

# - ANALISI E PIANIFICAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE -

## Introduzione

Fino alla fine della seconda guerra mondiale il “sistema impresa” in Italia era sostanzialmente strutturato sulla base di alcune caratteristiche principali, quali ad esempio la coincidenza tra proprietà e direzione aziendale, la gestione autoritaria e la totale subordinazione dei lavoratori considerati dei semplici esecutori. Con l’obiettivo di carpire le complessità dell’ente Azienda si sono sviluppate, prima negli USA poi Giappone e Europa, teorie e tecniche gestionali innovative (Taylor, Mayo, Deming ed altri) con lo scopo di ridurre l’uso scriteriato delle risorse aziendali ed adottare criteri di efficacia ed efficienza manageriale a beneficio delle aziende stesse. Più recentemente, lo sviluppo e l’adozione da parte delle imprese di sistemi gestionali avanzati è stato fortemente sollecitato dall’interesse di parti terze, quindi esterne all’organizzazione<sup>94</sup>, che avrebbero tratto rilevanti vantaggi dall’applicazione dei nuovi criteri manageriali.

Attualmente l’esigenza di adottare nelle aziende strumenti ad alto potere organizzativo come i Sistemi di Gestione per la qualità, per la sicurezza e per l’ambiente, nasce dal bisogno sempre più evidente che le aziende hanno di ridurre il rischio di manifestazioni di eventi dannosi per le parti interessate. Attraverso la funzione preventiva dei Sistemi di Gestione si riesce a rendere l’azienda più competitiva e più affidabile nei confronti dei propri interlocutori (stakeholders); primi tra tutti i clienti in quanto fruitori dei beni e/o servizi prodotti. La decisione di implementare, adottare e certificare uno o più sistemi di gestione in un porto turistico permetterà inevitabilmente di elevare la *qualità* in generale della struttura, dei servizi, delle risorse e del contributo economico e sociale che questi procurano al territorio attraverso la loro attività. La certificazione del proprio Sistema passa attraverso la stesura del rispettivo Manuale di Gestione in base alle linee guida che ne indicano requisiti e criteri generali.

---

<sup>94</sup> Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni volte alla concretizzare e soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione o il consumo di beni economici.

Un Sistema di Gestione può riguardare, come anticipato, diversi aspetti di un'organizzazione, ciascuno dei quali è opportunamente regolamentato da un'apposita normativa Internazionale e Europea di riferimento.

<b>Sistema di Gestione</b>	<b>Aspetto di riferimento</b>	<b>Rischi</b>	<b>Impatti</b>
SG <sup>95</sup> Qualità ISO 9001	Fornitura beni e servizi.	Non conformità del prodotto/servizio.	Insoddisfazione del cliente, perdita di competitività, costi e perdite.
Sicurezza BS OHSAS 18001	Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/08).	Infortuni e malattie.	Sanzione per non aver rispettato i requisiti delle norme in materia di SSL.
SG Ambiente ISO 14001/ EMAS III	Aspetti ambientali collegati all'esercizio dell'azienda.	Impatto ambientale non sostenibile.	Sanzioni per il mancato rispetto di requisiti ambientali.
Responsabilità sociale d'impresa SA 8000	Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (D.Lgs. 231/2001).	Irregolarità amministrative.	Sanzioni penali e amministrative.

**Tabella 3; Tipologie di Sistemi di Gestione.**

Nonostante i differenti ambiti di riferimento, obiettivi e rischi aziendali, esistono elementi comuni che accomunano tutti i Sistemi di Gestione e ne permettono la potenziale integrazione in un unico Sistema:

1. attenzione nei confronti degli stakeholders;
2. la definizione di una politica aziendale nel rispettivo ambito;
3. l'utilizzo d'indicatori e sistemi di controllo;
4. attenzione alle normative di riferimento;
5. sistemi di monitoraggio e Audit;
6. riesame da parte della Direzione per un *miglioramento continuo*.

Infatti le norme ISO 9001, ISO 14001 e BS OHSAS 18001 sono state strutturate, dai rispettivi Enti di riferimento, in previsione dello sviluppo di un unico Sistema di Gestione Integrato capace di rendere uniforme e più efficiente la gestione aziendale, minimizzando i costi relativi e aumentando il livello di comunicazione e di condivisione tra le funzioni aziendali.

---

<sup>95</sup> Sistema di Gestione.

Il “**modello organizzativo**” di riferimento per costruire un Sistema di Gestione è il PDCA (acronimo di *Plan-Do-Check-Act*), che consiste in un ciclo composto da quattro fasi applicabili iterativamente:<sup>96</sup>

1. *plan* (progettare, pianificare)
2. *do* (agire, realizzare)
3. *check* (controllare)
4. *act* (stabilizzare, migliorare e riavviare un nuovo ciclo d'intervento).

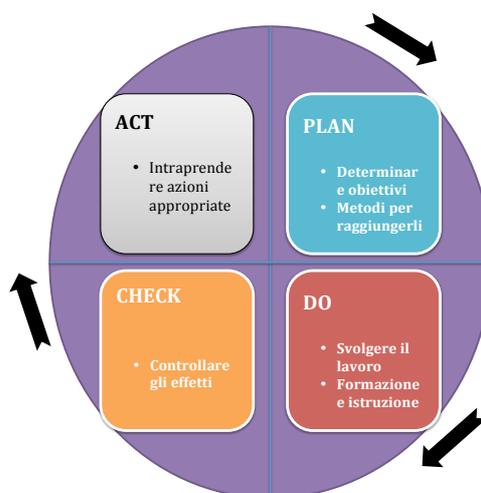


Figura 16; Ciclo PDCA.

Il PDCA è una strategia operativa modulare che può essere applicata all'organizzazione nel suo insieme, a qualsiasi suo processo anche nell'ambito del lavoro di una sola persona.

#### ***Plan – Pianificare***

- a) *Determinare gli obiettivi e i destinatari.* Sulla base della politica formulata dall'azienda, i suoi obiettivi devono essere indicati in modo concreto e dettagliato e occorre fornire a tutti gli operatori le informazioni necessarie. Questi devono essere quantificati e devono riguardare problemi che l'organizzazione può risolvere con la collaborazione di tutte le funzioni aziendali. Quanto più l'azienda sarà orizzontale e priva di frontiere, tanto più sarà facile coinvolgere il personale nel raggiungimento degli obiettivi;
- b) *Determinare i metodi per raggiungere gli obiettivi.* Per raggiungere gli obiettivi occorre mettere a punto procedure razionali e facili da seguire. Secondo Ishikawa determinare un metodo significa standardizzarlo e renderlo utile e accessibile.

---

<sup>96</sup> Ideato da W. Edwards Deming in Giappone negli anni 50, attualmente una delle versioni più conosciute è stata elaborata dal giapponese Ishikawa.

### ***Do- fare***

- a) *Svolgere il lavoro.* Nessuna procedura basata su standard ritenuti erroneamente perfetti può garantire un'esecuzione priva di difetti. Il singolo operatore può però applicare anche solo nel proprio ambito un ciclo PDCA contribuendo in modo determinante al miglioramento continuo dell'organizzazione;
- b) *Formazione e istruzione.* La formazione del personale è indispensabile per la comprensione, applicazione e miglioramento degli standard di lavoro. La distribuzione e la delega di responsabilità risulta possibile solo con operatori formati;

### ***Check – Controllare dei risultati***

Lo scopo del controllo è scoprire se ciò che è stato pianificato (atteso) è conforme o meno ai risultati attesi. In questa fase è fondamentale adottare procedure efficaci per scoprire eventuali non conformità e le cause che le hanno generate.

### ***Act – Intraprendere azioni adeguate***

In questa fase vanno prese iniziative adeguate atte standardizzare, consolidare e correggere le non conformità ed eliminare relative cause. Dopo di ciò sarà necessario preparare la successiva fase di pianificazione che permetta di intraprendere un nuovo ciclo PDCA.

## Capitolo 2

### Sistema di Gestione per la Qualità

#### 2.1 Introduzione

Un Sistema di Gestione per la Qualità è un metodo di analisi della soddisfazione dei clienti, che passa attraverso l'efficienza delle prestazioni aziendali. Introdurre un SGQ<sup>97</sup> in un porto turistico come in una qualsiasi azienda, significa organizzare in maniera efficiente e sistematica tutte le attività che determinano e garantiscono il livello qualitativo atteso del servizio. La qualità ha come obiettivo quello di limitare la casualità del risultato dei processi aziendali e la riduzione degli sprechi dovuti a inefficienze organizzative. Affinché ciò non accada, sarà fondamentale riuscire a raggruppare e riorganizzare i settori aziendali, definire la politica aziendale per la Qualità e sensibilizzare tutto il personale sull'importanza strategica di questo nuovo modo di operare.

#### 2.2 Quadro normativo di riferimento

Un'organizzazione che intenda volontariamente adottare e certificare il proprio SGQ, dovrà farlo utilizzando come riferimento normativo la serie di norme ISO 9000 e successivamente dimostrare, ad un organismo di certificazione, che il Sistema in oggetto rispetti i requisiti contenuti nella norma<sup>98</sup>. Gli organismi di certificazione vengono scelti in Europa dal SINCERT (Sistema Nazionale per l'accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione), un'associazione che attesta la conformità degli organismi candidati alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17021. L'Organizzazione Internazionale per le Standardizzazioni ISO<sup>99</sup> è il promotore della cultura della Qualità. Infatti nel 1987 emanò la norma ISO 29000 che si occupava di definire requisiti per certificare Sistemi Qualità. Le stesse norme vennero aggiornate nel 1994 con il nome ISO 9000, fino alle recenti versioni del 2000, del 2005 e del

---

<sup>97</sup> Sistema Gestione Qualità.

<sup>98</sup> Documento che fornisce ai soggetti interessati una serie di regole e linee guida per sviluppare un processo o determinate attività in un dato contesto.

<sup>99</sup> Organizzazione non governativa, che si occupa di sviluppare, unificare e coordinare a livello internazionale diversi standard normativi.

Novembre 2008. Nel corso di queste revisioni si è passati da un approccio basato sull'ispezione e sul controllo finale del prodotto<sup>100</sup>, ad un approccio gestionale integrato in cui il coinvolgimento di tutto il personale, la pianificazione, la documentazione dell'attività e l'atteggiamento volto al miglioramento continuo, diventano i cardini del nuovo modello di gestione. La Qualità diventa una vera e propria strategia competitiva parte della missione aziendale.

Le norme ISO hanno pervaso l'organizzazione di tutto il mondo produttivo, poiché esso, nel momento della sua crescita tecnologica ha capito che il miglioramento del proprio lavoro e della propria esistenza passa attraverso gli altri, e quindi risulta necessario un linguaggio comune per poter comunicare e progredire insieme. Oltre all'ISO, che attraverso il comitato tecnico ISO/TC 176 elabora le ISO 9000, esistono altri due enti di normazione:

- CEN (European Committee for Standardization)<sup>101</sup> ;
- UNI (per l'Italia, Ente Nazionale Italiano di Unificazione)<sup>102</sup>.

Le norme ISO 9000 in generale sono un insieme di “standard” di riferimento con la funzione di dare, alle organizzazioni che intendono adottarle volontariamente, un modello di gestione per la qualità utile a migliorare l'economicità dei sistemi produttivi aziendali razionalizzando la produzione, unificando i processi e definendo le modalità di controllo.

Le ultime edizioni della famiglia UNI EN ISO 9000 sono:

- UNI EN ISO 9000:2005 - Sistemi di Gestione per la Qualità - Fondamenti e vocabolario;
- UNI EN ISO 9001:2008 – Sistemi di gestione per la Qualità, requisiti;
- UNI EN ISO 9004:2009 – Gestire un'organizzazione per il successo durevole – l'approccio della gestione per la qualità;
- UNI EN ISO 19011:2003 –Linee guida per gli audit di Sistemi di gestione per la Qualità e/o l'Ambiente.

Le ISO 9000 sono universali e la loro applicabilità prescinde dalla dimensione o dal settore economico in cui opera l'azienda. Esse definiscono principi generici che l'azienda deve seguire

---

<sup>100</sup> Il termine prodotto va inteso in senso lato poiché può essere costituito da un prodotto materiale, da un prodotto intellettuale o da un servizio.

<sup>101</sup> Al CEN aderiscono trenta Paesi europei, con un rappresentante per Stato. Le norme emanate dal CEN spesso, essendo scaturite da standard ISO, vengono siglate con EN; indicando in questo modo l'uniformità della norma in tutta Europa.

<sup>102</sup> Membro dell'ISO e del CEN, recepisce, elabora, pubblica norme, diffonde cultura normativa e promuove l'attività di normazione.

ma non il modo in cui deve produrre determinati prodotti/servizi: per questo non sono applicabili ai prodotti ma solo all'azienda che li produce.

### **2.2.1 UNI EN ISO 9000:2005**

La norma descrive i fondamenti su cui si basa la famiglia di norme ISO 9000; definendo i principi essenziali dei Sistemi di Gestione Qualità e della loro organizzazione.

### **2.2.2 UNI EN ISO 9001:2008**

Nel Novembre del 2008 è stata pubblicata dall'Ente Nazionale di Unificazione la UNI EN ISO 9001:2008, che ha sostituito la precedente edizione del 2000. Le modifiche apportate alla norma sono state esclusivamente quelle con impatto limitato e alto beneficio per gli utilizzatori; non sono stati modificati i requisiti della norma precedente (e non ne sono stati introdotti di nuovi). La norma UNI EN ISO 9001, permette di consolidare l'evoluzione del modello di gestione dei sistemi per la qualità avviata nel 2000 ed è il risultato delle attività di monitoraggio ed aggiornamento continuo attuate dall'ISO per definire gli elementi chiave per la revisione della norma. Il nuovo testo migliora la compatibilità con la norma UNI EN ISO 14001 sui Sistemi di Gestione Ambientale, con l'obiettivo di individuare gli elementi comuni ed evitando inutili duplicazioni qualora questi due sistemi venissero integrati. Altro elemento di novità è rappresentato dalla valutazione del contesto nel quale opera l'organizzazione, i suoi cambiamenti ed i rischi ad esso correlati. La norma concentra l'attenzione sull'ambito di mercato, stimolando le aziende a effettuare indagini utili per progettare ed attuare il Sistema di Gestione per la Qualità.

I requisiti che assicurano la conformità del prodotto finale devono essere rispettati durante tutte le fasi del processo. Naturale conseguenza di questa definizione è la piena responsabilità dell'organizzazione su tutti i processi, anche quelli "esternalizzati", che devono essere inclusi nel Sistema di Gestione per la Qualità. La nuova ISO 9001 rimarca come la conformità del prodotto ai requisiti del cliente sia influenzata dal personale e stimola le organizzazioni ad ampliare le azioni di istruzione, addestramento e formazione. Infine viene dedicata maggiore attenzione agli ambienti di lavoro, e all'efficacia delle azioni correttive e preventive.

Il testo della norma è costituito da otto capitoli:

1. *Scopo e campo di applicazione;*
2. *Riferimenti normativi;*
3. *Termini e definizioni (rif. ISO 9000);*

4. *Sistema di Gestione per la Qualità*<sup>103</sup>;
5. *Responsabilità della Direzione*;
6. *Gestione delle risorse*<sup>104</sup>;
7. *Realizzazione del prodotto*<sup>105</sup>;
8. *Misurazione, analisi e miglioramento*<sup>106</sup>.

*<Tutti i requisiti sono di carattere generale e previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo, dimensione e prodotto fornito. La norma può essere utilizzata da parti interne ed esterne all'organizzazione, compresi gli organismi di certificazione, per valutare la capacità dell'organizzazione di soddisfare i requisiti del cliente, i requisiti cogenti applicabili al prodotto ed i requisiti stabiliti dall'organizzazione stessa>*,  
UNI EN ISO 9001:2008.

### **2.2.3 UNI EN ISO 9004:2009**

Il 26 Novembre 2009 l'UNI ha pubblicato l'ultima edizione della norma ISO 9004, con ampie modifiche rispetto alla precedente edizione del 2000. Attraverso queste linee guida si individuano spunti per il miglioramento delle esigenze espresse nella ISO 9001. Lo scopo è quello di aiutare le organizzazioni che già utilizzano la norma ISO 9001 ad ottenere un successo che si mantenga nel tempo attraverso una più efficace ed efficiente applicazione del Sistema Qualità. La norma è caratterizzata dalla rilevanza degli aspetti di efficienza dell'organizzazione e miglioramento delle prestazioni, richiamando l'attenzione sul soddisfacimento delle esigenze di tutte le parti interessate e bilanciandone gli interessi reciproci (clienti, lavoratori, proprietari/investitori, personale, fornitori, e pubbliche amministrazioni). La norma promuove l'autovalutazione definendola come uno strumento interno per orientare il miglioramento delle prestazioni.

### **2.3 Orientamento e obiettivi**

La ISO 9000 propone un modello di gestione che conduce l'azienda al miglioramento continuo delle prestazioni, attraverso il perseguimento e la messa in pratica di otto principi generali da

---

<sup>103</sup> Requisiti generali e della documentazione.

<sup>104</sup> Requisiti relativi alle risorse tecniche, umane e infrastrutturali.

<sup>105</sup> Requisiti relativi alla fasi di produzione ed erogazione del servizio.

<sup>106</sup> Requisiti delle fasi di misurazione, verifica ispettiva, monitoraggio; con riferimento al miglioramento continuo e eliminazione delle non conformità.

seguire per gestire con successo l'impresa, migliorando con continuità le prestazioni e prendendo in considerazione le esigenze degli stakeholders.

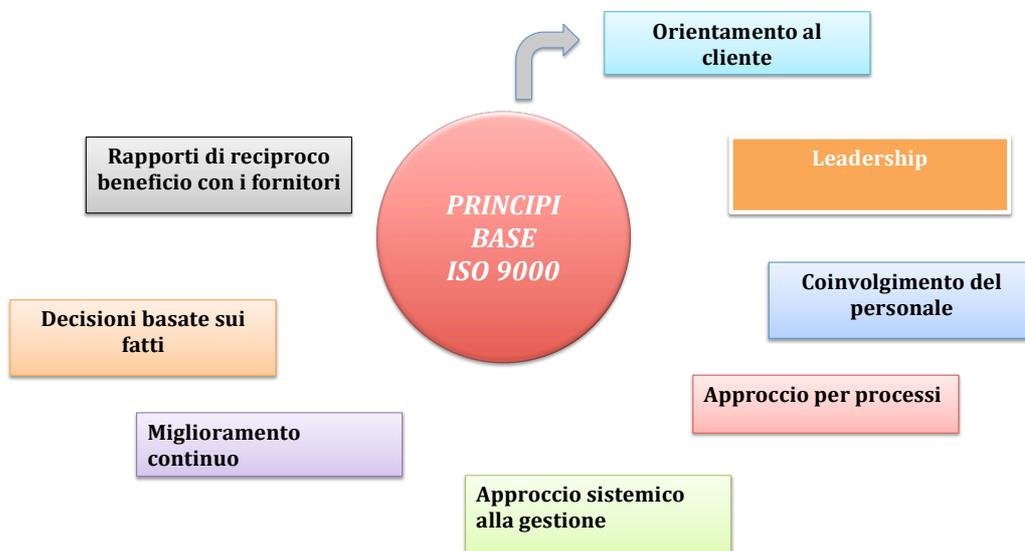


Figura 17; I principi di gestione della qualità.

Questi principi sono ampiamente spiegati nella norma ISO 9000:2005 e spesso ricorrenti nei requisiti della ISO 9001.