
*Perchè il miglioramento delle performance
aziendali è anche il risultato
dell'applicazione del SGI*

*Il Sistema di Gestione Integrato ed i
Modelli Organizzativi delle Aziende
Relatore
Antonio Danzi*

02 Dicembre 2017

Obiettivo del nostro incontro

Illustrare le caratteristiche organizzative delle imprese in relazione alle norme (QMS, SGSL, EMS, CSR)

Principali Temi illustrati

- L'azienda e il suo contesto
- I processi gestionali specifici
- La normativa di riferimento
- L'integrazione dei Sistemi Gestionali Specifici (SGI)
- La spinta all'integrazione dei Sistemi Gestionali Specifici
- L'HLS (High Level Structure) e il Risk Management nelle Norme ISO
- Come si arriva all'implementazione del SGI
- Il SGI e l'industria 4.0
- Le politiche di incentivazione dei Sistemi Gestionali Specifici

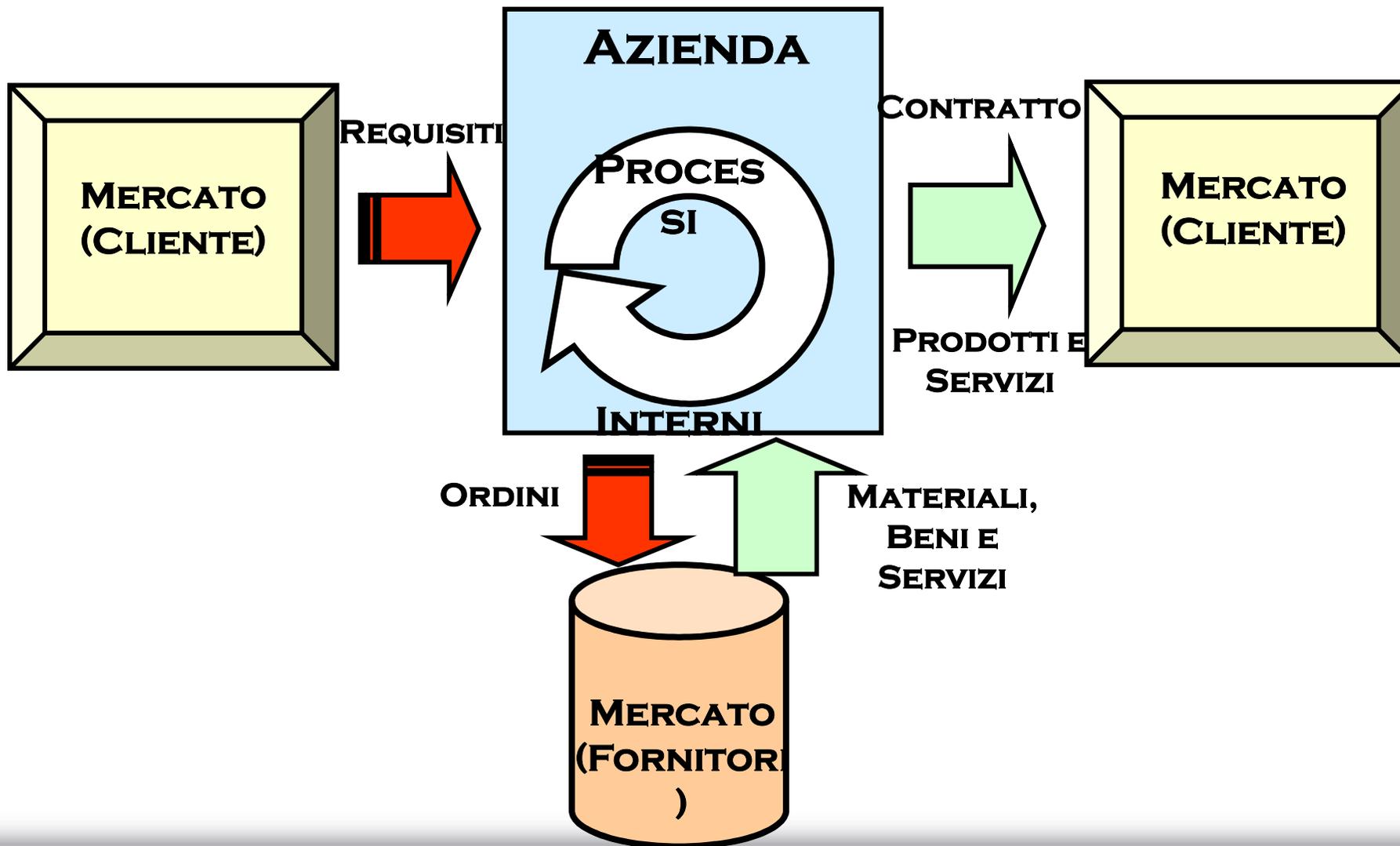
L'impresa nell'economia globale

La **Governance Without Government**: Le imprese operano, di fatto, prive di qualsiasi limite o condizionamento dipendente dalla loro appartenenza ad un determinato ordinamento statale.

(Contesto sovranazionale)



L'azienda e il Mercato



I Vincoli dell'Azienda

L'insieme dei fattori esogeni ed interni che indirizzano/condizionano la gestione aziendale



I Principali Fattori che l'Azienda deve governare



L'Azienda Senza Regole = Caos



I Common Standard

Generalmente **non prescrittivi** rispondono alla necessità/opportunità di integrazione di regole comuni per competere/partecipare nei mercati globali.



**OBIETTIVO
COMUNE**

Principali Common Standard

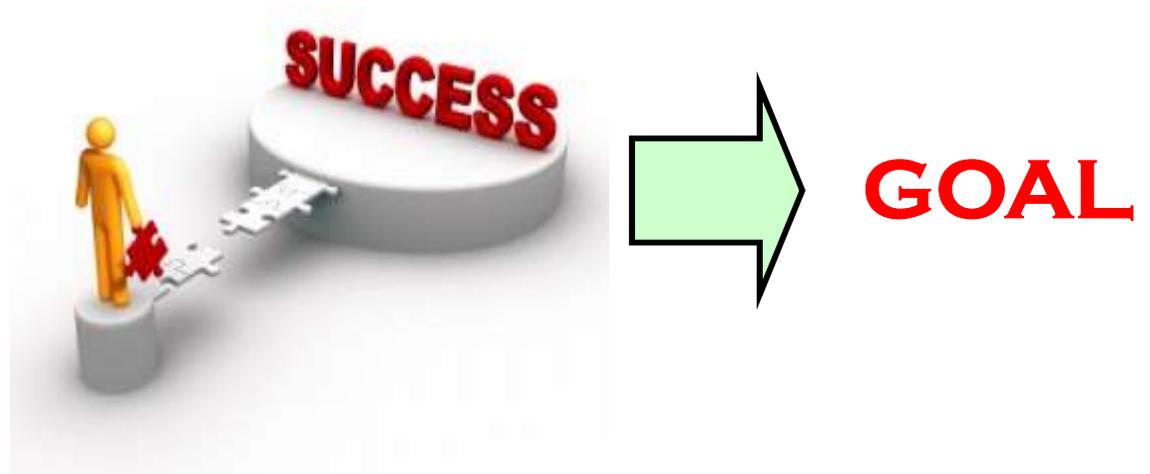
- Norme (ISO, EN, UNI, BS)
- Codici di Condotta
- Social Accountability

La certificazione degli Standard da parte di Enti Terzi accreditati costituisce elemento aggiuntivo di **garanzia** di prodotto.

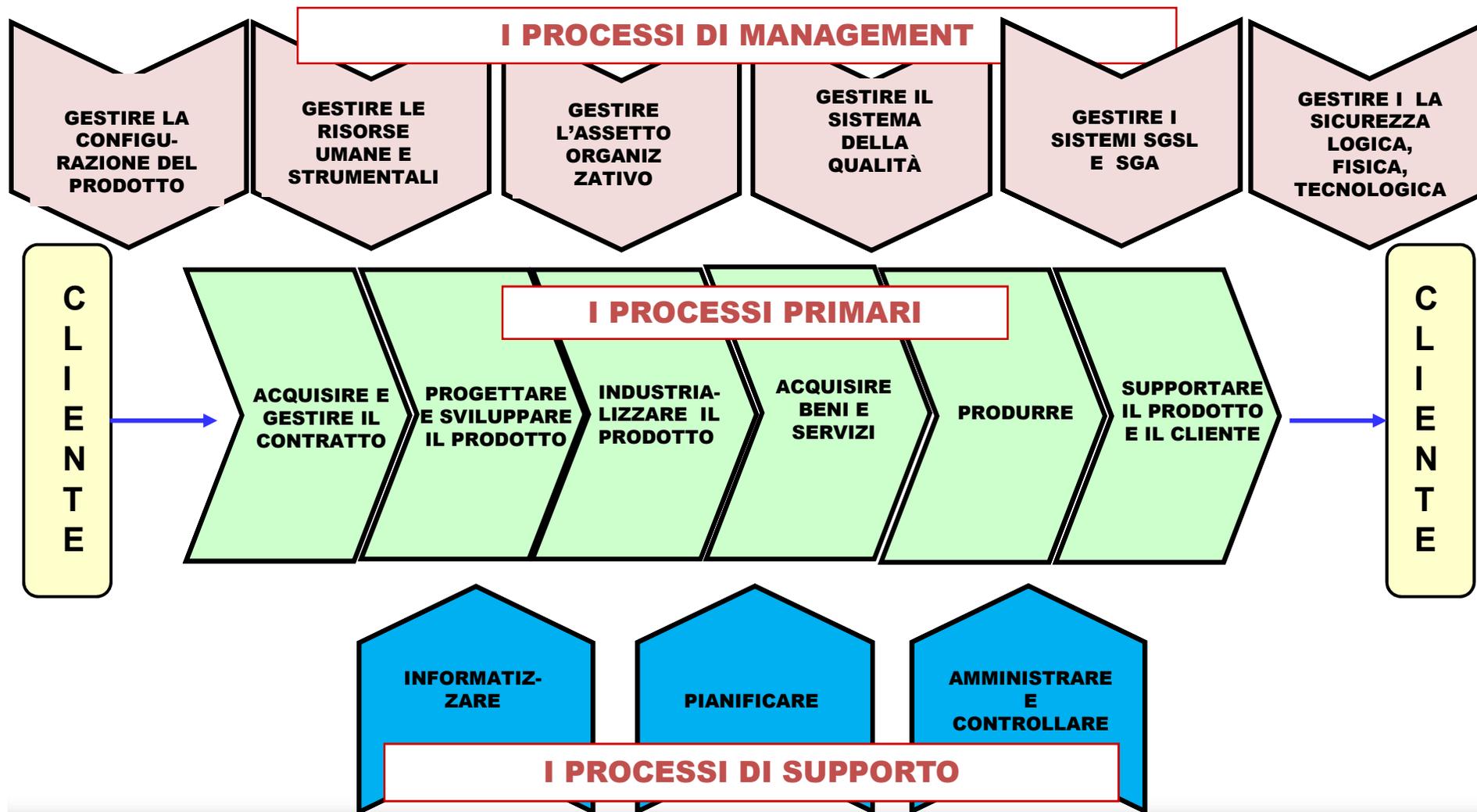
I Processi Aziendali

I processi aziendali sono un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un **prodotto finale a valore aggiunto** (output del processo).

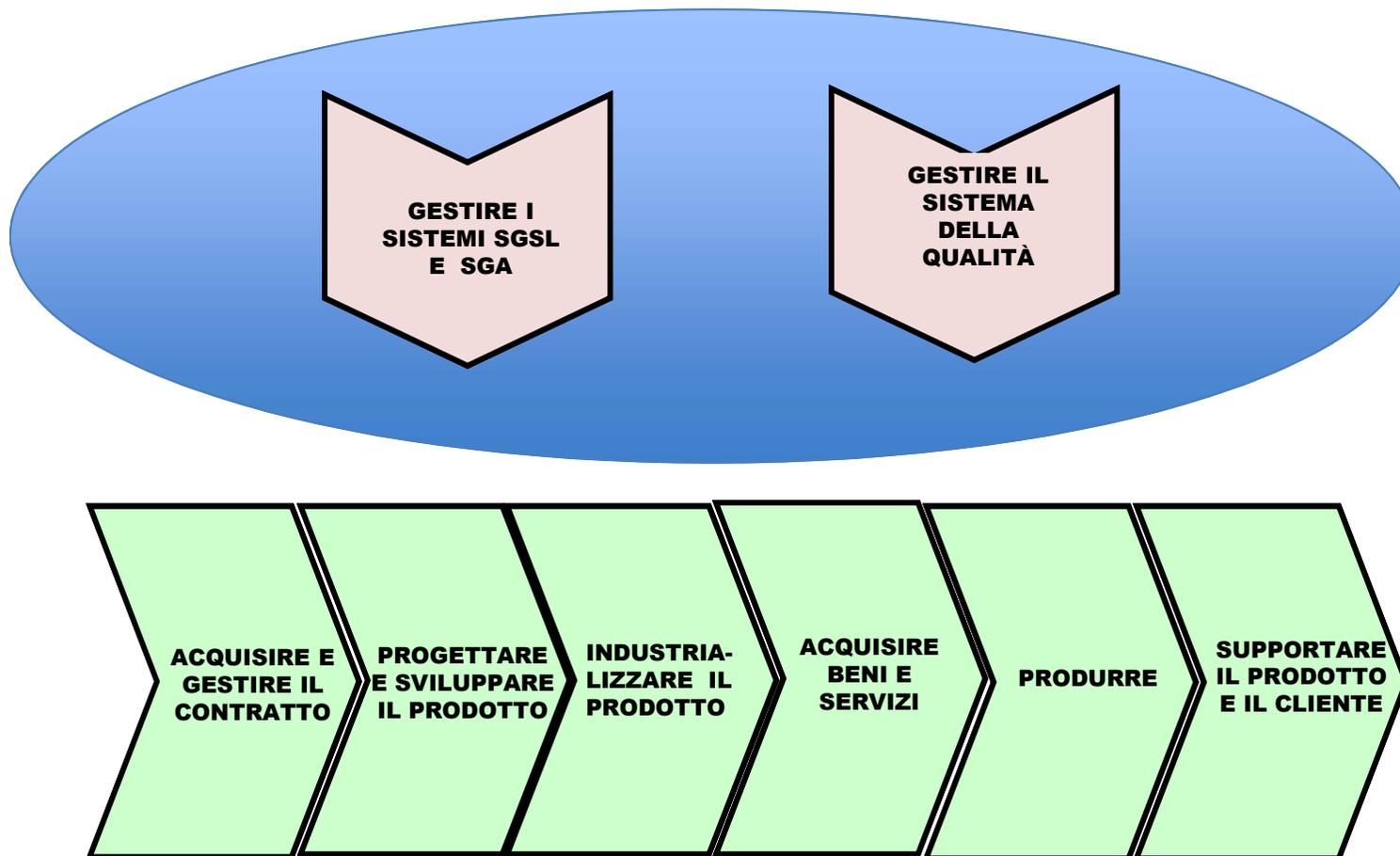
Il Buon Governo dei Processi



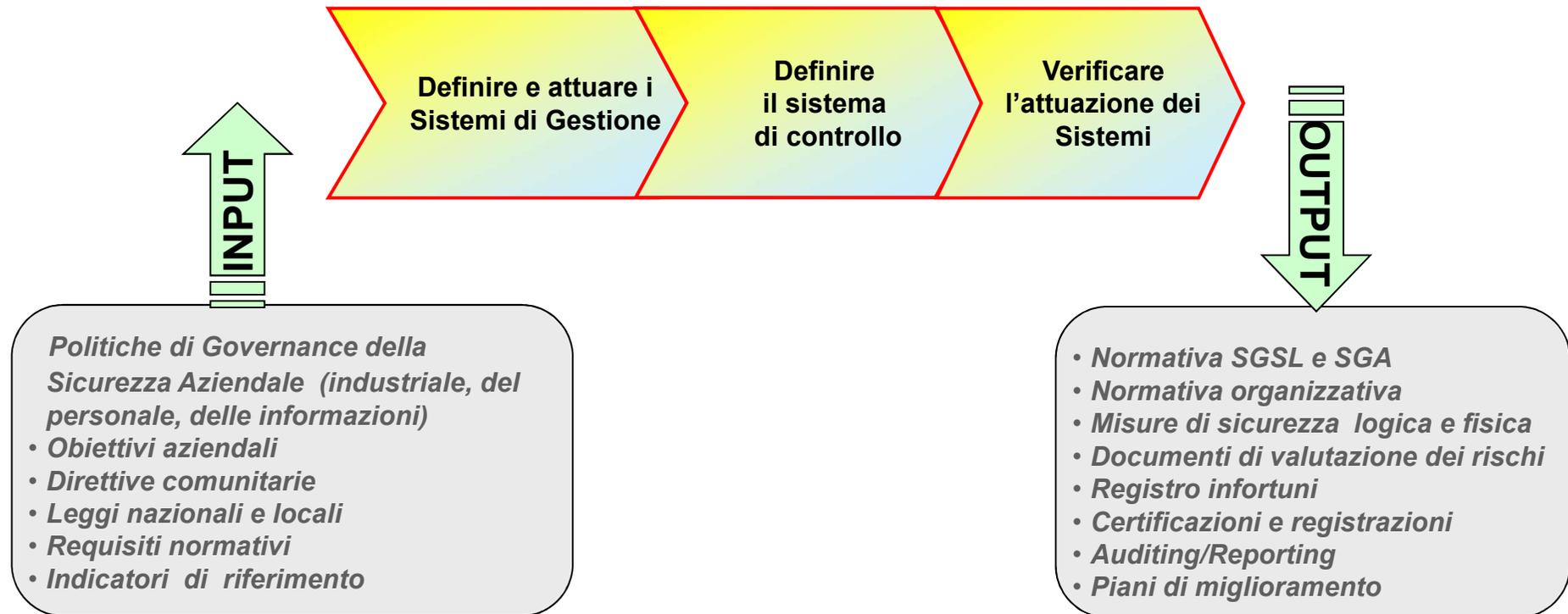
L'Azienda ed i Processi Interni



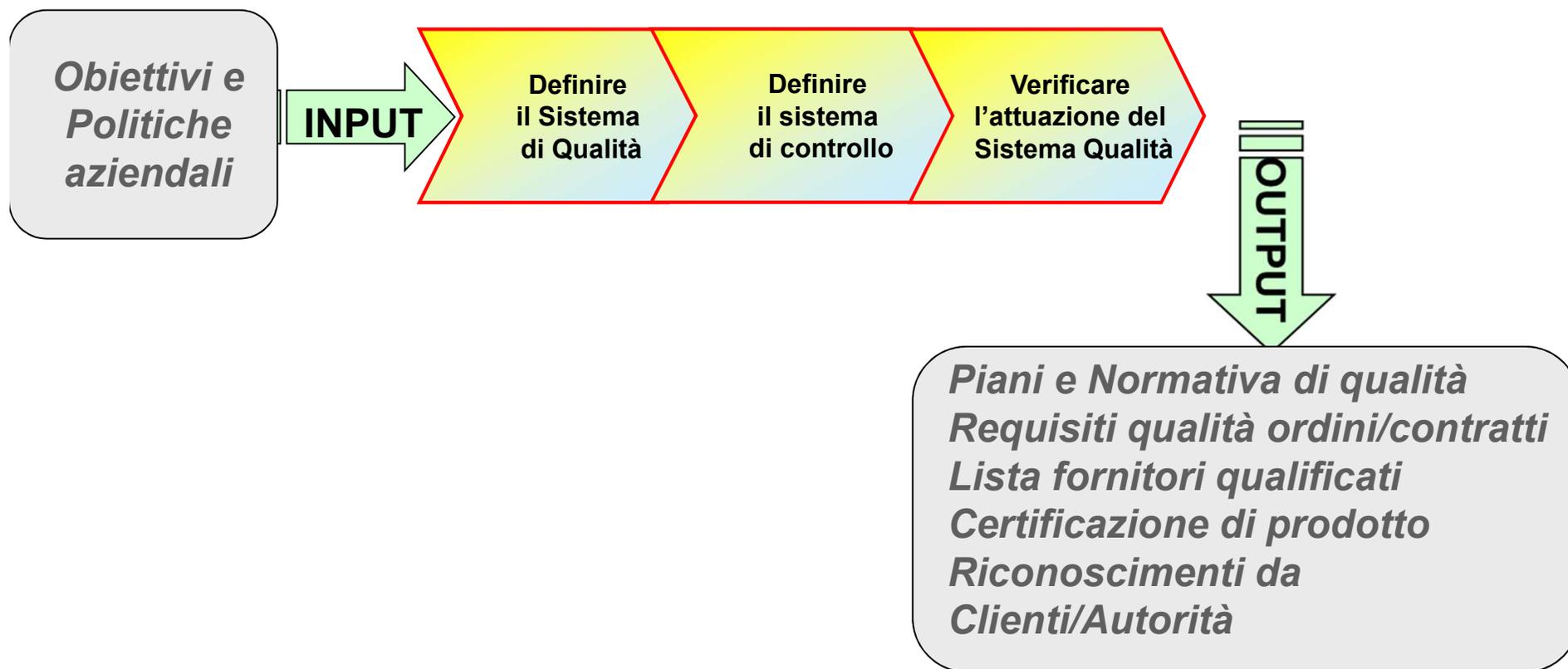
I Processi Gestionali Specifici



Gestire i Sistemi di Sicurezza Lavoro (SGSL) e Ambiente (SGA)



Gestire il Sistema della Qualità



Le Normative di riferimento

- **International Standard ISO 9001** "Quality Management Systems ";
- **International Standard ISO 14001**, con il corrispondente italiano **UNI EN ISO 14001** " Enviromental Management Systems " (EMS);
- **BS OHSAS 18001** (Organizational Health and Safety Association Standard;

Si tratta di norme standard di riferimento che definiscono « le specifiche tecniche, adottate da un organismo di normazione riconosciuto, per applicazione ripetuta o continua, alle quali **non è obbligatorio conformarsi**»

La spinta all'integrazione di ISO 9001:2015 e di ISO 14001:2015

Le versioni 2015 delle Norme ISO 9001 e ISO 14001 propongono, a loro volta, l'applicazione, fra le altre, di due importanti novità:

- A. L'adozione della struttura standard **HLS (High Level Structure)**: dieci capitoli comuni che caratterizzeranno tutte le Norme ISO e consentiranno di facilitare la loro integrazione (terminologie, definizioni, alcuni contenuti).
- B. Il **Risk-Based Approach**: l'analisi del rischio acquista un ruolo centrale e diventa trasversale a tutti i requisiti delle norme.

A. I capitoli comuni della Struttura HLS previsti per le Norme ISO

- Scopo e campo di applicazione
- Riferimenti normativi
- Termini e definizioni
- Contesto dell'organizzazione
- Leadership
- Pianificazione
- Supporto
- Attività operative
- Valutazione delle prestazioni
- Miglioramento

B. Il Risk-Based Approach

Con l'adozione dell'approccio basato sul rischio, un'organizzazione diviene proattiva piuttosto che reattiva, prevenendo o riducendo gli effetti indesiderati (**Risk Management**) e promuovendo il miglioramento della qualità in quanto contribuisce a :

- costruire una forte base di conoscenza
- stabilire una cultura proattiva di miglioramento
- migliorare la comprensione e l'applicazione dell'approccio per processi
- assicurare conformità dei prodotti e servizi
- migliorare la fiducia e la soddisfazione del cliente.

Il Risk Management

Il *Risk Management* consiste nell'analisi, valutazione e gestione delle diverse tipologie di rischio aziendale

- Strategico
- di Mercato
- di Credito
- **Operativo**

per il conseguimento dei risultati attesi.

Il Rischio Operativo

Rischio di perdite dirette o indirette derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di:

- **Risorse umane:** negligenza o incompetenza, attività non autorizzate, frodi, appropriazioni indebite o violazione di leggi, regolamenti e direttive aziendali da parte di soggetti interni all'impresa
- **Procedure:** carenze nelle procedure operative e nella gestione dei processi, ovvero nel sistema di controllo interno
- **Sistemi interni:** inefficienze e malfunzionamenti dei sistemi informatici e degli impianti tecnologici e produttivi oppure per effetto di **Eventi esogeni** - danni originati da eventi di natura politica, normativa, sociale, ambientale, nonché da attività illecite commesse da soggetti esterni alla struttura aziendale.

L'integrazione dei Sistemi Gestionali Specifici

L'integrazione dei Sistemi Gestionali Specifici in un **Sistema di Gestione Integrata (SGI)** consente agli operatori economici di ricercare ambiti di *efficienza organizzativa* attraverso

- la definizione dei valori comuni che devono guidare i comportamenti di tutto il personale
- l'impostazione di metodologie comuni che consentono di unificare la gestione dei processi specifici.

Criteria base per l'Integrazione dei Sistemi Gestionali Specifici

- 1) L'integrazione non riguarda soltanto i sistemi Qualità / Ambiente / Sicurezza / **Responsabilità Sociale** fra di loro, ma va vista in rapporto a tutto il "sistema azienda" nel suo complesso.
- 2) È opportuno integrare dove risulti che si ottengono reali vantaggi e che esistono i presupposti organizzativi per farlo (le forzature sono sempre da evitare).

N.B. Nell'ottica dell'approccio integrato occorre valutare la necessità/opportunità di integrare anche gli altri codici di condotta che possono condizionare la gestione delle imprese (p.e. **La Responsabilità Amministrativa degli Enti sancita in Italia dal D.lgs. n.231/2001**).

Caratteristiche del Sistema Gestionale Integrato (SGI)

- Il Sistema Gestionale Integrato **non è uno standard** e non è nulla di codificato formalmente da organismi di normazione (**non esistono norme** sui “Sistemi Gestionali Integrati”).
- L’integrazione è **una modalità** che la Direzione Aziendale sviluppa, **secondo criteri propri**, al fine di armonizzare la gestione.

Finalità del Sistema Gestionale Integrato

- ***Evitare duplicazioni***

p.e. implementare un programma di manutenzione di un impianto per la gestione dei parametri ambientali e della sicurezza.

- ***Prevenire conflitti***

p.e. più sistemi separati sono spesso fonti di conflitti, (priorità di intervento, allocazione risorse, responsabilità, ecc.).

- ***Creare sinergie***

p.e. mettendo a fattor comune i potenziali di sinergie fra sistemi o processi normalmente trattati separatamente.

- ***Capitalizzare l'esistente***

p.e. recepire all'interno di un sistema specifiche già realizzate per l'applicazione di un altro sistema.

Valore Aggiunto del Sistema Gestionale Integrato

Un Sistema di Gestione Integrato costituisce valore aggiunto per l'azienda se attuato in un contesto di **Integrazione Organizzativa** in quanto consente:

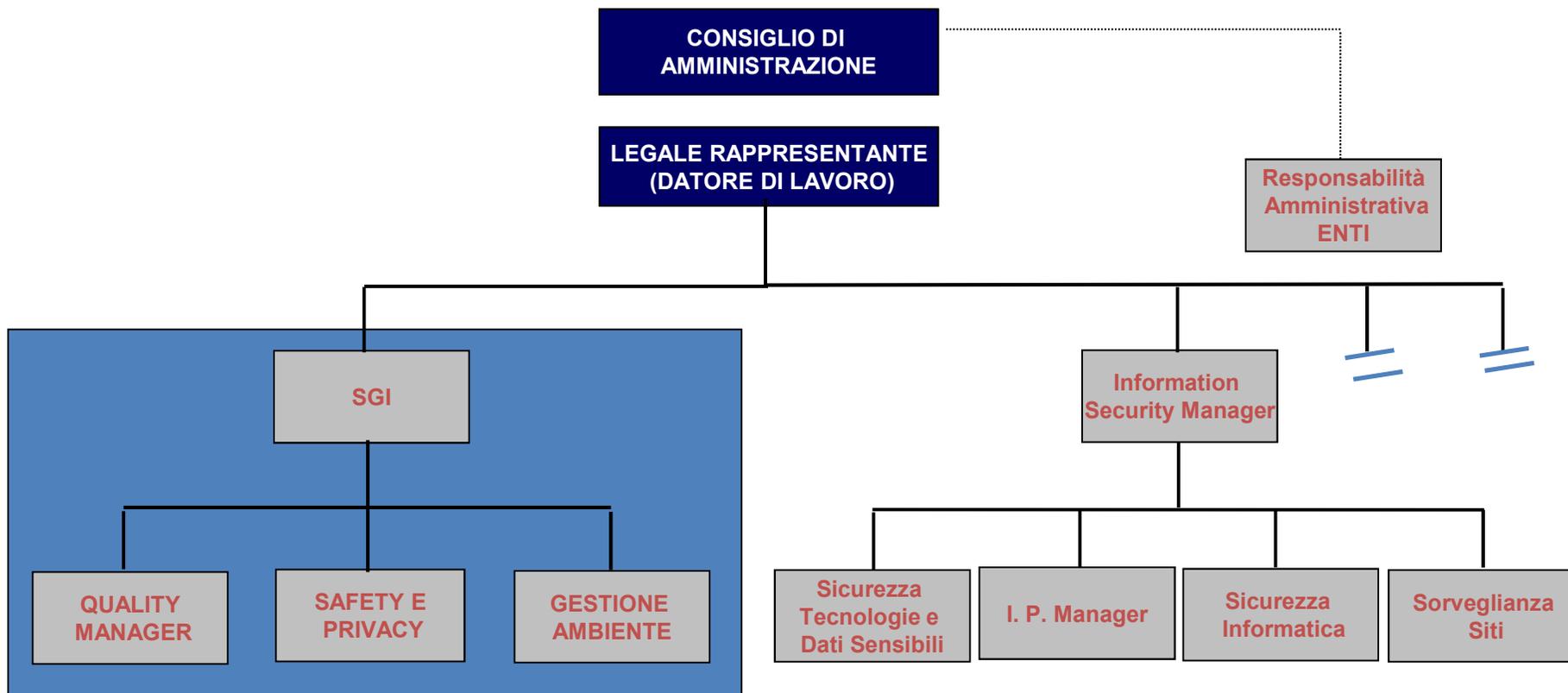
- conoscenza condivisa degli obiettivi aziendali
- uniformità gestionale
- riferimento comune per la documentazione e per la gestione dei dati
- ottimizzazione delle risorse
- contenimento dei costi
- migliore integrazione delle competenze.

L'Integrazione Organizzativa

Requisiti dell'organizzazione integrata:

- **Direzione consultiva/collegiale** (coinvolgimento ex ante e verifica ex post di tutti i ruoli coinvolti).
- **Integrazione delle competenze e delle specializzazioni** (p.e. istituzione ruoli **QHSE Manager**).
- **Integrazione per argomenti.**
- **Limitazione delle condizioni di potenziale conflitto** (riduzione dei ruoli di possibile sovrapposizione delle attività/responsabilità).

Il Modello SGI Prevalente



Il Processo per l'implementazione del Sistema Gestionale Integrato



I Principali Ruoli coinvolti nell'implementazione del SGI



L'adeguamento delle Risorse Umane - Piano delle Competenze

In funzione dei progetti di sviluppo ed implementazione dei Sistemi di Gestione si definiscono i bisogni in termini di skill ed i progetti/piani di adeguamento attraverso attività di recruiting interno o esterno, formazione, sviluppo ed incentivazione focalizzati prevalentemente su:

Pianificazione

Integrazione

Networking

Qualità

Organizzazione

Know how specifico (normativo, tecnico)

L'integrazione dei Sistemi Gestionali e l'Industria 4.0

L'industria 4.0 , definita come quarta rivoluzione industriale, è un processo che porterà alla produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa (big data, open data, Internet of Things, machine-to-machine e cloud computing, etc.).

Importante sarà:

- non automatizzare gli sprechi aziendali ma solo le attività a valore aggiunto
- ripulire e riformulare **i processi, i sistemi, le procedure**, i ruoli, le deleghe, le responsabilità
- vincere le resistenze al cambiamento.

Politiche Istituzionali di Incentivazione del SGI

Le semplificazioni procedurali nei rapporti con le istituzioni

- Maggiori tempi di adeguamento normativo,
- Procedure agevolate,
- Autocertificazioni.

Le agevolazioni finanziarie

- Riduzione degli oneri,
- Riduzione delle spese o tariffe relative ad ispezioni, controlli e istruttorie,
- Riduzioni di canoni,
- Riduzione delle garanzie fideiussorie previste per particolari settori (es. rifiuti, bonifiche).

Grazie per l'attenzione!

www.aurigaconsult.it

Allegato
La Certificazione dei Sistemi Gestionali

La Certificazione dei Sistemi Gestionali Specifici

L'organizzazione che adotta un Sistema Gestionale Specifico può farlo certificare da un Ente Certificatore, ossia un'organizzazione indipendente accreditata ("terza parte"), al fine di garantire le controparti titolari di un interesse legittimo.

Scopo della Certificazione dei Sistemi Gestionali Specifici

Lo **scopo della certificazione** è duplice:

- attestare la conformità dell'organizzazione dell'azienda a una norma rilevando le non conformità;
- garantire la capacità dell'organizzazione stessa di gestire i propri processi con il fine di tutelare tutti i portatori di interessi (stakeholder)
 - I lavoratori e la collettività nel caso dell'ambiente,
 - ancora i lavoratori e la collettività nel caso della S&SL,
 - i clienti nel caso della qualità.

Valore aggiunto della Certificazione dei Sistemi Gestionali Specifici

La certificazione dei Sistemi Gestionali può apportare valore aggiunto all'impresa in quanto contribuisce a:

- dare **valore agli asset** dell'azienda
- rendere più **efficiente** la gestione
- migliorare la sua **immagine**
- conferire **credibilità** nei confronti dei clienti, fornitori, partner.