

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 14 - numero 2812 di venerdì 09 marzo 2012

L'opportunità del sistema integrato di gestione

Modelli esimenti e sistemi di gestione: un connubio necessario e un ribaltamento di visione. Di Alessandro Mazzeranghi, Federica Coucourde, Massimo Valerio.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-VISIBILE ?#>

La questione è banale e ricorre nell'immaginario imprenditoriale. È ovvio che esiste un legame forte fra sistemi di gestione qualità / sicurezza / ambiente e modelli organizzativi esimenti. Ma quale sia questo legame non è affatto chiaro, è necessario provare, per capire concretamente cosa rappresenta questa idea, e quali vantaggi può eventualmente portare alle aziende.

Il punto di partenza è la storia, o se preferite la cronaca degli ultimi 40 anni.

Dalla fine degli anni '70, con diversi modi, si è iniziato a parlare di una qualità in azienda che andasse oltre gli ordinari processi di controllo qualità / collaudo.

Non che i sistemi di gestione secondo quelle che poi sono diventate le norme della serie ISO 9000 abbiano dato grandi vantaggi, ma certamente hanno spinto alcune aziende a rimeditare i propri processi di progettazione, produzione e vendite. Se questo passaggio culturale non ha dato i risultati sperati a nostro avviso è dovuto, anche, allo scarso coinvolgimento della direzione che ha visto la certificazione di qualità come un qualcosa di competenza della funzione preposta, che poco riguardava le scelte strategiche della azienda in termini di prodotto, processo e organizzazione.

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[SW0020] ?#>

Ma passiamo ai modelli esimenti con le caratteristiche richieste dal D.Lgs. 231/2001. Quali sono le caratteristiche principali di tali modelli oggi, dopo l'inserimento di alcuni rilevanti reati, prevalentemente colposi, in materia di sicurezza e salute sul lavoro e di tutela ambientale.

Eccone alcune:

- i modelli, per risultare davvero capaci di prevenire i reati, devono entrare in gran parte dei processi aziendali
- i modelli riguardano direttamente la quasi totalità delle persone presenti in azienda
- nei modelli in materia di sicurezza e salute si rimanda direttamente ad una norma di sistema di gestione, la BS OHSAS 18001:2007
- nei modelli inerenti la parte ambientale non si fa altrettanto, forse perché i reati inseriti nel catalogo reati del D.Lgs. 231/2001 sono piuttosto pochi rispetto al tema più ampio della gestione dell'ambiente. Ma sicuramente la ISO 14001 può essere un ottimo strumento.

Alla fine il legame fra sistemi di gestione e modelli è sancito per alcuni aspetti specifici, per quello dove gli obiettivi in larga parte coincidono. Non si cita la ISO 9001 perché forse al legislatore è sfuggito il fatto che fra le norme inerenti i sistemi di gestione è la più trasversale di tutte, in quanto tratta il miglioramento continuo della azienda senza focalizzarsi su aspetti specifici quali la sicurezza o l'ambiente, e quindi, in un certo senso, è idonea come base per la prevenzione di qualsiasi reato (con alcune distinzioni formali che qui non vogliamo approfondire).

Allora, prima di procedere un ragionamento: ha senso avere tanti sistemi aziendali che descrivono, indipendentemente, diverse parti della medesima organizzazione? Mi pare che la risposta sia scontata. Poteva avere senso solo quando si era in fase iniziale e per esempio, dopo avere implementato un sistema di gestione della qualità, si decideva anche di implementare, con tempi e modi diversi, un sistema di gestione dell'ambiente.

Per contro è così assurdo/difficile integrare? Assolutamente no, anzi risulta difficile fare sistemi separati che non presentino margini di sovrapposizione e quindi potenziali contraddizioni.

Aggiungiamo a questo il fatto che avere più regole diverse per eseguire, per esempio un acquisto, porta il povero buyer dritto verso la schizofrenia.

Quindi abbiamo pensato di operare diversamente sulla base di questa considerazione:

- la struttura generale del modello e quella della norma ISO 9001 possono fare da architettura ove inserire le varie parti operative del modello, estendendo il concetto di controllo delle prestazioni e di miglioramento continuo a tutte le parti del modello;
- le parti speciali o operative (come a noi più piace definirle) possono invece essere sviluppate all'interno di questo contenitore tenendo conto dei requisiti specifici derivanti dalla legge (in specie dall'articolo 30 del D.Lgs. 81/2008) e dalle norme pertinenti (BS OHSAS 18001 e ISO 14001).

Nulla di particolarmente complicato, quindi, ma sicuramente un considerevole incremento di efficienza.

Domandiamoci però come ottenere questa incremento di efficienza. Una sommatoria semplice di varie parti simili non va per nulla bene. Bisogna invece fare passare il concetto che l'azienda deve avere un modello di funzionamento, o se preferiamo una organizzazione, che copra tutti gli aspetti rilevanti per il business. È l'unica soluzione razionale, che però estende il campo di applicazione del modello di funzionamento ad aspetti che, pur rilevanti per l'azienda, non sono necessariamente inerenti il D.Lgs. 231/2001 o le norme relative ai sistemi di gestione.

Esempi? Prevenzione delle frodi interne, sicurezza di prodotto, tutela del patrimonio aziendale, continuità di produzione ecc., tutti elementi fondamentali ma che esulano dalle leggi e norme sopra citate.

Quindi il passaggio chiave del ragionamento potrebbe essere questo: ***definire il modo di funzionare della azienda anche tenendo conto del modello esimente e delle norme sui sistemi di gestione.***

È un ribaltamento dell'approccio tradizionale che parte da una precisa definizione del funzionamento del business per poi passare agli aspetti più o meno cogenti.

Il risultato atteso (e ottenuto) da questo approccio? Minimo impatto dei modelli e dei sistemi sul funzionamento aziendale, ottimizzazione dei processi chiave, protezione della azienda e del capitale da tutti i rischi rilevanti. In altre parole: maggiore capacità della azienda di sviluppare il business continuando ad operare in Italia e in Europa.

Alessandro Mazzeranghi, Federica Coucourde, Massimo Valerio

• Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).