

## CHE COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE?

Un sistema di gestione (SG) è un insieme di regole e procedure, definito in una norma riconosciuta a livello internazionale, che una organizzazione o azienda può applicare allo scopo di raggiungere obiettivi definiti, quali ad esempio:

- la soddisfazione del cliente;
- il miglioramento continuo delle prestazioni dell'organizzazione;
- la capacità di dimostrare a terzi (ossia a clienti o potenziali clienti, organismi di controllo, fornitori o altri soggetti esterni all'azienda), la capacità dell'organizzazione di mantenere con continuità i propri impegni e soddisfare con continuità i requisiti dei clienti.

Possono esserci diversi sistemi di gestione, a seconda del settore cui si applicano. A ciascun sistema di gestione si applica una particolare norma internazionale, che definisce le regole cui il SG deve rispondere. Le più diffuse norme internazionali sui sistemi di gestione sono quelle della serie ISO (International Standard Organization).

L'adozione di un sistema di gestione è volontaria, e quindi è una scelta dell'azienda o organizzazione che assume questa decisione. L'obiettivo generalmente è quello di attuare strumenti che consentono all'azienda di tenere sotto controllo i propri processi e le proprie attività.

Il primo dei sistemi di gestione che viene tradizionalmente preso in considerazione è quello per la qualità, definito dalla norma internazionale ISO 9001:2000. Come anticipato, esse fornisce i criteri per garantire ad un terzo che l'organizzazione è in grado di migliorare sistematicamente le proprie performances, ponendosi degli obiettivi via via più ambiziosi sulla via del miglioramento continuo.

Esso prevede una struttura di fondo che è comune a molti altri SG, in particolare quelli previsti dalle norme ISO. Tale struttura prevede una serie di documenti fondamentali, tra cui:

una politica dell'organizzazione, che definisce gli impegni che l'organizzazione si assume per il raggiungimento dei suoi obiettivi;

un Manuale di sistema, che descrive il SG e le regole che l'organizzazione si è data;

una serie di documenti accessori, come procedure, istruzioni operative, moduli, che descrivono le regole che l'organizzazione si è data per svolgere i propri compiti.

L'obiettivo di questo SG è di rendere l'organizzazione cosciente dei propri obiettivi e dei modi in cui opera, scrivendo delle regole (procedure e istruzioni operative) che descrivono il modo di operare.

Periodicamente vengono istituiti degli obiettivi, specifici per ciascuna funzione aziendale, e altrettanto periodicamente viene esaminato il loro raggiungimento. In seguito a queste attività (RIESAME) si provvede a fissare obiettivi nuovi per il periodo successivo, e così si procede. Gli obiettivi stabiliti, inoltre, devono prevedere un sistema di misura per poter verificare la misura in cui essi sono stati raggiunti; di qui la necessità di fissare delle grandezze misurabili, dette INDICATORI, per consentire di tenere sotto controllo l'andamento dell'attività aziendale.

Tutte le attività aziendali, infine, devono essere dimostrabili: gli indicatori, i riesami, gli obiettivi, la loro misura, ... tutto ciò che ha un impatto sul funzionamento dell'azienda deve essere sostenuto da evidenze, in quanto deve essere possibile dimostrare che la propria attività soddisfa i requisiti della norma verso terzi.

Questi pochi accenni descrivono per sommi capi il funzionamento di un SG, e possono essere in sostanza applicati anche ai sistemi illustrati qui di seguito.

La norma internazionale ISO 14001:2004 riguarda le prestazioni di un'organizzazione nei confronti dell'ambiente, definendo le interazioni che le attività dell'organizzazione hanno con gli aspetti ambientali individuati come rilevanti, valutando i relativi impatti.

L'obiettivo è quello di imporre un miglioramento continuo degli effetti delle attività aziendali sull'ambiente, documentandone l'evoluzione e l'efficacia.

Si parte facendo una descrizione della situazione ambientale dell'azienda (Analisi Ambientale Iniziale), sulla base della quale si fissano obiettivi e traguardi ambientali. Questi vengono tenuti sotto controllo e riesaminati periodicamente. Esempi di aspetti e impatti ambientali sono i consumi energetici, il consumo di materie prime e di risorse (tra cui ovviamente l'acqua), la produzione di rifiuti, di inquinanti aeriformi o liquidi, il consumo di territorio, e così via. Gli obiettivi quindi possono consistere in riduzioni dei consumi di materie prime ed energia, in riduzione della produzione di rifiuti, nella razionalizzazione dei processi produttivi al fine di ridurre gli sprechi e le inefficienze.

La norma internazionale BS OHSAS 18001:2001 definisce i requisiti di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza del lavoro.

L'obiettivo da raggiungere qui è garantire il miglioramento progressivo delle condizioni di sicurezza in cui operano i lavoratori, sia a causa delle specifiche lavorazioni svolte sia a causa degli ambienti di lavoro, dell'interferenza con l'ambiente circostante e con le attività di altre imprese, e così via: in una parola, nei confronti di tutti i possibili rischi cui i lavoratori sono esposti a causa della loro attività.

Anche qui si inizia con la descrizione delle condizioni iniziali della sicurezza e salute del lavoro in azienda; sulla base di tale descrizione si pongono degli obiettivi di miglioramento, con l'indicazione delle figure incaricate di raggiungere tali obiettivi, i termini e gli indicatori da utilizzare per documentare i propri risultati. L'andamento della gestione viene tenuto sotto controllo tramite verifiche ispettive periodiche, programmate.

Come si può rilevare dalla veloce sintesi, si vede che gli strumenti di cui si dotano tali schemi organizzativi sono per gran parte comuni. Per tale motivo sorge quasi naturale la necessità di istituire uno schema organizzativo comune, sul quale innestare le specificità di ciascuno dei tre sistemi descritti. Così è stato fatto in CAFC S.p.A., da cui il nome di Sistema di Gestione Integrato.