso delle risorse naturali è nostro compito



INTEGRITÀ AZIENDALE

Alti standard etici guidano la nostra condotta



RESPONSABILITÀ SOCIALE

Il rispetto dei diritti umani è fondamentale



TRASPARENZA

Il nostro impegno per un dialogo aperto genera fiducia

Alfa Laval è consapevole che la condizione indispensabile per il successo è la soddisfazione dei clienti esterni ed interni; l'obiettivo prioritario per il raggiungimento di tale successo è il continuo miglioramento dei prodotti, dei servizi e dei relativi processi produttivi.

Questo obiettivo richiede il coinvolgimento di tutte le risorse dell'azienda attraverso attività sistematiche e pianificate per la Qualità.

Prima di entrare nel merito delle tipologie di certificazioni e del modello organizzativo è importante sottolineare che il Gruppo Alfa Laval emana delle policy valide in tutto il mondo che sono declinate poi nelle diverse organizzazioni, siano esse sales company, fabbriche produttive oppure funzioni di engineering & supply.

Gli **obiettivi** che Alfa Laval si pone con questo approccio sono di assicurare:

- 1** **l'affidabilità del prodotto**, intesa come sicurezza per l'utente e continuità di servizio;
- 2** **l'idoneità all'uso** e la rispondenza dei prodotti alle specifiche;
- 3** **la professionalità e la crescita di tutto il personale** coinvolto nelle attività di servizio al cliente, prevendita ed assistenza.

Quanto descritto rappresenta il quadro generale d'approccio del Gruppo Alfa Laval, di seguito invece concentriamo la nostra attenzione sulla Sales Company di Alfa Laval che opera in Lombardia a Monza.

Queste sedi sono **dedicate alla vendita, fornitura assistenza, progettazione e sviluppo di impianti di processo** e sistemi sempre inerenti alla separazione, la movimentazione dei fluidi e lo scambio termico.

I sistemi di gestione certificati in questi siti sono quelli relativi alle norme ISO 9001:2015 e BS OHSAS 18001.

L'integrazione dei due sistemi avviene solo a livello gestionale, utilizzando le stesse metodologie per la conduzione di entrambi i sistemi e mettendo a fattore comune alcuni elementi operativi (riesame, audit etc.).

E' stata mantenuta **la presenza di due manuali distinti** ritenendo non funzionale alle esigenze aziendali un'integrazione nativa dei due sistemi.

L'approccio, anche se non pienamente integrato, ha portato comunque alla **diffusione della cultura della qualità e della sicurezza**, coerente con i principi generali aziendali, in **ambito commerciale e manageriale**.

In **ambito commerciale** l'impatto è stato sulla **gestione**, attraverso un progetto di miglioramento continuo, **dei reclami e nell'utilizzo del CRM aziendale**, attraverso la tracciatura continua delle informazioni raccolte dai venditori negli incontri con i clienti e tracciate all'interno del sistema informativo.

Nell'**ambito manageriale** la direzione aziendale prepara un **piano strategico triennale che viene rivisto annualmente dal management team**.

La **strategia** viene **monitorata attraverso l'analisi mensile di un sistema di "balance scorecard"**, composto **da quattro gruppi di indicatori**, che genera, in base ai risultati, le azioni di miglioramento.

I **quattro gruppi monitorano**: le dinamiche che coinvolgono le risorse umane, la velocità dei processi, la cultura dell'innovazione e l'esperienza del cliente.

Concentrando l'attenzione su quali sono stati **gli aspetti** che hanno dovuto affrontare e **quali benefici** hanno apportato i sistemi di certificazione, possiamo affermare che:

- 1** le linee guida per il raggiungimento degli obiettivi sopra enunciati hanno portato **la consapevolezza e la qualità come priorità fondamentali per l'azienda, per il miglioramento dei prodotti e dei servizi forniti al cliente e del lavoro di tutte le persone;**
- 2** **formazione continua** di tutte le risorse per **garantire il continuo aggiornamento delle proprie competenze e l'informazione** sui requisiti della Qualità e della Sicurezza;
- 3** **continua propensione al miglioramento** di ogni attività e alla ricerca della definizione di standard e del miglioramento;
- 4** **sviluppo delle linee di comunicazione sia interna che esterna** all'azienda finalizzate al recepimento del concetto di cliente interno e alla capacità di lavorare in gruppo.

COSA ABBIAMO IMPARATO

Analizzando il caso ALFA-LAVAL gli elementi che hanno portato alla creazione di un modello integrato parzialmente sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- 1** La costruzione di un modello coerente con la propria identità di sede commerciale che ha come primo obiettivo la soddisfazione del cliente e i processi commerciali.
- 2** L'identificazione dei principi aziendali che governano i comportamenti sia dei manager sia dei collaboratori ma anche dei fornitori, agganciati alle linee guida dell' Ocse ed i principi delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani ed il programma di Global Impact dell'ONU.
- 3** Un programma di formazione sull' orientamento delle persone al miglioramento dei prodotti e alla soddisfazione dei clienti.
- 4** La costituzione di un CRM aziendale per la gestione e la fidelizzazione dei clienti attraverso un'attenta gestione dei reclami.
- 5** Un piano strategico triennale che viene aggiornato annualmente in base ai fattori emergenti anche dalle evidenze dei sistemi.
- 6** Un sistema di "balance scorecard", composto da quattro gruppi di indicatori, che integra le evidenze dei sistemi e permette di individuare le azioni di miglioramento su temi relativi a: coinvolgimento delle risorse umane, velocità e affidabilità dei processi, generazione di idee innovative, soddisfazione del cliente.
- 7** Piano di formazione continua per garantire informazione e adeguamento delle competenze sulla Qualità e Sicurezza.

5.2 Gli elementi del successo

I casi che abbiamo raccolto ed esaminato sono **esempi positivi di integrazione o armonizzazione e non ci permettono di estrapolare dall'esperienza elementi di attenzione sui rischi di un'integrazione** che non sia stata correttamente progettata o implementata.

Possiamo al contrario **esaminare alcuni elementi comuni che probabilmente sono alla base del successo dei 3 casi esaminati.**

Il **primo elemento** da sottolineare è **la leadership che ha guidato l'integrazione o l'armonizzazione di sistemi.** Nel caso di I.C.E.FOR l'integrazione tra qualità e ambiente è un elemento valoriale dell'idea imprenditoriale che ha quindi trovato nel sistema integrato la risposta più coerente e naturale. Per Elixor l'integrazione è la risposta alla complessità operativa che richiede risposte efficienti e non burocratiche. Infine per Alfa Laval la decisione di mantenere i sistemi autonomi armonizzandone i processi e gli elementi operativi deve considerare la leadership della figura responsabile che è costantemente coinvolto all'interno del comitato di governo aziendale.

Possiamo quindi affermare che **nei tre casi esaminati la direzione aziendale risulta fortemente coinvolta nel processo di integrazione/armonizzazione,** e quale che sia il movente originario, si dimostra **consapevole delle esigenze e degli esiti del sistema.**

Prima considerazione introdotta al paragrafo 4.1 sulla necessità:

di "guidare l'integrazione" che non può essere vista come un puro processo operativo affidato alla responsabilità delle persone incaricate della gestione dei sistemi.

Se l'integrazione viene realizzata "dal basso" senza che la direzione ne sia coinvolta o quanto meno consapevole e senza che siano definiti gli obiettivi che si vogliono ottenere dall'integrazione, sarà forte il rischio che il processo possa essere rallentato e incompleto, che le resistenze al cambiamento ne compromettano l'esito, che i risultati finali non solo non raggiungano gli obiettivi di efficienza desiderati, ma che al contrario sia compromessa l'efficacia e la coerenza dei sistemi di gestione precedenti.

Nei tre casi che abbiamo studiato abbiamo trovato **chiarezza negli obiettivi e coerenza tra questi obiettivi,** la pianificazione delle azioni, le risorse e gli strumenti impiegati, i modi e i tempi dell'implementazione.

5.3 Cosa può migliorare

I tre casi esaminati testimoniano imprese che si dichiarano soddisfatte di come il sistema di gestione, integrato o armonizzato, realizza gli obiettivi che erano stati posti.

La valutazione è il frutto delle percezioni dei responsabili ed è evidentemente basata su set di indicatori estremamente diversificati, perché diversi sono le dimensioni e i contesti in cui le tre aziende si trovano ad operare.

I.C.E.FOR afferma che **il sistema integrato è al tempo stesso causa ed effetto di una cultura aziendale olistica**, che non separa il tema della qualità da quelli della tutela ambientale e della sicurezza. Il sistema integrato è stato quindi lo strumento che ha aumentato la consapevolezza delle persone che lavorano in azienda ed ha addirittura **orientato la selezione delle nuove risorse assunte**.

Per **ELIOR** **il sistema integrato ha permesso di creare valore per il cliente**, spezzando la separazione tra ciò che doveva essere fatto “per requisiti di gara” e ciò che riguardava l’effettiva qualità del prodotto fornito, che nel caso specifico ha un diretto impatto sulla salute degli utenti. **Il sistema di gestione integrato è diventato un supporto operativo per le persone coinvolte e non più un elemento di appesantimento burocratico**.

Infine, per **ALFA LAVAL** **la decisione assunta ha permesso di snellire la gestione operativa, utilizzare le risorse in modo efficiente e garantire al tempo stesso una totale coerenza dei sistemi di gestione applicati**, in grado di rispondere in modo congiunto (in quanto armonizzati) a tutte le esigenze di cambiamento evidenziate da mutazioni del contesto interno o esterno.

5.4 Conclusioni

L’attuale contesto ambientale in cui le aziende sono inserite è in continuo cambiamento per le dinamiche competitive ma anche, negli ultimi anni, per i repentini cambiamenti ambientali che hanno un impatto nell’ambito sociale ed economico modificando la natura dei consumi e i comportamenti delle persone.

Tutte le aziende devono oggi affrontare una ripresa in un contesto interno ed esterno radicalmente modificato, con pochi o nulli elementi che possano indirizzare le scelte perché non esistono esperienze precedenti a cui potersi riferire.

In questa fase sono determinanti la capacità e la lucidità d’azione del management e degli imprenditori, la disponibilità di risorse, il supporto da parte delle istituzioni, il coinvolgimento delle persone che lavorano in azienda, così come quanto è stato “seminato” in precedenza, come la reputazione, la fiducia dei clienti, la competenza delle proprie persone, e non ultima, l’efficacia dei sistemi di gestione.

Come abbiamo più volte affermato nei capitoli precedenti, **non ci sono indicazioni sul fatto che un sistema di gestione integrato possa essere considerato migliore di più sistemi di gestione autonomi**.

Ogni azienda deve identificare ciò che ritiene sia meglio nel proprio specifico contesto, purché questa analisi sia condotta avendo chiaramente definito cosa si voglia ottenere dai sistemi di gestione.

Tuttavia, in questo testo abbiamo cercato di **mettere in luce quali sono i potenziali benefici di un sistema integrato**, e tra questi il principale è probabilmente **la capacità di reagire in modo efficace e coordinato ai cambiamenti del contesto, mantenendo un presidio coerente sulle dinamiche che coinvolgono qualità, ambiente e sicurezza**.

Le imprese che negli anni hanno adottato i sistemi di gestione come strumento per perseguire i propri obiettivi hanno trovato in questi un elemento di supporto per guidare il cambiamento.

A maggior ragione, le imprese con un sistema di gestione integrato che sia stato correttamente implementato potranno trovare in questo uno strumento per affrontare **un nuovo mondo in cui la salvaguardia della salute dei dipendenti, di clienti e dell’intera comunità imporrà la ricerca di nuovi modi di produrre, fornire e consumare beni e servizi**.

Elenco dispense pubblicate

- “New jobs e new skills. Gli ITS come “laboratorio” per sviluppare insieme nuovi lavori e nuove competenze” N° 01/2019
- “La procedura delle dimissioni on-line” N° 02/2019
- “L’ingresso in Italia dei lavoratori stranieri” N° 03/2019
- “Rappresentatività sindacale in azienda. Aspetti sindacali e giurisprudenziali” N° 04/2019
- “Oltre il cliente: le parti interessate. Dall’ascolto al passaparola” N° 05/2019
- “Trasferimento d’azienda: aspetti sindacali e giurisprudenziali” N° 06/2019
- “I numeri per le Risorse Umane - Edizione 2019” N° 07/2019
- “Trasferta e Trasferimento” N° 08/2019
- “La gestione della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori all’estero” N° 09/2019
- “Apprendistato di primo livello: soluzioni operative e buone pratiche” N° 10/2019
- “I contratti di lavoro subordinato” N° 11/2019
- “Il reddito di lavoro dipendente” N° 12/2019
- “Assunzioni agevolate” N° 13/2019
- “Il lavoro agile (Smart Working)” N° 14/2019
- “Collocamento mirato: L. 68/99” N° 01/2020
- “Il contratto di apprendistato” N° 02/2020
- “Il controllo a distanza” N° 03/2020
- “Il diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali” N° 04/2020
- “Licenziamenti collettivi” N° 05/2020
- “I numeri per le risorse umane” N° 06/2020

www.assolombarda.it
www.genioimpresa.it

