



I SISTEMI DI GESTIONE: MODELLI E CERTIFICAZIONI



Sistema:

“... è un insieme di elementi o sottosistemi interconnessi tra di loro o con l'ambiente esterno tramite reciproche relazioni, ma che si comporta come un tutt'uno, secondo proprie regole generali”

Gestione:

“... direzione logistica di qualcosa, controllo, guida”

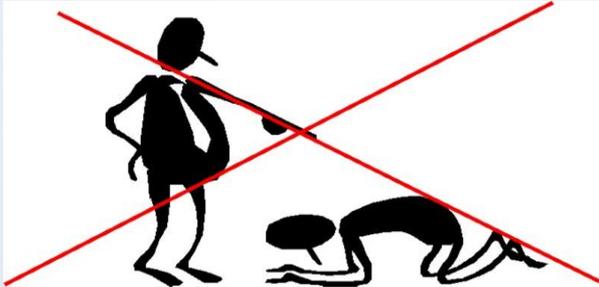


- “.... *modello collaudato per gestire e migliorare continuamente le politiche, le procedure e i processi di un organizzazione*”
- “*l'insieme del personale, delle responsabilità, delle risorse e delle procedure impiegati dall'organizzazione per raggiungere e mantenere gli obiettivi di miglioramento*”



I sistemi di gestione funzionano se...

I sistemi di gestione sono **efficaci solo** ed esclusivamente **se**
sono **condivisi** e implementati congiuntamente dal
personale e dall'alta direzione



I sistemi di gestione utilizzano una **logica per processi**



L'Approccio per Processi

È **uno dei principi di gestione per la qualità**: un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le attività e le relative risorse sono gestite come un processo.

Identificare, comprendere e gestire, come fossero un sistema, processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

Quali sono i benefici?

- costi più bassi e tempi di ciclo più brevi attraverso l'utilizzo efficace delle risorse;
- risultati migliorati, coerenti e prevedibili;
- attenzione focalizzata alle opportunità di miglioramento e definizione delle relative priorità;
- integrazione ed allineamento dei processi che conseguiranno al meglio i risultati desiderati;
- capacità di concentrare gli sforzi sui processi chiave;
- dare fiducia alle parti interessate per quanto riguarda la coerenza, l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

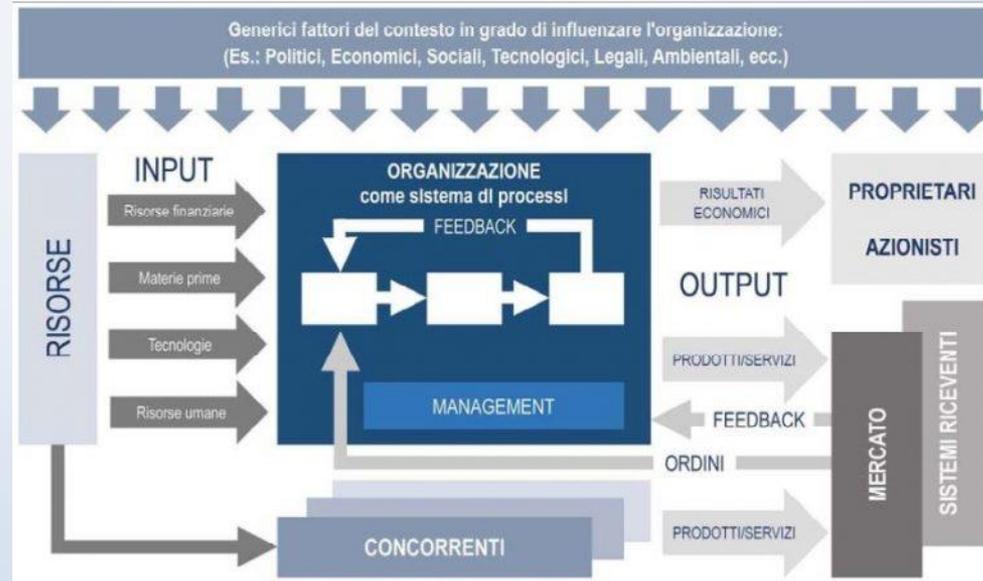
Definizione

Con il termine “approccio per processi”, si intende definire l’adozione, nell’ambito dell’organizzazione, di un sistema di processi, unitamente alla loro identificazione, interazione e gestione.

L’approccio per processi si basa sul presupposto che un’organizzazione, per funzionare in modo efficace ed efficiente nel [contesto](#) in cui opera, deve definire e gestire numerose attività tra loro collegate, e che [essa genera valore attraverso i suoi processi, e non mediante le sue funzioni](#): ad una prima osservazione, le organizzazioni risultano composte da funzioni, tuttavia per comprendere come un’organizzazione lavora realmente dobbiamo osservarne i processi.

La maggior parte degli elementi della performance organizzativa sono dunque il frutto di processi inter-funzionali, le cui variabili sono le seguenti:

- obiettivi
- struttura
- gestione





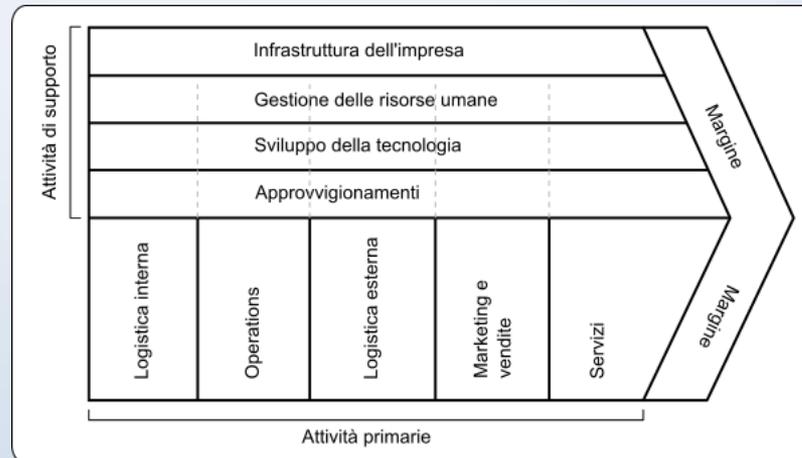
Classificazione dei processi

La maggior parte delle definizioni di “**processo**” si riferiscono al concetto di “**valore**”.

Il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro:
creare un valore per i compratori, che superi i costi sostenuti, è l'obiettivo di qualsiasi strategia.

Le attività generatrici di valore - riportate in figura - sono attività in apparenza scollegate che, però, garantiscono vantaggi competitivi se ottimizzati e coordinati.

È possibile suddividere queste attività in due gruppi: attività primarie, impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita e trasferimento al compratore (oltre che nell'assistenza post vendita); attività di supporto, sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda (fornendo input, tecnologie, risorse umane).





Rappresentazione dei processi

Per analizzare e migliorare i processi aziendali risulta fondamentale rappresentarli in maniera descrittiva, individuando il modello adatto per descrivere il processo nello stato attuale e nella sua configurazione desiderata.

In generale, la scomposizione più usata è:

operazione → attività → fase → processo → macro-processo (in ordine di complessità crescente).

Un'efficace modellizzazione, effettuata con un semplice diagramma di flusso (*flow chart*) o con strumenti più complessi, consente di mappare i singoli processi aziendali, evidenziando:

input; output; vincoli; complessità; risorse; fornitori/clienti.

Sarà così possibile controllare l'impiego delle risorse aziendali e i relativi costi, le interdipendenze tra le varie attività e le eventuali ottimizzazioni.

Miglioramento dei processi

Uno dei cardini dei Sistemi di Gestione è **il miglioramento**; l'approccio per processi non fa eccezione.

Il primo passo è gerarchizzare i processi per determinare quali sono i processi prioritari, sui quali agire con la massima priorità per effettuare interventi migliorativi; la seconda fase consta negli interventi operativi, pianificati e attuati grazie a un costante monitoraggio e ai risultati degli audit interni.



Autorità di processo

Nell'approccio per processi ogni funzione aziendale deve soddisfare i bisogni della funzione che segue. Come indicato dalla norma UNI EN ISO 9001:2015 al punto 5.3 serve individuare un responsabile di ciascuna attività (competente ed adeguatamente formato per questo ruolo) che garantisca il raggiungimento degli obiettivi, avendo precedentemente individuato i limiti del processo e i suoi fornitori, monitorando il tutto secondo specifici indicatori di prestazione:

“l’alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate, comunicate e comprese all’interno dell’organizzazione. L’alta direzione deve assegnare le responsabilità e autorità per: assicurare che i processi stiano producendo gli output attesi; riferire, in particolare all’alta direzione, sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e sulle opportunità di miglioramento.”



Indicatori di prestazione

Per indicatore di si intende una grandezza volta a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione di un'organizzazione e meritevole di attenzione da parte degli stakeholder.

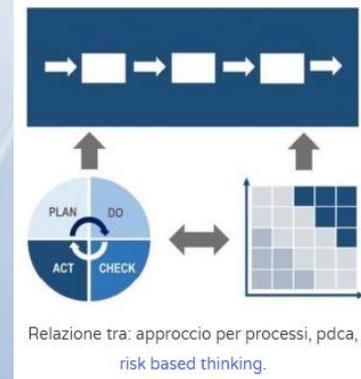
Gli indicatori di prestazione, quindi, sono dei valori che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere, di una risorsa mobilitata o di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

Si parla di **key performance indicator** (indicatore chiave di prestazione) quando si deve valutare un processo chiave suscettibile di influenzare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

L'utilizzo di questi parametri è continuamente richiesto nel testo della norma UNI EN ISO 9001:2015, con l'intero nono capitolo che è dedicato alla "Valutazione delle prestazioni" (monitoraggio, misurazione, analisi, valutazione e audit interni).

Alcuni campi nei quali solitamente si applicano gli indicatori di monitoraggio sono, ad esempio: la prospettiva dei clienti e delle altre parti interessate, l'andamento dei prodotti e dei processi, il coinvolgimento delle persone nell'organizzazione e fattori economico-finanziari.

I risultati così ottenuti non sono fine a se stessi ma, nell'ottica del ciclo **P-D-C-A** (*Plan-Do-Check-Act*, Pianificare-Fare-Verificare-Agire), saranno la base per la progressiva standardizzazione dei processi.





Funzionamento





I sistemi di gestione (SdG) sono:

- **Volontari** ovvero non obbligatori per legge
- **Certificabili** da un Organismo di certificazione noto come Organismo di valutazione della conformità

La certificazione:

- È l'attestazione da parte di un **organismo di terza parte** della conformità del proprio SdG ai requisiti definiti dagli standard di riferimento
- Può riguardare prodotti, processi, sistemi le persone (Norma UNI CEI EM ISO/IEC 17000)



Il processo di certificazione





Gli Organismi di accreditamento

Oltre ad accreditare gli Organismi di valutazione della conformità, questi hanno il mandato di mantenere i rapporti con gli Organismi di accreditamento degli altri Paesi, a livello sovranazionale e internazionale, garantendo accordi di mutuo riconoscimento



Norme e regole tecniche, chiarimenti

REGOLE TECNICHE: **obbligatorie** in quanto soddisfano i bisogni primari della popolazione, sono emanate da organismi specifici a livello nazionale e sovranazionale (Parlamento, Presidente della Repubblica, Commissione Europea, etc.)



Ad es. il D. Lgs. 81/08 e s.m.i. (Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro)

NORME TECNICHE: **volontarie** in quanto soddisfano i bisogni evoluti della popolazione. Fra queste rientrano le norme legate alla certificazione dei sistemi di gestione



Ad es. la norma UNI EN ISO 45000



I differenti schemi

Ricordando che il funzionamento è un ciclo formato da esame iniziale, politica, pianificazione e organizzazione, sensibilizzazione e azione, monitoraggio, riesame e miglioramento, di seguito sono presentati alcuni differenti schemi:

- **UNI EN ISO 9001** è dedicata alla gestione della qualità all'interno dell'azienda;
- **UNI EN ISO 14001** dedicata alla gestione ambientale;
- **UNI EN ISO 45001** riguarda la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro;
- **UNI CEI EN ISO 50001** aiuta le aziende a gestire la loro performance aziendale energetica;
- **UNI EN ISO 37001** mira a prevenire la corruzione;
- **UNI EN ISO 22000** è la standardizzazione per la sicurezza alimentare;
- **SA 8000** riguarda la responsabilità sociale d'impresa ed etica.

Dove i primi tre sono sicuramente gli schemi più diffusi





GLI STANDARD ISO: COSA SONO E PERCHÈ SONO IMPORTANTI



ISO è l'acronimo di International Organization for Standardization, che a sua volta indica la più importante organizzazione mondiale per la definizione di norme tecniche.

La ISO è un'organizzazione indipendente e non governativa al cui interno si contano 165 membri di altrettante organizzazioni statali. Ogni nazione ha una propria organizzazione statale che si occupa della standardizzazione dei processi produttivi o delle emissioni inquinanti, ad esempio, e ciascuna di queste organizzazioni ma solo una per ciascuno Stato, figura come membro della ISO.

Gli standard ISO sono fondamentali per tutte le imprese che vogliono garantire ai proprio clienti il rispetto di norme riconosciute da tutta la comunità mondiale e che voglio aumentare la propria competitività sui mercati internazionali.

La ISO nasce nel 1946 su stimolo di 25 nazioni che si riunirono nell'Ottobre dello stesso anno a Londra con lo scopo di creare un nuovo organismo sovra nazionale che raccogliesse l'eredità di altre due organizzazioni: ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), fondata a New York nel 1926, e l'UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee) fondata nel 1944.

Inizialmente la ISO operava esclusivamente sul territorio europeo e nacque con l'intento di uniformare le unità di misure.

La prima standardizzazione è stata appronta nel 1951. A quel tempo la dicitura corretta era "raccomandazioni ISO" e riguardava la temperatura di riferimento standard per le specifiche geometriche del prodotto. Quella prima raccomandazione, nel corso, degli anni ha avuto numerosi aggiornamenti ed oggi è ancora valida con il codice ISO 1:2016.

Dalle origini fino ad oggi, la ISO ha pubblicato oltre 22.000 standard, dove ognuno di questi si occupa di un aspetto specifico dell'attività di impresa.

Gli standard ISO coprono una vasta gamma di attività che vanno dalla realizzazione di un prodotto alla gestione di un processo fino alla fornitura di un servizio o di un materiale. Sul sito dell'organizzazione si legge che **questi standard sono il frutto di una saggezza, quella di persone con esperienza nella loro materia e che conoscono i bisogni delle organizzazioni che rappresentano - persone come produttori, venditori, acquirenti, clienti, associazioni di categoria o utenti.** Lo scopo ultimo, ricordiamo, è fare in modo che certe attività siano uniformate alla medesima regolamentazione. Un aspetto importantissimo nello scenario globalizzato che viviamo e ancor di più per quelle imprese che intendono favorire al proprio interno l'internazionalizzazione dell'impresa.



Le Norme UNI, EN e ISO

Il concetto di “**qualità**” non è statico ma tende ad evolversi con il passare del tempo e con il mutare del mercato e delle **esigenze delle Aziende**. Alla base della “qualità” ci sono le cosiddette **norme tecniche**.

Una norma tecnica descrive l'**insieme di regole** che fissano le condizioni standard di esecuzione di un certo processo o di elaborazione dei dati al fine di ottenere la massima uniformità e interscambiabilità, sia nei prodotti, sia nei progetti e nei **processi produttivi**.

Esse sono elaborate da enti privati per la realizzazione di un'opera, un prodotto o un servizio “*a regola d'arte*”, ma laddove siano recepite dall'ordinamento giuridico, condizionano la realizzabilità e/o commerciabilità del bene realizzato.

Come si distinguono le Norme?

A seconda della provenienza della norma tecnica, si distinguono:

- Le norme ISO, in ambito internazionale;
- Le norme EN, in Unione europea;
- Le norme UNI, emanate in Italia.





SISTEMI DI GESTIONE DELL'IGIENE E SICUREZZA NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

Prof. Claudio Pantanali, Ph.D. cpantanali@units.it



Le **norme ISO**, acronimo di [International Organization for Standardization](#), sono un insieme di **standard internazionali** che forniscono linee guida, specifiche e requisiti su vari aspetti, come la qualità, l'ambiente, la sicurezza e la gestione delle risorse umane. Questi standard hanno lo scopo di migliorare l'efficienza, la sicurezza e la sostenibilità delle organizzazioni e dei prodotti.

La **sigla EN** identifica le norme elaborate dal CEN ([Comité Européen de Normalisation](#)) e **devono essere obbligatoriamente recepite dai Paesi membri del CEN**, in quanto servono ad uniformare la normativa tecnica in tutta Europa: **non è consentita l'esistenza a livello nazionale di norme che non siano in armonia con il loro contenuto**.

Dal 1985, per i prodotti che richiedono l'applicazione del [marchio CE](#) (**Conformità Europea**), il legislatore si limita a definire, tramite Direttive o Regolamenti, i requisiti essenziali relativi alla sicurezza e alla salute dei cittadini, demandando al CEN l'**emanazione di norme** che ne precisino le caratteristiche prestazionali e i metodi di prova.

Le norme "EN", elaborate su richiesta della [Commissione Europea](#) e **citare in appositi elenchi nella Gazzetta Ufficiale** della Comunità Europea, **vengono dette "armonizzate"**. Le **norme armonizzate** sono un importante supporto per il rispetto delle Direttive e dei Regolamenti Comunitari, in quanto costituiscono un fondamentale riferimento per progettare e produrre beni/servizi che possano **circolare liberamente nel mercato europeo**

L'UNI ([Ente Nazionale Italiano di Unificazione](#)) è un'associazione privata senza scopo di lucro, i cui soci sono imprese, liberi professionisti, associazioni, istituti scientifici e scolastici, realtà della Pubblica Amministrazione. Svolge attività normativa in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario ad esclusione di quello elettrico ed elettrotecnico di competenza del CEI ([Comitato Elettrotecnico Italiano](#)).



Quando una **norma ISO** viene recepita a livello europeo o nazionale, nel nome compaiono anche le sigle delle organizzazioni che la recepiscono e il testo e la descrizione della norma vengono eventualmente tradotte nella lingua dell'organizzazione che recepisce la norma.

Ad esempio la [norma ISO 9001](#) è denominata in Italia “**UNI EN ISO 9001:2015** (*Sistema di Gestione per la Qualità*)”.

L'ordine in cui compaiono le sigle indica in senso inverso la cronologia con la quale le norme sono state recepite: in questo caso, prima l'ISO, poi il CEN, infine l'UNI.

Accanto alle norme tecniche, elaborate attraverso la partecipazione, il consenso o l'approvazione di tutte le parti interessate, si affiancano:

- Le specifiche tecniche (**sigla ISO/TS**), ovvero documenti concordati tra tutte le parti interessate, la cui definizione non risulta ancora consolidata, emanate al fine di consentire un periodo di applicazione e di verifica delle conoscenze.
- I rapporti tecnici (**sigla ISO/TR**), che descrivono prodotti, **processi e servizi** a scopo informativo, individuando approcci e prassi in uso.
- Le prassi di riferimento (**sigla ISO/PdR**), ovvero **documenti para-normativi** che introducono prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme, elaborati sulla base di un rapido processo di condivisione ristretta ai soli autori.



Le quattro macro aree di intervento normativo dell'UNI sono:

- **Beni di consumo e materiali**, è il comparto più vicino all'utilizzatore finale, trattando le norme per l'alimentazione, le strutture sportive e ricreative, le tecnologie per la sanità, l'abbigliamento, le calzature e l'arredamento;
- **Costruzioni**, svolge attività normativa per il calcolo strutturale, il calcestruzzo ed il cemento, la caratterizzazione di prodotti edilizi ed impianti, le infrastrutture stradali, l'unificazione delle pratiche di conservazione dei beni culturali;
- **Impresa e società**, costituisce l'aggregazione più innovativa per la normazione, coordinando le attività finalizzate alla gestione delle organizzazioni e della società, come la qualità e l'ambiente, la sicurezza e l'ergonomia sul lavoro, il settore dei servizi e della manutenzione e le tecnologie dell'informazione;
- **Meccanica**, ritenuto il settore storico della normazione, si occupa di macchine e dei loro componenti, di impianti di sollevamento e ascensori, di autoveicoli, di tecnologia navale, aeronautica e ferroviaria.

Le norme UNI sono dunque documenti che definiscono le caratteristiche (dimensionali, prestazionali, ambientali, di sicurezza, di organizzazione ecc.) di un prodotto, processo o servizio, secondo lo "stato dell'arte". **In pratica le norme UNI descrivono "come fare bene le cose"**. Le caratteristiche fondamentali delle norme UNI sono:

- **Consensualità**: devono essere approvate con il consenso di coloro che hanno partecipato ai lavori;
- **Democraticità**: tutte le parti economico/sociali interessate possono partecipare ai lavori e, soprattutto, chiunque è messo in grado di formulare osservazioni nell'iter che precede l'approvazione finale;
- **Trasparenza**: UNI segnala le tappe fondamentali dell'iter di approvazione dei progetti di norma, tenendo i progetti stessi a disposizione degli interessati;
- **Volontarietà**: le norme sono un riferimento che le parti interessate si impongono spontaneamente.



Le norme tecniche o standard sono documenti tecnici. Esempi di documenti tecnici o norme volontarie sono:

- Norme nazionali italiane: norme UNI, CEI, ecc.
- Norme di origine europea: norme EN
- Norme internazionali: norme ISO

La norma tecnica non ha caratteristiche di obbligatorietà. Di solito tende ad autoaffermarsi per l'autorità dell'istituto di normazione che la emana e/o perché particolarmente richiesta/sentita dal mercato stesso. Al contrario norme proprietarie tendono ad andare contro l'interesse comune e a creare barriere.

In sostanza una Norma UNI è un documento tecnico che descrive degli standard per fare bene qualcosa ma in sé non ha alcun carattere di obbligatorietà. **Perché diventi obbligatoria (cioè cogente) occorre una legge** che specificamente **indichi che tale norma sia di obbligatoria applicazione** ed ovviamente che indichi i destinatari della norma ed il relativo campo di applicazione. Spesso si equivoca sul termine "norma" per lasciar credere che una Norma UNI sia equivalente ad una legge ma non è così! Un documento tecnico dice solo "come fare bene le cose".

DISTINZIONE TRA NORME

Tutto ciò vale laddove le norme tecniche vengano considerate isolatamente.

Ma quando le si guarda alla luce del complesso delle norme presenti nell'ordinamento, occorre fare delle distinzioni.

Infatti, in una prospettiva più generale, è importante tenere presente che le norme non sono delle monadi isolate all'interno dell'ordinamento giuridico ma si condizionano a vicenda, esercitando un'influenza le une sulle altre sulla base del loro ambito applicativo ovvero della loro sfera di influenza, un po' come i pianeti all'interno del sistema solare. Per cui vi sono alcuni casi in cui la mancata applicazione di una norma tecnica può essere legittimamente contestata ad un soggetto sotto il profilo omissivo in quanto l'applicazione della stessa acquisisce una valenza obbligatoria, proprio in virtù della presenza all'interno dell'ordinamento di norme giuridiche che fungono da fonte, diretta o indiretta, esplicita o implicita, di tale obbligatorietà.