

L'integrazione dei Sistemi gestionali: un vantaggio per le imprese?

Chiara Anselmi

L'IMPRENDITORE

E' COLUI CHE FA UN'IMPRESA

Cosa è un'impresa?

- Ciò che si inizia a fare o si ha in animo di fare
- Azione, specialmente **rischiosa**
- **gesta, lavoro, opera, spedizione, iniziativa**
- Aggettivi associati: **audace**, difficile, eroica, leggendaria, pericolosa
- Verbo “**imprendere**”: anticamente inteso “**imparare, apprendere, comprendere**”

Fonte: Dizionario Palazzi

Cosa è un'impresa?

- Attività **economica organizzata**, esercitata **professionalmente**, diretta alla produzione ed allo scambio di beni e servizi
- Professionalità: esercizio **continuo e non occasionale** dell'attività economica.

Fonte: Dizionario Giuridico Enciclopedico – Franco Del Giudice

L'impresa: una scalata

L'imprenditore è colui che affronta la sfida con la giusta **preparazione** e dei **compagni fidati**, con le **attrezzature** necessarie, e che, consapevole dei propri **limiti** e delle proprie **capacità**, **supera le emergenze e le avversità**,

USANDO AL MEGLIO LE RISORSE DI CUI DISPONE, SENZA SPRECHI

L'impresa: un'opera d'arte

n u l l a

è

l a s c i a t o

a l c a s o

L'impresa: un fuoco

3 elementi fondamentali, ciascuno di **PARI DIGNITA'**

L'imprenditore è colui che sa assicurare costantemente la necessaria *presenza, qualità e quantità* di ciascun di fattore

TEMPERATURA

Clienti (pagano il prodotto)

COMBURENTE

Lavoratori (danno le proprie competenze ed il proprio tempo) e

Comunità (acquista, fornisce i lavoratori, accoglie e forma i futuri lavoratori)

COMBUSTIBILE

Ambiente (dà le risorse)

Quando un'impresa è di qualità?

L'ORGANIZZAZIONE ed il SISTEMA DI GESTIONE di cui si è dotata la rendono capace **NEL TEMPO** di proporre un prodotto / servizio che:

- soddisfa le esigenze del **clienti**
- è realizzato con processi (primari e di supporto) che assicurano la tutela della salute, della sicurezza e dei diritti di **TUTTI i lavoratori** coinvolti, nel rispetto e nella protezione costanti dell'**ambiente** e della **Comunità**

Ma che qualità scegliere?

- la qualità della **FORMA**: il marchio sulla carta intestata?
- la qualità della **SOSTANZA**: un vantaggio concreto interno ed esterno?

La QUALITA' della FORMA

Alcune delle possibili conseguenze:

- politica aziendale non tarata sulle effettive capacità dell'azienda
- obiettivi definiti ma senza garanzia di raggiungibilità e di pregnanza per il miglioramento competitivo dell'azienda
- documentazione “copia e incolla”, con parziale o non valorizzazione del percorso storico dell'azienda
- basso coinvolgimento delle risorse aziendali a tutti i livelli gerarchici
- scarsa fiducia e affezione del personale al sistema
- non utilizzo del sistema qualità per il monitoraggio nel tempo dei costi
- inadeguata comunicazione (interna ed esterna) del sistema qualità quale garanzia verificata di azienda affidabile

E quindi...

il sistema **non risolve le criticità** aziendali,

ma

aiuta l'azienda ad imparare a **CONVIVERCI**,
diventando forse piu' veloce nel riparare i
“guai”, ma **non a prevenirli**

La QUALITA' della SOSTANZA

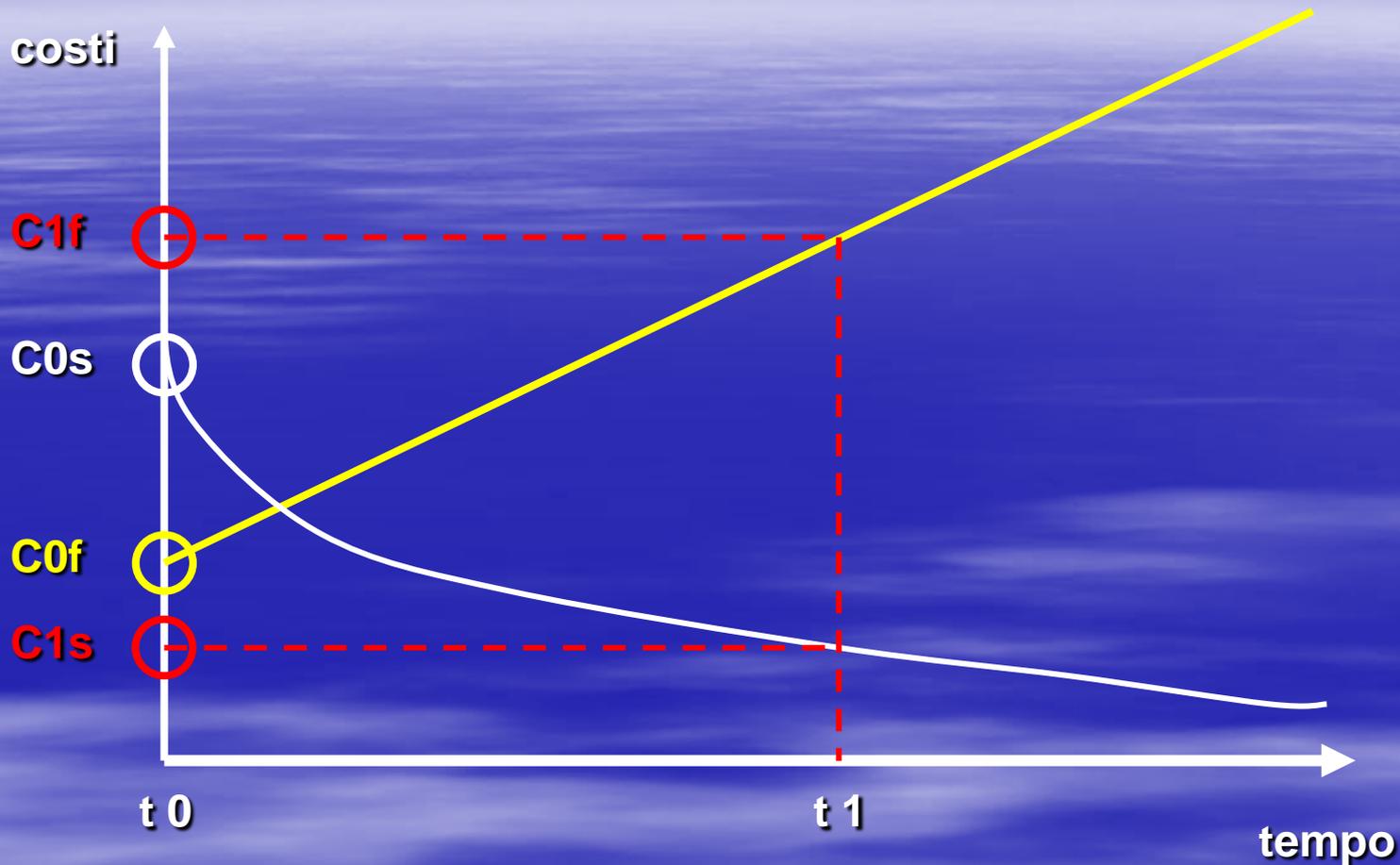
Alcune possibili conseguenze:

- politica aziendale che segue l'evoluzione dell'azienda
- struttura organizzativa allargata per la qualità con assegnazione ad ogni soggetto aziendale di obiettivi, compiti, autorità e responsabilità -> la qualità non è ALTRO, un in piu' rispetto alla produzione, ma ne costituisce parte integrante
- strumenti gestionali (procedure, istruzioni, modulistica) utili e voluti dall'azienda
- Riesame come momento di valutazione dei costi e dei benefici del sistema qualità
- aumento del potere contrattuale nei confronti dei propri clienti
- ruolo di guida nei confronti dei fornitori ai quali si dettano, e non si improvvisano, le regole di collaborazione

Inoltre:

- **sistema di monitoraggio allargato a tutti i livelli aziendali** e non solo in capo a RGQ per la visita di sorveglianza dell'ente certificatore
- **rapporto trasparente nei confronti delle organizzazioni sindacali** in quanto documentato e monitorato il processo di gestione del personale
- **migliore dialogo con le istituzioni, enti di controllo e organo di vigilanza** in quanto:
 - soggetti aziendali formati in grado di comprendere il linguaggio istituzionale
 - documentazione facilmente reperibile
 - mappatura consapevole degli obblighi di legge

Forma o sostanza: impresa miope o presbite?



La qualità di forma può arrivare a comportare
costi superiori al valore dei benefici

La gestione integrata QASE: perché?

<p>1) Hanno la medesima ratio</p>	<p>tutti sono « sistemi » vale a dire un insieme organizzato di elementi, procedure, adempimenti, ecc. che tendono a uno scopo ben preciso;</p>
<p>2) Prevedono la valorizzazione della risorsa umana</p>	<p>si pone l'uomo al centro della nuova organizzazione - e la responsabilizzazione ed il coinvolgimento diretto di tutti i livelli aziendali;</p>
<p>3) Prevedono la formalizzazione delle procedure e la periodica revisione dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero sistema.</p>	<p>---</p>

Da Q a QASE: perché?

- Una Direzione abituata a **lavorare per obiettivi** di conformità e di miglioramento continuo
- una Direzione avvezza a **pianificare** le proprie attività ed a **misurare** le performance periodicamente
- una Direzione che **considera i lavoratori come elemento strategico del proprio successo**, e che quindi investe sugli stessi, in quanto **il benessere di ciascun elemento dell'organizzazione corrisponde al benessere dell'organizzazione stessa**
- una **struttura organizzativa definita e "assorbita"** dall'azienda nella quale poter integrare le figure con compiti e responsabilità tipiche di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale
- **risorse umane abituate a parlare il linguaggio sistemico**, ad operare secondo schemi procedurali ed a registrare l'attività svolta

Da Q a QASE: perché?

- **apparato documentale** (procedure, istruzioni, modulistica) già definita e che aiuta l'azienda non solo a mantenere la **certificazione** ma anche ad assicurarsi la **conformità alla legislazione cogente**
- procedura INTERNA di **gestione della documentazione** che assicura la **rintracciabilità** dei documenti aziendali di origine interna ed esterna e l'**aggiornamento** degli stessi, elemento tra i più critici in ambito aziendale: **troppo spesso le aziende delegano a consulenti esterni tale gestione**
- procedura interna per **la comunicazione e la consultazione** che soddisfa quanto previsto sia dai riferimenti per la certificazione 14001, 18001, 8000, ma anche requisiti di legge cogenti (es. consultazione del RLS)

Quindi, essersi dotati ad esempio di un sistema VISION 2000 certificato e **non utilizzarlo** per assicurare anche la protezione dell'ambiente, la prevenzione e la tutela della salute e dei diritti dei lavoratori, **anche senza perseguire la certificazione dei sistemi**, significa:

- scegliere un modello inefficiente di gestione dell'azienda, decidendo di **non utilizzare a pieno gli strumenti di cui ci si è dotati**

- **ignorare le esistenti economie di scopo.**

Costi di un sistema QASE non integrato

$$C \text{ tot} = (C0Q + C0A + C0S + C0E) + (CQ + CA + CS + CE)$$

(nel caso in cui i sistemi implementati non confliggano;
C0 è il costo di costruzione e avvio del sistema)

$$C \text{ tot}^I = C \text{ tot} + CC$$

(nel caso in cui i sistemi implementati confliggano va aggiunto il costo **CC**
legato alle conseguenze delle incongruenze)

Costi di un sistema QASE integrato

$$C_{\text{tot}} = C_{0-m} + (k_1 \times C_Q) + (k_2 \times C_A) + (k_3 \times C_S) + (k_4 \times C_E)$$

C_{0-m} è il costo per la strutturazione ed il mantenimento della base sistemica comune a QASE

K_i è un coefficiente di riduzione con valore variabile da 0,1 a 1 in modo inversamente proporzionale al livello di integrazione dei sistemi

Tre esperienze per la qualità d'impresa

- Caso 1: Un sistema di gestione **in attivo**
- Caso 2: Un sistema ad **effetto domino interno**
- Caso 3: Un sistema ad **effetto domino esterno**

Caso 1: Q → A → S

- Comparto metalmeccanica, 200 addetti circa.
- Scelta strategica: impegno ed investimento in prima persona della Direzione Aziendale.
- Elemento determinante la scelta: valutazione costi (risorse investite) – benefici (risultati raggiunti).
- Attività strategiche svolte:
 - **Formazione per soggetti attivi;**
 - investimenti per la **sicurezza tecnica;**
 - **legittimazione del RSPP interno;**
 - **scelta e misurazione continua delle performance dei consulenti esterni.**
- Tempo di implementazione richiesto S: 1 anno circa.

Risultato raggiunto **dopo 3 anni circa**:

UN SISTEMA DI GESTIONE “IN ATTIVO”

che **assicura la copertura degli investimenti** di implementazione e mantenimento del sistema tramite:

- **la riduzione dei costi per infortunio** (conteggiando solo le ore di lavoro perse: 88.500,00 euro anno 2000 – 12.000,00 euro anno 2005);
- **la riduzione annuale premio INAIL** (circa 7.000,00 euro/anno);
- **la contrazione delle spese di consulenza** con sviluppo di competenze interne ed utilizzo di esterni solo per indagini strumentali specifiche (es. campionamenti ambientali).

Caso 2: Q → A → S + E

- Comparto laterizi, 300 addetti circa del gruppo, 30 addetti nell'UO certificata.
- Scelta strategica: impegno ed investimento in prima persona della Direzione Aziendale del gruppo e del singolo stabilimento.
- Elemento determinante la scelta: certificazione integrata QASE per essere azienda leader del settore.
- Attività strategiche svolte:
 - **formazione;**
 - investimenti per la **sicurezza tecnica** sul campo;
 - **legittimazione del RSPP;**
 - Coinvolgimento attivo delle diverse funzioni aziendali;
 - **Ottimizzazione dell'uso di consulenti esterni.**
- Tempo di implementazione richiesto S+E nella singola UO: 6 mesi circa.

Risultato **secondario** (il principale era la certificazione QASE) ottenuto dalla scelta della Direzione:

“EFFETTO DOMINO INTERNO”

con estensione dei modelli organizzativi e del sistema procedurale definiti ai rimanenti 9 siti produttivi del gruppo, e quindi:

- la semplificazione del coordinamento gestionale ed operativo dal centro nei confronti della periferia
- contrazione dei costi di gestione (es. acquisti, formazione, manutenzione, consulenza tecnica).

Caso 3: Q, A, S -> S + A imprese esterne

Comparto chimica, 350 addetti circa.

Scelta strategica: **consolidamento di un team di fornitori “scelti” ed affidabili.**

Elemento determinante la scelta: **riduzione di eventi infortunistici e incidentali non “trattabili” con interventi il cui unico destinatario fosse l’azienda committente.**

Attività strategiche svolte:

- **formazione degli appaltatori** sui temi di tutela della salute e di protezione dell’ambiente;
- **verifiche periodiche** documentali e sul campo nei confronti degli appaltatori;
- **assistenza dal committente nei confronti degli appaltatori** per lo sviluppo del sistema integrato;
- **coinvolgimento dell’Ufficio Acquisti**

Tempo di implementazione richiesto (interno e nelle imprese): **1 anno circa.**

Il principale risultato

“EFFETTO DOMINO ESTERNO”

12 medie, piccole e micro imprese hanno sviluppato e stanno mantenendo un sistema integrato sicurezza - ambiente

senza sostenere rilevanti spese di implementazione in quanto **FATTO IN CASA** e **con l'assistenza** documentale e sul campo da parte **del committente** nel fornire audit periodici a proprie spese, modelli documentali, consulenza in itinere.

Tutti i fornitori auditati hanno spontaneamente proceduto alla richiesta annuale di riduzione del premio INAIL.

Le misure previste in tema di appalti dalla Legge n. 123/07 hanno avuto attuazione “inconsapevole” ed in anticipo: nessuno scrollone, nessun momento di panico applicativo, né per il committente né per gli appaltatori.

Gestire
significa affrontare
giorno dopo giorno
con le giuste armi
la sfida di fare impresa
di qualità

Dalla RS del Network alla RS d'impresa

