

Resoconto del primo pomeriggio della Qualità “I sistemi di gestione delle organizzazioni per l'efficacia e la competitività”

(A cura del Dott. Ing. Luca FRANCESCHINI^(*))

“La Qualità è un viaggio, non una destinazione; più si ottengono risultati, più servono miglioramenti” [1]. Con queste parole il prof. PARASURAMAN, uno dei massimi esperti della Qualità dei servizi, spiega il significato della qualità. Il CIFI, che riunisce per scopo statutario chi si occupa di “viaggi” e constatando l'attualità delle tematiche legate alla Qualità nel mondo dei trasporti, ha organizzato un ciclo di sei pomeriggi di formazione dedicati all'argomento.

L'organizzazione dei pomeriggi è stata condotta in collaborazione tra la Sezione di Roma del CIFI e l'AICQ-ci (Associazione Italiana Cultura per la Qualità – centro insulare). Il primo pomeriggio si è tenuto il giorno 2 marzo 2010 presso la sala della biblioteca, di cui questo resoconto vuole riportarne i principali concetti, rimandando alla bibliografia riportata [2] per ulteriori approfondimenti.

Gli argomenti trattati nei sei pomeriggi per la Qualità programmati sono:

1. I sistemi di gestione delle organizzazioni per l'efficacia e la competitività (2 marzo 2010);
2. Dall'attenzione al cliente alla Customer Satisfaction (13 aprile 2010);
3. Dallo stress da lavoro correlato alla people satisfaction, alla Qualità nei servizi (giugno 2010);
4. Il miglioramento continuo come cultura d'impresa (settembre 2010);
5. Il Total Quality Management e l'Eccellenza: il nuovo modello EFQM-2010 (ottobre 2010);

6. Gli aspetti economici della Qualità (dicembre 2010).

Prendono la parola gli ingegneri Marcello SERRA, Preside della Sezione di Roma, e Luca FRANCESCHINI, delegato della Sezione di Roma, per sa-

lutare i presenti (fig. 1), presentare il ciclo di pomeriggi programmato ed introdurre i relatori (fig. 2) e l'argomento all'ordine del giorno.

Dall'organizzazione del lavoro alla gestione sistemica delle organizzazioni

Introduzione

Il pomeriggio inizia con la relazione dell'ing. Sergio BINI, consigliere di AICQ-ci, dirigente di azienda e socio CIFI.

L'ing. BINI introduce la sua presentazione con due citazioni riguar-

danti rispettivamente la gestione innovativa delle imprese e le dinamiche della competizione: *“ogni impresa che continui ad essere semplicemente gestita ed amministrata, sia pure con la massima competenza, se non si trasforma continuamente e non si adatta a nuovi compiti e a nuove situazioni, perde con il tempo qualsiasi significato ed alla fine è destinata a scomparire”* (Joseph Alois SCHUMPETER) e *“per restare nello stesso posto devi correre più velocemente che puoi. Se vuoi arrivare da qualche parte, devi correre due volte più veloce”* (Lewis CARROLL, in “Alice nel paese delle meraviglie”). Le due citazioni evidenziano il dinamismo e la relatività che deve caratterizzare le imprese le quali de-



Fig. 1 - I presenti al primo pomeriggio della Qualità 2010.



Fig. 2 - I relatori del pomeriggio. Da sinistra: dott. Cristina GIULIANI, ing. Sergio BINI, ing. Luca FRANCESCHINI, dott. Nicoletta DI FILIPPO e dott. Mauro PASTORINO.

^(*) Delegato CIFI della sezione di Roma.

A Complete Line of Model T's to Choose From



Fig. 3 - Il modello della Ford "T" disponibile al pubblico. Tutte le vetture prodotte erano disponibili nel solo colore nero.

vono cambiare spesso secondo il "clima"; il passaggio che porta da questi concetti a quello della centralità del cliente è breve logicamente ma ha impiegato un secolo per svilupparsi. E' caratteristico in tal senso l'esempio di Henry FORD che, agli inizi del novecento, affermava riguardo al nuovo modello di automobile che ha cambiato il mondo (la Ford "modello T") che: *"you can paint it any color, so long as it is black"*⁽¹⁾. Infatti, le linee di produzione della fabbrica producevano la macchina solo di colore nero (fig. 3), perciò qualunque potesse essere il colore desiderato dal cliente...

Oggi la centralità del cliente orienta di fatto tutte le scelte del management, per lo meno di quelle imprese che vogliono avere una maggiore possibilità di sopravvivere e di svilupparsi che, quindi, devono *"correre due volte più veloce di quello che possono"*.

I clienti si aspettano oggi non solo i prodotti che acquistano, ma anche delle emozioni. Il proprietario di un ristorante, se si comporta in modo sgarbato, allontanerà i clienti anche se la qualità del cibo è buona. I costi della struttura e del personale, uniti ai costi della merce che resta invenduta lo porteranno alla chiusura dell'attività, pur avendo cibo di elevata qualità.

⁽¹⁾ Il senso della frase è "Puoi volerla verniciata di qualunque colore, comunque sarà sempre nera". In verità non è provato che tale frase sia stata effettivamente pronunciata da FORD ma, nel corso degli anni, con questa frase si è sempre voluto rappresentare il modo di pensare attribuito a FORD.

L'organizzazione dell'impresa deve, quindi, creare valore per il cliente, valore che il cliente riconosce e che lo induce a dare a sua volta valore all'impresa; lo scambio non è un semplice "baratto" (o, meglio, un gioco a somma zero) ma è il momento in cui viene creato valore aggiunto per entrambi, secondo la logica del *"win-win"*, dove entrambe le parti "vincono".

Quando finisce un concerto, se gli orchestrali hanno suonato magistralmente, lo spettatore esce con un'emozione che gli rimarrà impressa nella memoria e che comunicherà ai suoi amici invogliandoli ad andare al concerto.

Dell'attenzione al cliente si parlerà più approfonditamente nel secondo pomeriggio per la Qualità.

L'organizzazione dell'impresa

TAYLOR teorizzava l'azienda come un tutto unitario, una grande macchina fatta di pezzi meccanici e di "pezzi" umani ciascuno collocato al posto giusto secondo un piano prefissato a tavolino dagli scienziati dell'organizzazione i quali traevano la legittimazione a pianificare proprio dal fatto che essi, ed essi soli, avevano ben chiari gli scopi ed il funzionamento dell'intero sistema. La ricerca della *"one best way"* in realtà è una metodica antesignana della gestione per processi e consente di rappresentare in ottica sistemica l'organizzazione del lavoro.

Lo standard internazionale ISO 9000:2005, infatti, definisce *sistema di gestione per la Qualità* "un sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento alla qualità", cioè l'integrazione proattiva di tutte le componenti della struttura organizzativa.

Gestire le organizzazioni moderne è divenuta una attività molto complessa ed impegnativa, bisogna rispondere in maniera organica, competente e documentata a norme, leggi, contratti, esigenze degli stakeholder e così via. Quindi un manager moderno può essere categorizzato come un *"manager della complessità"*.

Per oltre tre secoli si è applicato il metodo Cartesiano per gestire la complessità secondo il quale il modo migliore per affrontare la complessità è quello di dividere il problema in parti per affrontarlo per aspetti parziali più facili da gestire. CARTESIO sosteneva che questa riduzione della complessità non avrebbe alterato la conoscenza della realtà ed avrebbe consentito, in definitiva, di pervenire per pezzi alla soluzione del problema complessivo. I filosofi hanno chiamato questo modo di affrontare i problemi *"riduzionismo"*.

Oggi, a partire dagli anni ottanta del secolo scorso, constatiamo che sempre di più occorre coordinare l'aspetto riduzionistico con un nuovo approccio *"olistico"*⁽²⁾, in maniera complessiva evitando che la concentrazione degli sforzi su un problema parziale ci impedisca di vedere il problema generale e che le attività, svolte per ottenere un beneficio in un campo, determinino rischi e danni in altri campi.

Dobbiamo trovare nuove leggi di organizzazione della complessità che ci permettano di attuare nuove sintesi senza perdersi nei dettagli, ma anche senza trascurarli.

Riduzionismo ed olismo non sono in alternativa ma devono rappresentare momenti diversi e coordinati per conoscere realtà complesse e per operare efficacemente su di esse.

I principi della gestione per la Qualità secondo ISO 9000

Lo standard internazionale ISO 9000 sottolinea che *"il successo può derivare dall'attuazione e dell'aggiornamento di un sistema di gestione progettato per migliorare con continuità le prestazioni venendo incontro alle esigenze di tutte le parti interessate"*. Ma, *"per guidare e far funzionare con successo una organizzazione bisogna dirigerla e tenerla sotto controllo in maniera sistematica e trasparente"*.

⁽²⁾ *"olistico"* deriva dal greco *òlos* che significa il tutto, insieme.

A tal fine, lo standard ISO 9000 individua otto principi di gestione per la Qualità come quadro di riferimento strumentale per il miglioramento continuo delle prestazioni di una organizzazione.

Analizzando con attenzione la struttura dei principi, il miglioramento continuo viene a costituire, infatti, una sorta di "super principio" che attraversa trasversalmente i restanti sette. In quanto, se la soddisfazione del cliente delle parti interessate costituisce l'obiettivo vero di una organizzazione, il miglioramento continuo è il "motore" della gestione dell'organizzazione (fig. 4).

Più precisamente, gli otto principi sono:

- 1- **Orientamento al cliente:** le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero, pertanto, capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative;
- 2- **Leadership:** i capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- 3- **Coinvolgimento del personale:** le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione;
- 4- **Approccio per processi:** un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo;
- 5- **Approccio sistemico alla gestione:** identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia ed all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi;
- 6- **Miglioramento continuo:** il miglioramento continuo delle pre-

stazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione;

- 7- **Decisioni basate su dati di fatto:** le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e informazioni;
- 8- **Rapporti di reciproco beneficio con**

Infatti, i sistemi di gestione ambientale rappresentano una risposta, al momento volontaria, delle organizzazioni ai gravi problemi di inquinamento e di deterioramento delle risorse naturali che negli ultimi anni hanno caratterizzato lo scenario ambientale globale.

L'aumento della produzione dovuto a maggiori richieste da parte della popolazione si incontra e si scontra con la limitatezza delle risorse disponibili: si crea quindi un gap, uno squilibrio sempre più marcato.

In un primo momento si è cercato di risolvere questo problema con delle azioni correttive, di comando e di controllo, normative e vincolistiche, azioni che ci

si è resi conto non essere sufficienti.

Si è allora affiancato un nuovo tipo di intervento, costituito da azioni volontarie, di tipo preventivo anziché correttivo. Nelle azioni correttive, l'ambiente era considerato come un costo, nelle azioni preventive, l'ambiente è una variabile che deve essere gestita come le altre.

All'inizio degli anni ottanta l'economista statunitense FREEMAN aveva intuito che, oltre al profitto economico che l'azienda deve necessariamente prefiggersi, ci sono anche altri aspetti che l'azienda deve considerare. Uno di questi aspetti è il fatto che il prodotto deve essere non solo remunerativo per l'azienda ma deve anche essere accettato dall'ambiente, inteso qui non come natura ma come contesto sociale.

FREEMAN introdusse, quindi, il concetto di *Responsabilità Sociale d'Impresa* (RSI) come integrazione,

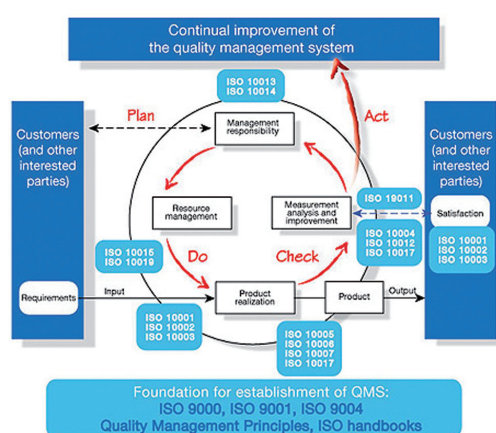


Fig. 4 - Il miglioramento continuo secondo la norma ISO 9000. Nella figura è evidenziato il ciclo di deming del plan-do-check-act applicato al processo del miglioramento continuo.

i fornitori: una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed il rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Per concludere, quindi, è quanto mai opportuno evidenziare che sia la letteratura tecnica, sia l'esperienza quotidiana confermano quanto teorizzato più di un secolo fa da John RUSKIN: "la Qualità non è mai un caso, essa è sempre il risultato di uno sforzo intelligente".

L'attenzione all'ambiente: scelta gestionale e di responsabilità sociale

Prende la parola la dottoressa Nicoletta DI FILIPPO, esperta di economia dell'ambiente, per rappresentare i modelli e le metodologie che consentono alle imprese di materializzare la loro scelta di prestare attenzione all'ambiente.

su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. I *Sistemi di Gestione Ambientale* (SGA) rappresentano l'aspetto ambientale del concetto generale di RSI che consentono di integrare, su base volontaria da parte delle imprese, le tematiche ambientali come parte integrante della più complessa e generale gestione d'impresa.

Le imprese decidono di adottare un sistema di gestione ambientale perché, avendo un obiettivo di equilibrio di lunga durata - e non del solo profitto a breve termine - lo stesso consente loro una crescita continua ed efficiente delle organizzazioni. Quindi, un equilibrio che si basa non solo sulla variabile economica ma congiuntamente ed in modo bilanciato rispetto alle tre variabili fondamentali economica, ambientale e sociale; la cui corretta interrelazione consente di ottenere uno sviluppo sostenibile, di lunga durata. Lo strumento per arrivare a questo obiettivo è il miglioramento continuo delle prestazioni.

Un sistema di gestione ambientale parte dall'analisi iniziale del funzionamento dell'azienda e di come le sue attività possano impattare sull'ambiente. Si procede, poi, (fig. 5) nella definizione della politica ambientale, ove si individuano gli obiettivi generali di riduzione delle emissioni gassose, liquide, sonore e, successivamente, si dettagliano questi obiettivi generali, quantificandoli. Si passa, poi, alla fase di attuazione e di successiva verifica del funzionamento, fino ad arrivare al riesame della direzione che, valutando se gli obiettivi fissati vengono stati raggiunti o meno, può attuare un certo insieme di azioni correttive tese al miglioramento continuo (cosiddetto circolo virtuoso).

I SGA sono principalmente di due tipi: l'EMAS e l'ISO 14001. Questi sono nati all'inizio degli anni '90 in maniera parallela e, mentre all'inizio differivano tra loro, nel corso degli anni si sono andati sempre più ad assomigliare.

Il sistema EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) è il sistema comunitario di ecogestione

che si rifà ad un apposito Regolamento dell'Unione Europea ed ha, pertanto, un riconoscimento istituzionale pubblico, proprio perché derivante da una normativa europea. L'EMAS ha come fulcro la "Dichiarazione Ambientale" che è una dichiarazione dell'azienda di quale risultino essere i suoi attuali impatti nei confronti dell'ambiente e quali siano i suoi obiettivi per il futuro e come la stessa voglia raggiungere questi obiettivi specifici. L'azienda che rispetta i principi EMAS può esser iscritta in un apposito albo nazionale EMAS e tale iscrizione sarà riportata nella Gazzetta Ufficiale Europea.

La norma ISO 14001, invece, è una norma internazionale, più ampia rispetto all'EMAS, ma sostanzialmente assume una valenza gestionale interna in quanto non richiede dichiarazioni all'esterno. L'Azienda che rispetta la ISO 14001 può essere in tal senso certificata da parte di un Organismo terzo accreditato.

Con l'ultima revisione delle EMAS, avvenuto con l'introduzione del sistema EMAS III grazie all'emanazione del Regolamento n. 1221 del

25 novembre 2009, i due sistemi si sono sostanzialmente equiparati.

Il SGA EMAS si è avvicinato ai requisiti dello standard internazionale ISO 14001 in quanto quest'ultimo è simile alle norme ISO 9001 che hanno avuto una grande diffusione all'interno delle aziende. Inoltre, sempre per aumentare la diffusione dell'SGA EMAS e rafforzarne il riconoscimento, è stato allargato questo sistema di certificazione all'esterno della UE, sono state introdotte agevolazioni, incentivi e deroghe per le piccole e medie imprese e sono stati introdotti degli indicatori chiave ambientali per fornire una maggiore coerenza e standardizzazione dei valori riportati nella dichiarazione ambientale (efficienza energetica, efficienza dei materiali, consumo di acqua, produzione di rifiuti, emissioni, e così via). Tali indicatori consentono agevolmente di effettuare dei confronti tra la stessa azienda in tempi diversi o tra diverse aziende dello stesso settore allo stesso momento (benchmarking).

Vi sono altri strumenti oltre gli SGA, secondo la norma UNI EN ISO 14020: le cosiddette *etichette ambientali*, che sono dei «marchi» che vengono apposti a prodotti o servizi che rispettano determinati requisiti (figura 6). Vi sono tre tipologie di etichette ambientali:

- quelle di *tipo I* (ISO 14024) che sono le vere e proprie etichette (tipo eco-label, è il fiore con la corona di petali rappresentati con le stelle della bandiera della UE riportata in fig. 6 nel settore 2 dell'etichetta) che servono per evidenziare al consumatore finale (Business to Consumer) che il prodotto etichettato rispecchia i requisiti di ambiente, qualità e sicurezza;
- quelle di *tipo II* (ISO 14012) che sono auto dichiarazioni ambientali dirette al consumatore finale o alla filiera produttiva (Business to business) che hanno il fine di informare sulle politiche ambientali adottate;
- quelle di *tipo III* (ISO 14025) che sono dichiarazioni ambientali di prodotto (Environmental Product Declaration, EPD) dirette alla sola



Fig. 5 - Fasi per conseguire il miglioramento continuo in un sistema di gestione ambientale. Si può ritrovare la stessa logica del ciclo di Deming, di cui alla figura 4, considerando che la fase finale del miglioramento continuo può essere legata ad una successiva implementazione del ciclo.

VITA DEL CIFI

filiera produttiva che consentono una comparazione tra i vari prodotti. Le etichette di tipi I e III prevedono un ente certificatore esterno.

Vi è, infine, il GPP (Green Public Procurement) che è uno strumento di politica ambientale volontario rivolto alla Pubblica Amministrazione che intende favorire lo sviluppo di un mercato di prodotti o servizi a ridotto impatto ambientale attraverso la leva della domanda pubblica (acquisti verdi).

Sono, pertanto, presenti più tipi di sistemi a disposizione per un'azienda per integrare le politiche di gestione ambientale all'interno della sua organizzazione.

Si evidenzia come l'Unione Europea abbia mostrato una grande sensibilità in materia di protezione ambientale promuovendo sistemi e strumenti diretti sia ai privati sia alle pubbliche amministrazioni.

In Italia, la situazione delle aziende certificate al 31 maggio 2009 è la seguente: da un punto di vista di numeri assoluti, le aziende certificate ISO 14001 sono 12.873, quelle EMAS 984 e, per paragone, quelle ISO 9001 101.614.

Le regioni con il maggior numero di aziende certificate ISO 14001 sono la Lombardia (1.824), il Piemonte (1.303), l'Emilia-Romagna (1.266) e la Campania (1.255); rispetto alla EMAS abbiamo l'Emilia-Romagna (184), la Toscana (128), il Veneto (61) e la Puglia e il Piemonte (59). Vi è quindi un maggior numero di aziende certificate al nord Italia. Se, però, si analizzano i dati percentuali, cioè delle aziende certificate rispetto al totale delle aziende certificate ISO 9001, i dati per la ISO 14001, raggruppati per aree Nielsen, sono: Sud (15,92%), nord - est (12,08%), nord - ovest (11,71%) e centro (10,98%); la media nazionale è del 12,67%. Riguardo EMAS: Nord - est (13,30% - n.b.: per mille), centro (11,28%), sud (8,31%) e nord - ovest (6,91%); la media nazionale è del 9,68%.

In conclusione, in Italia la diffusione dei SGA è avvenuta in maniera tra-

sversale da nord a sud, da est a ovest ma è ancora limitata e la certificazione ISO 9001 non sempre viene seguita da una certificazione ambientale EMAS o ISO 14001. Per un equilibrio di lunga durata occorrerebbe implementare dei SGA come meccanismi di azionamento di un circolo virtuoso per una prospettiva di miglioramento continuo; passare da atteggiamenti "correttivi" ad azioni preventive per giungere a livelli sostenibili di tutela ambientale e di produttività aziendale;

passare da un'ottica del rendimento immediato ad una visione dei risultati di lungo periodo.

La tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro ed i sistemi di gestione

Il terzo intervento vede come relatore il dott. Mauro PASTORINO, esperto di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

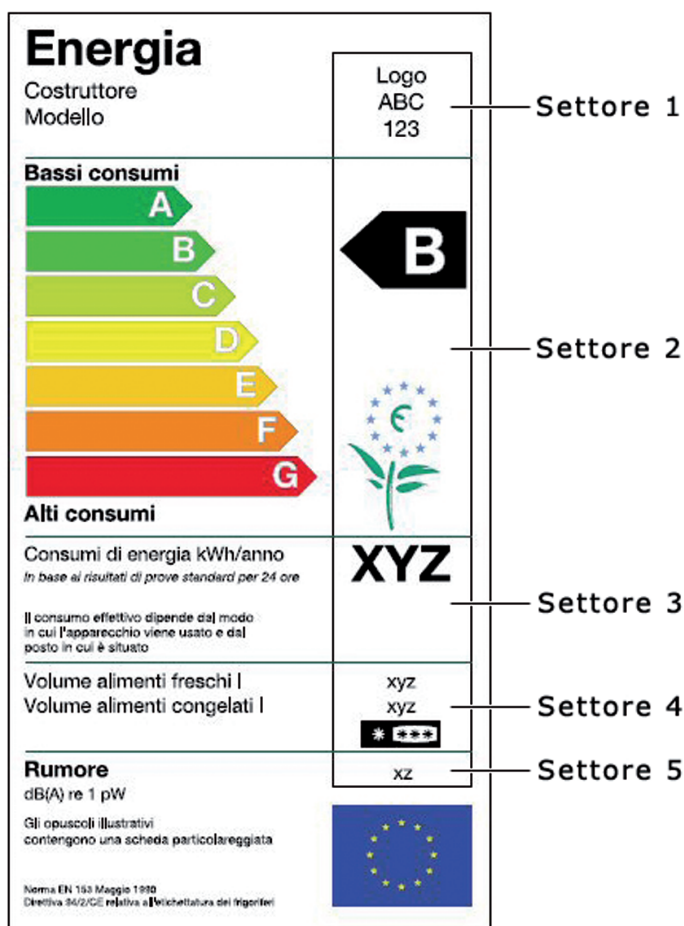


Fig. 6 - Esempio di etichetta energetica relativa ad un frigorifero. Il fiore nel settore 2 è la "eco-label" di cui alla norma ISO 14024.

Con l'introduzione del Decreto Legislativo 19 settembre 1994, n. 626 e le sue successive modifiche ed integrazioni in materia di sicurezza e salute dei lavoratori, le Imprese iniziarono un laborioso percorso, a tutt'oggi ancora ben lontano dall'essere compiutamente concluso, finalizzato ad affrontare tutte le problematiche connesse alla "sicurezza e salute dei lavoratori" con una visione sistemica e multidisciplinare.

Nel tempo, l'approfondimento dei contenuti e della conseguente implementazione delle norme introdotte nonché con la loro successiva concreta applicazione, iniziarono a delineare contorni ben più ampi di quelli inizialmente delineati, in quanto il fenomeno della "sicurezza sul lavoro" iniziò a rivestire un ruolo di rilievo anche nel sistema economico ed etico delle organizzazioni.

Tale sistema normativo, purtroppo, non riuscendo ancora a radicarsi pienamente nel tessuto imprenditoriale, ha fallito in parte nei suoi obiettivi iniziali, in quanto le statistiche dimostrano che l'Italia è ancora uno degli stati in Europa con i più alti indici di gravità e di frequenza relativi agli infortuni sul lavoro.

In aiuto al concetto di "prevenzione", tanto declamato nelle normative del settore, sono intervenuti i "Sistemi di Gestione per la Sicurezza", i quali introducono principalmente il concetto di "miglioramento continuo" il cui conseguimento non può prescindere dal coinvolgimento di tutti i soggetti facenti parte dell'impresa.

Una maggiore spinta all'introduzione nell'impresa di un modello di organizzazione e di gestione della sicurezza è coincisa, in particolare, anche con l'entrata in vigore del nuovo "Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro" Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 "attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" che ha sostituito la vecchia normativa in materia di sicurezza.

Dopo questa panoramica introduttiva sulla normativa del settore, la

presentazione entra nel vivo della descrizione dei sistemi di gestione della sicurezza e salute sul lavoro.

Lo standard *OHSAS 18001*⁽³⁾ è stato sviluppato nel 1999 per rispondere ad una precisa domanda del mercato che chiedeva con insistenza uno standard univoco per i sistemi di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori (SSL). L'OHSAS nasce, quindi, come uno standard conforme ai principi indicati nella specifica BS 8800; la guida ai Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori (SGSSL) è stata realizzata nel 1996 dal British Standards Institution.

La OHSAS 18001 è applicabile ad ogni organizzazione che desideri:

- stabilire un sistema di gestione per la salute e la sicurezza dei lavoratori al fine di eliminare o di minimizzare i rischi per i dipendenti e le altre parti interessate che possano essere sottoposti a potenziali rischi occupazionali associati alla propria attività;
- attuare, mantenere e migliorare continuamente un sistema di gestione per la sicurezza e la salute dei lavoratori;
- accertare la propria conformità con la politica OH & S⁽⁴⁾ stabilita;
- dimostrare a terzi tale conformità;
- ricercare una certificazione/registrazione del proprio sistema di gestione OH & S da parte di una organizzazione esterna oppure effettuare una auto-determinazione e dichiarazione di conformità a questo specifico standard internazionale;

Tutti i requisiti di questa specifica OHSAS sono da incorporare in ogni sistema di gestione OH & S. Il grado di estensione dell'applicazione dipenderà da vari fattori come la politica OH & S dell'organizzazione, la natura delle sue attività, i rischi e la complessità dei processi operativi.

⁽³⁾ OHSAS è l'acronimo di «Occupational Health and Safety Assessment Series».

⁽⁴⁾ OH & S è l'acronimo di «Occupational Health and Safety».

Questa specifica OHSAS è, quindi, da intendersi come indirizzata alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, piuttosto che alla sicurezza dei prodotti e dei servizi.

La Politica Aziendale per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro deve:

- essere adeguata alla natura e all'entità dei rischi OH & S dell'organizzazione;
- includere l'impegno al miglioramento continuo;
- includere l'impegno a conformarsi quantomeno alla vigente legislazione in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro applicabile ed agli altri requisiti che l'organizzazione decida di sottoscrivere;
- essere documentata, attuata e mantenuta;
- essere comunicata a tutti i dipendenti per renderli consapevoli dei loro obblighi individuali relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro;
- essere disponibile per le parti interessate;
- essere riesaminata periodicamente per assicurare la sua continua rispondenza ed adeguatezza all'organizzazione.

Inoltre, l'organizzazione deve stabilire e mantenere obiettivi documentati relativi alla sicurezza e salute sul lavoro, per ciascun livello e funzione rilevante interna alla organizzazione stessa.

Quando gli obiettivi vengono stabiliti e riesaminati, un'organizzazione deve prendere in considerazione le prescrizioni legali e le altre prescrizioni, i suoi pericoli e rischi per la tutela della SSL, le opzioni tecnologiche, le esigenze finanziarie, operative e commerciali ed il punto di vista delle parti interessate.

Gli obiettivi ed i traguardi devono essere coerenti con la politica per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, compreso l'impegno per il miglioramento continuo.

Implementare un Sistema di Gestione della SSL rigoroso ed efficiente offre i seguenti vantaggi:

- riduzione del numero di infortuni attraverso la prevenzione ed il controllo dei luoghi di lavoro classificati a rischio;
- riduzione del rischio di incidenti gravi;
- crescita dell'entusiasmo del personale grazie alla soddisfazione delle aspettative di miglioramento;
- riduzione delle perdite materiali derivanti da incidenti e interruzioni della produzione;
- disponibilità di un sistema di gestione integrabile che includa anche gli aspetti legati alla qualità e all'ambiente;
- garanzia di uno strumento di indirizzo e di gestione per la normativa pertinente in materia;
- soddisfazione delle aspettative dell'opinione pubblica sempre più sensibile nei confronti della sicurezza e della salute sul lavoro.

L'edizione 1999 della specifica OHSAS 18001 è stata di recente sostituita con la BS OHSAS 18001:2007, che è entrata definitivamente in vigore il 01 luglio 2009. La OHSAS 18001:2007 dà più enfasi alla dimensione "salute" e non solo alla "sicurezza", nonché si allinea significativamente alla ISO 14001 per facilitare lo sviluppo di sistemi di gestione integrati, ed infine dà una più chiara definizione delle parti interessate lasciando intendere la necessità di dover individuare i pericoli e valutarne i rischi non solo per i lavoratori, ma anche per tutti gli altri soggetti potenzialmente coinvolti nell'attività aziendale.

Il Sistema di Gestione dovrebbe basarsi sui seguenti requisiti:

- adozione di una politica per la gestione della sicurezza;
- identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e individuazione delle modalità di controllo, in stretta connessione alle prescrizioni legislative o ad altre adottate;
- definizione di programmi e obiettivi specifici;
- definizione di compiti, responsabilità e deleghe adeguati a garantire l'effettiva gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- formazione, addestramento e

coinvolgimento del personale (e dei suoi rappresentanti);

- comunicazione, partecipazione e consultazione, dei dipendenti e delle parti interessate;
- utilizzo e gestione controllata della documentazione per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- stabilire e attuare quelle operazioni e attività associate ai pericoli identificati, dove l'attuazione di controlli (adeguate modalità di controllo) è necessaria per la gestione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro;
- stabilire e mantenere attive adeguate misure atte a individuare, prevenire e controllare i possibili eventi accidentali (infortuni e mancati incidenti) ed emergenze;
- monitoraggio e misurazione delle prestazioni del sistema per la sicurezza e salute, nonché per il mantenimento della conformità legislativa;
- assicurare che siano svolti audit interni ad intervalli pianificati. Piani e programmi di audit vanno definiti e attuati sulla base della valutazione del rischio e dei risultati degli audit precedenti;
- ad intervalli pianificati, riesaminare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione comprendendo la valutazione delle opportunità di miglioramento e l'eventuale necessità di apportare modifiche al sistema, alla politica e agli obiettivi.

All'interno dell'articolo 30 del Decreto Legislativo n. 81/2008 vengono proposte in alternativa anche

le *Linee Guida UNI INAIL* proposte per l'implementazione di un Sistema di Gestione della SSL; infatti, queste analogamente a quanto indicato nello standard OHSAS 18001, ribadiscono che occorre l'impegno di tutti i livelli e di tutte le funzioni aziendali, a partire dal top management fino ad arrivare ai singoli dipendenti e/o ai loro rappresentanti.

Il SGSSL opera sulla base della sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame del sistema, per mezzo del processo dinamico, il cosiddetto "ciclo" o "principio della ruota di Deming" o PDCA (fig. 7).

La capacità del sistema di raggiungere gli obiettivi pianificati deriva dall'impegno e dal coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e soprattutto a partire da chi occupa il livello più elevato.

I contenuti delle fasi possono essere più o meno complessi in ogni singola azienda o unità produttiva in funzione di:

- dimensione, natura, attività e relativa complessità dell'organizzazione;
- significatività dei pericoli e rischi presenti, potenziali o residui;



Fig. 7 - Ulteriore esempio delle fasi del ciclo di Deming applicate ad un sistema di gestione della sicurezza e della salute sul lavoro.

- soggetti potenzialmente esposti.

Le sequenze esemplificative e generalmente applicabili delle fasi, quando il SGSSL è a regime, sono:

- stabilire una politica della salute e sicurezza sul lavoro che definisca gli impegni generali per la prevenzione dei rischi ed il miglioramento progressivo della salute e sicurezza;
- identificare le prescrizioni delle leggi e dei regolamenti applicabili;
- identificare tutti i pericoli e valutare i relativi rischi per tutti i lavoratori, compresi i casi particolari associati con i processi, le attività operative ed organizzative (comprese le interazioni fra gli addetti), le sostanze e i preparati pericolosi, e così via;
- identificare gli altri soggetti potenzialmente esposti (quali, ad esempio i lavoratori autonomi, dipendenti di soggetti terzi ed i visitatori occasionali);
- fissare specifici obiettivi appropriati, raggiungibili e congruenti con gli impegni generali definiti nella politica;
- elaborare programmi per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo priorità, tempi e responsabilità ed assegnando le necessarie risorse;
- stabilire le modalità più appropriate, in termini di procedure e prassi, per gestire i programmi;
- sensibilizzare la struttura aziendale al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- attuare adeguate attività di monitoraggio, verifica ed ispezione, per assicurarsi che il sistema funzioni;
- avviare le opportune azioni correttive e preventive in funzione degli esiti del monitoraggio;
- effettuare un periodico riesame per valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema nel raggiungere gli obiettivi fissati dalla politica della salute e sicurezza nonché per valutarne l'adeguatezza rispetto sia alla specifica realtà aziendale sia ai cambiamenti interni/esterni, modificando, se necessario, politica ed obiettivi della salute e sicu-

rezza, tenendo conto dell'impegno al miglioramento continuo.

Scegliere la responsabilità sociale con lo standard SA8000

L'ultimo intervento del pomeriggio è curato dalla dottoressa Cristina GIULIANI, esperta di sistemi di gestione per Qualità e responsabilità sociale.

La responsabilità sociale è un argomento molto dibattuto negli ultimi decenni ed ha avuto una grande diffusione internazionale anche a seguito della massiccia internazionalizzazione delle realtà produttive. Questa internazionalizzazione ha avuto per le aziende l'effetto di:

- realizzare impianti di produzione in aree geografiche in via di sviluppo;
- acquisire pacchetti azionari di aziende operanti sul posto;
- stendere accordi commerciali con imprese locali per la fornitura di prodotti e servizi.

Tutto ciò ha contribuito alla formazione di un diverso ruolo delle aziende nei sistemi economici mondiali e al riconoscimento di una dimensione sociale delle loro attività. Purtroppo, però, in numerosi casi, il decentramento, o meglio la delocalizzazione, delle attività produttive non ha creato le condizioni per uno sviluppo locale atteso ma ha, invece, provocato situazioni di sottoccupazione e pesanti lesioni dei diritti fondamentali. Ciò ha spinto i consumatori, ma anche alcuni investitori, a focalizzare l'attenzione sui meccanismi che si nascondono dietro la realizzazione dei beni di largo consumo che ogni giorno vengono posti sul mercato ed acquistati.

Tradizionalmente, l'etica è intesa come la scienza del vivere onesto, ispirato al rispetto di valori morali fondamentali come: l'equità, la trasparenza, la giustizia e l'affidabilità. Molteplici sono stati i fattori che hanno contribuito ad aumentare l'attenzione verso il problema etico.

Il concetto di responsabilità sociale ha trovato la sua prima formula-

zione istituzionale nelle Linee Guida per le multinazionali dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), pubblicate per la prima volta nel 1976.

Un ulteriore riferimento istituzionale è costituito dalla Dichiarazione Tripartita dei Principi riguardanti le Aziende Multinazionali e la Politica Sociale della OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) nel 1977.

Anche le Nazioni Unite, oltre all'importante Dichiarazione Universale dei Diritti Umani del 1948, hanno proposto nel 1999 il *Global Impact*, un codice di condotta volontario basato su nuove principi suddivisi in tre aree (diritti umani, diritti del lavoro, ambiente). Grazie al lavoro svolto dalle organizzazioni Internazionali si sono ben comprese le esigenze che stanno alla base della domanda di responsabilità sociale delle organizzazioni.

Sono nati così vari "codici di condotta", ispirati tutti più o meno al concetto di responsabilità sociale nella sua accezione più estensiva, tra cui si ricorda lo standard AA1000.

E' però solo con lo standard SA8000 (*Social Accountability*) che si prevede un sistema di gestione della responsabilità sociale verificabile da una parte terza indipendente che ne garantisce l'affidabilità di quanto dichiarato dall'organizzazione e il rispetto dei principi di responsabilità sociale.

Lo standard SA8000 è stato elaborato e pubblicato nel 1997 dal CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) che ha modificato poi la sua denominazione in SAI (Social Accountability International). La missione del SAI è:

- elaborare, diffondere, promuovere ed aggiornare lo standard SA8000;
- accreditare gli organismi di certificazione e formazione sullo standard SA8000;
- realizzare corsi per valutatori di sistemi SA8000.

Lo standard SA8000 si caratterizza per la sua flessibilità in quanto

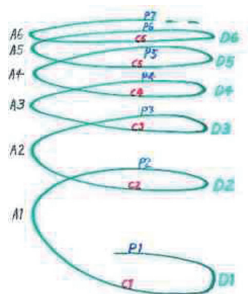


Fig. 8 - Anche i processi relativi ai sistemi di gestione della responsabilità sociale possono essere espressi con un ciclo di Deming. Tutti i sistemi di gestione aziendale descritti nel presente resoconto sono caratterizzati dalla struttura del ciclo di Deming aventi come obiettivo il miglioramento continuo dei processi aziendali. E' possibile rappresentare il miglioramento continuo come un ciclo di Deming tridimensionale in cui ad ogni successivo passaggio del ciclo il miglioramento avuto consente di "alzare" il livello degli obiettivi.

può essere applicato ad aziende di qualunque dimensione, in qualunque parte del mondo, siano esse pubbliche o private. Si presta, inoltre, ad essere integrato nel Sistema di Gestione Ambientale.

Lo standard SA8000 si articola in quattro capitoli:

- scopo e ambito di applicazione,
- elementi normativi e loro interpretazioni,
- definizioni,

- requisiti di responsabilità sociale.

Quest'ultimo capitolo è quello dai contenuti più importanti ed è suddiviso in nove paragrafi o "requisiti":

1. Lavoro infantile;
2. Lavoro forzato e obbligatorio;
3. Salute e sicurezza;
4. Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
5. Discriminazione;
6. Procedure disciplinari;
7. Orario di lavoro;
8. Retribuzione;
9. Il sistema di gestione;

Il requisito numero 9 è interamente dedicato al cosiddetto *Social Management System*, simile come struttura ai Sistemi di Gestione per la Qualità (ISO 9001) ed ai Sistemi di Gestione ambientali (ISO 14001). Si registra, infatti, la richiesta di una politica con obiettivi, la pianificazione ed attuazione per raggiungere gli obiettivi, la nomina di un rappresentante della Direzione ed, infine, il riesame periodico.

Anche questo sistema segue, quindi, la metodica già ricordata del ciclo di Deming (fig. 8). La certificazione SA 8000 prevede il seguente percorso:

- autovalutazione preliminare;
- riconoscimento dello "status di applicant";
- implementazione del Sistema di Gestione per la responsabilità Sociale;
- audit iniziale e rilascio del Certificato;

- audit periodici di sorveglianza;

I principali benefici ottenibili con la certificazione sono:

- miglioramento del "clima aziendale" con diminuzione delle tensioni interne tra lavoratori, rappresentanze sindacali e datori di lavoro;
- accrescimento della credibilità e reputazione aziendale con conseguente fidelizzazione nei confronti del marchio o del logo aziendale;
- migliore controllo dell'eticità e della correttezza sociale nella catena dei fornitori che può portare all'instaurazione di un "circolo virtuoso" nelle adesioni allo standard;
- certezza del mantenimento della conformità alle normative sulla salute e sicurezza.

Al 30 settembre 2009, nel mondo risultavano rilasciati 2093 certificati, in 64 nazioni e riguardanti 1.150.644 lavoratori.

L'Italia risultava la prima nazione in ordine di numero di certificati posseduti (881 pari al 42%), seguiva l'India (429 certificati, 20%) e la Cina (242 certificati, 12%). Come numero di lavoratori interessati, invece, vedeva al primo posto l'India (303.908 lavoratori, 30%), poi la Cina (210.056 lavoratori, 21%) e poi l'Italia (208.655 lavoratori, 21%). In Italia le regioni che presentavano più certificazioni sono: la Toscana (252 certificazioni), la Campania (100 certificazioni) e l'Umbria (72 certificazioni).

BIBLIOGRAFIA

- [1] Sergio BINI, "La qualità è un lungo viaggio", Linea diretta – rivista delle Ferrovie dello Stato, novembre 1993.
- [2] Sergio BINI, "Sistemi di gestione – Il futuro per le organizzazioni", Tecna Editrice, supplemento alla rivista "De Qualitate", novembre 2009.

Per una completa bibliografia e per approfondimenti sulle materie trattate, si suggerisce di fare riferimento a [2] il cui testo è stato distribuito in occasione del seminario.