

I sistemi di gestione integrati: metodi, percorsi e strumenti



Vittorio Biondi

Milano, 25 maggio 2005

il contesto



- ⌘ ampliamento delle interazioni tra impresa e ambiente esterno
- ⌘ incremento delle aspettative degli interlocutori dell'impresa
- ⌘ necessità di ridefinire confini dell'impresa che vanno progressivamente sfumando
- ⌘ evoluzione sempre più incalzante dello scenario competitivo

le variabili organizzative



- ⌘ i valori e la cultura aziendale
- ⌘ la struttura organizzativa
- ⌘ le relazioni organizzative
- ⌘ la dotazione tecnologica
- ⌘ il clima organizzativo
- ⌘ le procedure e le prassi
- ⌘ la comunicazione verso l'esterno

i principi guida



- ⌘ miglioramento continuo delle prestazioni
- ⌘ orientamento alla prevenzione
- ⌘ importanza del *commitment*
- ⌘ gradualità dei processi
- ⌘ approccio sistemico
- ⌘ orientamento alla trasparenza
- ⌘ centralità degli aspetti organizzativi e gestionali
- ⌘ ricorso allo strumento della certificazione

il sistema di gestione



la parte del sistema di gestione aziendale comprendente struttura organizzativa, responsabilità, prassi, procedure, procedimenti e risorse per la determinazione e l'attuazione della specifica politica aziendale

l'organizzazione è



- ⌘ una struttura verticale formata da un insieme di compiti specialistici da coordinare attraverso una chiara struttura gerarchica e flussi informativi top-down o bottom-up
- ⌘ un insieme di catene orizzontali di attività (processi) finalizzate a predisporre il prodotto/servizio per il cliente: *il business si realizza espletando processi, non presidiando funzioni*

la nuova forma organizzativa



- ⌘ criteri di raggruppamento orizzontale (gruppi di processo, competenza multipla)
- ⌘ criteri di divisione verticale (process owner, ampliamento delle deleghe)
- ⌘ strumenti di coordinamento (ricorso a leve gerarchiche, funzioni di staff)
- ⌘ sistemi di controllo e di valutazione delle prestazioni (orientate anche sul gruppo)
- ⌘ sistemi di retribuzione e di incentivazione (sulla base delle prestazioni più che delle posizioni)

integrazione: una parola per molti significati



- ⌘ gestione integrata delle diverse componenti (o sottosistemi) ambientali
- ⌘ approccio integrato alle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto
- ⌘ **gestione integrata di qualità, ambiente, sicurezza ed etica**
- ⌘ integrazione tra i diversi attori istituzionali, sociali ed economici delle politiche ambientali
- ⌘ integrazione dei diversi strumenti delle politiche ambientali
- ⌘ integrazione degli aspetti ambientali nelle politiche settoriali

Le componenti dell'integrazione



⌘ Qualità

⌘ Ambiente

⌘ Sicurezza

⌘ Responsabilità sociale

l'evoluzione della qualità



- ⌘ controllo statistico della qualità (anni 40)
- ⌘ controllo totale della qualità (anni 60)
- ⌘ assicurazione della qualità (anni 70)
- ⌘ sistema della qualità (anni 80)
- ⌘ certificazione della qualità (anni 90)
- ⌘ il TQEM
- ⌘ ...

principali innovazioni della Vision 2000



- ⌘ riduzione da tre a un modello
- ⌘ maggiore compatibilità con ISO 14000
- ⌘ semplificazione della norma (da 20 a 5 punti)
- ⌘ maggiore enfasi alla gestione per processi e alla soddisfazione dei clienti
- ⌘ minore enfasi alle procedure documentate
- ⌘ maggiore enfasi sul miglioramento continuo
- ⌘ maggiori indicazioni sulla gestione delle risorse

principi di gestione della Vision 2000



- ⌘ orientamento al cliente
- ⌘ leadership
- ⌘ coinvolgimento del personale
- ⌘ approccio per processi
- ⌘ approccio sistemico alla gestione
- ⌘ miglioramento continuo
- ⌘ decisioni basate sui dati
- ⌘ rapporto di reciproco beneficio coi fornitori

ambiente: dal mantenimento della conformità al miglioramento continuo



- ⌘ evoluzione della legislazione applicabile
- ⌘ pressione dei consumatori e dell'opinione pubblica
- ⌘ crescente necessità di comprimere i costi
- ⌘ esigenza di migliorare le relazioni con i stakeholders
- ⌘ necessità di ottenere la fiducia del mercato finanziario

sicurezza del lavoro: dall'antinfortunistica alla cultura della prevenzione



- ⌘ la legislazione impone un approccio sistemico e programmato
- ⌘ la componente organizzativa assume rilievo sempre maggiore
- ⌘ si ampliano le tipologie di rischio da valutare e gestire
- ⌘ si estende (con difficoltà) l'approccio dei sistemi di gestione

responsabilità sociale d'impresa: una definizione




⌘ Responsabilità sociale d'impresa come
“integrazione volontaria delle
preoccupazioni sociali ed ecologiche delle
imprese nelle loro operazioni commerciali
e nei loro rapporti con le parti interessate”
(Libro verde della Commissione Europea,
2001)

Lo standard SA 8000:2001 - i temi



- ⌘ Lavoro infantile
- ⌘ Lavoro obbligato
- ⌘ Salute e sicurezza
- ⌘ Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- ⌘ Discriminazione
- ⌘ Procedure disciplinari
- ⌘ Orario di lavoro
- ⌘ Retribuzione

Lo standard SA 8000:2001 - principi per la verifica



- ⌘ Adozione di un sistema di gestione della CSR
- ⌘ Adozione di specifici standard di prestazione
- ⌘ Impegno a garantire la tutela dei principi lungo tutta la catena della fornitura
- ⌘ Coinvolgimento di tutte le parti interessate

i processi organizzativi



- ⌘ realizzazione dell'analisi iniziale
- ⌘ definizione della politica integrata
- ⌘ definizione della struttura organizzativa
- ⌘ gestione dei fornitori
- ⌘ formazione del personale
- ⌘ comunicazione aziendale
- ⌘ attività di audit
- ⌘ valutazione delle prestazioni

i percorsi dell'integrazione



- ⌘ Integrazione dell'analisi iniziale
- ⌘ Integrazione strategica
- ⌘ Integrazione dell'organizzazione
- ⌘ Integrazione della gestione dei fornitori
- ⌘ Integrazione della formazione del personale
- ⌘ Integrazione della comunicazione aziendale
- ⌘ Integrazione dei sistemi controllo (audit)
- ⌘ Integrazione dei sistemi di controllo (indicatori di prestazione)

i casi studio sperimentali

Dimensioni	Attività	Criticità	SG presenti	Percorso	Obiettivi
15 addetti	Servizi industriali	Sensibilizzazione del personale	ISO 9000	Formazione personale	Crescita del personale
300 addetti	Commercio prodotti chimici	Inadeguatezza dell'audit	ISO 9000 ISO 14001 HACCP	Integrazione e dell'audit	Capacità di valutazione
330 addetti	Produzione high tech	Comunicaz. Interna	ISO 9000 ISO 14001	Comunicazione interna	Circolazione inform.
>1.000	Elettromeccanico	Gestione fornitori Documentazione	ISO 9000 ISO 14000 OHSAS 18000	Indicatori di prestazione	Maturazione e dell'integrazione

problemi e opportunità



PROBLEMI

- ⌘ specificità di ciascun ambito
- ⌘ esistenza di vincoli normativi
- ⌘ molteplicità degli enti di controllo
- ⌘ differenziazione degli interlocutori

OPPORTUNITA'

- ⌘ analogie dell'impostazione
- ⌘ sinergie organizzative e gestionali
- ⌘ semplificazione delle procedure
- ⌘ abbattimento dei costi e dei rischi

utilità delle norme



- ⌘ forniscono uno schema operativo di riferimento al mondo produttivo
- ⌘ possono costituire un riferimento comune per imprese ed enti di controllo
- ⌘ permettono di garantire all'esterno l'efficacia degli sforzi compiuti
- ⌘ rappresentano un canale di disseminazione per le migliori pratiche