



## I SISTEMI DI GESTIONE (QUALITÀ, AMBIENTE E SICUREZZA):

### CAPITALE ORGANIZZATIVO PER CREARE VALORE ALL'IMPRESA



**Dott. Ing. L. DI COSMO**

- Consulente del Gruppo 2G Management Consulting
- Consulente di Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza;
- Esperto di Assistenza Consulenziale per piccole e medie imprese
- Esperto di norme sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro (D.Lgs. 81/08 s.m.i.)



**Dott. Ing. M. LUPO**

- Consulente del Gruppo 2G Management Consulting
- Consulente di Sistemi di Gestione Qualità e Sicurezza;
- Esperto di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/01 s.m.i.)
- Esperto di norme sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro (D.Lgs. 81/08 s.m.i.)

#### 1. I SISTEMI DI GESTIONE DAL 1987 AD OGGI

Un Sistema di Gestione è un insieme di regole che una azienda fa proprie con lo scopo di raggiungere uno specifico obiettivo.

Richiede un approccio sistemico con il coinvolgimento del management e di tutte le aree aziendali in un processo in cui deve prevalere l'azione preventiva piuttosto che quella correttiva.

Dal lontano 1987 con l'emanazione della norma ISO 9001 (lo standard per il Sistema di Gestione della Qualità più diffuso al mondo) e la pubblicazione in Italia come UNI EN 29001:1988 [Sistemi Qualità. Criteri per l'assicurazione (o garanzia) della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza] molte aziende hanno intrapreso il percorso verso un nuovo modello di organizzazione e gestione, che le ha portate a diventare più competitive nel mercato, favorendo prodotti e servizi con un più alto livello di soddisfazione, a trovare modi per ottimizzare risorse e

tempo, a coinvolgere il personale con processi interni più efficienti, ad aumentare le opportunità di business.

Ma dal 1987 ad oggi l'ISO (International Organization for Standardization) ha pubblicato molti standard per Sistemi di Gestione non solo sulla qualità ma anche in altri settori (ambiente, sicurezza dei dati informativi, continuità operativa, sicurezza alimentare, conformità normativa, energia,...).

Si tratta di norme che presentano poche elementi comuni e "strutture costruttive" differenti tra loro e che hanno quindi determinato nel tempo difficoltà di implementazione, nonché necessità di utilizzo di diverse risorse umane e molto tempo con un incremento dei costi.

Nel 2005 viene presentato all'ISO, da un gruppo di lavoro costituito ad hoc per affrontare l'espansione dei Sistemi di Gestione e quindi la necessità di una loro integrazione e compatibilità, uno studio per affrontare e risolvere questi aspetti.

Negli anni successivi la complessità del sistema economico e sociale, le esigenze dinamiche del mondo industriale e delle autorità di regolazione del mercato, la proliferazione di norme tecniche per soddisfare le esigenze delle molteplici parti interessate, hanno spinto l'ISO/IEC (International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission) ad emanare una direttiva operativa (ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2) chiamata Struttura Generale di Alto Livello HLS.

Si tratta di una struttura comune che definisce i requisiti minimi nei Sistemi di Gestione (Management System Standard - MSS) che resterà invariata mentre saranno aggiunte sottoclausole e testi specifici per ogni aspetto (qualità, ambiente, sicurezza, rischi, compliance,...).





Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Questa direttiva operativa della ISO/IEC nasce come una evoluzione dei sistemi di management (è quasi coincidente con la storia della moderna scienza del management) che, nella dinamicità del mercato e quindi della transizione del business, richiede anche una ridefinizione dell'organizzazione e quindi una capacità di innovare la gestione d'impresa.

Si tratta di una strategia per lo sviluppo dei MSS che predispone sia una struttura appropriata alla evoluzione delle esigenze del mondo del business sia della produzione di norme che regolano alcuni aspetti generali e comuni relativi ad esempio alla qualità (ISO 9001), all'ambiente (ISO 14001), alla sicurezza (ISO 45001), al rischio (ISO 31000), alla compliance (ISO 19600),...

## 2. IL CAPITALE ORGANIZZATIVO

Il capitale organizzativo è caratterizzato dal livello di formalizzazione dei processi organizzativi aziendali, dal sistema di accumulazione e gestione della conoscenza, dalle modalità di gestione e sviluppo della proprietà intellettuale. Il capitale organizzativo introduce l'attività volta a favorire processi di acquisizione, creazione, memorizzazione, circolazione e riutilizzo della conoscenza che si può trasformare in vantaggio competitivo solo se accessibile e riutilizzabile nell'ambito dei processi aziendali. I sistemi di gestione opportunamente formalizzati, sono la conseguenza dell'operatività sulla conoscenza per ottenere risultati economici che si riflettono sul bilancio aziendale.

Alcune norme sono già state pubblicate secondo la nuova struttura comune:

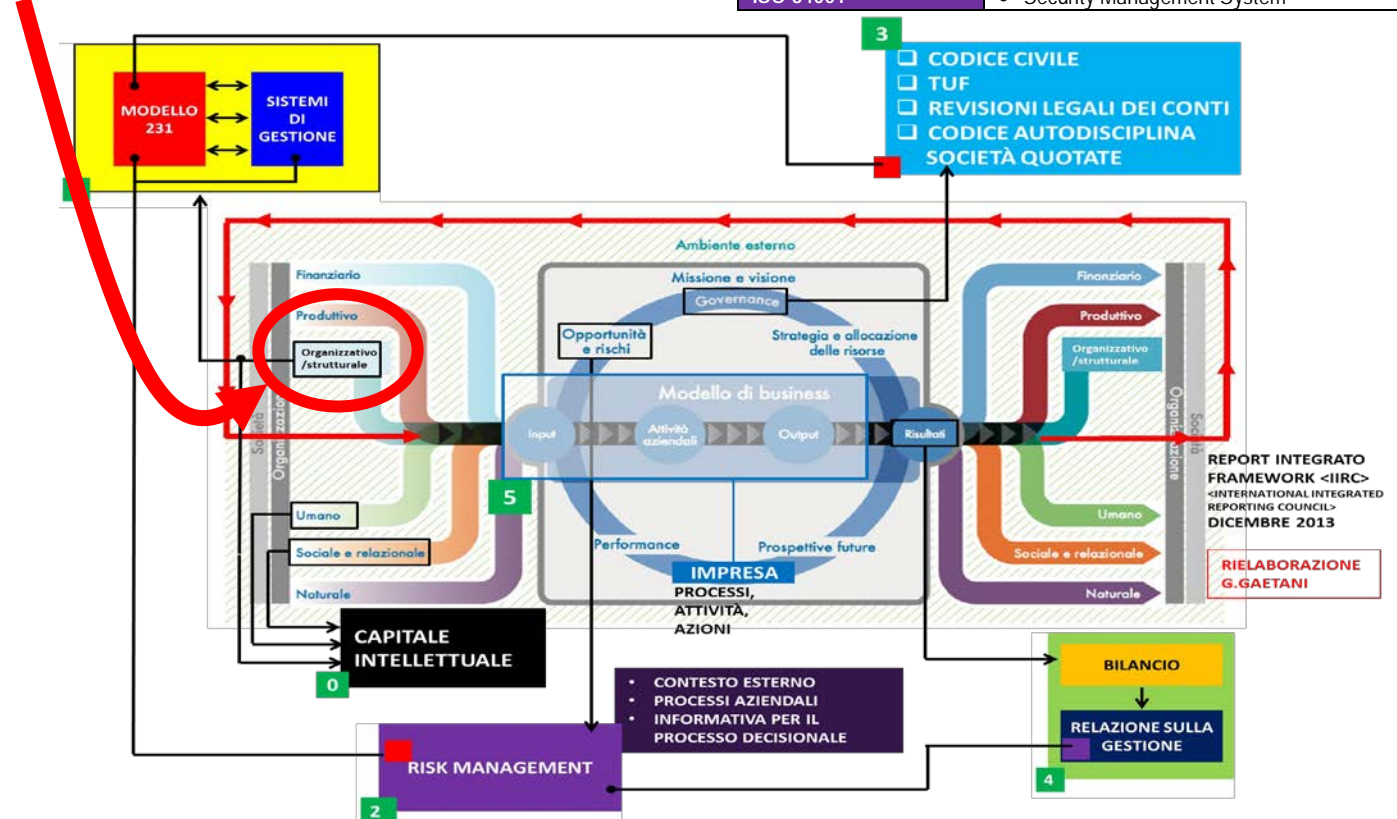
ISO 30301:2011	• Sistemi di Gestione per i record <i>[ha anticipato la definizione della HLS]</i>
ISO 20121:2012	• Sistema di Gestione di eventi sostenibili
ISO 22301:2012	• Sistema di Gestione della continuità operativa
ISO 39001:2012	• Sistema di Gestione sulla sicurezza del traffico stradale
ISO/IEC 27001:2013	• Sistema di Gestione della sicurezza delle informazioni
ISO 19600:2014	• Sistema di Gestione della conformità normativa
ISO 55001:2014	• Sistema Di Gestione degli asset
ISO 9001:2015	• Sistema di Gestione per la qualità
ISO 14001:2015	• Sistema di Gestione per l'ambiente

Alcune norme sono in fase di revisione:

ISO 3100:2009	• Sistema di Gestione del rischio
ISO 22000:2005	• Sistema di Gestione della sicurezza alimentare

Alcune norme sono in fase di sviluppo:

ISO 45001	• Sistema di Gestione della salute e sicurezza sul lavoro
ISO 34001	• Security Management System





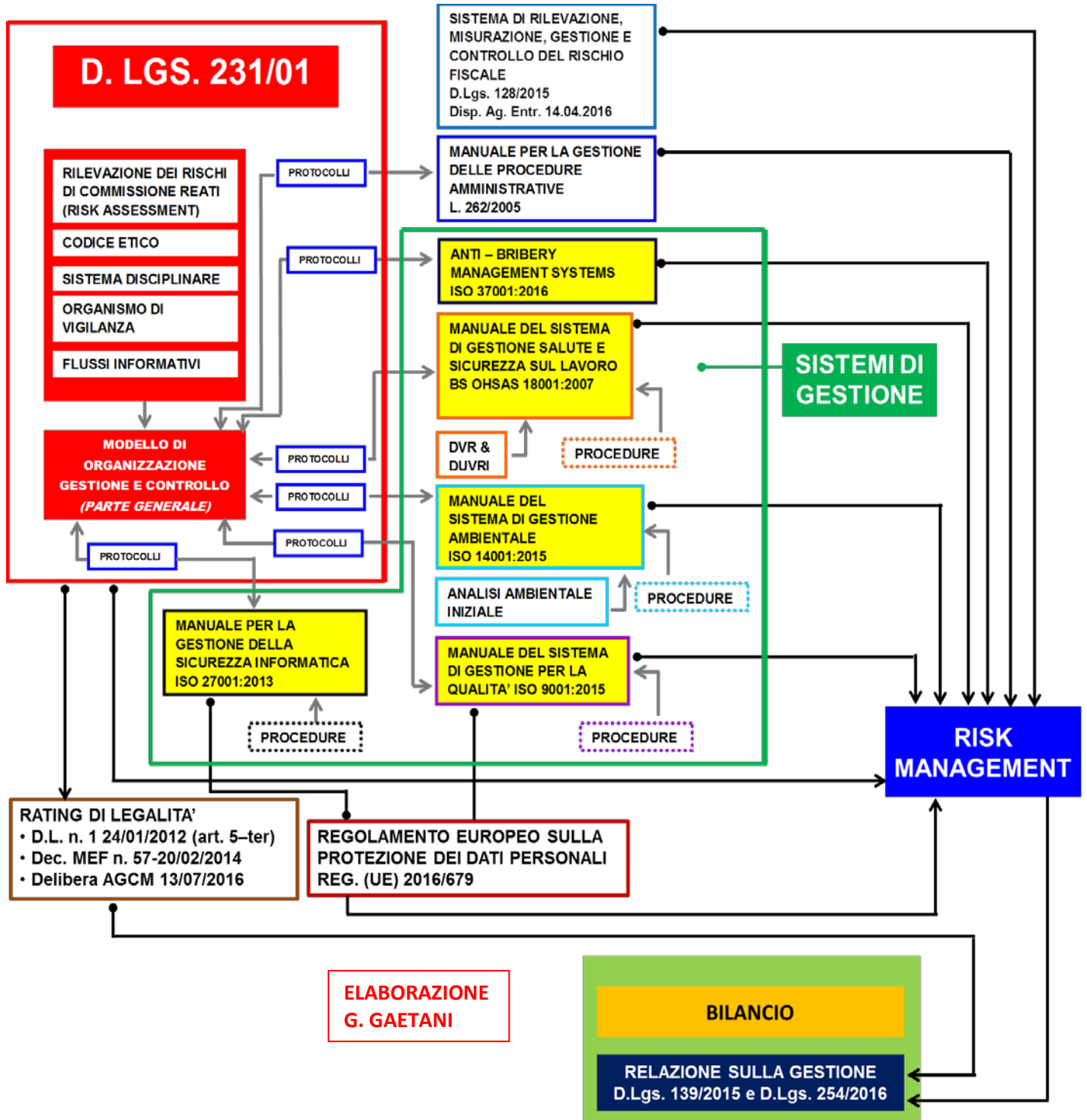
# NOTIZIE

n. 009 - MARZO 2017

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Nello schema sottostante è schematizzato il ruolo dei Sistemi di Gestione nell'ambito del Capitale organizzativo di una impresa. In questo contesto è rappresentato anche il contributo del "Modello 231" come strumento di difesa della responsabilità amministrativa della società.



**ELABORAZIONE  
G. GAETANI**



# NOTIZIE

n. 009 - MARZO 2017

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

## 3. LA NUOVA STRUTTURA PORTANTE DEI SISTEMI DI GESTIONE

Il cambiamento è rappresentato dalla nuova HLS (HIGH LEVEL STRUCTURE) che costituisce la struttura portante dei Sistemi di Gestione.

1	Scopo	Lo scopo è specifico e deve essere allineato con il contesto dell'organizzazione
2	Riferimenti normativi	Elenco di norme di riferimento altrimenti allo specifico standard.
3	Termini e Definizioni	Applicabili allo specifico standard in aggiunta a quelli comuni di tutti gli standard
4	Contesto dell'organizzazione	4.1. Comprendere l'organizzazione e il suo contesto
		4.2. Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
		4.3. Determinare il campo di applicazione del Sistema di Gestione XXX
		4.4. Sistema di Gestione XXX
5	Leadership	5.1. Leadership e impegno
		5.2. Politica
		5.3. Ruoli organizzativi, responsabilità e autorità
6	Pianificazione	6.1. Azioni per affrontare rischi e opportunità
		6.2. Obiettivi e pianificazione del Sistema di Gestione XXX per la loro realizzazione
7	Supporto	7.1. Risorse
		7.2. Competenza
		7.3. Consapevolezza
		7.4. Comunicazione
		7.5. Informazioni documentate
8	Attività operative	8.1 Pianificazione e controllo operativi
9	Valutazione delle Prestazioni	9.1. Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
		9.2. Audit interni
		9.3. Riesame della direzione
10	Miglioramento	10.1. Non conformità e Azioni Correttive
		10.2. Miglioramento continuo

I temi significativi di tale struttura sono quelli che vanno dal punto 4 al punto 10.

### 4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione deve individuare gli elementi interni ed esterni che possono influire sui risultati attesi nonché individuare le parti interessate e le loro specifiche esigenze. Si tratta cioè di **esaminare criticamente il modello di business con una attenzione particolare alla strategia competitiva, alla allocazione delle risorse per ottenere le performance stabilite, nonché ai rischi e alle opportunità che si possono presentare.**

### 5. LEADERSHIP

Una ulteriore novità della struttura "Annex SL" è rappresentata dall'enfasi riposta sulla leadership che impegna maggiormente l'organo gestorio nella definizione del Sistema di Gestione.

Il modello di business, oltre alla "governance societaria" integra il Sistema di Gestione dell'impresa come strumento di "efficacia operativa" per raggiungere i risultati attesi e allocare le risorse

necessarie a dare corpo alla "strategia competitiva" definita dal Consiglio di Amministrazione.

### 6. PIANIFICAZIONE

Dopo che l'organizzazione ha evidenziato rischi e opportunità è necessaria una pianificazione della loro gestione come approccio proattivo che sostituisce l'azione preventiva riducendo conseguentemente l'attività per le azioni correttive.

Gli obiettivi del Sistema di Gestione devono essere misurabili, comunicati e in linea con la politica dello stesso Sistema di Gestione; devono inoltre essere aggiornati quando e per quanto necessario.

### 7. SUPPORTO

Il Sistema di Gestione richiede la determinazione e la fornitura delle risorse, l'individuazione delle competenze necessarie nonché la diffusione della consapevolezza e lo sviluppo della comunicazione interna ed esterna.

Un contributo specifico sarà costituito dal processo di "documentalità" che vede convivere il supporto fisico (cartaceo, informatico), l'iscrizione (definisce il valore sociale del documento) e l'idioma (definisce l'autenticità nonché l'effettività documentale e con la firma appare come fissazione di una intenzione).

### 8. ATTIVITÀ OPERATIVE

È la parte centrale delle attività del Sistema di Gestione. Questo requisito normativo è rivolto a tutti i processi aziendali interni e ai processi in "outsourcing". Include adeguati controllo degli stessi processi nonché indicazioni per la gestione di cambiamenti sia pianificati che inattesi.

### 9. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

L'organizzazione deve determinare cosa e quando è necessario monitorare e misurare e quando i loro risultati devono essere analizzati e valutati. Un ulteriore requisito è costituito dall'audit interno necessario per garantire la conformità del Sistema di Gestione ai requisiti dell'organizzazione e della norma.

Il riesame da parte della Direzione consente di valutare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione.

### 10. MIGLIORAMENTO

Questo requisito illustra le modalità con cui l'organizzazione deve reagire alle non conformità e come devono essere individuate le azioni per eliminare le cause delle non conformità. Illustra inoltre la necessità per l'organizzazione di operare un miglioramento continuo del Sistema di Gestione per operare in sintonia con una continua evoluzione del mercato e dell'impresa.

### 4. NOVITÀ SIGNIFICATIVE



# NOTIZIE

n. 009 - MARZO 2017

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

## 4.1 COMPRENDERE L'ORGANIZZAZIONE E IL SUO CONTESTO

L'Annex SL ha introdotto una novità relativa alla necessità di determinare fattori interni ed esterni pertinenti alle finalità dell'organizzazione e che hanno effetto sulla sua abilità ad ottenere i risultati attesi per il proprio Sistema di Gestione.

Si tratta di fattori ambientali ed aspetti culturali, sociali, legali, finanziari, tecnologici, economici...ma anche di caratteristiche o condizioni dell'organizzazione come il suo governo, flussi informativi, politiche organizzative,...

È quindi necessario possedere una visione olistica dell'organizzazione costituita dalla parte societaria e dalla parte dell'impresa. Un altro contesto dell'organizzazione è rappresentato dalla individuazione delle parti interessate pertinenti al Sistema di Gestione nonché dei loro requisiti determinando la loro influenza sugli aspetti dello specifico Sistema.

## 6.1 AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

Un rischio aziendale può essere definito come l'insieme dei possibili effetti negativi (minacce – downside risk) e positivi (opportunità – upside risk) di un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria, patrimoniale e sull'immagine dell'impresa.

La classificazione dei rischi può essere effettuata in base alla natura interna o esterna all'azienda dell'evento che lo origina mentre le tipologie di rischio dipendono dall'obiettivo perseguito dall'impresa; si parla quindi di rischi strategici, operativi, finanziari,...

Poiché il risk management rappresenta una dimensione di governo e di gestione dell'impresa volta al presidio della stabilità strategica e reddituale dell'impresa stessa, è un processo posto in essere preventivamente dal Consiglio di Amministrazione (CdA) e utilizzato nell'ambito della formulazione della strategia competitiva.



Un ulteriore contributo è dato dal management e da altri operatori della struttura aziendale che progettano l'Enterprise Risk Management per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti di rischio accettabile e per fornire la ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

Questo punto costituisce il motivo conduttore dell'Annex SL che si colloca nel solco della individuazione, misurazione e gestione dei rischi che caratterizzano altri aspetti aziendali: Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) per la Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro ex D.Lgs. 81/08, Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOG), per prevenire il Rischio di Commissione dei reati presupposto ex D.Lgs. 231/01,...

Viene utilizzato per identificare non solo i rischi ma anche le opportunità che possano derivare da una situazione interna o esterna. L'organizzazione deve identificare e gerarchizzare i rischi, deve pianificare opportune azioni per affrontarli, deve attuare il piano d'azione, deve controllare l'efficacia delle azioni attuate ed infine deve apprendere dall'esperienza (miglioramento continuativo).

## 7.5 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Un Sistema di Gestione è caratterizzato dalla formalizzazione dei processi organizzativi aziendali e quindi dalla "documentalità" come conservazione di una prassi attraverso la documentazione e come creazione di un autentico vincolo sociale (occorre ricordare che le imprese non sono solo universi economici ma anche sociali!).

Introduciamo la definizione di "documento" inteso come la "res", l'entità materiale capace di rappresentare in modo permanente un fatto attraverso la percezione dei segni incorporati in essa distinta dalla definizione giuridica che qualifica il documento come lo "...strumento che consente la formulazione di un giudizio circa l'esistenza di un fatto o atto, nonché la possibilità di sussumere il fatto o atto sotto una fattispecie normativa..." [S. Patti – Della prova documentale: Commentario al Codice Civile, Bologna 1996].

Entrambe queste definizioni possono essere inserite all'interno della teoria della "documentalità" così come proposto dal Prof. Maurizio FERRARIS professore ordinario di filosofia teoretica all'Università di Torino [Documentalità – Perché è necessario lasciare tracce: M. Ferraris, ED. Laterza 2009].

La documentalità è la teoria dei documenti in cui sfocia l'ontologia della realtà sociale che conferisce ai documenti una posizione centrale all'interno della sfera degli oggetti sociali, intesa come ambito di realtà autonomo e distinto da quelli degli



# NOTIZIE

n. 009 - MARZO 2017

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

oggetti fisici e degli oggetti ideali. L'importanza della iscrizione è il tratto caratteristico della documentalità e, in generale, della ontologia sociale proposta: per produrre un oggetto non è sufficiente che un atto sia proferito; è necessario che sia registrato.

La regola degli oggetti sociali diviene così **Oggetto = Atto Iscritto**. In una ontologia sociale così delineata, i documenti in quanto iscrizioni dotate di rilevanza e valore sociale incorporano i tratti essenziali e prototipici degli oggetti sociali, e la teoria della documentalità deve essere compresa come la ricerca e la definizione delle proprietà che, in diversi tipi di casi, costituiscono le condizioni necessarie e sufficienti affinché qualcosa sia un oggetto sociale.

Ci sono diversi tipi di documenti (dagli appunti informali ai documenti più formali e solenni) su cui possono essere esercitati differenti operazioni (redazione, ..., trasmissione, ..., distruzione) e che consentono di esercitare diversi atti (attestazione, informazione, ..., ecc.).

*"...L'attestare è dunque l'attività fondamentale del documentare, e - d'accordo con la legge Oggetto = Atto Iscritto - non sorprenderà che l'attestazione sia propriamente l'iscrizione di un atto. L'attestazione è permanente nel tempo, in virtù del perdurare del supporto fisico, e ha valore sociale, in virtù delle disposizioni dei soggetti..."* [M. Ferraris].



La struttura del "documento" è dunque costituita dal supporto fisico (cartaceo, informatico) dall'iscrizione (definisce il valore sociale del documento) e dall'idioma (definisce l'autenticità nonché l'effettività documentale e con la firma appare come fissazione di una intenzione).

Il documento è quindi un oggetto sociale costituito dall'intenzione (rilevabile nel contenuto della rappresentazione), dall'espressione (costituisce l'esteriorizzazione dell'intenzione) e dall'iscrizione (è l'esigenza che l'intenzione e l'espressione restino fissato su un idoneo supporto).

## 5. IL RUOLO DEL GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING

Il Gruppo 2G Management Consulting è "un'impresa della conoscenza e di servizi innovativi" che opera oramai da 29 anni e, con i suoi attuali 25 consulenti sistemisti ed esperti, è in grado di progettare ed attivare Sistemi di Gestione rispondenti alle specifiche esigenze delle diverse tipologie e dimensioni di imprese.

Il Gruppo 2G segue sin dal 1988 l'evoluzione del Sistemi di Gestione fornendo servizi di progettazione, documentazione ed attivazione di Sistemi di Gestione per la Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza nonché progettazione di Sistemi Integrati.

L'evoluzione della "scienza del management", a seguito delle nuove esigenze di mercato, ha determinato la necessità per il Gruppo 2G di costituire un team multidisciplinare in grado di affrontare l'evoluzione dei Sistemi di Gestione con competenze nell'ambito delle strutture societarie, dell'organizzazione, dei processi aziendali, della legislazione d'impresa e della rilevazione dei rischi.

Un team per progettare un Sistema di Gestione aziendale in grado di ridurre risorse e costi e aumentare l'efficacia per la creazione di valore dell'impresa.



Se volete fissare un appuntamento con i nostri esperti per una valutazione del livello di integrazione del Sistema di Gestione e per avere un progetto operativo potete contattare il ns. Ufficio Marketing:  
Sig.ra Cristina Gagliardo  
Tel. 011 505062 - Fax 011 504660  
e-mail: [c.gagliardo@gruppo2g.com](mailto:c.gagliardo@gruppo2g.com)