

Sistemi integrati qualità, ambiente, sicurezza ed etica: futuro o nuova moda?

Giuseppe Pinto
Direttore Tecnico
corsi Animp-Oice

Rispondono, con molti vantaggi e pochi svantaggi, alle normative volontarie di qualità, ambiente, sicurezza ed etica sociale

Prima di cercare di definire quali siano i sistemi da integrare e fare una breve analisi dei vantaggi e degli svantaggi derivanti dalla loro integrazione, è utile analizzare quali siano le principali normative che insistono sul "sistema azienda", al fine di capire quali interferenze e sinergie possano esistere fra loro.

Le normative possono essere divise in due categorie:

- normative cogenti, alle quali l'azienda è obbligata ad adeguarsi per motivi di legge, sia del paese di appartenenza, sia del paese nel quale svolge la propria attività;
- normative volontarie, alle quali l'azienda può adeguarsi per i motivi più vari, quali scelte aziendali, richieste del proprio mercato e del contesto sociale nel quale opera, immagine nei confronti dei propri clienti ecc.

Le principali norme cogenti, per quanto riguarda l'Italia, sono le seguenti ⁽¹⁾:

- D. Lgs. 231/01 – Responsabilità amministrativa
- D. Lgs. 61/02 – Responsabilità penale dell'impresa
- D. Lgs. 334/99 – Controllo dei pericoli di incidenti rilevanti
- D. Lgs. 196/03 – Codice della privacy
- D. Lgs. 163/06 – Testo unico degli appalti
- Lg. 109/94 – "Merloni ter"
- D. Lgs. 626/94 e D. Lgs. 242/96 (e successive modifiche) – Sicurezza e salute dei lavoratori

⁽¹⁾ L'elenco è ovviamente incompleto, data la complessità della normativa. Oltre ai provvedimenti legislativi indicati, è necessario tenere conto anche delle Leggi Regionali.

La globalizzazione del mercato e l'aumento della competitività pone alle aziende di qualsiasi dimensione problemi di gestione dei processi produttivi e delle risorse nel rispetto delle normative in vigore (cogenti o volontarie). In questo articolo si propone un "Sistema integrato" che potrebbe costituire il futuro per alcuni Sistemi di Gestione aziendali, in quanto risponde, con molti vantaggi e pochi svantaggi, alle attuali normative volontarie riguardanti la qualità, l'ambiente, la sicurezza e l'etica sociale.

Se i Sistemi Integrati saranno il futuro o semplicemente una moda dipende dalla sinergia e dalla determinazione di tutti gli attori, istituzionali e non, che operano in questo campo.

Integrated Quality Management System, Environmental Management System, Safety System and Social Responsibility: it is a Future or a New Vogue?

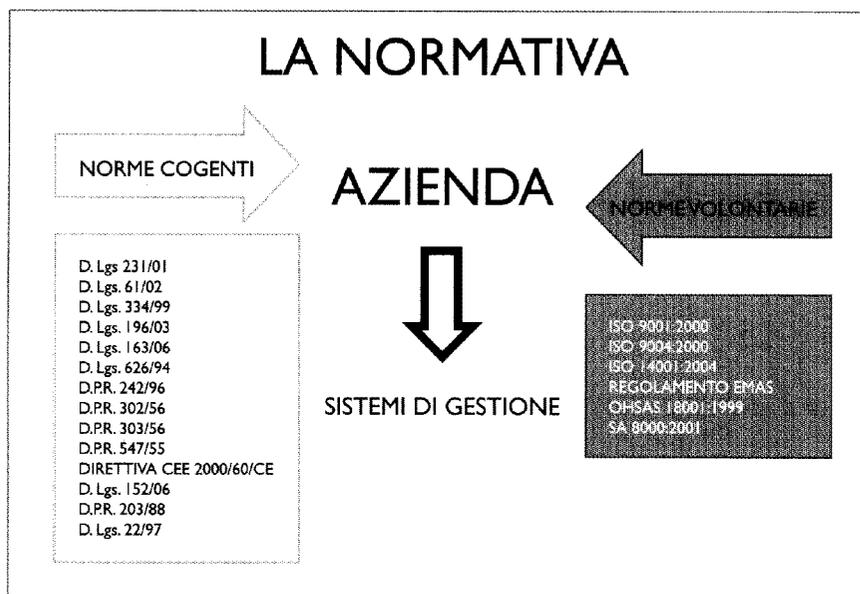
Market globalisation and competitiveness increasing cause a lot of troubles relevant to processes and resource management, in order to comply with the set of working rules (mandatory and/or non mandatory rules). This paper proposes an Integrated Management System relevant to Quality, Environmental, Safety and Social Responsibility standard, which, with some advantages and slight disadvantages, comply with ISO, OHSAS and SA standard.

The Integrated Management System may be the future or only a new vogue. It depends on synergy and commitment of all the interested parties.

- D.P.R. 302/56 – Prevenzione infortuni sul lavoro
- D.P.R. 303/56 – Igiene del lavoro
- D.P.R. 547/55 – Prevenzione infortuni sul lavoro
- Direttiva CEE 2000/60/CE – Direttiva in materia delle acque
- D. Lgs. 152/06 – Norme in materia ambientale (Codice dell'ambiente)

Sistemi integrati qualità, ambiente, sicurezza ed etica: futuro o nuova moda?

Fig. 1



- D.P.R. 203/88 – Emissioni in atmosfera
 - D. Lgs. 22/97 – Rifiuti (“Decreto Ronchi”)
- Le principali norme volontarie sono le seguenti⁹²:

- ISO 9001:2000 – Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti
- ISO 9004:2000 – Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni
- ISO 14001:2004 – Sistemi di Gestione Ambientale – Requisiti e guida per l'uso
- ISO 14004:2005 – Sistemi di Gestione Ambientale – Linee guida generali su principi, sistemi e tecniche di supporto
- OHSAS 18001:1999 – Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori
- SA 8000:2001 – Responsabilità sociale.

Nella figura 1 è sintetizzato il complesso di norme principali che insistono sull'azienda, dalle quali, se applicate, derivano dei veri e propri “Sistemi di Gestione”.

Una volta identificato il complesso di norme, si nota che una parte delle norme cogenti e tutte le norme volontarie rispondono a uno stesso schema metodologico: quello del “ciclo di Deming”, noto a tutti quelli che affrontano problemi gestionali e sintetizzabile nella sigla “ciclo PDCA”. Infatti, partendo dall'analisi dei dati rilevabili in una qualunque attività (aziendale e non), si procede secondo questo schema:

- pianificare (P, *plan*): programmare i miglio-

- ramenti rispetto alla situazione attuale;
- fare (D, *do*): applicare il piano programmato;
- verificare (C, *check*): controllare se è avvenuto il miglioramento programmato;
- agire (A, *action*): standardizzare il risultato ottenuto, prevenire il ripetersi di eventi negativi, istituzionalizzare il miglioramento continuo, facendo girare in continuo il “ciclo PDCA”.

Nella figura 2 è graficamente riportato lo schema operativo del “ciclo di Deming” o “ciclo PDCA”.

Si apre a questo punto una problematica che da sempre è stata fonte di discussione all'interno delle aziende:

- la normativa cogente deve essere applicata solo perché è obbligatoria, applicando quindi il minimo richiesto dalla legge, oppure deve essere un punto di partenza per il miglioramento dell'azienda stessa?
- la normativa volontaria deve essere applicata e fatta diventare uno degli strumenti di gestione, oppure è semplicemente un fatto di marketing?

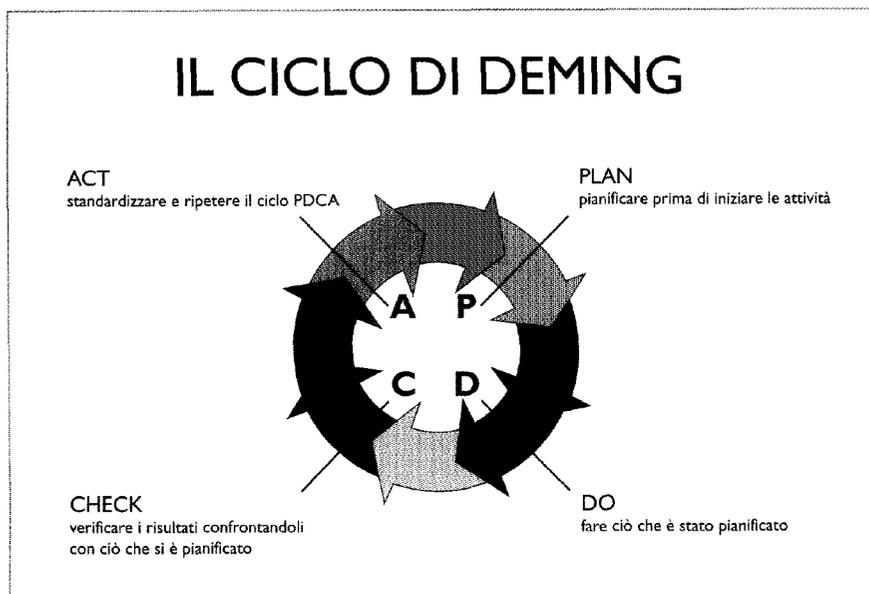
Si ha inoltre spesso una dicotomia fra la “grande” impresa e la “piccola e media” impresa, perché troppe volte si sente affermare che “queste cose un piccolo non se le può permettere”.

Traguardando per un momento solo il Sistema di Gestione per la Qualità, vi è stato un periodo, che si può definire di “euforia”, in cui la certificazione era un *plus*, soprattutto commerciale. In seguito, quando era diventata un normale requisito di un'azienda (almeno in certi mercati), non molte aziende hanno pro-

⁹² Sono riportate solo le norme principali, nelle quali sono indicati i requisiti per la costruzione di un Sistema di Gestione relativo all'argomento della norma. Esistono altre norme e linee guida complementari a quelle indicate, utili al fine di adeguare il Sistema Gestionale alla tipologia dell'azienda (www.uni.com).

Sistemi integrati qualità, ambiente, sicurezza ed etica: futuro o nuova moda

Fig. 2



seguito nel trasformare il sistema in uno strumento di gestione, mentre la maggioranza si è limitata a fare il minimo necessario per mantenere la certificazione, incontrando tra l'altro parecchie difficoltà, dato il cambio della filosofia della normativa ISO di riferimento.

Dai "sistemi" al "sistema integrato"

Attualmente, il mercato, sia privato, sia pubblico, pone sempre maggiore attenzione alla capacità di innovazione delle aziende e la competitività delle stesse è un elemento fondamentale per garantirsi il successo nel tempo. Per mantenere e aumentare la competitività non è più sufficiente la politica di riduzione dei prezzi e di subappalto delle attività a minor valore aggiunto, ma è necessario operare sulla maggiore efficienza interna e sulla capacità di offrire prodotti e servizi visti come concorrenziali dai potenziali clienti.

Pertanto, relativamente all'efficienza interna, si tratta di basarsi su strategie legate alla gestione delle risorse (umane, intellettuali, tecnologiche, finanziarie ecc.), al controllo e al miglioramento dei processi di lavoro e alla capacità di operare con rigore e con la necessaria flessibilità e fantasia. Invece, per quanto riguarda l'offerta al potenziale cliente, è necessario conoscere e valutare le richieste del proprio mercato di riferimento, espresse e inespresse, o di quello in cui si vuole fare breccia, cercando di anticiparle con prodotti o servizi di qualità, innovativi e interessanti.

Di fatto, le aziende si trovano di fronte a un mercato mutevole, che cambia a elevata velocità e i cui mutamenti devono essere affrontati ponendo particolare attenzione alla qua-

lità del sistema di produzione del prodotto o del servizio, al rispetto dell'ambiente, alla capacità di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori, prendendo anche l'impegno di operare secondo schemi socialmente responsabili.

Prendendo in esame solo le normative volontarie, per prima è iniziata la qualità, che, partendo dalla qualità di prodotto, si è successivamente evoluta per passare, con l'ultima edizione della normativa (la "Vision 2000"), a costruire un "Sistema di Gestione per la Qualità".

In contemporanea, si sono sviluppate le altre norme, attraverso le quali sono stati costruiti dei Sistemi di Gestione dedicati all'ambiente e alla sicurezza, questi ultimi anche attraverso la spinta dell'evoluzione della normativa cogente, che ha obbligato anche i più riottosi a occuparsi di ambiente, di salute e sicurezza nelle attività lavorative.

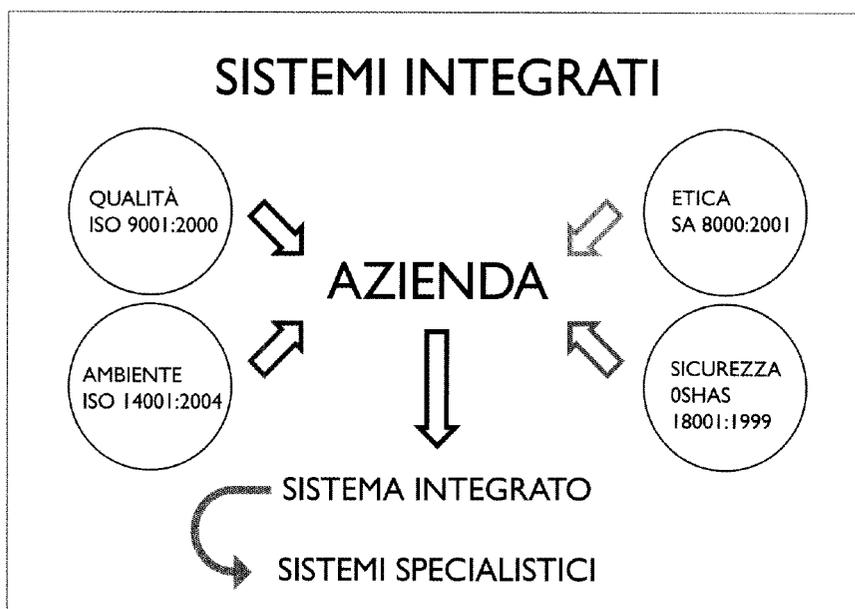
Buon ultima, in ordine temporale, è arrivata la "Responsabilità sociale" delle aziende, anche qui sotto lo stimolo delle leggi e dell'aumentata sensibilità dell'ambiente esterno.

Come conseguenza, iniziando dalle grandi imprese, sono stati costruiti fino a quattro Sistemi di Gestione indipendenti fra di loro, almeno inizialmente. In seguito, si è rilevato che vi sono evidenti connessioni e interdipendenze, dal punto di vista formale e sostanziale, fra le problematiche della qualità, della sicurezza sul lavoro, della protezione dell'ambiente e della responsabilità sociale dell'azienda.

La conseguenza è che gestire i vari sistemi secondo una logica sistemica può diventare un punto di forza dell'azienda sia verso l'in-

Sistemi integrati qualità, ambiente, sicurezza ed etica: futuro o nuova moda?

Fig. 3



terno, sia verso l'esterno. Nella figura 3 è riportato graficamente lo schema logico per ottenere un sistema integrato.

Lo scopo dell'approccio sistemico è quello di rispondere ai requisiti di legge e a quelli della normativa volontaria adottata dall'azienda, ottimizzando la gestione dei sistemi, estendendo ad essi le "regole" del Sistema di Gestione per la Qualità, puntando alla soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo dell'azienda.

È chiaro che il Sistema Integrato rappresenta solo il primo livello gestionale, al sotto del quale devono esistere dei sottosistemi specialistici che tengano conto delle peculiarità tecniche di ciascuna delle normative, cogenti e non, che devono essere applicate.

Vantaggi e svantaggi di un sistema integrato

I motivi che possono spingere un'azienda a dotarsi di un Sistema integrato sono diversi e molteplici, ma in linea di massima si possono ricondurre a quelli indicati di seguito.

Motivi derivanti dall'esterno:

- richieste del mercato (espresse o inesprese);
- desiderio di cautelarsi dai rischi derivanti da responsabilità riconducibili all'azienda;
- desiderio di mantenere o conquistare i clienti utilizzando tutte le variabili: qualità, ambiente, sicurezza, etica.

Motivi derivanti dall'interno:

- ridurre il personale dedicato alla gestione e al controllo (e quindi i relativi costi), passando da quattro sistemi a un solo sistema;
- ridurre la massa documentale;
- unificare le metodologie di formazione del personale dedicato;
- unificare le metodologie di informazione;
- unificare i processi di *audit* interno.

I vantaggi della costruzione di un sistema integrato si possono così sintetizzare:

- integrazione delle politiche, evitando conflitti tra le differenti strategie aziendali e definendo obiettivi allineati e bilanciati fra le diverse aree;
- omogeneità delle metodologie di gestione aziendale, con conseguente eliminazione di duplicazioni, definizione univoca delle responsabilità, ruoli e compiti;
- ottimizzazione delle risorse sulla base di priorità ben definite;
- ottimizzazione delle metodologie di formazione, addestramento e comunicazione, con conseguente migliore gestione di informazioni, registrazioni e controlli;
- riduzione dei costi, dovuta a una migliore gestione di informazioni, personale, registrazioni, controlli e verifiche;
- riduzione della burocrazia del sistema;
- riduzione dei costi di certificazione.

Tuttavia, non esistono solo i vantaggi, ma vi sono alcuni svantaggi che devono essere presi in considerazione:

- investimento nella costruzione del sistema integrato, in quanto non si tratta di com-

Sistemi integrati qualità, ambiente, sicurezza ed etica: futuro o nuova moda

riere semplicemente un "collage" fra i sistemi esistenti, ma è necessario

- ripensare alle metodologie di gestione e ai processi utilizzati, in modo da ottimizzarli (e si tratta di un investimento che si ripaga nel medio-lungo periodo);
- abbandono di metodologie consolidate, con conseguente necessità di gestire il cambiamento, non solo metodologico, e di vincere le inevitabili resistenze al cambiamento;
- cambio culturale, in quanto è necessario passare dalla "cultura della documentazione" alla "cultura dei risultati";
- investimento nella formazione del personale dedicato alla gestione del sistema integrato, in quanto è necessario formare coloro che conducono il "nuovo" sistema, prelevando necessariamente da coloro che hanno gestito i diversi sistemi preesistenti; inoltre, può essere necessaria una formazione generalizzata al fine di favorire il cambio culturale di cui si è detto.

Conclusioni

I Sistemi integrati⁽³⁾ rappresentano il futuro dei Sistemi di Gestione aziendali:

- per il trend della normativa internazionale⁽⁴⁾;
- per la richiesta di "qualità etico-sociale"⁽⁵⁾;
- per la soddisfazione di una vasta gamma di bisogni espressi da un più ampio contesto di parti interessate;
- per la necessità di mantenere l'azienda nella propria posizione di mercato e ampliare la sua penetrazione in nuovi mercati dove, oltre al costo, può essere importante proprio la richiesta di "qualità etico-sociale".

In un mercato sempre più globalizzato, le grandi imprese hanno iniziato a recepire e a soddisfare questi stimoli, mentre appare una certa inerzia nel campo delle piccole e medie imprese.

Se i Sistemi Integrati saranno il futuro o semplicemente una moda dipende dalla sinergia e dalla determinazione di tutti gli attori, istituzionali e non, che operano in questo campo. In mancanza di sinergia e determinazione (chiamiamolo *management commitment*) avremo una nuova moda, che durerà quanto possa durare una moda, ma che certamente non

sarà in grado di mantenere le promesse che oggi fa intravedere.

Relazione presentata al workshop "Sistemi integrati quali futuro dei Sistemi di Gestione Aziendali" – Milano, 23 maggio 2007

Bibliografia

- [1] Salomone R. Franco G.: *Dalla "Qualità Totale" alla "Qualità Integrata"* – FrancoAngeli Ed., 2006
- [2] Leonardi E., Rossignoli S.: *Un mondo di qualità ... che cambia* – UNI, 2006
- [3] Caropreso G., Catto E.G., Pernigotti D.: *La nuova UNI EN ISO 14001:2004* – "Il Sole 24 Ore", 2006
- [4] Zappa G.: *Sistema di gestione aziendale integrato* – Impiantistica Italiana, n. 6, novembre/dicembre 2006
- [5] Fortunati F.: *Qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale in azienda* – "Il Sole 24 Ore", 2005
- [6] Conti T.: *Qualità: un'occasione perduta?* – Etas Libri, 2004
- [7] Peri C.: *Qualità: metodi e concetti* – FrancoAngeli Ed., 2002
- [8] AA.VV.: *Project management in progress* – FrancoAngeli Ed., 1997
- [9] Relazioni dal sito Sincert (www.sincert.it):
 - Thione L.: *Integrazione degli approcci economici e sociali alla qualità nell'ambito dei sistemi di gestione aziendale* – Relazione Sincert, giugno 2004
 - Thione L.: *I sistemi di gestione integrati* – Relazione Sincert, ottobre 2004
 - Thione L.: *Dalla qualità economica alla qualità etico-sociale* - Relazione Sincert, giugno 2006
 - Riva E.: *Il futuro dei sistemi di gestione* – Relazione Sincert, settembre 2006
 - Grazioli F.: *Le prossime sfide per la qualità* - Editoriale Sincert, febbraio 2007

Giuseppe Pinto

Laurea in ingegneria chimica. Dopo un breve periodo in un istituto di ricerca del Gruppo Montedison, nell'area dei controlli non distruttivi, ha maturato la propria esperienza nell'industria chimica sia nella progettazione, sia nella conduzione di impianti a ciclo continuo.

Dal 1979 al 2001 ha operato in Snamprogetti, dapprima come Responsabile della Gestione Materiali, quindi come Responsabile della Programmazione e Controllo Progetti, poi come Responsabile Normative e Relazione con Organismi di Categoria e, infine, come Responsabile della Qualità.

Attualmente è consulente aziendale nel campo del Quality Management, Quality Control ed Environmental Management, operando nelle piccole e medie imprese metalmeccaniche e di servizi e nella Pubblica Amministrazione.

È coautore di varie pubblicazioni nell'area e del libro curato da Animp "Project Management in Progress".

È Direttore Tecnico dei corsi di formazione Animp-Oice



⁽³⁾ Zappa G.: *Sistema di Gestione Aziendale Integrato* – Impiantistica Italiana – novembre/dicembre 2006.

⁽⁴⁾ Riva E.: *Il futuro dei Sistemi di Gestione* – Relazione Sincert, settembre 2006.

⁽⁵⁾ Thione L.: *Dalla qualità economica alla qualità etico-sociale* – Relazione Sincert, giugno 2006; Thione L.: *I sistemi di gestione integrati* – Relazione Sincert, ottobre 2004.