

Sergio BINI

**SISTEMI DI GESTIONE:
il futuro per le organizzazioni**

Allegato al numero di .. /2009 della Rivista DE QUALITATE

La presente pubblicazione nasce grazie alla collaborazione tra la Rivista DE QUALITATE -edita dalla Casa Editrice Nova Tecna di Roma- e l'Associazione Centro-insulare Cultura per la Qualità AICQ-ci di Roma.

AICQ-ci

L'AICQ-ci -Associazione Italiana Cultura per la Qualità – centro-insulare- è una delle Associazioni territoriali dell'AICQ, costituita e riconosciuta nel luglio 1994, e svolge per Statuto la sua attività nelle regioni Lazio, Umbra, Abruzzo, Molise e Sardegna.

All'Associazione sono iscritti privati e professionisti, Enti ed Istituzioni, Aziende pubbliche e private, che desiderano condividere conoscenze, competenze ed esperienze maturate nei diversi settori merceologici. AICQ-ci opera anche per attuare, nel proprio ambito territoriale, le finalità e progetti promossi dall'AICQ.

A tal fine, l'AICQ-ci promuove iniziative e manifestazioni sul tema della Qualità coinvolgendo le realtà locali (Associazioni di categoria, Enti Locali, Scuole, Università, e così via), anche con la prevista attivazione di Delegazioni decentrate.

L'AICQ-ci è collegata con le altre Associazioni territoriali, federate all'AICQ, nonché con i Comitati ed i Settori tecnologici.

L'Associazione ha sede in Via San Vito, n. 17 – 00185 ROMA
tel. 06.4464132; fax 06.4464145; mail: info@aicqci.it; www.aicqci.it

Riproduzione vietata ai sensi di legge (articolo 171 della legge 22 aprile 1941, n. 633).
Senza regolare autorizzazione dell'autore è vietato riprodurre questo volume anche parzialmente e con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, anche per uso interno o didattico.

SOMMARIO

1. dall'organizzazione del lavoro alla gestione delle organizzazioni <i>Sergio BINI</i>	5
2. con l'ISO 9000 l'approccio normativo alla gestione per la Qualità delle organizzazioni <i>Sergio BINI</i>	15
3. l'attenzione all'ambiente: scelta gestionale e di responsabilità sociale <i>Nicoletta DI FILIPPO</i>	24
4. la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro ed i sistemi di gestione <i>Mauro PASTORINO</i>	39
5. scegliere la responsabilità sociale con lo standard SA 8000 <i>Cristina GIULIANI</i>	45
6. la responsabilità amministrativa delle società <i>Sergio BINI</i>	60

gli autori

Sergio BINI

ingegnere; dirigente d'azienda; consigliere AICQ-ci (Associazione Italiana Cultura per la Qualità-centro insulare) di Roma; coordinatore del Gruppo di Lavoro "indicatori e comunicazione per la Qualità" GL6 dell'UNI; docente anche in Master universitari e nei corsi ufficiali di AICQ-ci; è autore di numerosi scritti sulla materia. [sergio_bini@yahoo.it]

Nicoletta DI FILIPPO

Laureata in Scienze Politiche presso l'Università LUISS di Roma e come cultore della materia collabora alle attività della cattedra di "Economia dell'Ambiente". E' dipendente di una importante Società nazionale di Logistica.

Cristina GIULIANI

Laureata in Scienze Politiche; esperta di Sistemi di Gestione per la Qualità e per la Responsabilità Sociale. E' dipendente di una importante Società nazionale di Logistica.

Mauro PASTORINO

Laureato in Chimica Industriale; esperto di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro; abilitato come Consulente per il Trasporto di Merci Pericolose; esperto per l'HACCP. E' dipendente di una importante Società nazionale di Logistica.

* * * * *

A prescindere dalla metafora impiegata per rappresentare con efficacia il paradigma adottato per gestire le organizzazioni (meccanismo, organismo, castello, rete, e così via) ho voluto mettere insieme alcune riflessioni/divagazioni ed i "contributi" di un costruttivo confronto sviluppato sulle tematiche che ruotano attorno ai principi che regolano i Sistemi di Gestione delle Organizzazioni e le problematiche reali che si incontrano quotidianamente nella gestione di questi aspetti negli ambienti di lavoro.

I compagni di questa interessante esperienza sono Nicoletta Di Filippo, Cristina Giuliani e Mauro Pastorino: tre giovani colleghi molto bravi; professionisti seri e competenti e lavoratori impegnati.

Il desiderio è quello di mettere insieme una sintesi dei principali argomenti affrontati in quest'ultimo periodo in modo da poter condividere una fotografia di questa prima fase del nostro percorso di confronto professionale multidisciplinare che supporta una visione olistica delle organizzazioni e della gestione dei loro processi e delle loro risorse.

Questa squadra costituisce la base per costruire una "palestra virtuale" nella quale potranno liberamente confrontarsi ed aggregarsi i saperi necessari per sperimentare nuovi percorsi e nuove soluzioni ai problemi di sempre che oggi sono ingigantiti, però, dalla complessità del momento.

Gli obiettivi da perseguire -nella logica win-win- rimangono l'accrescimento della competitività delle organizzazioni (produttrici di beni e/o servizi), il miglioramento del posizionamento internazionale del Sistema-Paese-Italia ed il benessere dei cittadini-lavoratori-consumatori coinvolti (attivamente o passivamente) dalle più svariate tipologie di processi organizzativi che condizionano la nostra vita quotidiana.

Buona lettura

1.

DALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO ALLA GESTIONE DELLE ORGANIZZAZIONI.

di Sergio BINI

*Mille anni fa l'organizzazione era
una questione di filosofi (Platone) e militari (Sun-Tzu);
cent'anni fa era un mestiere per ingegneri (l'età della macchina);
poi vennero
gli psicologi del lavoro ed i sociologi (l'età della soddisfazione);
gli avvocati (l'età del contenzioso),
di nuovo gli ingegneri (l'età dell'informazione e del processo)
e, per finire,
oggi sembra diventata un dibattito di tutti.
[Carlo Turati]*

1.1. DUE PAROLE PER COMINCIARE

«*Molte cose sa la volpe, una sola il riccio, ma grande!*»

Questo è il “frammento” di Archiloco¹ in occasione di lezioni e/o seminari sulle tematiche connesse con la gestione e la cultura delle organizzazioni viene citato con maggiore frequenza.

Il **riccio** rappresenta un approccio culturale di tipo centripeto che porta le persone e, quindi, le organizzazioni (che sono fatte soprattutto di persone) a chiudersi su se stesse ed a porre in essere comportamenti reattivi scontati, prevedibili e, quindi, di “chiusura” (un esempio tipico di questo comportamento per i lavoratori dei servizi è lo sciopero che tiene in ostaggio i cittadini, soprattutto quelli meno fortunati).

Mentre la **volpe** rappresenta metaforicamente un approccio culturale aperto, perché multidisciplinare ed olistico. Grazie alla sua capacità di utilizzare con intelligenza le proprie competenze e le proprie conoscenze, la volpe riesce a costruire soluzioni personalizzate in rapporto alla complessità ed alle specificità delle problematiche che si possono riscontrare. La volpe “vede” il problema come opportunità per individuare nuove soluzioni come integrazioni delle più variegate componenti del proprio know how.

Molto semplicisticamente, davanti ad un problema:

- il riccio si “chiude” e rimane schiacciato dallo stesso in quanto reagisce sempre allo stesso modo,

¹ ARCHILOCO era un poeta greco del VI secolo avanti Cristo autore dei “FRAMMENTI”.

- la volpe “apre” la propria intelligenza ed organizza il proprio bagaglio di esperienze, conoscenze e competenze.

Presentando il “frammento” di Archiloco viene spontaneo riportare altri due concetti logici utili soprattutto per le organizzazioni:

- 1) in Giappone all’ingresso degli uffici dei capi reparto di una grande azienda automobilistica viene riportata una scritta importante: **“o porti anche la soluzione o fai parte del problema!”**; è un modo sufficientemente eloquente per dire che in quella organizzazione non c’è spazio per i “ricci”;
- 2) Karl Popper teorizzava che l’età non è un concetto (esclusivamente) anagrafico infatti: “i giovani sono quelle persone che (a prescindere dall’età) affrontano i problemi nuovi con metodi nuovi, mentre i vecchi (sempre a prescindere dall’età) sono coloro i quali affrontano i problemi nuovi con metodi vecchi”.

Quindi nelle organizzazioni -come nella vita- occorre essere in grado di saper governare tutte le situazioni sempre con metodo, come se fosse la prima volta. Nelle organizzazioni un ruolo fondamentale viene svolto da occupa i differenti ruoli di responsabilità, a partire dal leader maximo, ovviamente. Pertanto, nel bene e nel male, i manager influenzano le nostre vite in molti modi.

Secondo una definizione formale, il **management** è un processo che consiste nel lavorare con e attraverso gli altri per raggiungere gli obiettivi organizzativi in modo efficiente ed etico. Dal punto di vista del comportamento organizzativo, la caratteristica centrale di questa definizione è “lavorare con e attraverso gli altri”.

Di conseguenza i manager ricoprono un ruolo costantemente in evoluzione.

Oggi i manager di successo non sono più come i capi del passato, che affermavano di avere “tutto sotto controllo” e davano ordini da eseguire; piuttosto, hanno la necessità di prevedere in modo creativo e promuovere in modo attivo nuove direzioni, con coraggio, senso etico e sensibilità. I manager efficaci sono giocatori di una squadra il cui potere deriva dalla volontà e dal supporto attivo di altri individui, mossi da interessi divergenti. Ciascuno di noi è interessato a come i manager adempiono al loro ruolo.

Henry Mintzberg, un autorevole studioso di management, osservava che «nessun lavoro è più vitale per la nostra società come quello del manager. E’ il manager che determina se le nostre istituzioni sociali ci servono bene o, al contrario, sperperano i nostri talenti e le nostre risorse».²

Sono molti gli studiosi (purtroppo tutti del mondo accademico non nazionale) che hanno affrontato in maniera rigorosamente scientifica -e non ideologica- le dinamiche relazionali ed operative all’interno delle organizzazioni, insieme con le specificità dei ruoli giocati dalle figure che occupano posizioni di responsabilità (leader, manager, quadri, e così via). Non è, però, tra le finalità di questo scritto analizzare e/o commentare la letteratura scientifica del settore.

Comunque, tra i vari studiosi merita di essere citato Clark Wilson che ha disegnato un profilo pratico e statisticamente convalidato delle cosiddette capacità manageriali che possono essere così sintetizzate:

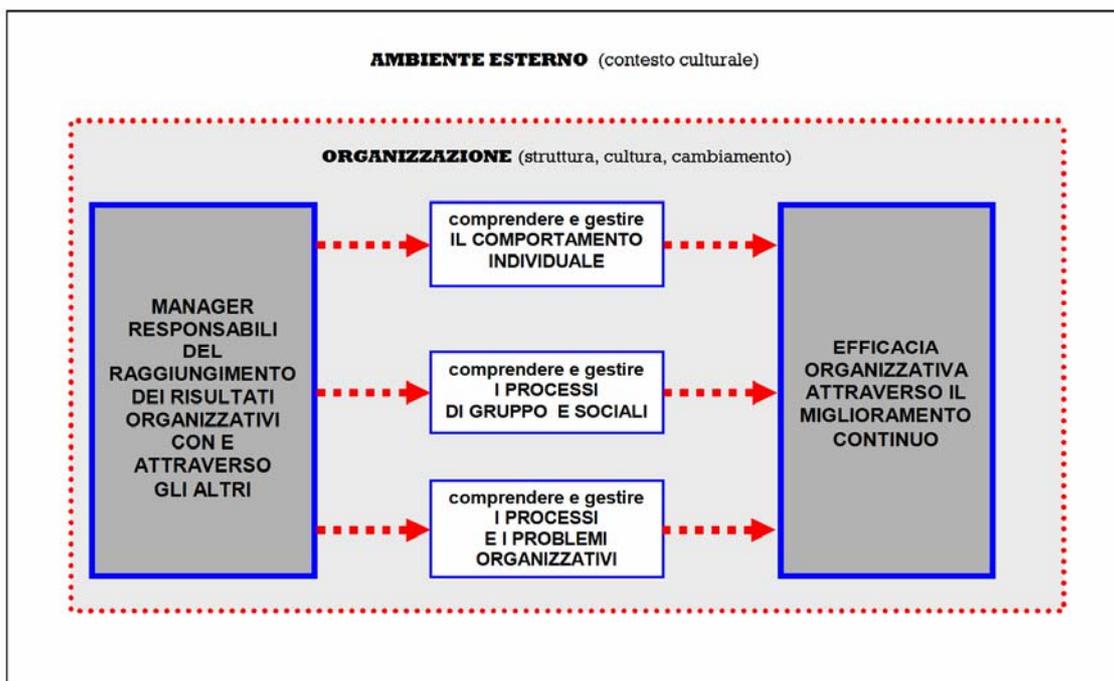
N. LE CAPACITA’ DI UN MANAGER EFFICACE:

1. Rende chiari scopi e obiettivi a tutte le persone coinvolte;
 2. Incoraggia la partecipazione, la comunicazione verso l’alto ed i suggerimenti;
-

² KREITNER Robert, KINIKI Angelo, *COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO – dalla teoria all’esperienza*, Edizioni APOGEO, Milano, 2008.

-
3. Pianifica e organizza al fine di ottenere un ordinato flusso di lavoro;
 4. Possiede una competenza tecnico amministrativa per rispondere alle domande relative all'organizzazione;
 5. Facilita il lavoro attraverso la costruzione di team, la formazione, il coaching e il supporto;
 6. Fornisce feedback in modo onesto e costruttivo;
 7. Fa funzionare le attività basandosi su programmi, scadenze e solleciti;
 8. Controlla i dettagli senza essere invadente;
 9. Esercita una ragionevole pressione per il raggiungimento degli obiettivi;
 10. Autorizza e delega compiti chiave agli altri mantenendo chiarezza di obiettivi e di impegno;
 11. Riconosce una buona performance con ricompense e rinforzi positivi.
-

Per l'approfondimento delle tematiche connesse con il "comportamento organizzativo" si rinvia all'importante testo di R. Kreitner e A. Kiniki³ che hanno disegnato un interessante **modello per comprendere e gestire il comportamento organizzativo** che si riporta di seguito:



1.2. LA QUALITÀ: UNA OCCASIONE PERDUTA?

Per completare lo scenario entro il quale si muove il governo e la vita delle organizzazioni, si ritiene utile soffermarsi anche sul perché, al di là degli aspetti "esteriori", la Qualità non abbia avuto quel ruolo importante nella gestione delle organizzazioni in Italia, a differenza di quanto accaduto nelle principali Paesi del mondo che, infatti, hanno sistemi più competitivi e più efficienti. Per dare una risposta a questo importante quesito si prendono in prestito le parole di uno dei massimi Maestri italiani della Qualità: Tito Conti, che ha dedicato all'argomento un interessantissimo libro.⁴ Con discrezione e pudore Conti si soffermava scientificamente su come sarebbe stato diverso lo scenario competitivo del tessuto produttivo nazionale e dello stesso Paese se fossero stati appli-

³ KREITNER Robert, KINIKI Angelo, *COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO – dalla teoria all'esperienza*, Edizioni APOGEO, Milano, 2008.

⁴ CONTI Tito, *QUALITÀ: un'occasione perduta?*, ETAS, Milano, 2004.

cati correttamente ed eticamente i principi, le teorie e le tecniche della Qualità (e della Gestione per la Qualità). Nel libro viene espressa la «profonda convinzione che la Qualità (quella con la Q maiuscola, che mira all'eccellenza dell'organizzazione per accrescere le capacità competitive, o comunque i livelli di performance) sia tuttora - malgrado lo scetticismo di coloro che la ritengono una moda superata- una grande opportunità da cogliere: per le imprese, per la pubblica amministrazione, per la società... Parlo dei risultati veri, che non si misurano dal numero delle certificazioni ISO 9000 rilasciate ma, al livello dell'impresa, dall'aumento delle quote di mercato, della produttività, della competitività; a livello di sistemi geo-economici, dai tassi di sviluppo e dal miglioramento della qualità della vita... ... sembra che l'interesse per la Qualità si risvegli in tempi difficili le organizzazioni di buona razza, così come le persone, mostrano il meglio di sé quando sono colpite duramente si vuole solo sottolineare la divaricazione in termini di immaginario collettivo riguardo alla qualità fra Europa e USA. In quest'ultimo Paese qualità evocava la ricerca di nuovi paradigmi competitivi per non perdere quote di mercato, in Europa evocava riconoscimenti formali a fronte di paradigmi tradizionali, utili comunque per razionalizzare i rapporti di fornitura fra aziende e per estendere la prima "alfabetizzazione" nella qualità al maggior numero possibile di piccole e medie imprese. La conclusione è che la "stagione TQM" degli anni ottanta-novanta diede scarsi frutti in Europa ed in particolare in Italia, a differenza degli USA dove essa fu notevolmente feconda. Fra le aziende che da noi sperimentarono gli approcci TQM in quel periodo, poche hanno avuto la determinazione necessaria per arrivare fino alla raccolta dei frutti. Fronteggiate dal dilemma se iniziare o meno le trasformazioni organizzative più impegnative, molte si sono comportate come la volpe della favola esopiana: di fronte all'uva troppo alta hanno detto che non era matura - e sono passate oltre .

Oltre, ma dove? Purtroppo la certificazione costituiva -per chi vestiva i panni della volpe- un'uva più a portata di mano- e quindi un comodo alibi...».

Il problema si chiude su se stesso e ... tutti i nodi vengono al pettine! Tutto è riconducibile ad un problema di cultura; "la cultura è ciò che libera l'uomo dalla sua rigida programmazione genetica sottraendolo ai condizionamenti dell'ambiente fisico-naturale: tramite la trasmissione nel tempo delle conoscenze pratiche e morali, ogni generazione non deve così iniziare da zero reinventando il fuoco, la ruota o la macchina".⁵

Una cosa è certa, però, i **decision maker** dovrebbero seguire gli insegnamenti di Taiichi Ohno⁶, che consiglia di "chiedersi cinque volte « perché? »"; "quando siete di fronte ad un problema, per comprenderne la natura provate a chiedervi cinque volte «perché», e a dare altrettante risposte ... ripetere a più riprese « perché? » può servire a individuare un problema ed a risolverlo... ". In caso contrario, si è tentati ad intervenire sull'effetto (o su una causa che è il risultato di una serie di altre cause a monte) senza far emergere il problema reale e, conseguentemente, la disfunzione continua a ripresentarsi puntualmente.

Si definisce **socializzazione organizzativa** "il processo tramite il quale un individuo apprende valori, consuetudini e comportamenti richiesti che gli permettono di essere

⁵ GHISLENI Maurizio, MOSCATI Roberto, *CHE COS'E' LA SOCIALIZZAZIONE*, Carocci Editore, Roma, 2004.

⁶ OHNO Taiichi, *LO SPIRITO TOYOTA*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 1978.

parte integrante dell'organizzazione"; la socializzazione organizzativa è, quindi, un meccanismo fondamentale che le organizzazioni devono utilizzare per radicare le loro culture tra le persone. La socializzazione organizzativa trasforma elementi esterni all'organizzazione in elementi perfettamente integrati, promuovendo e sostenendo i valori e le convinzioni che stanno alla base dell'organizzazione stessa.⁷

Per sintetizzare il modello di socializzazione organizzativa ha tre fasi: socializzazione anticipatrice; incontro; cambiamento e integrazione; e può essere così schematizzato:

N. FASI	PROCESSI SOCIALI E PERCETTIVI
1. SOCIALIZZAZIONE ANTICIPATRICE: Apprendimento che avviene prima di entrare a far parte della organizzazione;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ previsione della realtà interna alla organizzazione e al nuovo lavoro; ▪ previsione delle competenze e abilità richieste dalla organizzazione; ▪ previsione della sensibilità della organizzazione verso necessità e valori del singolo;
2. INCONTRO: valori, competenze e atteggiamenti iniziano a cambiare man mano che il neo-assunto scopre come è l'organizzazione in realtà;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestione di conflitti tra stile di vita e lavoro; ▪ gestione di conflitti di ruolo all'interno del gruppo di lavoro; ▪ ricerca di chiarezza e di definizione del proprio ruolo; ▪ familiarizzazione con dinamiche di lavoro e di gruppo;
3. CAMBIAMENTO E INTEGRAZIONE: il dipendente gestisce abilità e ruoli e si adatta a valori e norme del gruppo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ risoluzione di richieste concorrenti; ▪ gestione competenze di obiettivi critici; ▪ acquisizione di norme e valori di gruppo.

Dopo il processo di socializzazione organizzativa l'**individuo inserito** riceve positivi:

- **effetti sul comportamento** (esegue gli incarichi assegnati in base al proprio ruolo; rimane nell'organizzazione; apporta innovazioni e coopera in modo spontaneo);
- **effetti sulle emozioni** (è generalmente soddisfatto; è internamente motivato al lavoro; è fortemente coinvolto dal suo lavoro).⁸

1.3. A COSA SERVE L'ORGANIZZAZIONE?

In una recente interessante pubblicazione⁹ dedicata alla "organizzazione semplice", Carlo Turati introduce il tema, con un passaggio che merita di essere citato ...

«... A cosa serve oggi, alba del terzo millennio, l'organizzazione? Buona domanda. Vagamente estendibile a molte alte funzioni tradizionalmente svolte all'interno dell'impresa. Vale per la produzione (a che serve la produzione?), vale per la distribuzione (a che serve la distribuzione?); vale, in generale, per tutto ciò che è materiale, fisico, tangibile (a che serve tutto ciò che è materiale, fisico, tangibile?).

Ma per l'organizzazione vale più che per ogni altra area di attività dell'impresa. Per tutto questo c'è una buona ragione: l'organizzazione, l'arte del mettere insieme i pezzi di un puzzle che chiamiamo impresa (se decidiamo di parlare di qualcosa che aiuta a

⁷ KREITNER Robert, KINIKI Angelo, **COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO – dalla teoria all'esperienza**, Edizioni APOGEO, Milano, 2008.

⁸ FELDMAN D.C., **THE MULTIPLE SOCIALIZATION OF ORGANIZATION MEMBERS**, Academy of Management Review, aprile 1981.

⁹ TURATI Carlo, **L'ORGANIZZAZIONE SEMPLICE – la sfida alla complessità inutile**, Edizioni EGEEA, Milano, 2002.

fare –o a bruciare- soldi) non è cosa che si possa confinare negli uffici del vostro direttore sviluppo organizzativo. Così come la gestione delle vostre risorse umane è un oggetto che non può e non deve appartenere a chi occupa la poltrona della funzione Personale. O meglio, non c'è niente di disgustoso nel dar loro un ufficio, una scrivania, delle responsabilità e un buon stipendio. Ma non aspettiamoci che un potente dipartimento di Sviluppo Organizzativo significhi una buona organizzazione, una organizzazione in sviluppo permanente; né che una forte Direzione del Personale sia la giusta premessa di gente soddisfatta, motivata e felice di restare nella vostra impresa».

Dopo questa simpatica riflessione fa proprie, citandole, le parole di Karl Weick:

«non usiamo il sostantivo (organizzazione), ma il verbo (organizzare); non usiamo l'indistinta formula "personale", parliamo piuttosto di persone» perché:

- *«organizzare significa mettere insieme azioni interdipendenti entro sequenze sensate che generano risultati sensati ... »;*
- *«l'organizzare ... viene definito come una grammatica convalidata consensualmente per la riduzione delle ambiguità attraverso comportamenti interdipendenti dotati di senso... »;*
- *«se chi studia l'organizzazione diventasse parco nell'uso dei sostantivi, generoso in quello dei verbi e stravagante nell'uso dei gerundi, allora verrebbe data maggiore attenzione al processo e impareremo come osservarlo e come gestirlo»¹⁰.*

Ma Weick affermava anche che:

“le persone spesso trattano le organizzazioni come se fossero orologi che possono essere letti, contati, misurati. Se le organizzazioni sono orologi, sono certamente degli orologi non comuni. Non solo possono essere letti male, ma è anche possibile che:

- *la frequenza con cui l'orologio viene consultato modifichi l'ora che riporta;*
- *l'ora che esso dovrebbe mostrare modifichi l'ora che realmente riporta;*
- *a seconda che l'orologio piaccia o non piaccia all'osservatore (diciamo da un punto di vista estetico), riporti l'ora in modo diverso;*
- *se l'osservatore manda qualcun altro a consultarlo, l'orologio segni l'ora in modo diverso;*
- *l'ora indicata da altri orologi modifichino l'ora che segna l'orologio in questione”.*

In un testo classico di Organizzazione Aziendale, le **Organizzazioni** sono definite come *“entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno”.*

L'elemento chiave di una organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni. Una organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi.

La letteratura tecnica individua sette ragioni per le quali le organizzazioni sono importanti per gli individui e per la società.¹¹

LE ORGANIZZAZIONI SONO IMPORTANTI PERCHE':	
1	mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi ed i risultati desiderati;
2	producono beni e servizi in maniera efficiente;
3	facilitano l'innovazione;
4	utilizzano moderne tecnologie produttive ...;

¹⁰ WEICK Karl, **SOURCE OF ORDER IN UNDERORGANIZED SYSTEMS: themes in recent organizational theory**, in Lincoln Y.S (ed.), 1985.

¹¹ DAFT Richard L., **ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**, APOGEO Edizioni. Milano, 2004.

5	si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano;
6	creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti;
7	conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane.

1.4. OLTRE L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

L'ingegner Taylor -il padre dell'organizzazione scientifica del lavoro a partire dalla fine dell'800- si chiedeva «*se, dunque, né la prosperità dell'impresa, né alcun particolare tipo o sistema sono indici sufficienti di una appropriata organizzazione, qual è la pietra di paragone che distingue la buona organizzazione dalla cattiva?*

L'arte della organizzazione è stata definita il “conoscere esattamente il lavoro che si vuole ottenere dagli uomini e poi fare in modo che lo eseguano nel modo migliore e più economico”. Nessuna definizione sintetica può completamente descrivere un'arte; ma, in questo caso, le relazioni tra imprenditori e lavoratori costituiscono senza dubbio un elemento importantissimo. Perciò, finché questa parte del problema non sarà stata ampiamente discussa, potremo tralasciare gli altri elementi ...

*E' ... evidente che non è possibile prendere in esame sistemi o schemi di organizzazione che a lungo andare non siano soddisfacenti tanto per i datori di lavori quanto per i lavoratori, che non dimostrino che i loro reali interessi siano coincidenti, e che non realizzino una cooperazione completa e cordiale che potrà essere sfruttata di comune accordo anziché separatamente».*¹²

Taylor, in maniera lucida e competente nel suo testo teorizza che l'azienda è da interpretare come un tutto unitario, una grande macchina fatta di pezzi meccanici (gli impianti) e di pezzi umani (i lavoratori) ciascuno collocato al posto giusto secondo un piano prefissato a tavolino dagli scienziati dell'organizzazione i quali traggono la legittimazione a pianificare proprio dal fatto che essi - ed essi soli- avevano ben chiari gli scopi ed il funzionamento dell'intero sistema. L'esaltazione delle competenze e di ciascuno al posto suo con l'obiettivo comune di raggiungere soluzioni win-win che risultassero utili per i componenti delle due grandi categoria. Ma nelle fabbriche questa auspicata concordia non è mai stata apprezzata di chi, invece, trae beneficio dal “conflitto”. La ricerca della “one best way” in realtà è una metodica antesignana della gestione per processi (che è applicabile sia nelle organizzazioni manifatturiere, sia in quelle di servizi) e consente di rappresentare in ottica sistemica l'organizzazione del lavoro.

Infatti, lo standard internazionale ISO 9000:2005 definisce **sistema di gestione per la Qualità** “*un sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento alla qualità*”. Un SGQ rappresenta¹³, cioè, l'integrazione della struttura organizzativa; delle procedure (che fanno parte della documentazione del SGQ); dei processi; delle risorse; necessari per: perseguire la “politica per la qualità”; garantire che il prodotto/servizio sia conforme ai requisiti per la qualità; soddisfare le esigenze di tutte le parti interessate.

¹² TAYLOR Frederick Winslow, **L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**, ETAS Editore, Milano, 2004 (riedizione aggiornata, presentata e curata da Domenico de Masi).

¹³ DE RISI Piero, **DIZIONARIO DELLA QUALITÀ**, Edizioni Il Sole 24Ore, Milano, 2001.

Ma in Italia, purtroppo, sono troppe le categorie di persone (spesso molto influenti) che hanno avversato le teorie di Taylor e, più recentemente, anche quelle connesse all'applicazione delle logiche del *just in time* nelle aziende produttive!

* * * * *

Gestire le organizzazioni moderne è divenuta una attività molto complessa ed impegnativa; bisogna rispondere in maniera organica, competente e documentata ad una moltitudine di norme, di leggi, di disposizioni contrattuali, di esigenze dei clienti e degli altri stakeholder, e così via. Quindi un manager moderno può essere categorializzato come un "manager della complessità". Già dalla seconda metà degli anni ottanta sino ai giorni d'oggi sono molti gli autori che hanno sviluppato una nuova "cultura della complessità". Questa cultura nasce come reazione al metodo scientifico tradizionale che ha dominato per oltre tre secoli, da Cartesio in poi, lo sviluppo delle scienze e delle tecnologie. Nel suo famoso *Discorso sul metodo* Cartesio sosteneva che il modo migliore per affrontare e risolvere problema complesso è quello di dividerlo in parti per affrontarlo per aspetti parziali, più facili da comprendere e gestire. Egli sosteneva che questa "riduzione" dalla complessità dell'insieme alla semplicità delle parti non avrebbe alterato né deformato la conoscenza della realtà ed avrebbe consentito, in definitiva, di pervenire per pezzi alla soluzione del problema complessivo. I filosofi hanno chiamato "riduzionismo" questo modo di affrontare i problemi. ... Constatiamo sempre di più che occorre coordinare l'approccio riduzionistico della scienza tradizionale con un nuovo approccio "*olistico*". Questo termine significa che dobbiamo affrontare i problemi in maniera complessiva, tenendo conto di tutti i punti di vista ("solistico" deriva dal greco *òlos* che significa il tutto, insieme) evitando che la concentrazione degli sforzi su un problema parziale ci impedisca di vedere il problema generale e che le attività, svolte per ottenere un beneficio in un campo, determinino rischi e danni in altri campi.

Siamo di fronte ad un problema molto serio: gestire la complessità.

Dobbiamo trovare nuove leggi di organizzazione della complessità che ci permettano di attuare nuove sintesi senza perdersi nei dettagli, ma anche senza trascurarli.

Pascal diceva: «poiché ogni cosa è causata e causa al tempo stesso, aiutata ed aiutante, mediata ed immediata, e poiché tutte mantengono grazie ad un legame naturale e impercettibile che lega anche le più lontane e indifferenti, ritengo sia impossibile conoscere le parti senza conoscere il tutto, non più di quanto sia possibile conoscere il tutto senza conoscere nei particolari le parti». Insomma, riduzionismo e olistismo non sono in alternativa, ma devono rappresentare momenti diveri e coordinati per conoscere realtà complesse e per operare efficacemente su di esse.¹⁴

1.5. IL PDCA ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Come si vedrà nei capitoli successivi, l'elemento che tutti i modelli di Gestione delle organizzazioni hanno "in comune" è il processo di "*miglioramento continuo e incrementale*" da gestire con le metodiche universalmente note con il nome dinamico di "*ciclo PDCA*"; il PDCA è una metodologia di validità universale, che consente di

¹⁴ PERI Claudio, *OLTRE I SISTEMI QUALITA' - forma, metodo e umanità dei sistemi di gestione*, HOEPLI Editore, Milano, 2006 (pagine 6 e 7).

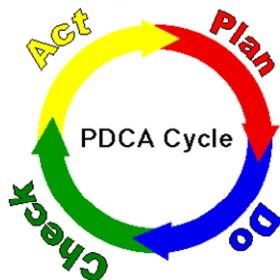
affrontare in maniera rigorosa e sistematica qualsiasi attività e che, come si vedrà in seguito accomuna tutti i Sistemi di Gestione ed i programmi di miglioramento continuo. PDCA è l'acronimo di PLAN, DO, CHECK ed ACT ed è stato originalmente concepito da Walter Shewhart verso il 1930 e che più tardi è stato adottato e valorizzato dal suo allievo W. Edwards Deming. Per questo spesso viene frequentemente indicato anche con il nome di **Ciclo di Deming**.

Il modello fornisce una griglia logica per governare il miglioramento di un processo e/o di un sistema. Può essere utilizzato per guidare sia unitariamente interi progetti di miglioramento, sia specifiche iniziative individuate. Il ciclo PDCA è stato concepito per essere utilizzato come un "modello dinamico"; il completamento di un giro del ciclo coincide con la fase iniziale del ciclo successivo. In realtà la ruota di Deming è la rappresentazione in planimetria di una "spirale":

- che in passato era sicuramente "cilindrica"; in quanto per ogni giro l'obiettivo rimaneva solo l'innalzamento dell'asticella e, quindi, il miglioramento degli obiettivi prefissati;
- attualmente, in considerazione della circostanza che il "tempo" è divenuto una vera e propria variabile competitiva tra le organizzazioni, la spirale è divenuta "conica" in quanto non è sufficiente migliorare le prestazioni ma occorre che ogni ciclo venga percorso con un tempo inferiore a quello del giro precedente; e così via.

Il ciclo PDCA, quindi, si articola in quattro fasi che si ripetono ciclicamente e continuamente:

- **PLAN**, pianificare prima di iniziare;
- **DO**, fare ciò che si è deciso di realizzare;
- **CHECK**, verificare i risultati, confrontandoli con gli obiettivi prefissati;
- **ACT**, mantenere i risultati conseguiti, standardizzare o ripetere il ciclo PDCA.



Le principali attività delle quattro fasi del ciclo PDCA sono le seguenti:

a) PLAN

osservare la situazione attuale; identificare i possibili temi; selezionare e comprendere il tema specifico individuato; osservare e documentare la situazione attuale; analizzare la situazione attuale; identificare le possibili cause; determinare le cause reali; determinare le contromisure e/o le azioni di modifica; definire gli obiettivi;

b) DO

addestramento del personale che dovrà rendere operative le soluzioni proposte; e per vedere se Verifica dell'applicazione delle contromisure individuate e definite

nella fase “plan”; correggere se l’esito delle contromisure non è stato positivo; registrazione del lavoro svolto e dei risultati ottenuti;

c) **CHECK**

controllare le cause (controllare le aree critiche per vedere se tutto procede come specificato nelle istruzioni standard); controllare i risultati (identificare le anomalie attraverso i risultati ed eliminare le cause che le hanno prodotte);

d) **ACT**

La fase “ACT” serve per rendere stabili i risultati conseguiti (se positivi), standardizzando le soluzioni adottate e stabilendo le condizioni che consentono di mantenerle. Si possono avere due opzioni possibili:

- **gli obiettivi sono stati raggiunti** [continuare a migliorare, alzando l’asticella; standardizzare le contromisure di modifica (formalizzarle in un documento scritto e prevedere come diffondere i contenuti della standardizzazione)],
- **gli obiettivi non sono stati raggiunti** [ricercare le cause dell’insuccesso; analizzare le cause dell’insuccesso; riesaminare tutto il ciclo svolto e ricominciare un altro ciclo di case ricominciare da Drua per migliorare l’asticella; confermare le nuove cause; determinare le ulteriori azioni correttive).

2.

CON L'ISO 9000 L'APPROCCIO NORMATIVO ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI

di Sergio BINI

2.1. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ.¹⁵

2.1.1. il concetto di Qualità

Quasi un secolo fa, John Ruskin¹⁶ teorizzava che:

“la Qualità non è mai un caso. Essa è sempre il risultato di uno sforzo intelligente”.

E' fondamentale, cioè, la necessità di affrontare le tematiche della Qualità con azioni pianificate, progettate e coordinate in una logica sistemica, al fine di conseguire risultati realmente “di Qualità”; evitando interventi di semplice cosmesi o comunicazionali.

Nel nostro Paese sono ancora numerose le persone che ritengono la Qualità esclusivamente un costo, dimenticando che gli interventi per la Qualità (applicata in modo corretto e scientifico) sono veri e propri investimenti. I costi più significativi che incontra una organizzazione sono quelli generati dalla propria non-Qualità, che possono arrivare anche al 35 % del fatturato, come conferma la letteratura tecnica mondiale.

L'esperienza conferma che: *la Qualità di un prodotto o di un servizio non può essere mai superiore alla Qualità dell'impresa che lo produce.*¹⁷

Lo stesso Richard Normann, in un suo famoso libro, sottolineava che:

*“l'importanza della Qualità è riconosciuta ovunque; ma il concetto andrà riferito ad aree diverse: la Qualità del prodotto (l'output); la Qualità del processo; la Qualità del sistema di produzione o di erogazione; la Qualità come cultura generale che permea l'intera organizzazione”*¹⁸.

¹⁵ Paragrafo liberamente tratto dall'omonimo capitolo dell'autore pubblicato sul libro *AICQ-ci, 1994-2004: DIECI ANNI DI IMPEGNO DELLA QUALITÀ PER LA COMPETITIVITÀ E L'ECCELLENZA*, CAFI Editore, Roma, 2005.

¹⁶ John RUSKIN (1819-1900) critico d'arte e sociologo inglese; come sociologo, ricercò nella legge morale la soluzione dei problemi economici e svolse una intensa opera di apostolato sociale.

¹⁷ BINI Sergio, *AFORISMI PER LA QUALITÀ*, Metrotipo, autunno 1996.

¹⁸ NORMANN Richard, *LA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI*, ETAS LIBRI, Milano, 1985.

Sono indistintamente tutte le persone che lavorano in una impresa -come tutti i cittadini per una società civile-, con il loro lavoro, il loro impegno, la loro intelligenza ed il loro sistema relazionale, i principali responsabili dei livelli qualitativi e quantitativi dei risultati finali conseguiti. *"La qualità è un oggetto vago e indistinto. Spesso, confusa con aggettivi imprecisi quali bontà, o lusso, o splendore, o peso, la qualità e i suoi requisiti non sono chiaramente identificati dai consumatori. La spiegazione e la misura della qualità presentano dei problemi anche per i ricercatori i quali spesso evitano definizioni e impiegano misure unidimensionali e personali per spiegare il concetto. Anche se non sono forse ancora stati ben definiti la sostanza ed i fattori determinanti della qualità, produttori e consumatori ne hanno capito la fondamentale importanza. La ricerca ha dimostrato i benefici strategici della qualità per guadagnare quote di mercato e ritorni sugli investimenti, per ridurre i costi di produzione e migliorare la produttività. Si può affermare che negli anni ottanta la tendenza di base del consumatore sia stata la ricerca della qualità, mai come adesso infatti si cerca il prodotto (ed un servizio) di qualità..."*¹⁹ Con queste parole il prof. Parasuraman, uno dei grandi guru della Qualità dei servizi, introduce il fondamentale studio elaborato con due suoi colleghi relativo al "modello concettuale di Qualità dei servizi".

Richard Normann è ancora più concreto quando teorizza che: *"la Qualità non è un profumo; la Qualità non la puoi spruzzare su qualcosa e farla odorare, mentre magari prima non aveva un buon odore"*.

2.1.2. Evoluzione del concetto di Qualità

A. Parasuraman, in occasione di una intervista di qualche anno fa, aveva affermato che *"la Qualità è un viaggio, non una destinazione; più si ottengono risultati, più servono miglioramenti"*.²⁰ In questa logica si comprende come e perché il concetto stesso di Qualità abbia assunto, nel tempo, diversi significati e diversi valori.

Con le prime forme di mercato nasce il problema della "Qualità" e si materializza proprio nell'istante in cui si confrontano il produttore/venditore e l'acquirente/usufruttore.

Agli albori dell'impresa, l'artigiano (in una impresa con una dimensione praticamente individuale) gestisce personalmente e direttamente i contatti sia con i clienti, sia con i fornitori. Il prodotto è praticamente un numero unico, quasi un'opera d'arte, che viene realizzata dallo stesso artigiano che ne controlla ogni fase e ne esegue il collaudo finale, prima della consegna al cliente. Ma, quando la produzione inizia ad essere di serie - essenzialmente a partire dagli inizi del ventesimo secolo- si iniziano a separare le due fasi che erano vissute insieme, quasi in simbiosi: la produzione ed il controllo/collaudo. Con buona approssimazione si può, quindi, addebitare a questa fase la creazione della frattura tra qualità e quantità. In questo stesso periodo, infatti, vengono proposti dal Taylor²¹ alcuni importanti principi organizzativi: *individuazione degli elementi per la standardizzazione del lavoro di fabbrica; selezione "scientifica degli operai"*; *spirito di*

¹⁹ PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie, BERRY Leonard L., *A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY AND ITS IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH*, in "Journal of Marketing", vol. 49, autumn 1985.

²⁰ BINI Sergio, *LA QUALITÀ È UN LUNGO VIAGGIO*, in "Linea Diretta", rivista delle Ferrovie dello Stato, n. 11-novembre 1993.

²¹ TAYLOR Frederick Winslow, *THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT*, 1911.

cooperazione tra direzione ed operai; suddivisione del lavoro tra direttivo ed operativo, per dar luogo ad una struttura di tipo funzionale.

La “standardizzazione” e la “specializzazione” degli addetti progressivamente allontana la produzione dal cliente, che deve in qualche modo subire le scelte degli imprenditori, soprattutto perché la domanda è ancora scarsa e non esistono margini di scelta.

In questo modello produttivo, quindi, le operazioni di controllo vengono concentrate nell'operazione finale del “collaudo”.

In conseguenza dell'aumento della complessità dei processi produttivi e dei prodotti vengono inseriti “controlli intermedi”, in corrispondenza dei punti critici della filiera produttiva.

La produzione bellica, alla fine degli anni trenta evidenzia l'esigenza che vengano garantiti due aspetti fondamentali per i prodotti:

l'affidabilità	l'attitudine di un oggetto -bene, processo, impianto, e così via- ad adempiere alle funzioni richieste sotto determinate sollecitazioni e per un periodo di tempo prefissato;
la manutenibilità	la facilità e la tempestività con cui su un prodotto possono essere effettuate operazioni di manutenzione e riparazione.

L'imperativo di porre l'enfasi su questi due fondamentali requisiti fa rientrare anche “i progettisti” tra gli uomini della Qualità, in quanto devono progettare i prodotti tenendo presente delle condizioni di utilizzazione e di manutenzione dei prodotti (armamenti) in condizioni disagiati e soprattutto a distanze notevoli dai luoghi di produzione.

Questa linea si conferma e si rafforza per tutta la Seconda Guerra Mondiale.

Nel dopoguerra, con la ricostruzione si rimette in moto l'economia; da una parte si registra un accrescimento dei consumi e, dall'altra, una forte lievitazione della produzione industriale con una offerta nettamente superiore alla domanda.

Quindi, alla fine degli anni cinquanta, le imprese devono iniziare a fare i conti con “*le esigenze dei potenziali clienti*” la cui conoscenza è indispensabile per realizzare prodotti che li soddisfino.

In questo periodo prende sempre più corpo l'esigenza di estendere a tutte le strutture aziendali le regole del “Controllo Qualità”. Ciò viene posta l'esigenza che ciascuna attività, separatamente, sviluppi forme di filtraggio al termine del processo di propria pertinenza per rimuovere la produzione non conforme.

In questo scenario si perviene -grazie alle prescrizioni del Ministero della Difesa USA per l'industria bellica, per il settore aerospaziale e per il settore nucleare- ad una metodologia che viene denominata **Garanzia della Qualità o Quality Assurance** e che viene definita come un insieme di “*azioni sistematiche e pianificate, atte a fornire un adeguato grado di confidenza che un impianto e le sue parti diano le prestazioni richieste nelle varie condizioni operative per essi previste*” (normativa del settore nucleare UNI 8450). La Garanzia della Qualità diviene così il risultato di una integrazione di tutte le funzioni aziendali.

Il regolamento federale USA “**10CFR50**” rendendo obbligatoria l'applicazione della Garanzia della Qualità nel settore nucleare ne ha garantito una spinta significativa alla diffusione. I principali elementi della metodologia sono costituiti da: organizzazione; programma di Garanzia della Qualità; progettazione; documenti di approvvigionamento; procedure gestionali e tecniche; gestione documenti; approvvigionamento di parti d'impianto e servizi; identificazione e gestione delle parti d'impianto; procedimenti operativi; ispezioni; prove; apparecchiature di misura e prova; movimentazione, immagazzi-

namento e trasporto; situazione delle ispezioni, prove ed operabilità; parti d'impianto non conformi; azioni correttive; documentazione di Garanzia della Qualità; verifiche ispettive. In tale logica, assume notevole importanza la definizione di una struttura organizzativa dell'azienda, nella quale vengano individuate soprattutto: autorità e responsabilità nell'assunzione delle decisioni; le linee di comunicazione interne ed esterne nell'impresa; chi occupa la Funzione di Garanzia della Qualità e la relativa collocazione organizzativa. La Garanzia della Qualità porta con sé diverse positive innovazioni strumentali al raggiungimento della Qualità, in particolare di *“estrema rilevanza risulta l'approccio integrato da parte di tutte le funzioni aziendali e quindi il fatto che non si parli più di ognuna di esse separatamente, ma delle loro interrelazioni organizzative e quindi di azienda nel suo complesso”*.²²

Con gli anni ottanta prende progressivamente corpo la **Qualità Totale**.

Nel meccanismo di evoluzione progressiva del concetto di Qualità alla “Qualità Totale” si perviene arricchendo i principi della Garanzia della Qualità ed estendendoli a tutte le persone dell'organizzazione, perché per conseguire risultati significativi è indispensabile la collaborazione attiva di tutti. La Qualità Totale ha un macro percorso così definito: marketing (per tradurre le aspettative dei clienti in prodotti/servizi vendibili); progettazione (trasformazione del tipo di prodotto/servizio in specifiche di prodotto/servizio, specifiche di realizzazione del prodotto/servizio, specifiche di controllo della Qualità); produzione; distribuzione; assistenza post-vendita; ascolto della voce, del parere e dei giudizi dei clienti.

Per l'approccio alla Qualità Totale si diffondono soprattutto due percorsi metodologici:

- uno **occidentale**: il Total Quality Control [TQC → TQM], teorizzato attorno al 1950 da Feigenbaum. Il **TQM** è “un sistema per integrare le tecnologie della qualità in tutte le funzioni aziendali per raggiungere la soddisfazione del cliente”;
- uno **orientale**: il Company Wide Quality Control [CWQC]. Il **CWQC** è “un sistema per fornire buoni prodotti a basso costo dividendo i benefici tra consumatori, addetti ed azionisti per aumentare la qualità della vita degli uomini”.

Per Feigenbaum²³, la Qualità viene influenzata da nove fattori (le "9 emme")²⁴:

markets	impegno dell'impresa a soddisfare tempestivamente le richieste dei mercati
Money	il profitto
Management	perché in una azienda non si possono sviluppare progetti per la Qualità se le direttive non vengono impartite dal vertice, che deve dimostrare concretamente di credere nella Qualità
Men	le persone che lavorano devono essere poste al centro dei processi di miglioramento e dei sistemi Qualità aziendali
Motivation	le persone perché operino al meglio nello sviluppo del proprio lavoro devono essere motivate, oltre che preparate e formate
Materials	per avere prodotti e servizi di Qualità è indispensabile disporre di materie prime buone prodotte da fornitori seri ed affidabili

²² BONECHI Lucia, *EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.

²³ FEIGENBAUM A. V., *TOTAL QUALITY CONTROL – Engineering and Management*, McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1961.

²⁴ MIRANDOLA Roberto, TUCCOLI M, VAGLINI S., DE RISI Piero, *SISTEMI QUALITÀ*, ETS Editrice Pisa, 1989.

machines and mechanization	attenzione ai processi produttivi ed all'adeguatezza dei supporti meccanici assegnati in dotazione alle persone
modern information methods	il coordinamento delle diverse strutture organizzative/funzionali deve essere garantito da un efficiente sistema informativo aziendale
mounting product requirements	i requisiti e le caratteristiche dei prodotti/servizi devono essere modificati tempestivamente in sintonia con i rapidi e mutevoli mutamenti delle aspettative della clientela

Il **CWQC**, tenendo conto della cultura orientale, pone grande enfasi:

- sulle **persone** che costituiscono la principale risorsa di una impresa (soprattutto se i dipendenti sono motivati, coinvolti ed incentivati, nonché se si identificano con l'organizzazione e ne condividono la vision);
- sul processo di **miglioramento continuo**, che si consegue applicando il cosiddetto ciclo di Deming PDCA: plan (pianificare), do (fare), check (verificare), Act (agire di conseguenza).

Con la naturale evoluzione dei principi e delle teorie di direzione aziendale dal TQC e dal CWQC si è pervenuti più recentemente al **Total Quality Management** (*Gestione Totale per la Qualità*).

“Il Total Quality Management può essere descritto come una filosofia di direzione che intende guidare il sistema verso la soddisfazione totale del cliente e la massima razionalizzazione delle risorse interne attraverso il continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della organizzazione e dei suoi processi.

La sua applicazione richiede un duplice sforzo: da un lato un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione che porti ad una modifica dei rapporti con i dipendenti, con i fornitori e con i clienti; dall'altro, l'adozione e la diffusione di nuove tecniche, come quelle della comunicazione, del problem solving, della pianificazione, del miglioramento e così via.

*L'applicazione del Total Quality Management può avere esito positivo solo e soltanto se avviene in un contesto che è stato gradualmente ed accuratamente preparato, ove la Qualità abita già da tempo, magari sotto forma di un Sistema di Gestione per la Qualità, implementato nel rispetto dei requisiti della norma internazionale della famiglia ISO 9000”.*²⁵

2.2. IL MODELLO DI GESTIONE PER LA QUALITA' CON GLI STANDARD DELLA SERIE ISO 9000.

Con l'edizione del 2000 delle norme internazionali della serie ISO 9000 è stato dato un taglio innovativo all'approccio normativo alla Qualità, attraverso i Sistemi di Gestione per la Qualità. La stessa “nuova” edizione dell'ottobre 2008 non ha apportato che modesti e non significativi ritocchi al testo del 2000.

Gli standard della serie ISO 9000 hanno tutti i presupposti per divenire un insieme di strumenti indispensabili ad orientare, in modo equilibrato e positivo, la direzione delle organizzazioni verso una gestione progressivamente più competitiva.

²⁵ BONECHI Lucia, *EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996.

Recependo positivamente i risultati dell'esperienza mondiale nel campo dell'approccio normativo alla gestione per la qualità con i cambiamenti introdotti con l'edizione del 2000 (essenzialmente confermati con l'edizione del 2008) le ISO 9000 segnano il passaggio:

- da un **paradigma della conformità** (rispetto freddo e burocratico delle procedure e delle decisioni aziendali, troppo spesso autoreferenziali, e sorde alla voce della clientela);
- ad un **paradigma della strategia** (le decisioni e le scelte dell'organizzazione si assumono prestando attenzione alle esigenze della clientela ed agli scenari economici dei mercati).

Le tre norme degli standard internazionali della serie ISO 9000:2000²⁶ hanno rivoluzionato in maniera significativa il quadro di riferimento logico e metodologico che ha guidato sino al dicembre 2000 l'approccio normativo alla Qualità all'interno delle diverse organizzazioni. Essenzialmente la "vision 2000"::

- ha radicalmente cambiato il "sistema di riferimento" rispetto al quale traguardare le prospettive dell'applicazione (da "*procedura-centrico*" a "*cliente-centrico*"),
- ha inglobato le nuove frontiere della Qualità, sino a ieri oggetto di sperimentazioni da parte di avanguardie di studiosi impegnati a cercare nuove risposte vincenti, sia per situazioni esasperatamente competitive, sia per domande stringenti relative alle esigenze di far quadrare i conti delle organizzazioni (tagliando sui costi della non-qualità), sia per concrete e progressive richieste provenienti dalla clientela tendenti a rivendicare un "maggior peso" per intervenire direttamente nei processi di progettazione e di fornitura del prodotto (consumerismo);
- ha registrato che non più è sufficiente solo **fare bene** le "cose" (prodotti e/o servizi) progettate -pur rispettando puntualmente le previste specifiche, elaborate spesso con modalità troppo autoreferenziali- ma è indispensabile porre sul mercato (**nei modi e nei tempi attesi**) "cose" che siano in grado di incontrare la piena soddisfazione del cliente (la customer satisfaction).

La risposta è stata data, grazie ad una architettura innovativa che, poggiando su basi solide, avrebbe dovuto avere tutti i presupposti per risultare prodromica alla realizzazione di accelerazioni vincenti nei processi di miglioramento continuo, decisivi per l'avvenire delle organizzazioni.

Di seguito si vogliono sintetizzare i principali aspetti-base innovativi:

- sono stati individuati otto principi di gestione per la qualità²⁷.
- Una impostazione logica basata sul principio dell'*autosimilitudine* (proprio della teoria dei frattali); infatti, al cambiare del livello e/o della scala tutto viene ricondotto sempre e comunque ad un'ottica di processo. Anche il modo di gestire l'intera organizzazione (e/o parti di essa) ed il connesso sistema di relazioni ed interconnessioni con i clienti e/o le parti interessate viene ricondotto alla logica del processo attraverso

²⁶ Le tre norme dello standard internazionale ISO9000:2000 sono:

- ISO 9000:2005 - SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA': **Fondamenti e terminologia**;
- ISO 9001:2008 - SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' : **Requisiti**;
- ISO 9004:2000 - SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA': **Linee guida per il miglioramento delle prestazioni.**

²⁷ BINI Sergio, **I PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITA' NELLE ISO 9000:2000 (Vision 2000)**, in "L'Amministrazione Ferroviaria", CAFI, Roma, n. 5/maggio 2001.

so un opportuno “modello di processo per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità” . Il modello si compone di due “circoli virtuosi”:

- uno INTERNO, che, partendo dal vertice dell’organizzazione, si appoggia ai processi operativi attraverso: la definizione/individuazione delle risorse adeguate, la realizzazione dei prodotti/servizi, lo sviluppo della puntuale azione di misura e monitoraggio, l’analisi dei dati/informazioni/elementi raccolti, la creazione delle condizioni per realizzare il miglioramento continuo;
 - l’altro ESTERNO, che parte dalla conoscenza e dall’analisi delle esigenze/bisogni/desideri del cliente, li rielabora trasformandoli in “requisiti” rappresentativi. Il “circolo” è proteso al conseguimento della soddisfazione del cliente; la capacità o meno di realizzare questo obiettivo fornisce elementi al vertice dell’organizzazione per alimentare tutte le scelte strumentali al positivo sviluppo dei processi di miglioramento continuo.
- La stessa struttura della norma ISO 9001, conseguentemente, segue la logica del macro-processo gestionale, organizzato secondo le fasi del ciclo di Deming (PDCA):
 - responsabilità della direzione [capitolo 5],
 - gestione delle risorse (per la ISO 9001: persone, infrastrutture, ambiente; per la ISO 9004 alle precedenti si aggiungono: informazioni e partner, risorse naturali, aspetti economici e finanziari) [capitolo 6],
 - processi operativi per la realizzazione del prodotto e del servizio [capitolo 7],
 - misurazioni, analisi e miglioramento [capitolo 8].
 - Le norme ISO 9001:2000 (i requisiti) e ISO 9004:2000 (guida per il miglioramento delle prestazioni) sono state strutturate come **coppia coerente** (“*a consistent pair*”), al fine di conseguire una visione unitaria del sistema di gestione per la qualità, pur mantenendo distinti i rispettivi campi di applicazione; più precisamente:
 - **ISO 9001**, individua gli elementi del sistema di gestione per la qualità, significativi per la capacità dell’organizzazione di fornire prodotti/servizi che soddisfino i requisiti dei clienti ed i requisiti di legge;
 - **ISO 9004**, considera le esigenze anche delle altre parti interessate, nonché gli elementi occorrenti per conseguire il miglioramento sia dell’efficienza, sia delle performance dell’organizzazione stessa.
 - Una serie di aspetti caratterizzanti, tra i quali si evidenziano i seguenti:
 - il superamento del puro approccio “contrattuale” che ha caratterizzato l’applicazione delle norme della precedente edizione del 1994, passando dalla focalizzazione sugli aspetti di “assicurazione” alla focalizzazione sugli aspetti di “gestione”. Infatti le organizzazioni non potranno più limitarsi -come per l’ISO 9001:1994- a dare evidenza del Sistema Qualità all’esterno; esse dovranno dare evidenza dell’efficacia del sistema ai fini della soddisfazione dei bisogni correlati con i prodotti/servizi realizzati;
 - il via all’adozione del Sistema di Gestione per la Qualità, potrà discendere solo ed esclusivamente da una formale decisione strategica del vertice dell’organizzazione. In questo modo si auspica di avere la certezza di ottenere una maggiore responsabilizzazione del vertice delle organizzazioni per assicurare tutto il supporto necessario alla corretta e completa adozione del sistema di gestione per la qualità;

- l'obiettivo dell'organizzazione diventa la "soddisfazione" del cliente e delle parti interessate, che quindi, divengono le figure centrali dell'organizzazione stessa;
- la progettazione e l'attuazione del sistema di gestione per la qualità devono essere coerenti con obiettivi, prodotti/servizi, processi, dimensioni e struttura dell'organizzazione;
- l'approccio alla gestione dovrà essere sistemico ed orientato sui processi;
- la norma introduce anche una visione più ampia delle fasi di **verifica e controllo**; oltre alle misurazioni, essenzialmente tecniche, vanno previste forme di monitoraggio sui vari aspetti attinenti il Sistema di Gestione per la Qualità, dalle sue modalità gestionali (attraverso audit interni), ai processi in cui si sviluppano le attività dell'organizzazione, ai prodotti realizzati, ai servizi erogati. Da questi riscontri e dalle misure di soddisfazione del cliente nascono le informazioni che devono formare oggetto di **analisi**. L'**analisi dei dati**, cui è dedicato uno specifico punto delle norme, rappresenta un momento di concentrazione e riflessione richiesto all'organizzazione perché **riesamini** ed approfondisca i dati disponibili ed acquisisca elementi utili su cui basare il richiesto **miglioramento continuo**²⁸;
- l'esigenza di misurare/monitorare i livelli di soddisfazione della clientela diventa un impegno significativo da parte dell'organizzazione sia per alimentare il processo di miglioramento continuo dei livelli delle proprie prestazioni, sia per dimostrare la capacità di fornire prodotti/servizi che incontrino realmente la piena soddisfazione del cliente, coerentemente con gli impegni assunti in tal senso dalla direzione dell'organizzazione²⁹.

2.3. I PRINCIPI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ ISO 9000

A partire dalle prime righe dello standard ISO9000 si sottolinea che *"il successo può derivare dall'attuazione e dall'aggiornamento di un sistema di gestione progettato per migliorare con continuità le prestazioni venendo incontro alle esigenze di tutte le parti interessate"* Ma, *"per guidare e far funzionare con successo una organizzazione bisogna dirigerla e tenerla sotto controllo in maniera sistematica e trasparente"*.

A partire dall'edizione 2000 degli standard della serie ISO 9000 vengono identificati gli otto principi di gestione per la Qualità come quadro di riferimento per il miglioramento delle prestazioni di una organizzazione.

Questi principi hanno lo scopo di aiutare le organizzazioni ad ottenere un successo duraturo. Analizzando con attenzione la struttura dei principi, il **miglioramento continuativo** viene a costituire una sorta di "super principio" che attraversa trasversalmente e condiziona fortemente i restanti sette. In quanto, se la **soddisfazione del cliente e delle parti interessate** costituisce l'obiettivo vero di una organizzazione, il **miglioramento continuativo** è il "motore" della gestione di una qualsiasi organizzazione che voglia competere guidando (e mantenendo sotto controllo) i propri processi, in modo tale da conse-

²⁸ BINI Sergio, **IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E LA VISION 2000**, in AA.VV., CONOSCERE LE ISO 9000:2000 – cambiamento, cliente, processi e miglioramento continuo, Edizioni Diffusione UNI, Milano, 2001.

²⁹ BINI Sergio (a cura di), **QUALITÀ & Trasporti e Servizi per la Mobilità**, Nuovo Studio Tecna edizioni, 2001.

guire risultati che risultino in sintonia con le mutevoli modificazioni delle esigenze e delle aspettative dei diversi clienti.

Gli otto principi di gestione per la Qualità sono:

1 Organizzazione orientata al cliente	Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero, pertanto: <ul style="list-style-type: none">▪ capire le loro esigenze presenti e future,▪ soddisfare i loro requisiti,▪ mirare a superare le loro stesse aspettative
2 Leadership	I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo della organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che riesca a coinvolgere pienamente tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.
3 Coinvolgimento del personale	Le persone, a qualsiasi livello esse si trovino, costituiscono l'essenza di una organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio della organizzazione stessa.
4 Approccio basato sui processi	Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.
5 Approccio sistemico alla gestione	Identificare, capire e gestire –come se fossero un unico sistema– processi tra di loro correlati contribuisce all'efficacia ed all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.
6 Miglioramento continuo	Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.
7 Decisioni basate su dati di fatto	Le decisioni efficaci si basano sulla analisi di dati e di informazioni.
8 Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori	Una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

3.

L'ATTENZIONE ALL'AMBIENTE: SCELTA GESTIONALE E DI RESPONSABILITA' SOCIALE.

di Nicoletta DI FILIPPO

3.1. PER UNA VISIONE PROSPETTICA DELLA GESTIONE AMBIENTALE

I sistemi di gestione ambientale (SGA) rappresentano una risposta - al momento volontaria - delle organizzazioni ai gravi problemi di inquinamento e di deterioramento delle risorse naturali che negli ultimi anni hanno caratterizzato lo scenario ambientale globale.

L'evidente *gap* che si è generato tra la necessità di sviluppo e la limitatezza delle risorse disponibili ha portato all'intensificazione delle iniziative in materia di politica ambientale in ambito sia nazionale che internazionale.

All'approccio secondo cui tale dislivello poteva essere colmato solo attraverso la regolamentazione diretta -imponendo determinati comportamenti e standard attraverso strumenti amministrativi di "comando e controllo"- se ne è affiancato un secondo, più strettamente economico, fondato sulle regole di mercato, che punta su strumenti e misure di incentivazione, quali le tasse, le tariffe e su strumenti di tipo volontario come i SGA.

Nelle organizzazioni che decidono di percorrere la strada della gestione per la Qualità e per la tutela ambientale, il SGA è quella parte del sistema di gestione aziendale generale che, in base agli obiettivi ambientali che volontariamente l'azienda si prefigge, analizza il quadro complessivo in cui opera l'impresa, programma obiettivi specifici misurabili e quantificabili e si impegna a raggiungerli con il compito di tendere comunque ad un miglioramento continuo³⁰.

³⁰ Nello specifico un Sistema di Gestione Ambientale è costituito dai seguenti interventi successivi:

- formulazione di una politica ambientale,
- realizzazione di un'analisi ambientale iniziale,
- definizione di un programma ambientale,
- introduzione di un Sistema di Gestione Ambientale,
- audit ambientale interno e revisione, audit di certificazione,
- pubblicazione della dichiarazione ambientale, nel caso dell'EMAS.

L'ambiente può diventare, così, un elemento importante da cui partire per una cultura imprenditoriale più **responsabile e impegnata**, che colga i possibili vantaggi strategici della propria attenzione "ambientale", come la riduzione del rischio di incidenti, la migliore efficienza interna, i vantaggi competitivi di immagine, l'apertura di nuovi mercati. Attraverso un approccio proattivo dell'organizzazione, i comportamenti attenti all'ambiente - tra cui la scelta di adottare un SGA - possono essere quindi vissuti come strumentali al recupero della competitività sul mercato e, nel tempo, al raggiungimento di un certo grado di sostenibilità della propria produzione. In questo modo l'organizzazione non sentirebbe più solo il peso della variabile ambiente - restrittiva e vincolante - ma anche l'opportunità da cogliere in termini di competitività.

Inoltre, per raggiungere gli obiettivi prestabiliti per la difesa dell'ambiente, i SGA garantiscono il rispetto da parte delle organizzazioni di tutte le normative ambientali, il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali da parte delle stesse e lo sviluppo di atteggiamenti basati più sulla prevenzione che sulla correzione.

I SGA, comparsi per la prima volta negli anni novanta³¹, sviluppano uno degli aspetti delineati da uno dei concetti più innovativi per le aziende moderne: la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Nella definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o di *Corporate Social Responsibility* (CSR) viene rappresentato quale debba essere l'atteggiamento vincente per le aziende interessate ad una crescita continua ed efficiente e cioè "*l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*"³².

Le grandi organizzazioni internazionali³³ si sono spesso rivolte alle imprese con l'obiettivo di renderle consapevoli del loro ruolo chiave all'interno della società globale, non solo da un punto di vista puramente economico, ma anche etico e ambientale.

L'imprenditorialità responsabile, pertanto, dovrebbe mirare ad uno stile di gestione finalizzato ad accrescere il contributo positivo che l'organizzazione reca alla società e a minimizzare, nel contempo, gli effetti negativi sulle persone e sull'ambiente. I SGA offrirebbero un contributo reale agli imprenditori proprio in questa direzione.

Nel 1999 con la nascita del *Global Compact*³⁴ si arriva alla prima grande codificazione delle linee guida per la sostenibilità delle grandi imprese, che operano negli Stati mem-

³¹ La prima versione della norma UNI EN ISO 14001 risale al 1996, mentre il primo Regolamento EMAS al giugno del 1993 (Regolamento comunitario n. 1836/93). Le versioni attuali, a cui si fa riferimento, sono la norma UNI EN ISO 14001:2004 - Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso, e il Regolamento comunitario n. 761 del 19/03/2001 che ha introdotto il sistema EMAS II.

³² Così viene definita la *Corporate Social Responsibility* (CSR) nel Libro Verde della Commissione Europea "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", COM (2001) 366 definitivo, in data 18 luglio 2001.

³³ Nella seconda metà degli anni Settanta l'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) e l'ILO (International Labour Organization) hanno definito le prime linee guida per le imprese multinazionali per una gestione socialmente più responsabile. Negli anni novanta, dopo l'attenzione rivolta al tema durante il Rio De Janeiro Earth Summit, si sono susseguite diverse risoluzioni del Parlamento Europeo su temi specifici attinenti alla RSI.

³⁴ Il Global Compact (Patto Globale) è una rete che unisce e mette in relazione governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa. L'iniziativa fu proposta, per la prima volta, nel

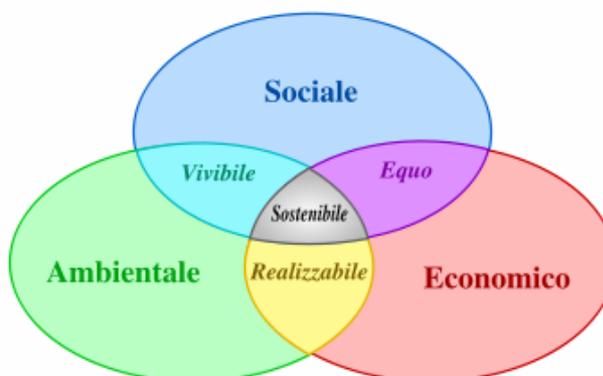
bri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite; con l'occasione è stato chiesto esplicitamente alle aziende di contribuire alla creazione di un mercato globale più sostenibile e inclusivo, accentuando e applicando nove principi universali, tra cui quelli relativi alla tutela dell'ambiente:

- sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali,
- intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale,
- incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

L'approccio seguito da qui in avanti pone la crescita economica dell'organizzazione al servizio dello sviluppo sociale e della protezione ambientale. Le organizzazioni che aderiscono al modello della responsabilità sociale sono consapevoli, infatti, che le loro attività sono rilevanti non solo da un punto di vista quantitativo di produzione di beni o servizi ma anche da un punto di vista qualitativo sull'ambiente istituzionale ed economico in cui esse operano, attraverso gli interventi positivi che mettono in atto per rispettare i principi sociali e ambientali, come possono essere ad esempio i modelli di SGA.

La **responsabilità sociale** fa proprio il principio base della strategia dello sviluppo sostenibile e cioè l'integrazione tra le tre variabili fondamentali: la crescita economica; la coesione sociale; la tutela dell'ambiente.

Solo considerando in maniera sistemica ed equilibrata queste variabili, potrà essere raggiunto l'obiettivo strategico della sostenibilità, che le organizzazioni devono perseguire per un risultato di lungo periodo che sia, non solo economicamente vantaggioso, ma anche sostenibile per l'ambiente ed equo per la società.



Partendo dalla loro prospettiva ambientale, i SGA sono strumenti che perseguono l'obiettivo dell'equilibrio di lunga durata, che può essere mantenuto solo con un miglioramento continuo delle *performance* delle organizzazioni.

gennaio 1999, dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, in occasione del suo discorso a Davos presso il World Economic Forum. L'idea base del progetto del Global Compact è che le imprese private, con la collaborazione dei governi, della società civile e delle organizzazioni sindacali, possano cooperare nella ricerca di soluzioni alternative ai problemi posti dalla globalizzazione, per lo sviluppo di un'economia sostenibile. Per molte imprese il Global Compact segna l'inizio di un processo lungo e continuo che consiste nell'introdurre i diritti umani, i diritti del lavoro e le priorità ambientali all'interno dei consigli di amministrazione tra il personale dell'azienda, i fornitori, i clienti e tra l'opinione pubblica in generale. Al momento le imprese che hanno aderito a questa iniziativa sono 2.200, delle quali 141 sono italiane.

Il SGA è un modello costruito proprio sul ciclo di miglioramento continuo, che si basa sulla sequenza PLAN-DO-CHECK-ACT. L'applicazione continua di questa successione è la garanzia dell'equilibrio della tre variabili e del raggiungimento di un risultato sostenibile.

3.2. ANALISI COMPARATIVA DEI MODELLI DI GESTIONE AMBIENTALE

Per integrare la tematica ambientale nel proprio sistema di gestione, le organizzazioni possono scegliere tra due modelli tra di loro compatibili: l'**EMAS**³⁵ e l'**ISO 14001**.

Entrambi sono strumenti volontari e si fondano su un percorso comune, ma si differenziano per alcuni aspetti.

Occorre innanzitutto sottolineare che EMAS è un sistema comunitario di ecogestione istituito da un Regolamento dell'UE e come tale è direttamente applicabile in tutti gli Stati membri. L'ISO 14001, invece, è una norma tecnica internazionale di libero recepimento.

Il sistema di accreditamento EMAS ha, quindi, una validità europea ed un riconoscimento istituzionale pubblico. La registrazione finale EMAS, infatti, viene rilasciata dopo una valutazione di conformità da parte di un ente di certificazione privato, accreditato però da un'istituzione pubblica: per l'Italia è il Comitato Ecolabel Ecoaudit – sezione EMAS con sede presso l'ISPRA³⁶. Nel sistema EMAS la comunicazione esterna e la pubblicizzazione di tale riconoscimento sono importantissime: il sistema comunitario EMAS certifica la prestazione ambientale dell'organizzazione attraverso l'esame di una sua formale comunicazione esterna, la Dichiarazione Ambientale, aggiornata annualmente in base agli obiettivi che l'organizzazione ha fissato in precedenza e ai risultati realmente ottenuti. L'organizzazione che ottiene la registrazione EMAS viene inserita in un'apposita lista pubblica nazionale.

La norma ISO 14001, invece, ha una validità internazionale e una forma privatistica; la certificazione riguarda la conformità del sistema di gestione e non il tipo di prestazione ambientale basata su obiettivi.

Infatti, se per il sistema EMAS è obbligatoria un'analisi ambientale iniziale che individui le aree di intervento ambientali, la norma ISO 14001 non lo prevede esplicitamente. Inoltre, secondo tale norma, non è richiesta la pubblicazione di un documento ufficiale come la Dichiarazione Ambientale, nel quale la società o l'organizzazione rendono pubbliche le informazioni riguardo alle proprie prestazioni ambientali³⁷.

Con l'adozione del nuovo Regolamento comunitario³⁸, che introduce il sistema **EMAS II**, i due modelli ISO 14001 e EMAS si sono sostanzialmente compenetrati. La nuova norma comunitaria, infatti, inserisce all'allegato I, parte A, di tale regolamento, i requi-

³⁵ **EMAS** è l'acronimo di Environmental Management and Audit Scheme.

³⁶ **ISPRA** è l'acronimo di Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale.

³⁷ A questo proposito viene comunque consigliata una strategia di comunicazione per rendere noto l'impegno ambientale dell'organizzazione.

³⁸ Regolamento comunitario N. 761/2001 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 19 marzo 2001 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS).

siti della norma europea EN ISO 14001:1996, sezione 4, che vanno a costituire i requisiti del sistema di gestione ambientale previsto dall'EMAS II.

A seguito della nuova versione riveduta della norma europea EN ISO 14001:2004 in data 1° dicembre 2004, l'allegato I, parte A, del Regolamento n. 761/2001 è stato modificato per tener conto di questa nuova versione³⁹. L'organizzazione che decide di adottare un sistema comunitario di ecogestione e audit dovrà quindi necessariamente considerare i requisiti chiesti dal SGA previsti dall'ISO 14001.

La scelta tra i due modelli deve essere valutata in termini strategici di convenienza per l'organizzazione.

Volendo semplificare, si potrebbe dire che l'EMAS, prevedendo la pubblicazione della Dichiarazione Ambientale, potrebbe risultare uno strumento più utile ai fini della visibilità pubblica dell'organizzazione, ottenendo anche una maggiore legittimazione sociale. L'implementazione dei requisiti dello standard internazionale ISO 14001 ha, invece, una maggiore valenza gestionale/operativa interna e non comporta un'adesione così impegnativa e vincolante come EMAS, tanto che generalmente le imprese preferiscono fermarsi al traguardo della certificazione ISO 14001.

Le aziende che scelgono di aderire a questi due modelli migliorano in entrambi i casi la propria immagine e possono avvalersi anche di incentivi di carattere economico e di agevolazioni amministrative⁴⁰ previste dalle legislazioni comunitarie, nazionali o locali. Accanto a questi due modelli esistono anche altri strumenti, come le "etichette ambientali", che mettono anch'essi in risalto la volontà delle organizzazioni di perseguire obiettivi ambientali. Tutti questi modelli e strumenti servono a verificare, anche se in termini assoluti, i requisiti ambientali che le organizzazioni si propongono di rispettare.

3.3. ETICHETTE AMBIENTALI E MARCHI ECOLOGICI

Solitamente le **etichette ambientali** vengono utilizzate in maniera integrata con i SGA, poiché permettono una maggiore visibilità alle aziende che hanno deciso di intraprendere la strada della qualità ambientale.

Con il termine **etichetta ecologica** vengono definiti indistintamente strumenti tra loro simili, che hanno come effetto finale l'acquisizione di un marchio, o un simbolo, che attesta l'eco-efficienza o l'eco-compatibilità del prodotto/servizio. Alcuni tra questi strumenti forniscono informazioni aggiuntive al marchio, come nel caso delle dichiarazioni di prodotto e delle autodichiarazioni ambientali.

L'obiettivo comune a tutti è quello di sviluppare la domanda di prodotti e servizi con bassi impatti ambientali, fornendo informazioni sul ciclo di vita del prodotto/servizio, al fine di indirizzare la richiesta dei consumatori. Per coloro che offrono beni e servizi, le

³⁹ Le modifiche sono state apportate con il Regolamento (CE) n. 196/2006 della Commissione del 3 febbraio 2006 che modifica l'allegato I del regolamento (CE) n. 761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio per tenere conto della norma europea EN ISO 14001:2004 e che abroga la decisione 97/265/CE.

⁴⁰ Sono diverse le amministrazioni regionali e provinciali che hanno introdotto incentivi e per le aziende, in particolar modo le PMI, che scelgono di introdurre nella propria organizzazione un SGA. La lista completa degli incentivi è disponibile sul sito dell'ISPRA <http://www.isprambiente.it>.

etichette ecologiche sono utili per fornire garanzia delle credenziali ambientali dei propri prodotti, acquisendo così un vantaggio competitivo rispetto alle aziende concorrenti. I marchi ecologici possono essere sia obbligatori che volontari.

L'Unione Europea, ad esempio, impone alcune etichettature obbligatorie, che vincolano produttori, utilizzatori e distributori ad attenersi alle prescrizioni legislative. Si applicano principalmente ai seguenti gruppi di prodotti:

- elettrodomestici (Energy Label);
- prodotti alimentari;
- imballaggi (packaging label);
- elettricità da fonti rinnovabili (certificati verdi).

Tabella 1 - Requisiti del Sistema di Gestione Ambientale

Requisiti	Sub requisiti
REQUISITI GENERALI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema di gestione ambientale in conformità alle norme internazionali
POLITICA AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appropriata al tipo, alla dimensione e agli impatti ambientali dell'organizzazione ▪ Includa un impegno al miglioramento continuo e alla prevenzione dell'inquinamento ▪ Includa il rispetto della legislazione e regolamentazione che riguardano gli aspetti ambientali dell'organizzazione ▪ Fornisca il quadro di riferimento per stabilire e riesaminare gli obiettivi e i traguardi ambientali ▪ Sia documentata, attuata e mantenuta attiva ▪ Sia comunicata a tutte le persone che lavorano per l'organizzazione o per conto di essa ▪ Sia disponibile al pubblico
PIANIFICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspetti ambientali ▪ Prescrizioni legali e altre prescrizioni ▪ Obiettivi, traguardi e programmi
ATTUAZIONE E FUNZIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risorse, ruoli, responsabilità e autorità ▪ Competenza, formazione e consapevolezza ▪ Comunicazione ▪ Documentazione ▪ Controllo dei documenti ▪ Controllo operativo ▪ Preparazione e risposta alle emergenze
VERIFICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sorveglianza e misurazione ▪ Valutazione del rispetto delle prescrizioni ▪ Non conformità, azioni correttive e azioni preventive ▪ Controllo delle registrazioni ▪ Audit interno
RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati audit interni e delle valutazioni sul rispetto delle prescrizioni legali ▪ Comunicazioni provenienti dalle parti esterne interessate, compresi i reclami ▪ Prestazione ambientale dell'organizzazione ▪ Grado di raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi ▪ Stato delle azioni correttive e preventive ▪ Stato di avanzamento delle azioni previste dai precedenti riesami della direzione ▪ Cambiamento delle situazioni circostanti, comprese le evoluzioni delle prescrizioni legali ▪ Raccomandazioni per il miglioramento
DICHIARAZIONE AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevista solo dal Regolamento EMAS

Nel caso delle **etichette volontarie**, invece, sono i produttori a decidere se aderire ad un sistema di etichettatura, una volta verificata la corrispondenza dei propri prodotti ai criteri stabiliti per quella specifica categoria.

Le etichette ambientali di natura volontaria si possono classificare in tre tipologie:

- Etichette ambientali Tipo I - ISO 14024⁴¹
(ad es. Ecolabel europeo);
- Etichette ambientali di Tipo II - ISO 14021⁴²
(ad es. Autodichiarazioni ambientali);
- Etichette ambientali di Tipo III - ISO 14025⁴³
(ad es. Dichiarazioni Ambientali di Prodotto).

Le etichette ambientali di tipo I sono indirizzate al consumatore finale (*Business to Consumer*), con lo scopo di fornire indicazioni delle migliori prestazioni ambientali di un prodotto, facente parte di una particolare categoria. Per ottenere questo tipo di etichetta è necessaria la certificazione di un ente terzo e indipendente⁴⁴ che certifica l'applicazione dei criteri previsti dalla norma, diversi a seconda della categoria a cui appartiene il prodotto.

L'**Ecolabel** è l'etichetta ecologica europea di tipo I più conosciuta⁴⁵, che attesta la qualità ambientale di un prodotto/servizio. Nata nel 1992, è disciplinata oggi dal Regolamento comunitario n. 1980/2000⁴⁶ e il suo marchio è rappresentato da un fiore.

Per i produttori l'Ecolabel europeo può essere un'opportunità per poter dimostrare il loro impegno e la loro attenzione alle problematiche ambientali in un mercato unico sempre più sensibile a queste tematiche.

Con l'apposizione del marchio Ecolabel aumenta la visibilità sul mercato dell'organizzazione, può allargarsi il target dei clienti e di conseguenza aumentare la competitività.

Per i consumatori è la via migliore per identificare e scegliere prodotti che rispettano l'ambiente, che non hanno componenti dannose per la salute e verificati da un organismo indipendente, ricevendo alla base un'informazione trasparente e credibile. Il conseguimento del marchio costituisce, quindi, un attestato di eccellenza che viene rilasciato solo a quei prodotti/servizi che hanno un ridotto impatto ambientale.

I criteri sono periodicamente revisionati in modo da favorirne il miglioramento continuo e sono definiti a livello europeo per gruppi di prodotto/servizio⁴⁷.

⁴¹ UNI EN ISO 14024:2001 del 31 ottobre 2001 - Etichette e dichiarazioni ambientali - Etichettatura ambientale di Tipo I - Principi e procedure.

⁴² UNI EN ISO 14021:2002 del 1° febbraio 2002 - Etichette e dichiarazioni ambientali - Asserzioni ambientali auto-dichiarate (etichettatura ambientale di Tipo II).

⁴³ UNI ISO 14025:2006 del 9 novembre 2006 - Etichette e dichiarazioni ambientali - Dichiarazioni ambientali di Tipo III - Principi e procedure.

⁴⁴ In Italia il Comitato Ecolabel-Ecoaudit, istituito con il Decreto Ministeriale 2 agosto 1995, n. 413, è l'organismo competente italiano per l'esecuzione dei compiti previsti dal Regolamento del Parlamento e del Consiglio (CE) n. 1980/2000 istitutivo dell'Ecolabel.

⁴⁵ Altri esempi di etichette ambientali di tipo I sono: il Marchio ecologico tedesco "Blaue Engel"; il Marchio ecologico dei Paesi scandinavi "Nordic Swan"; il Marchio ecologico austriaco "Umweltzeichen"; il Marchio ecologico dei Paesi Bassi "Milieukeur"; il Marchio ecologico spagnolo "Aenor- Medio Ambiente"; il Marchio ecologico francese "NF Environment".

⁴⁶ REGOLAMENTO (CE) N. 1980/2000 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 17 luglio 2000 relativo al sistema comunitario, riesaminato, di assegnazione di un marchio di qualità ecologica.

Le **etichette ecologiche di tipo II**, come ad esempio le autodichiarazioni ambientali, devono contenere informazioni accurate, verificabili, rilevanti e non ingannevoli, secondo quanto disposto dalla norma internazionale ISO 14021⁴⁷. Sono destinate al consumatore finale (*Business to Consumer*), ma anche ad altre figure all'interno della filiera produttiva (*Business to Business*), con lo scopo di dare informazioni sulle caratteristiche eco-compatibili di un prodotto, come ad esempio:

- il contenuto di materiale riciclato,
- la riciclabilità o la biodegradabilità del prodotto,
- l'assenza di sostanze dannose per l'ambiente,
- l'atossicità o la naturalità dei trattamenti di finitura, etc.

Trattandosi di autodichiarazioni rilasciate dal produttore del servizio/prodotto, non sono previste certificazioni da parte di un organismo indipendente, ma solo il rispetto delle modalità di diffusione e dei requisiti relativi ai contenuti dell'informazione.

Le **etichette di tipo III** riportano dichiarazioni basate su parametri stabiliti e che contengono una quantificazione oggettiva e verificata degli impatti ambientali associati al ciclo di vita di un prodotto. Sono sottoposte a un controllo indipendente e presentate in forma chiara e confrontabile. La norma internazionale che disciplina queste etichette è la ISO 14025. Tra di esse rientrano, ad esempio, le Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (*Environmental Product Declaration*, EPD) che si basano appunto su un'analisi del ciclo di vita del prodotto e seguono specifici protocolli chiamati PCR (*Product Category Rules*), che forniscono regole e requisiti discussi e condivisi dalle parti economiche interessate, per rendere confrontabili tra loro i dati e le informazioni relative a una data categoria merceologica. Per questo motivo sono etichette adottate per migliorare la comunicazione ambientale tra produttori (*Business to Business*).

3.4. PER UNA SINTESI COMPARATIVA

Nella tabella 3, riportata di seguito, vengono analizzati i principali modelli e gli strumenti di gestione ambientale, confrontandoli tra di loro.

Gli strumenti di gestione ambientale sono tutti di natura volontaria, sia che si consideri la performance ambientale dell'organizzazione, che quella del prodotto o del servizio.

Appare anche evidente che passando da un ambito d'applicazione internazionale ad un ambito d'applicazione europeo, la forma di questi strumenti cambia da privatistica a istituzionale. Ciò denota la volontà dell'Unione Europea a far sì che l'attenzione ambientale diventi un approccio sempre più condiviso e diffuso, inserendolo in maniera istituzionale tra le politiche comunitarie.

Questo orientamento europeo è rivolto non solo alla gestione ambientale delle organizzazioni, ma anche alla certificazione di prodotti e servizi: non solo chi offre beni e servizi deve integrare l'ambiente nel proprio modo di agire, ma anche chi acquista un bene o un servizio deve poter scegliere l'eco-compatibilità.

⁴⁷ Attualmente si possono trovare sul mercato diverse categorie di prodotti con il marchio Ecolabel. Sul sito dell'ISPRA è presente una lista completa di tali prodotti: ammendanti, calzature, prodotti tessili, carta per copie, frigoriferi, lampade elettriche, lavastoviglie e lavatrici, materassi, personal computer e computer portatili, prodotti vernicianti e tessuto-carta.

⁴⁸ Esempi di etichette ecologiche di tipo II sono l'Etichetta internazionale "Pannello Ecologico" e il Marchio internazionale per i materiali riciclabili.

Tabella 2 – Confronto tra etichette ambientali

	ETICHETTE DI TIPO I - ISO 14024	ETICHETTE DI TIPO II - ISO 14021	ETICHETTE DI TIPO III - ISO 14025
TIPOLOGIA	Etichetta ambientale	Auto dichiarazioni ambientali	Dichiarazioni ambientali di prodotto
SCOPO	Selezione	Informazione	Comparazione
A QUALI PRODOTTI È APPLICABILE	Prodotti e servizi di consumo	Prodotti e servizi di consumo	Prodotti e servizi lungo la filiera
DESTINATARIO	Consumatore finale (<i>Business to Consumer</i>)	Consumatore finale (<i>Business to Consumer</i>) e filiera produttiva (<i>Business to Business</i>)	filiera produttiva (<i>Business to Business</i>)
VERIFICA ENTE ESTERNO	Sì (ad es. comitato Ecolabel)	No	Sì, Ente certificatore accreditato
STRUMENTO DI COMUNICAZIONE	Etichettatura	Etichettatura	Etichettatura + dichiarazione di prodotto
REQUISITI	Ambiente, Qualità e Sicurezza	Ambiente	Ambiente

Tabella 3 - Principali strumenti di Gestione ambientale

Requisiti	EMAS II	ISO 14001	Ecolabel	EPD	GPP⁴⁹
Ambito di applicazione	Unione Europea	Internazionale	Unione Europea	Internazionale	Unione Europea
Natura	Sistema volontario	Sistema volontario	Sistema volontario	Sistema volontario	Sistema volontario
Forma	Istituzionale	Privatistica	Istituzionale	Privatistica	Istituzionale
Obiettivi	Miglioramento continuo delle prestazioni ambientali	Miglioramento continuo del SGA	Minor impatto ambientale durante il ciclo di vita dei prodotti/ servizi	Misurazione performance ambientali e gli impatti legati al ciclo di vita dei prodotti/ servizi	Sviluppo di un mercato di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale attraverso la leva della domanda pubblica
Oggetto	Organizzazione	Organizzazione	Prodotti/servizi	Prodotti/servizi	Prodotti/servizi
Destinatari principali	Opinione pubblica, P.A.	Mercato	Consumatori	Produttori e consumatori	Pubblica Amministrazione
Risultato	Registrazione del sito nell'Albo Europeo	Certificazione di sistema di gestione ambientale	Marchio europeo ufficiale	Dichiarazione Ambientale di Prodotto	Utilizzo di prodotti/servizi con minore effetto sulla salute umana e sull'ambiente
Certificazione	Certificazione prestazione ambientale	Conformità del SGA	Eco-compatibilità del prodotto/ servizio	Comunicazione delle prestazioni ambientali	Secondo i sistemi di prova per la verifica dei requisiti ambientali richiesti

⁴⁹ GPP o Green Public Procurement, è uno strumento di politica ambientale volontario che intende favorire lo sviluppo di un mercato di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale attraverso la leva della domanda pubblica.

3.5. LA CERTIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI IN ITALIA

I dati sulle organizzazioni certificate per i sistemi di gestione ambientale possono essere consultati sul sito della SINCERT⁵⁰, per quanto riguarda le organizzazioni certificate ISO 14001, e sul sito dell'I.S.P.R.A.⁵¹, per quanto riguarda le organizzazioni registrate EMAS.

Secondo le banche dati della SINCERT, le organizzazioni certificate secondo la norma ISO 14001:2004⁵² risulterebbero essere 12.873⁵³; il maggior numero di esse risiederebbe in Lombardia (1.824 organizzazioni certificate), seguita dal Piemonte (1.303), dall'Emilia Romagna (1.266) e dalla Campania (1.255). Tra le regioni con il minor numero di organizzazioni certificate compaiono la Valle d'Aosta (67), l'unica ad avere un numero di organizzazioni inferiore al centinaio, il Molise (122) e la Basilicata (186). Le organizzazioni registrate EMAS, invece, sono 984 e la regione con un maggior numero di organizzazioni registrate è l'Emilia Romagna (184), seguita poi dalla Lombardia (129) e dalla Toscana (128). La Valle d'Aosta registra anche in questo caso il minor numero di organizzazioni sensibili alla gestione ambientale: sono solo 2 quelle presenti sull'Albo EMAS.

Per poter avere, però, un quadro più chiaro e comprensibile della sensibilità ambientale delle organizzazioni e delle aziende italiane, occorre, prima di tutto, individuare la rappresentatività delle organizzazioni/aziende certificate ISO 14001 o registrate EMAS sulla totalità delle organizzazioni presenti in Italia, per comprendere, appunto, l'attenzione reale ed oggettiva all'ambiente da parte delle aziende e delle organizzazioni in Italia. Non essendo però facile quantificare in maniera esatta e univoca il numero complessivo delle aziende o delle organizzazioni presenti sul territorio nazionale, e dovendo analizzare comunque una cifra significativa rispetto alla situazione reale, si possono considerare le aziende certificate ISO 9001 poiché queste rappresentano un campione abbastanza ampio. Ad oggi in Italia le aziende certificate ISO 9001 sono 101.614.

Dal confronto tra questi due insiemi si è potuto costruire un indicatore, rapportando il numero delle aziende/organizzazioni dotate di un SGA con il numero delle aziende certificate ISO 9001.

Gli indicatori sono stati poi espressi:

- in "per cento", per quanto riguarda l'indice relativo alle organizzazioni certificate ISO 14001;
- in "per mille", per quanto riguarda l'indice relativo alle organizzazioni registrate EMAS⁵⁴, al fine di rendere più leggibili i risultati.

⁵⁰ SINCERT è il Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione www.sincert.it/index.asp

⁵¹ www.apat.it

⁵² UNI EN ISO 14001:2004 Sistema di Gestione Ambientale – Requisiti e guida per l'uso.

⁵³ Il numero indicato rappresenta le aziende certificate secondo lo standard ISO 14001, rilevate dal sito web SINCERT al 31 maggio 2009.

⁵⁴ Per il calcolo dell'**indice IA** si è considerato il numero delle organizzazioni certificate ISO 14001, sul numero delle aziende certificate ISO 9001, quindi $IA = \frac{(n. \text{aziende ISO14001})}{(n. \text{aziende ISO 9001})} * 100$;

L'esame di questi rapporti numerici evidenzia soprattutto nel caso delle registrazioni EMAS, che la presenza delle organizzazioni sensibili all'ambiente è molto frammentaria su tutto il territorio nazionale.

Attraverso l'interpretazione di questi indicatori si potrà osservare, con una buona approssimazione, quante aziende o organizzazioni sul territorio italiano abbiano scelto di aderire ad un modello di gestione ambientale.

Modificando l'indicatore a seconda del territorio di riferimento che si vuole analizzare (regione, area omogenea o territorio nazionale) si potrà quindi considerare la maggiore o minore sensibilità delle organizzazioni.

Il raggruppamento in aree omogenee permette di avere un campione maggiormente esemplificativo. Non sarebbe utile, infatti, accostare in maniera generica la situazione delle aziende/organizzazioni certificate in Lombardia, con quella delle Marche, o della Puglia, trattandosi di regioni con caratteristiche economiche e sociali molto diverse tra loro. Per questo motivo, anche nelle tabelle, è stata utilizzata la suddivisione nelle cosiddette aree Nielsen⁵⁵, cioè in aree in cui la popolazione presenta caratteristiche omogenee all'interno della stessa area, ma differenti dalle altre aree. L'Italia risulta essere suddivisa in quattro aree con caratteristiche omogenee: il nord-ovest, il nord-est, il centro e il sud.

Osservando questi indicatori nella tabella 4, si nota che solo in due regioni, la Valle d'Aosta e il Molise, la percentuale di aziende o organizzazioni sensibili alle problematiche ambientali supera il 20%, per quanto riguarda le certificazioni ISO 14001.

In queste due regioni più di un quinto delle organizzazioni certificate ISO 9001 dimostra una sensibilità gestionale nei confronti dell'ambiente.

Il numero di aziende presenti su questi territori, però, da quanto si riscontra anche dalle certificazioni ISO 9001, è -in valore assoluto- molto più basso rispetto ad altre regioni e, quindi, la percentuale non è così significativa.

Deludente, invece, risulta essere la percentuale delle organizzazioni sensibili all'ambiente in Lombardia. A dispetto, infatti, dell'alta concentrazione di aziende certificate ISO 9001 (20.706), meno di un decimo di queste (8,81 %) sono certificate anche ISO 14001 e solo sei aziende su mille hanno una registrazione EMAS (6,28 ‰).

La situazione non sembrerebbe migliorare osservando le organizzazioni presenti nel nord est.

Anche in Veneto, infatti, sulle 11.144 certificazioni ISO 9001, le aziende sensibili all'ambiente con certificato ISO 14001 sono sempre poco meno di un decimo (9,17 %) e solo cinque su mille sono iscritte anche nell'Albo EMAS (5,47 ‰).

Spostandosi verso il centro, anche nella Regione Lazio si può notare che le certificazioni ISO 14001 non arrivano al 10 % delle aziende certificate ISO 9001 (6,74 %).

Esaminando i dati contenuti nella tabella si può notare, quindi, in maniera inaspettata, che proprio in queste tre regioni che presentano un alto numero di aziende certificate

l'indicatore IE, invece, è stato calcolato rapportando il numero delle organizzazioni registrate EMAS con il numero delle aziende certificate ISO 9001, quindi $IE = \frac{(n. \text{organizzazioni EMAS})}{(n. \text{aziende ISO 9001})} * 1.000$

⁵⁵ Le **aree Nielsen** sono state ideate da un istituto di ricerca olandese, la Nielsen Company, che ha suddiviso l'Italia in quattro aree specifiche per effettuare le rilevazioni e stime di mercato, copertura, quote di mercato, prezzi, e una serie di analisi per il marketing e la distribuzione.

ISO 9001 (in valore assoluto), non si raggiunge nemmeno il 10 % delle certificazioni ISO 14001, mentre in tutte le altre regioni italiane questa soglia viene superata.

Notevole risulta essere, ad esempio, l'indicatore della Basilicata, che mostra come quasi un quinto (19,5 %) delle aziende certificate ISO 9001 sia certificato anche secondo lo standard ISO 14001.

Osservando la situazione secondo la suddivisione nelle aree Nielsen e anche quella a livello nazionale, non si evidenziano grandi scostamenti dalla soglia del 10 %, ma anche in questo caso è importante notare come nell'Area 4 (geograficamente il sud dell'Italia), da sempre indicato come il fanalino di coda nell'economia nazionale, si registri quasi il 16 % delle certificazioni ISO 14001.

Per quanto riguarda il sistema EMAS, la sensibilità delle organizzazioni sembra essere ancora più bassa poiché né a livello regionale, né a livello di aree omogenee, né tanto meno a livello nazionale, la quota delle organizzazioni registrate EMAS supera la soglia del 1%. Anche in questo caso, però, si deve evidenziare come nel nord ovest, dove risiedono il maggior numero di aziende certificate ISO 9001, l'indicatore delle registrazioni EMAS per area Nielsen sia più basso rispetto al resto del territorio (6,91‰).

3.6. CONCLUSIONI

I SGA sono ancora poco diffusi all'interno del territorio italiano. Sebbene, infatti, a livello delle singole regioni si superi la quota mille per le certificazioni ISO 14001 in Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, e anche in Campania, la diffusione rimane comunque marginale.

Ancora meno, se si osservano i dati delle registrazioni EMAS.

Il dato più significativo, che emerge dall'osservazione dell'ultima tabella, è che la poca attenzione all'ambiente è una costante che interessa l'Italia in maniera trasversale: da nord a sud e da est a ovest.

Così la produttività delle regioni del nord e la scelta di certificarne la qualità, non vengono coniugate con la sensibilità verso l'ambiente, anzi. Come emerge, infatti, dalle ultime considerazioni sui dati riportati in tabella 4, il nord ovest, nonostante registri un alto numero di aziende certificate ISO 9001, evidenzia *indici di "sensibilità ambientale"* bassi rispetto al resto del territorio italiano. Guardando ai casi singoli: la Lombardia, il Veneto e il Lazio, che vantano diverse migliaia di aziende ISO 9001, sono molto indietro sull'integrazione dell'ambiente all'interno della gestione dell'impresa.

Nonostante l'Unione Europea sostenga l'integrazione della tutela ambientale nelle politiche di gestione delle imprese e di realizzazioni di prodotti e servizi, in Italia gli sforzi sono ancora troppo poco evidenti.

L'introduzione di un SGA nelle organizzazioni italiane azionerebbe, come già indicato in precedenza, un circolo virtuoso che, partendo da obiettivi ambientali specifici porterebbe ad un miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, passando da atteggiamenti correttivi ad azioni preventive che avrebbero ricadute positive anche sulla produttività, spingendola verso livelli sostenibili. Se le aziende e le organizzazioni italiane volessero infatti svincolarsi dall'ottica del rendimento immediato e guardare a risultati di lungo periodo, dovrebbero considerare un approccio sostenibile che garantirebbe loro l'equilibrio tra le variabili con le quali le organizzazioni si trovano ad interagire.

Al momento la situazione italiana non evidenzia l'impegno delle organizzazioni in questa direzione e l'obiettivo della sostenibilità appare molto lontano.

Se la scelta del sistema di eco-gestione EMAS si mostra poco condivisa su tutti i livelli – regionale, nazionale e di area omogenea - probabilmente a causa dell'impegno costante richiesto nell'implementazione e nel mantenimento degli standard ambientali raggiunti, ci si augura che aumenti almeno il numero delle certificazioni ISO 14001, grazie anche alla loro maggiore spendibilità sul mercato internazionale.

3.7. BIBLIOGRAFIA

- ARPAV, *A proposito di... Sistemi di Gestione Ambientale*, giugno 2001;
- ASSOSCAI, *Libro bianco per la competitività ambientale d'impresa*, Disponibile sul sito: <http://www.assoscai.it/> ;
- CNA IMPRESA SENSIBILE, *Responsabilità Sociale delle Imprese: le indicazioni europee e l'esperienza italiana*, Disponibile sul sito:
http://www.cna.it/impresasensibile/RSI_report_ITALIA.pdf
- COMITATO ECOLABEL ED ECOAUDIT – SEZIONE EMAS ITALIA, *Procedura per la registrazione delle organizzazioni ai sensi del Regolamento (CE) 761/2001 del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 marzo 2001 - Revisione 8 del 27 febbraio 2009*, Disponibile sul sito:
http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/files/EMAS/ProceduraRegistrazioneRev.8_27_feb_09.pdf ;
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles 02/07/2002 COM (2002) 347 definitivo;
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18/07/2001 COM (2001) 366 definitivo;
- COMMISSIONE EUROPEA - DIREZIONE GENERALE PER LE IMPRESE, *Imprenditorialità responsabile. Una raccolta di esempi di buona pratica rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa*, Pubblicazioni DG Imprese, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2004;
- COMMISSIONE EUROPEA – DIVISIONE GENERALE IMPRESE, *Introduzione alla responsabilità sociale delle imprese (CSR) per le piccole e medie imprese*. Disponibile sul sito della Unione Europea;
- D'INCOGNITO, V., *Guida allo Sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale. Norma ISO 14001*, Milano, Franco Angeli 1998;
- ENTE NAZIONALE ITALIANO DI UNIFICAZIONE, *Sistemi di Gestione Ambientale. Modifiche introdotte dalla UNI EN ISO 14001:2004 rispetto all'edizione precedente*, Disponibile sul sito: http://www.uni.com/it/grandi_temi/ISO14000 ;
- I.S.P.R.A., *Guida Ecolabel 2008 – Prodotti e servizi con il marchio Ecolabel europeo in Italia*, Disponibile sul sito:
http://www.apat.gov.it/certificazioni/site/files/Ecolabel/Ecolabel_Guida.pdf ;
- LEPORE, G., CAPRARO, M., *I Sistemi di Gestione Ambientale. Dalla Norma ISO 14001 al Regolamento EMAS II*, Milano, Franco Angeli, 2003;
- SINCERT, *Tabella di corrispondenza tra codifica NACE e settori EA*, Disponibile sul sito: <http://www.sincert.it/docs/62NACE%20tab.PDF> ;
- United Nations Global Compact Office, *United Nations Global Compact*, ottobre 2008;

Aree Nielsen	Regioni	ISO 9001	ISO 14001	EMAS	IA regionale (%)	IE regionale (‰)	IA area (%)	IE area (‰)	IA nazionale (%)	IE nazionale (‰)
Area 1	Piemonte	7.608	1.303	59	17,13	7,75	11,71	6,91	12,67	9,68
	Valle d'Aosta	238	67	2	28,15	8,40				
	Liguria	2.711	468	25	17,26	9,22				
Area 2	Lombardia	20.706	1.824	130	8,81	6,28	12,08	13,30	12,67	9,68
	Trentino Alto Adige	1.807	241	43	13,34	23,80				
	Veneto	11.144	1.022	61	9,17	5,47				
	Friuli Venezia Giulia	2.322	359	30	15,46	12,92				
Area 3	Emilia Romagna	8.644	1.266	184	14,65	21,29	10,98	11,28	12,67	9,68
	Toscana	6.438	887	128	13,78	19,88				
	Umbria	1.835	276	27	15,04	14,71				
	Lazio	9.042	609	37	6,74	4,09				
	Marche	2.550	360	30	14,12	11,76				
	Sardegna	1.769	244	22	13,79	12,44				
Area 4	Abruzzo	2.496	350	28	14,02	11,22	15,92	8,31	12,67	9,68
	Molise	516	122	10	23,64	19,38				
	Puglia	4.409	809	59	18,35	13,38				
	Campania	8.124	1.255	54	15,45	6,65				
	Basilicata	954	186	14	19,50	14,68				
	Calabria	2.508	279	9	11,12	3,59				
	Sicilia	5.793	946	32	16,33	5,52				
	TOTALE		101.614	12.873	984					

Tabella 4 – Situazione aziende/organizzazioni certificate ISO 14001 e registrate EMAS

3.8. PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI

- Decisione della Commissione n. 2001/681/CE relativa agli orientamenti per l'attuazione del regolamento (CE) n. 761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 marzo 2001 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS);
- Regolamento (CE) N. 196/2006 della Commissione del 3 febbraio 2006 che modifica l'allegato I del regolamento (CE) n. 761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio per tenere conto della norma europea EN ISO 14001:2004 e che abroga la decisione 97/265/CE.
- Regolamento (CE) n. 761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 marzo 2001 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS);
- UNI EN ISO 14001, *Sistema di Gestione Ambientale – Requisiti e guida per l'uso*, 2004;
- UNI EN ISO 14024, *Etichette e dichiarazioni ambientali - Etichettatura ambientale di Tipo I - Principi e procedure*, 2001;
- UNI EN ISO 14021, *Etichette e dichiarazioni ambientali - Asserzioni ambientali auto-dichiarate (etichettatura ambientale di Tipo II)*, 2002;
- UNI ISO 14025, *Etichette e dichiarazioni ambientali - Dichiarazioni ambientali di Tipo III - Principi e procedure*, 2006.

4.

LA TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO ED I SISTEMI DI GESTIONE

di Mauro PASTORINO

4.1. LA PREVENZIONE PARTE DALLA CORRETTA GESTIONE

Con l'introduzione del Decreto Legislativo 19 settembre 1994, n. 626 e le sue successive modifiche ed integrazioni in materia di sicurezza e salute dei lavoratori, le Imprese iniziarono un laborioso percorso -a tutt'oggi ancora ben lontano dall'essere compiutamente concluso-, finalizzato ad affrontare tutte le problematiche connesse alla "sicurezza e salute dei lavoratori" con una visione sistemica e multidisciplinare.

Nel tempo, l'approfondimento dei contenuti e della conseguente implementazione delle norme introdotte nonché con la loro successiva concreta applicazione, iniziarono a delineare contorni ben più ampi di quelli inizialmente delineati, in quanto il fenomeno della "sicurezza sul lavoro" iniziò a rivestire un ruolo di rilievo anche nel sistema economico ed etico delle organizzazioni.

Tale sistema normativo, purtroppo, non riuscendo ancora a radicarsi pienamente nel tessuto imprenditoriale, ha fallito in parte nei suoi obiettivi iniziali, in quanto le statistiche dimostrano che l'Italia è uno degli ultimi stati in Europa per gli **indici di gravità e di frequenza** relativi agli infortuni sul lavoro.

In aiuto al "**concetto di prevenzione**", tanto declamato nelle normative del settore, sono intervenuti i "Sistemi di Gestione per la Sicurezza", i quali introducono principalmente il concetto di "miglioramento continuo" il cui conseguimento non può prescindere il coinvolgimento di tutti i soggetti facenti parte dell'Impresa.

Una maggiore spinta all'introduzione nell'Impresa di un **modello di organizzazione e di gestione della sicurezza** è coincisa, in particolare, anche con l'entrata in vigore del nuovo cosiddetto "Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro" Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 «attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di **tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro**» che ha sostituito la vecchia normativa in materia di sicurezza, e che all'art. 30 definisce l'importanza di un modello di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro:

"1. Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al decreto legislativo 8 giugno

2001 n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:
- omissis-”.

Sempre nello stesso articolo ai commi 4 e 5 si legge:

“4. Il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate – omissis”.

“5. In sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al **British Standard OHSAS 18001:2007**⁵⁶ si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti – omissis”

4.2. OHSAS 18001:2007.

Lo standard OHSAS 18001:1999, frutto del lavoro congiunto di Enti di Normazione Nazionali, Enti di Certificazione (fra i quali Det Norske Veritas) e consulenti esperti in materia, è stato sviluppato per rispondere ad una precisa domanda del mercato che chiedeva con insistenza uno standard univoco per i Sistemi di Gestione della SSL.

Nell'aprile 1999 è dunque nato l'OHSAS, uno standard conforme ai principi indicati nella specifica BS 8800, la Guida ai Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori edita nel 1996 dal British Standards Institution.

In seguito, nel gennaio 2000, è stata pubblicata un'apposita guida al nuovo standard dal titolo "OHSAS 18002: Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori - Linee guida per l'implementazione dello standard OHSAS 18001".

La OHSAS 18001 è applicabile ad ogni organizzazione che desideri:

- stabilire un sistema di gestione per la salute e la sicurezza dei lavoratori al fine di eliminare o di minimizzare i rischi per i dipendenti e le altre parti interessate che possano essere esposti a potenziali rischi occupazionali associati alla propria attività;
- attuare, mantenere e migliorare continuamente un sistema di gestione per la sicurezza e la salute dei lavoratori;
- accertare la propria conformità con la politica OH & S stabilita;
- dimostrare a terzi tale conformità
- ricercare certificazione/registrazione del proprio sistema di gestione OH & S da parte di una organizzazione esterna oppure;
- effettuare una auto-determinazione e dichiarazione di conformità a questo specifico standard internazionale OHSAS;
- tutti i requisiti di questa specifica OHSAS sono da incorporare in ogni sistema di gestione OH & S. Il grado di estensione dell'applicazione dipenderà da vari fattori, come la politica OH & S dell'organizzazione, la natura delle sue attività, i rischi e la complessità dei processi operativi
- questa specifica OHSAS è da intendersi come indirizzata alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, piuttosto che alla sicurezza di prodotti e servizi.

⁵⁶ OHSAS è l'acronimo di “Occupational Health and Safety Assessment Series” ed identifica uno standard internazionale che fissa i requisiti che deve avere un sistema di gestione a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Ovviamente, il grado di applicabilità dello standard dipende, in particolare da diversi fattori, quali la politica aziendale per la SSL, la natura delle attività svolte e le condizioni in cui si opera.

La **Politica aziendale per la Sicurezza e la Salute sul lavoro** deve:

- essere adeguata alla natura e all'entità dei rischi OH&S dell'organizzazione;
- includere l'impegno al miglioramento costante;
- includere l'impegno a conformarsi quantomeno alla vigente legislazione in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro applicabile ed agli altri requisiti che l'organizzazione decida di sottoscrivere;
- essere documentata, attuata e mantenuta;
- essere comunicata a tutti i dipendenti per renderli consapevoli dei loro obblighi individuali relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro;
- essere disponibile per le parti interessate;
- essere riesaminata periodicamente per assicurare la sua continua rispondenza ed adeguatezza all'organizzazione.

Inoltre l'organizzazione deve stabilire e mantenere obiettivi documentati relativi alla sicurezza e salute sul lavoro, per ciascun livello e funzione rilevante interna alla organizzazione stessa.

Quando gli obiettivi vengono stabiliti e riesaminati, un'organizzazione deve prendere in considerazione le prescrizioni legali e le altre prescrizioni, i suoi pericoli e rischi per la tutela della SSL, le opzioni tecnologiche, le esigenze finanziarie, operative e commerciali ed il punto di vista delle parti interessate.

Gli obiettivi e i traguardi devono essere coerenti con la politica per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, compreso l'impegno per il miglioramento continuo.

Implementare un Sistema di Gestione della SSL rigoroso ed efficiente offre i seguenti vantaggi:

- riduzione del numero di infortuni attraverso la prevenzione e il controllo dei luoghi di lavoro classificati a rischio;
- riduzione del rischio di incidenti gravi;
- crescita dell'entusiasmo del personale grazie alla soddisfazione delle aspettative di miglioramento;
- riduzione delle perdite materiali derivanti da incidenti e interruzioni della produzione;
- disponibilità di un sistema di gestione integrabile che includa anche gli aspetti legati alla qualità e all'ambiente;
- garanzia di uno strumento di indirizzo e di gestione per la normativa pertinente in materia;
- soddisfazione delle aspettative dell'opinione pubblica sempre più sensibile nei confronti della sicurezza e della salute sul lavoro.

La specifica OHSAS 18001:1999 è stata recentemente sostituita dalla BS OHSAS 18001:2007, che è entrata definitivamente in vigore il 01 luglio 2009.

La OHSAS 18001:2007 dà più enfasi alla dimensione “**salute**” e non solo “**sicurezza**”, nonché si allinea alla ISO 14001 per facilitare lo sviluppo di sistemi di gestione integrati, ed infine da una più chiara definizione delle parti interessate lasciando intendere la necessità di dover individuare i pericoli e valutarne i rischi non solo per i lavoratori, ma anche per tutti gli altri soggetti potenzialmente coinvolti nell'attività aziendale.

LE LINEE-GUIDA UNI-INAIL

Per quanto riguarda le Linee Guida UNI INAIL per l'implementazione di un Sistema di Gestione della SSL, analogamente alla OHSAS 18001:2007 si ribadisce che occorre l'impegno di tutti i livelli e di tutte le funzioni aziendali, a partire dal top management fino ad arrivare ai singoli dipendenti e/o ai loro rappresentanti.

Il SGSSL opera sulla base della sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame del sistema, per mezzo di un processo dinamico.

La capacità del sistema di raggiungere gli obiettivi pianificati deriva dall'impegno e dal coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e soprattutto del livello più elevato.

I contenuti delle fasi possono essere più o meno complessi in ogni singola azienda o unità produttiva in funzione di:

- dimensione, natura, attività e relativa complessità dell'organizzazione;
- significatività dei pericoli e rischi presenti, potenziali o residui;
- soggetti potenzialmente esposti.

4.3. IL SGSSL

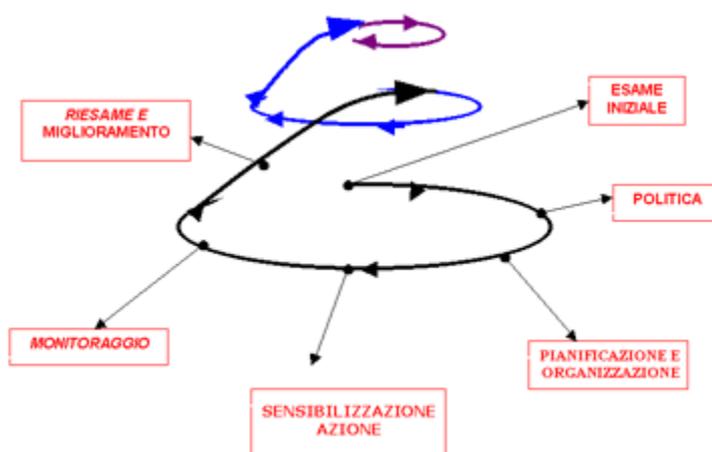
Le sequenze esemplificative e generalmente applicabili delle fasi, quando il SGSSL è a regime, sono:

- stabilire una politica della salute e sicurezza sul lavoro, che definisca gli impegni generali per la prevenzione dei rischi ed il miglioramento progressivo della salute e sicurezza;
- identificare le prescrizioni delle leggi e dei regolamenti applicabili;
- identificare tutti i pericoli e valutare i relativi rischi per tutti i lavoratori, compresi i casi particolari associati con i processi, le attività operative ed organizzative (comprese le interazioni fra gli addetti), le sostanze e i preparati pericolosi, e così via;
- identificare gli altri soggetti potenzialmente esposti (quali, ad esempio i lavoratori autonomi, dipendenti di soggetti terzi ed i visitatori occasionali);
- fissare specifici obiettivi appropriati, raggiungibili e congruenti con gli impegni generali definiti nella politica;
- elaborare programmi per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo priorità, tempi e responsabilità ed assegnando le necessarie risorse;
- stabilire le modalità più appropriate, in termini di procedure e prassi, per gestire i programmi;
- sensibilizzare la struttura aziendale al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- attuare adeguate attività di monitoraggio, verifica ed ispezione, per assicurarsi che il sistema funzioni;

- avviare le opportune azioni correttive e preventive in funzione degli esiti del monitoraggio;
- effettuare un periodico riesame per valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema nel raggiungere gli obiettivi fissati dalla politica della salute e sicurezza nonché per valutarne l'adeguatezza rispetto sia alla specifica realtà aziendale che ai cambiamenti interni/esterni, modificando, se necessario, politica ed obiettivi della salute e sicurezza, tenendo conto dell'impegno al miglioramento continuo.

4.4. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA.

Il SGSL può essere rappresentato, ad esempio, secondo lo schema generale sotto riportato.



Il Sistema di Gestione dovrebbe, inoltre, basarsi sui seguenti elementi:

- politica di SSL appropriata rispetto alla società;
- individuazione e valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori e dei relativi aspetti legali;
- obiettivi, finalità e programmi che assicurino il continuo miglioramento della SSL;
- attività di gestione per il controllo dei rischi di SSL;
- monitoraggio delle performance del sistema SSL;
- riesame, valutazione e miglioramento del sistema.

Un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro ([SGSL](#) o SGSSL) è un “sistema organizzativo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza aziendale” che internazionalmente il principale riferimento normativo esistente su questo tema è la norma **British Standard OHSAS 18001:2007**.

Questa norma, come visto anche in precedenza, “definisce come sistema di gestione di un’organizzazione utilizzato per sviluppare ed implementare un sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro quella parte della sua politica e della gestione dei rischi relativi alla salute e sicurezza sul lavoro”.

È dunque uno strumento organizzativo che permette di gestire in “modo organico e sistematico” la sicurezza dei lavoratori “senza sconvolgere la struttura organizzativa aziendale”, puntando sui seguenti **requisiti**:

- “adozione di una politica per la gestione della sicurezza;
- identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e individuazione delle modalità di controllo, in stretta connessione alle prescrizioni legislative o ad altre adottate;
- definizione di programmi e obiettivi specifici;
- definizione di compiti, responsabilità e deleghe adeguati a garantire l’effettiva gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- formazione, addestramento e coinvolgimento del personale (e dei suoi rappresentanti);
- comunicazione, partecipazione e consultazione, dei dipendenti e delle parti interessate;
- utilizzo e gestione controllata della documentazione per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- stabilire e attuare quelle operazioni e attività associate ai pericoli identificati, dove l’attuazione di controlli (adeguate modalità di controllo) è necessaria per la gestione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro;
- stabilire e mantenere attive adeguate e misure atte a individuare, prevenire e controllare i possibili eventi accidentali (infortuni e mancati incidenti) ed emergenze;
- monitoraggio e misurazione delle prestazioni del sistema per la sicurezza e salute, nonché per il mantenimento della conformità legislativa;
- assicurare che siano svolti audit interni ad intervalli pianificati. Piani e programmi di audit vanno definiti e attuati sulla base della valutazione del rischio e dei risultati degli audit precedenti;
- ad intervalli pianificati, riesaminare l’idoneità, l’adeguatezza e l’efficacia del sistema di gestione comprendendo la valutazione delle opportunità di miglioramento e l’eventuale necessità di apportare modifiche al sistema, alla politica e agli obiettivi”.

Il sistema documentale del SGSSL previsto dai requisiti della norma BS OHSAS 18001:2007 deve comprendere:

- “politica e obiettivi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- la descrizione del campo di applicazione del SGSSL;
- la descrizione degli elementi principali del SGSSL e delle loro interazioni e i riferimenti ai documenti correlati;
- i documenti, incluse le registrazioni, richiesti dallo standard OHSAS;
- i documenti, incluse le registrazioni, stabiliti dall’Organizzazione che sono necessari per assicurare l’effettiva pianificazione, funzionamento e controllo dei processi che sono correlati alla gestione dei propri rischi SSL”.

5.

SCEGLIERE LA RESPONSABILITA' SOCIALE CON LO STANDARD SA 8000

di **Cristina GIULIANI**

5.1. GLOBALIZZAZIONE, DELOCALIZZAZIONE E ETICA

Negli ultimi anni si è assistito ad una massiccia internazionalizzazione delle realtà produttive. Tale fenomeno si è consolidato attraverso diverse tipologie di meccanismi gestionali/organizzativi, come:

- la realizzazione diretta di impianti di produzione in aree geografiche in via di sviluppo;
- l'acquisizione di pacchetti azionari di aziende operanti sul posto (nelle aree geografiche in via di sviluppo);
- la stesura di accordi commerciali con imprese locali per la fornitura di prodotti o di parti di essi.

Tutto ciò ha contribuito alla formazione di un diverso ruolo delle aziende nei sistemi economici mondiali e al riconoscimento di una dimensione sociale delle loro attività, che si affianca e si integra con gli aspetti economici, finanziari e competitivi della gestione delle imprese.

Purtroppo, in numerosi casi, il decentramento – o meglio la delocalizzazione - delle attività produttive non ha creato le condizioni per uno sviluppo locale atteso, ma ha invece provocato situazioni di sottoccupazione e pesanti lesioni dei diritti fondamentali.

Ciò ha spinto i consumatori, ma anche alcuni investitori, a focalizzare l'attenzione sui meccanismi che si nascondono dietro la realizzazione dei beni di largo consumo che ogni giorno vengono posti sul mercato ed acquistati.

La pressione che l'opinione pubblica e le Associazioni dei Consumatori attualmente esercitano è mirata alla trasparenza del modello di produzione ed all'assunzione da parte delle imprese di una responsabilità nei confronti della società, che le porti a superare la sola logica dell'utile di esercizio, soprattutto per assumere comportamenti rispettosi dei diritti fondamentali e dei diritti del lavoro e per rappresentare una vera opportunità di crescita per i Paesi più deboli nei quali operano.

Fino a qualche decennio addietro, infatti, si riteneva fosse sufficiente comunicare esclusivamente i dati relativi all'andamento economico e finanziario della gestione, perché

queste erano le informazioni richieste e ritenute maggiormente importanti, da quanti avevano interessi nelle aziende.

Oggi, accanto agli interessi degli investitori, comincia a farsi strada anche un interesse generale, che si manifesta non solo come somma delle aspettative delle singole persone che con l'organizzazione intrattengono rapporti diretti, ma anche come interesse della collettività.

Affinché ogni attività aziendale contribuisca, quindi, ad aumentare il benessere collettivo, producendo miglioramenti di tipo qualitativo, è necessario integrare la dimensione economica con quella sociale ed ambientale.

Tradizionalmente, l'**etica** è intesa come la scienza del vivere onesto, ispirato al rispetto di valori morali fondamentali come: l'equità; la trasparenza; la giustizia; l'affidabilità.

L'etica nell'impresa presenta due aspetti importanti: è un'etica derivata, in quanto discende dal comportamento degli individui che operano nell'organizzazione e, in secondo luogo, deve combinarsi con i valori economici e ambientali propri dell'impresa.

Molteplici sono i fattori che hanno contribuito ad aumentare l'attenzione verso il problema etico.

In primis va menzionato il diverso atteggiamento dei consumatori, attualmente interessati più al "come" il prodotto viene realizzato che a "cosa" viene prodotto.

A seguire vi è l'incremento del valore immateriale delle aziende; le componenti immateriali, infatti, influenzano, in modo determinante, l'immagine aziendale. A questi fattori ne vanno aggiunti altri di origine più recente, come: il nuovo ruolo degli *stakeholders* (le "parti interessate" sia interne che esterne all'organizzazione); lo sviluppo e la diffusione delle ONG (Organizzazioni non governative); l'espansione dei mass-media, tutti strumenti di denuncia e diffusione di eventuali comportamenti inidonei da parte dell'organizzazione.

In particolar modo, dopo alcuni clamorosi scandali che hanno coinvolto importanti società multinazionali e non, che sulla scia di una euforia da globalizzazione hanno dimenticato il rispetto dei più elementari diritti umani, si è fatta strada la consapevolezza della necessità di una scelta etica.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa si è fatta sempre più attuale e si è mantenuto a livelli elevatissimi così da poter assistere alla proliferazione di conferenze, iniziative, accordi, ma soprattutto alla crescita della domanda da parte del mondo imprenditoriale di attestazione sul tema della responsabilità sociale.

Il concetto di responsabilità sociale ha trovato la sua prima formulazione istituzionale nelle **Linee Guida per le multinazionali** dell'**OCSE** (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), pubblicate per la prima volta nel 1976 e riviste a più riprese negli anni successivi.

Le Linee Guida si rivolgono agli Stati nazionali e alle imprese multinazionali che in essi operano, suggerendo ai primi di farsi promotori delle Linee Guida stesse e ai secondi di adottare un codice di condotta e forniscono principi e modelli di buona condotta ad adesione volontaria per le imprese, mentre per gli Stati è previsto l'obbligo di dotarsi degli strumenti in esse previsti.

Un ulteriore riferimento internazionale è costituito dalla **Dichiarazione Tripartita dei Principi riguardanti le Aziende Multinazionali e la Politica Sociale** della **OIL** (Or-

ganizzazione Internazionale del Lavoro) che è stata formulata per la prima volta nel 1977 e la cui ultima revisione risale al 2000.

La dichiarazione, nella sua versione più recente, consta di 59 articoli, suddivisi in 6 parti: Introduzione; Politica generale; Occupazione; Formazione; Condizioni di lavoro e di vita; Relazioni professionali.

Anche se più articolato, si tratta di un codice di condotta sostanzialmente equivalente a quello adottato dall'OCSE; in particolare all'articolo 7 si sottolinea: “*nella Dichiarazione sono esposti i principi in materia di occupazione, formazione, condizioni di vita e di lavoro e relazioni industriali che i governi, le organizzazioni di datori di lavoro e di lavoratori e le imprese multinazionali sono invitati ad osservare volontariamente; le disposizioni non devono limitare o modificare in alcun modo gli obblighi derivanti dalla ratifica di una qualsiasi convenzione dell'OIL.*” Dal 1996 l'OIL ha lo status di osservatore per i problemi legati al mondo del lavoro presso il WTO (*World Trade Organisation*).

Nell'ambito delle **Nazioni Unite**, oltre all'importante **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani** del 1948, nel gennaio 1999, il Segretario Generale Kofi Annan, ha proposto il **Global Compact**. Si tratta di un codice di condotta volontario basato su nove principi, suddivisi in tre aree (diritti umani, diritti del lavoro, ambiente), che è stato poi ufficialmente lanciato l'anno successivo.

I nove principi del Global Compact sono:

1. Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani nella loro sfera di influenza;
2. Assicurare che le proprie società non si rendano complici di abusi verso i diritti umani;
3. Sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
5. Abolire effettivamente il lavoro minorile;
6. Eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione;
7. Supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
8. Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie amichevoli verso l'ambiente.

Grazie al lavoro svolto dalle Organizzazioni Internazionali si sono ben comprese le esigenze che stanno alla base della domanda di responsabilità sociale delle organizzazioni. Le forme che essa assume sono le più svariate, non soltanto in conseguenza dei molti volti della *Responsabilità sociale d'impresa*, ma anche delle stesse esigenze interne delle organizzazioni, che talvolta scelgono di limitarne l'ambito di riferimento (al solo lavoro minorile, alla salute e sicurezza sul lavoro, alla discriminazione) per non doversi accingere alla ristrutturazione complessiva del loro sistema produttivo e gestionale.

Sono nati così “**codici di condotta**” diversi⁵⁷, ispirati tutti più o meno al concetto di responsabilità sociale nella sua accezione più estensiva.

Molte organizzazioni hanno scelto invece la via dell'impegno sociale diretto in un settore specifico, promuovendo iniziative di solidarietà, promozione culturale, risanamento

⁵⁷ Tra i più noti ricordiamo il “*Global Sullivan Principles*”, elaborato nel 1977 dal reverendo Loren H. Sullivan con il supporto di un gruppo di multinazionali e di diverse associazioni di impresa.

ambientale: normalmente questo impegno si pubblicizza attraverso la pubblicazione del cosiddetto “*Bilancio Sociale*”.

A differenza dei codici di condotta, che nella maggior parte dei casi non comportano delle procedure specifiche di applicazione e verifica, esistono norme internazionali come la AA 1000, la SA8000 che insistono molto di più sull’aspetto formale che non sulla elaborazione di principi etici. Queste hanno comunque il merito di aver codificato in sede di discussione internazionale, e alla presenza di rappresentanti di tutti gli *stakeholders*, gli elementi di base della responsabilità sociale.

Lo **standard AA1000** è stato elaborato nel 1999 dall’*International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility* (meglio noto come *AccountAbility*), formato da imprese, ONG, università e società di consulenza. E’ uno *standard* di adozione volontaria, indirizzato principalmente ai manager e focalizzato sulla qualità dell’impegno etico e sociale, sull’*auditing* e il *reporting*, con particolare enfasi sui rapporti con le altre parti in causa (enti istituzionali, 12 sindacati, ONG, altre imprese, e così via), su qualsiasi tema queste avanzino delle richieste o espongano dei bisogni.

Lo standard AA 1000 non è uno standard certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l’innovazione su dei principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder, proprio in merito alla qualità del auditing e del reporting sociale ed etico delle Organizzazioni di riferimento.

Questi strumenti, però, presentano un grosso limite: sono strumenti a rilevanza interna, cioè tutte le attività che attengono alla loro definizione, operatività e controllo sono esclusivamente interne all’organizzazione.

Gli *stakeholders* vengono coinvolti, ma solo nella fase di condivisione dei valori; inoltre si tratta di strumenti non certificati da parte di un organismo esterno indipendente appositamente accreditato.

A differenza degli strumenti sopra descritti, la *SA (Social Accountability) 8000*, è il primo standard diffuso a livello internazionale che prevede l’implementazione di un sistema di gestione della responsabilità sociale verificabile da una parte terza indipendente che ne garantisce l’affidabilità di quanto dichiarato dall’organizzazione e il rispetto dei principi di responsabilità sociale.

5.2. LO STANDARD INTERNAZIONALE SA8000

5.2.1. Il SAI e lo standard SA 8000

Lo standard SA 8000 è stato elaborato e pubblicato ufficialmente, per la prima volta,⁵⁸ il 15 ottobre 1997 dal CEPAA (*Council on Economic Priorities accreditation Agency*) -organizzazione non-profit con sede negli Stati Uniti che nell’estate del 2000 ha modificato la propria denominazione in SAI (*Social Accountability International*)-.

Il SAI è un ente affiliato al CEP (*Council of Economic Priorities*), organizzazione nata nel 1969 con l’adesione internazionale di molti enti non governativi, imprese e sindaca-

⁵⁸ Nel 2001 è stata emessa una nuova versione dello standard, nella quale è stata estesa la protezione anche ai lavoratori a domicilio. Il 5 maggio 2008 è stata emessa una ulteriore versione della norma che ha sostituito quella del 2001.

ti, con lo scopo di promuovere l'etica nella produzione e nello scambio a livello mondiale.

Il SAI è composto da un organismo direttivo di tre persone (Board of Directors) e da un Comitato Consultivo (Advisory Board), che segue in concreto l'elaborazione della SA8000, composto da soggetti provenienti da diverse realtà sociali, come ONG, organizzazioni sindacali, società multinazionali, enti di certificazione, Università e governi.

La missione del SAI è:

- elaborare, diffondere, promuovere e aggiornare lo standard SA8000;
- accreditare gli organismi di certificazione e formazione sullo standard SA8000;
- realizzare corsi per valutatori di sistemi SA8000.

Il SAI rappresenta l'unico ente di accreditamento per gli organismi terzi che intendono certificare i sistemi di responsabilità sociale SA8000 delle aziende.

5.2.2. Caratteristiche dello standard

Lo standard SA8000 si caratterizza per la sua flessibilità, in quanto può essere applicata, nella sua versione attuale, sia nei Paesi in via di sviluppo, sia nei Paesi industrializzati, da aziende di piccole dimensioni a quelle grandi, nonché da enti del settore privato e del settore pubblico. L'unica limitazione è rappresentata dal fatto che essa non si applica, per il momento, al settore delle industrie estrattive.

Inoltre si presta ad essere integrata nel "Sistema di Gestione Aziendale" insieme agli aspetti della qualità, della gestione ambientale e della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro. Le procedure di certificazione sono analoghe a quelle per l'ottenimento delle certificazioni di altri Sistemi di Gestione aziendale ed è progettata in modo tale da tenere in debita considerazione i requisiti e le leggi di ogni Paese.

5.2.3. La struttura dello standard

Lo standard SA 8000, su cui si devono basare i sistemi di responsabilità sociale delle organizzazioni, si articola in quattro capitoli: scopo e ambito di applicazione; elementi normativi e loro interpretazione; definizioni; requisiti di responsabilità sociale.

Lo standard SA 8000 specifica i requisiti per la responsabilità sociale al fine di permettere alle organizzazioni di:

- sviluppare, mantenere e rafforzare politiche e procedure per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare;
- dimostrare in maniera credibile alle parti interessate che le politiche, le procedure e le prassi esistenti nell'organizzazione sono conformi ai requisiti della presente normativa.

Lo standard richiama in modo specifico i documenti internazionali, elencando i principi contenuti negli stessi, che l'organizzazione deve osservare per l'ottenimento della certificazione e che costituiscono la base su cui si è sviluppata la norma stessa. Inoltre, è specificato che le aziende devono osservare le leggi nazionali e tutte le altre leggi vigenti e gli standard di settore prevalenti, nel caso queste disciplinino la medesima materia, la norma prevede che si applichi la normativa più favorevole al lavoratore.

La parte più voluminosa e significativa dello standard è quella relativa ai "Requisiti di responsabilità sociale" che è articolata a sua volta in 9 paragrafi, che si illustrano di seguito:

5.2.3.a Lavoro infantile

- L'organizzazione non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo del lavoro infantile, come sopra definito. (IV.1.1)
- L'organizzazione deve stabilire, documentare, mantenere attive e comunicare effettivamente al personale e alle altre parti interessate politiche e procedure scritte per il rimedio dei bambini per i quali si riscontra una situazione lavorativa che rientra nella suddetta definizione di lavoro infantile, e deve fornire un adeguato sostegno finanziario e di altro tipo, per garantire a tali bambini la frequenza e la permanenza a scuola fino all'età prevista dalla suddetta definizione di bambino. (IV.1.2)
- L'organizzazione può assumere giovani lavoratori, ma dove i giovani lavoratori sono soggetti a leggi sull'educazione obbligatoria, essi possono lavorare solo fuori dall'orario scolastico. Per nessun motivo il totale del tempo trascorso a scuola, al lavoro e negli spostamenti del giovane lavoratore deve superare le 10 ore al giorno e in nessun caso il giovane lavoratore deve lavorare più di 8 ore al giorno. Non è permesso che i giovani lavoratori lavorino durante l'orario notturno. (IV.1.3)
- L'organizzazione non deve esporre bambini e giovani lavoratori a situazioni rischiose o nocive per la loro salute fisica e mentale e per il loro sviluppo, sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro. (IV.1.4)

5.2.3.b Lavoro forzato e obbligato

- L'organizzazione non deve ricorrere a, né sostenere l'utilizzo del lavoro forzato o obbligato, come definito dalla Convenzione ILO 29, e non deve richiedere al personale di pagare "depositi" o depositare documenti di identità al momento di inizio del rapporto di lavoro con l'organizzazione. (IV.2.1)
- Né l'organizzazione, né qualsiasi altro ente che fornisce lavoro all'organizzazione deve trattenere qualsiasi parte del salario del personale, indennità, proprietà o documenti usandoli al fine di forzare il personale a continuare a lavorare per l'organizzazione. (IV.2.2)
- Il personale deve avere diritto di lasciare i luoghi di lavoro a completamento della giornata lavorativa standard, ed essere libero di porre fine al contratto di lavoro, informando il datore di lavoro in tempo ragionevole. (IV.2.3)
- Né l'organizzazione, né alcun'altro soggetto che fornisca manodopera, deve ricorrere a, o sostenere, il traffico di esseri umani. (IV.2.4)

5.2.3.c Salute e sicurezza

- L'organizzazione deve garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre e deve prendere efficaci provvedimenti per prevenire potenziali incidenti e lesioni alla salute dei lavoratori emerse da, in relazione a o accadute durante il lavoro, riducendo, per quanto ragionevolmente praticabile, le cause del rischio presenti nell'ambiente di lavoro tenendo presente lo stato delle conoscenze prevalenti nel settore e di ogni specifico rischio. (IV.3.1)
- L'organizzazione deve nominare un rappresentante della direzione responsabile di assicurare un ambiente di lavoro sicuro e salubre per tutto il personale e di implementare fattori di sicurezza e salute previsti nel presente standard. (IV.3.2)
- L'organizzazione deve assicurare a tutto il personale, su base regolare, efficaci istruzioni sulla salute e sulla sicurezza, incluse istruzioni sul luogo di lavoro e, ove necessario, istruzioni di lavoro specifiche. Tali istruzioni devono essere ripetute al

personale nuovo o con nuove mansioni, nonché in caso di avvenuti infortuni. (IV.3.3)

- L'organizzazione deve stabilire sistemi per individuare, evitare o far fronte a potenziali rischi alla salute e alla sicurezza di tutto il personale. L'azienda deve mantenere registrazioni scritte di tutti gli infortuni accaduti sul posto di lavoro e nelle proprietà e sedi controllate dall'organizzazione. (IV.3.4)
- L'organizzazione deve fornire a sue spese appropriati dispositivi di protezione individuale al personale. Nel caso di lesione a causa del lavoro, l'organizzazione deve fornire primo soccorso e assistere il lavoratore nel ricevere il successivo trattamento medico. (IV.3.5)
- L'organizzazione deve impegnarsi a considerare tutti i rischi connessi al lavoro espletato da lavoratrici neomadri o in stato di gravidanza e deve assicurare che siano intraprese tutte le ragionevoli misure per rimuovere o ridurre qualsiasi rischio legato alla loro salute e sicurezza. (IV.3.6)
- L'organizzazione deve garantire, per l'utilizzo da parte di tutto il personale, l'accesso locali bagno puliti, l'accesso all'acqua potabile e, ove applicabile, locali igienicamente idonei allo stoccaggio degli alimenti. (IV.3.7)
- L'organizzazione deve assicurare che ciascun locale dormitorio fornito al personale sia pulito, sicuro e che soddisfi i bisogni primari del personale. (IV.3.8)
- Tutto il personale ha il diritto di allontanarsi dal lavoro in caso di imminente serio pericolo senza chiedere il permesso all'organizzazione. (IV.3.9)

5.2.3.d Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva

- Tutto il personale ha il diritto di formare, partecipare e organizzare sindacati secondo la propria volontà e di contrattare collettivamente con l'organizzazione. L'organizzazione deve rispettare questo diritto e deve informare efficacemente il personale sulla libertà di aderire a qualsiasi organizzazione voglia, senza che la propria scelta comporti alcuna conseguenza negativa o provochi ritorsioni da parte dell'organizzazione. L'organizzazione non deve interferire in alcun modo con la formazione, il funzionamento o la gestione delle suddette organizzazioni dei lavoratori o di contrattazione collettiva. (IV.4.1)
- Nei casi in cui il diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva è ristretto per legge, l'organizzazione deve permettere ai lavoratori di eleggere liberamente i propri rappresentanti. (IV.4.2)
- L'organizzazione deve garantire che i rappresentanti del personale e il personale coinvolto nell'organizzazione dei lavoratori non siano soggetti a discriminazione, vessazione, intimidazione o ritorsione per il fatto di essere membro del sindacato o di partecipare alle attività sindacali, e garantire che tali rappresentanti abbiano rapporti con i propri membri nel luogo di lavoro. (IV.4.3)

5.2.3.e Discriminazione

- L'organizzazione non deve adottare o supportare nessuna forma di discriminazione nell'assunzione, remunerazione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto sociale o origine nazionale, casta, nascita, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, stato civile, appartenenza sindacale, opinioni politiche, età o ogni altra condizione che potrebbe dare luogo a discriminazioni. (IV.5.1)

- L'organizzazione non deve interferire con l'esercizio dei diritti del personale di seguire principi o pratiche, o di soddisfare bisogni connessi a razza, ceto sociale o origine nazionale, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, stato civile, appartenenza sindacale, opinioni politiche o ogni altra condizione che potrebbe dar luogo a discriminazioni. (IV.5.2)
- L'organizzazione non deve permettere qualsiasi comportamento che sia minaccioso, offensivo, volto allo sfruttamento o sessualmente coercitivo, inclusi gesti, linguaggio o contatto fisico, sia nel luogo di lavoro, sia, ove applicabile, nelle residenze o in altri locali forniti dall'organizzazione a disposizione del personale. (IV.5.3)
- L'organizzazione non deve sottoporre il personale a test di gravidanza o di verginità in qualsiasi circostanza.(IV.5.4)

5.2.3.f Procedure disciplinari

- L'organizzazione deve trattare tutto il personale con dignità e rispetto. L'organizzazione non deve dare sostegno o tollerare l'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale nei confronti del personale. Non sono permessi trattamenti duri o inumani. (IV.6.1)

5.2.3.g Orario di lavoro

- L'organizzazione deve rispettare le leggi e gli standard di settore applicabili sull'orario di lavoro, festività e ferie. La settimana lavorativa standard, esclusi gli straordinari, deve essere stabilita dalla legge, ma non deve eccedere le 48 ore. (IV.7.1)
- Il personale deve ricevere almeno un giorno libero dopo sei giorni consecutivi di lavoro. Le eccezioni a questa regola si applicano unicamente al verificarsi di entrambe le seguenti condizioni:
 - la legge nazionale permette orari di lavoro che eccedono questi limiti;
 - è vigente un contratto collettivo liberamente negoziato che consente un orario di lavoro flessibile che includa adeguati periodi di riposo. (IV.7.2)
- Tutto il lavoro straordinario deve essere volontario, eccetto quanto previsto nel successivo paragrafo 7.4, e non deve superare le 12 ore settimanali, o essere richiesto regolarmente. (IV.7.3)
- Nei casi in cui lo straordinario è necessario a rispondere a una domanda di mercato nel breve periodo e l'organizzazione aderisca ad accordo derivato dalla contrattazione collettiva liberamente negoziata con le organizzazioni dei lavoratori (come definito sopra) che rappresentano una parte significativa della forza lavoro, l'organizzazione può richiedere lavoro straordinario nel rispetto degli accordi stabiliti. Ogni accordo di questo tipo deve rispettare i requisiti sopra riportati. (IV.7.4)

5.2.3.h Retribuzione

- L'organizzazione deve rispettare il diritto del personale ad una retribuzione decorosa e garantire che il salario pagato per una settimana lavorativa standard corrisponda sempre agli standard legali o agli standard minimi di settore e che sia sempre sufficiente a soddisfare i bisogni primari del personale, oltre a fornire un qualche guadagno discrezionale. (IV.8.1)

- L'organizzazione deve garantire che le trattenute sul salario non siano dovute a scopi disciplinari. Eccezioni a tale regola si applicano solo quando sussistono entrambe le seguenti condizioni:
- trattenute salariali a scopi disciplinari sono permesse dalla legge nazionale;
- è attivo un accordo derivante dalla libera contrattazione collettiva. (IV.8.2)
- L'organizzazione deve garantire che i salari dei lavoratori e la composizione delle indennità retributive siano dettagliate chiaramente e regolarmente in forma scritta per ogni periodo di paga. L'organizzazione deve, inoltre, garantire che i salari e le indennità retributive siano trasmessi in completa aderenza alle leggi applicabili e che la remunerazione sia erogata in contanti o in forme controllabili, secondo le modalità più convenienti per i lavoratori. (IV.8.3)
- Tutto il lavoro straordinario deve essere rimborsato con una maggiorazione come definito dalla legge nazionale. Nei paesi in cui la maggiorazione per lo straordinario non è regolamentata dalla legge o dalla contrattazione collettiva, il personale dovrà essere compensato per lo straordinario con una maggiorazione seguendo gli standard di settore prevalenti o, in ogni caso, nel modo più favorevole agli interessi del lavoratore. (IV.8.4)
- L'organizzazione non deve utilizzare accordi contrattuali di "sola manodopera", contratti consecutivi a breve termine, e/o programmi di falso apprendistato volti ad evitare l'adempimento degli obblighi aziendali nei confronti del personale, in base alla legislazione vigente in materia di lavoro e di sicurezza sociale. (IV.8.5)

5.2.3.i Il Sistema di Gestione

1) Politica

L'alta direzione deve definire, in forma scritta, nella lingua propria dei lavoratori, una politica aziendale in materia di responsabilità sociale e di condizioni lavorative, nonché esporre questa politica e lo standard SA8000 in evidenza in un luogo interno ai locali dell'organizzazione facilmente visibile, allo scopo di informare il personale che è stato volontariamente deciso di conformarsi ai requisiti dello standard SA8000. Tale politica deve chiaramente includere i seguenti impegni:) conformarsi a tutti i requisiti dello standard;) conformarsi alle leggi nazionali e alle altre leggi applicabili, nonché alle prescrizioni sottoscritte dall'organizzazione, rispettare le normative internazionali e la loro interpretazione (elencati sopra nella Sezione II); c) revisionare la sua politica regolarmente al fine di migliorare continuamente, prendendo in considerazione i cambiamenti nella legislazione, nei requisiti del proprio codice di condotta e altri requisiti dell'organizzazione; d) provvedere affinché la politica dell'organizzazione sia effettivamente documentata, implementata, mantenuta attiva, comunicata e resa accessibile in forma comprensibile a tutto il personale, inclusi gli amministratori, i dirigenti, i manager, i supervisor e l'organico operativo, sia esso direttamente assunto dall'organizzazione, o abbia un contratto con, o altrimenti rappresentante l'organizzazione; e) rendere la sua politica pubblicamente disponibile in forma e modo accessibile e efficace alle parti interessate, su richiesta. (IV.9.1)

2) Rappresentante della Direzione

L'organizzazione deve nominare un rappresentante della direzione che, indipendentemente da altre eventuali responsabilità, assicuri il rispetto dei requisiti del presente standard. (IV.9.2)

3) Rappresentante dei Lavoratori SA8000

L'organizzazione deve riconoscere che il dialogo all'interno dell'ambiente di lavoro è punto fondamentale della responsabilità sociale e assicurare che tutti i lavoratori abbiano il diritto di rappresentanza, di facilitare la comunicazione con la direzione nelle materie legate alla SA8000. Nelle aziende sindacalizzate, tale rappresentanza deve essere incaricata da sindacati riconosciuti. Altrove, a tale scopo, i lavoratori possono eleggere tra loro un rappresentante SA8000 dei lavoratori. In nessuna circostanza, il rappresentante SA8000 dei lavoratori deve essere considerato un sostituto della rappresentanza sindacale. (IV.9.3)

4) Riesame della direzione

L'alta direzione deve periodicamente riesaminare l'adeguatezza, l'idoneità e la continua efficacia della politica aziendale, delle procedure e dei risultati di performance in ottemperanza ai requisiti previsti dalla presente norma e agli altri requisiti sottoscritti dall'organizzazione. Ove appropriato, le modifiche e i miglioramenti di sistema devono essere implementati. Il rappresentante dei lavoratori deve partecipare alla revisione. (IV.9.4)

5) Pianificazione e implementazione

L'organizzazione deve garantire che i requisiti del presente standard siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione. Le modalità devono includere, ma non limitarsi a:

- una chiara definizione di ruoli, responsabilità e autorità;
- la formazione del personale di nuova assunzione, ri-assegnato a diversa mansione e/o temporaneamente assunto;
- programmi periodici di istruzione, formazione e sensibilizzazione del personale in essere;
- continuo monitoraggio delle attività e dei risultati per dimostrare l'efficacia dei sistemi implementati in relazione alla politica aziendale e ai requisiti del presente standard. (IV.9.5)

All'organizzazione viene richiesto di consultare il Documento di Linea Guida SA8000 come guida interpretativa per il rispetto dello standard. (IV.9.6)

6) Controllo dei Fornitori/Subappaltatori e Sub-fornitori

L'organizzazione deve mantenere registrazioni appropriate sull'impegno in ambito di responsabilità sociale dei fornitori/subcontraenti (e, ove appropriato, subfornitori), incluso, ma non limitato a, accordi contrattuali e/o impegno scritto di tali organizzazioni a:

- conformarsi a tutti i requisiti del presente standard e di richiedere lo stesso ai propri subfornitori;
- partecipare alle attività di monitoraggio come richiesto dall'organizzazione;
- identificare le cause e implementare prontamente azioni correttive e preventive per risolvere ogni non conformità identificata in rispetto dei requisiti del presente standard;
- informare prontamente e completamente l'organizzazione su ciascuna e tutte le relazioni. (IV.9.7)

L'organizzazione deve stabilire, mantenere e documentare in forma scritta, appropriate procedure per la valutazione e la selezione dei fornitori/sub-contraenti (e, ove appropriato, sub-fornitori) tenendo in considerazione la loro prestazione e impegno a rispondere ai requisiti del presente standard. (IV.9.8)

L'organizzazione deve fare un ragionevole sforzo per assicurare che i requisiti del presente standard siano stati ottemperati dai fornitori e sub-contraenti all'interno della loro sfera di controllo e influenza. (IV.9.9)

In aggiunta ai requisiti delle sezioni dalla 9.7 alla 9.9 sopra citati, qualora l'organizzazione ricevesse, manegiasse, promuovesse beni e/o servizi derivanti da fornitori/sub-contraenti o sub-fornitori che sono classificati come lavoratori a domicilio, l'organizzazione deve creare dei provvedimenti speciali per assicurare che a tali lavoratori a domicilio siano forniti livelli di protezione simili a quelli forniti ai lavoratori direttamente impiegati dall'organizzazione sotto i requisiti dello standard. Tali provvedimenti speciali devono includere, ma non limitarsi a:

- a) redigere contratti d'acquisto scritti con validità legale, che richiedano la conformità ai criteri minimi in accordo con i requisiti del presente standard;
 - b) assicurare che i requisiti dei contratti di acquisto scritti siano compresi e implementati dai lavoratori a domicilio e da tutte le parti coinvolte nel contratto di acquisto;
 - c) mantenere nei locali aziendali registrazioni comprensibili che presentino le identità dei lavoratori a domicilio; le quantità di beni prodotti, i servizi forniti, e/o le ore lavorate per ciascun lavoratore a domicilio;
 - d) monitorare in modo continuativo, con o senza previo annuncio, per verificare l'aderenza ai termini dei contratti d'acquisto scritti. (IV.9.10)
-

7) Gestione delle problematiche ed attuazione di azioni correttive

L'organizzazione deve mettere a disposizione di tutto il personale modalità e strumenti per segnalare in modo confidenziale la non conformità al presente standard alla direzione aziendale e al rappresentante dei lavoratori. L'organizzazione deve indagare, trattare e rispondere alle problematiche mosse dai dipendenti e dalle altre parti interessate riguardo alla conformità/non-conformità della politica aziendale ai requisiti del presente standard; l'organizzazione deve astenersi dal prendere provvedimenti disciplinari, licenziare o altrimenti discriminare qualsiasi dipendente che fornisca informazioni riguardanti la conformità al presente standard. (IV.9.11) L'organizzazione deve identificare le cause, implementare prontamente azioni correttive e preventive e destinare le risorse adeguate e appropriate alla natura e alla gravità di ogni non-conformità identificata nella politica aziendale e/o nei requisiti del presente standard. (IV.9.12)

8) Comunicazione esterna e coinvolgimento delle parti interessate

L'organizzazione deve stabilire e mantenere attive procedure per comunicare regolarmente a tutte le parti interessate i dati e le altre informazioni riguardanti la conformità ai requisiti del presente documento, incluso, ma non limitato ai risultati dei riesami della direzione e alle attività di monitoraggio. (IV.9.13)

L'organizzazione deve dimostrare la propria volontà a partecipare ai dialoghi con tutte le parti interessate, incluso, ma non limitato a: lavoratori, sindacati, fornitori, sub-contraenti, sub-fornitori, acquirenti, organizzazioni non governative e funzionari dei governi locali e nazionali, con la finalità di conseguire una conformità sostenibile al presente standard. (IV.9.14)

9) Accesso alla verifica

Nel caso di audit annunciati o non annunciati all'organizzazione allo scopo di certificare la propria conformità ai requisiti del presente standard, l'organizzazione deve assicurare l'accesso ai propri locali e ragionevoli informazioni richieste dagli auditor. (IV.9.15)

10) RegISTRAZIONI

L'organizzazione deve mantenere appropriate registrazioni che attestino la conformità ai requisiti del presente standard. (IV.9.16)

5.2.4 il Social Management System

Il requisito 9 è interamente dedicato al cosiddetto **Social Management System (SMS)**, simile come struttura ai Sistemi di Gestione per la Qualità (ISO 9001) e per l'ambiente (ISO 14001). Si registra, infatti, la richiesta di una politica con obiettivi, la pianificazione ed attuazione per raggiungere gli obiettivi, la nomina di un rappresentante della Direzione ed infine il riesame periodico. Anche il Sistema per la Responsabilità Sociale segue la metodica che schematicamente viene ricordata come "principio della ruota di Deming o PDCA" che prevede l'applicazione ciclica nel tempo delle seguenti fasi:

- **PLAN → PIANIFICAZIONE:**
 - identificare le aree di attività;
 - confrontare le prassi vigenti con i requisiti della SA 8000;
 - individuare le prescrizioni legislative/regolamenti;
 - fissare gli obiettivi di responsabilità sociale;
 - nominare un responsabile del sistema di gestione della SA 8000.
- **DO → ATTUAZIONE:**
 - ottenere il consenso della Direzione;
 - coinvolgere il personale, eseguire attività di formazione;
 - attuare quanto prescritto nelle procedure;
 - comunicare all'interno e all'esterno.
- **CHECK → VERIFICA (CHECK) :**
 - verificare l'attuazione delle procedure;
 - eseguire audit interni;
 - prepararsi per l'audit di certificazione.
- **ACT → RIESAME/MIGLIORAMENTO:**
 - attuare azioni correttive e preventive;
 - assoggettarsi a verifiche ispettive di sorveglianza.

5.2.5. Affinità tra SA 8000, ISO 9001, ISO 14001

Le affinità tra i requisiti dello standard SA8000 e quelli delle due norme classiche ISO 9001 e ISO 14001 sono molteplici e possono essere sintetizzati nella tabella che segue:

Punti	SA 8000	ISO 9001	ISO 14001
1.0	Lavoro infantile	-	-
2.0	Lavoro Forzato	-	-
3.0	Salute e sicurezza	-	-
4.0	Discriminazione	-	-
5.0	Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva	-	-
6.0	Pratiche disciplinari	-	-
7.0	Ore di lavoro	-	-
8.0	Retribuzione	-	-
9.0	Sistema di gestione	4.1	4.1
9.1	Politica	5.3	4.2
9.2	Riesame della Direzione	5.6	4.6
9.3	Pianificazione e Implementazione	7.1	4.4.6
9.4	Controllo dei fornitori	7.4.3	4.4.6
9.5	Trattamento dei rilievi, Azioni Correttive	8.3-8.5.2	4.5.3
9.6	Comunicazione Esterna	-	4.4.3
9.7	Accesso alle verifiche	8	4.5
9.8	Registrazioni	4.2.4	4.5.4

5.3. LA CERTIFICAZIONE “SECONDO” SA 8000”

Come già accennato sopra, una delle caratteristiche della norma SA8000 è quella - per l’organizzazione che ha scelto di implementare un Sistema di Gestione per la Responsabilità sociale - di fare certificare tale sistema da parte di un Organismo terzo indipendente. La certificazione presuppone, come per i sistemi di gestione per la qualità (ISO 9001) o per l’ambiente (ISO 14001), che il sistema implementato sia sottoposto a verifica. L’iter di certificazione si compone di più fasi:

- **analisi preliminare**
Prevede la raccolta di informazioni e dati critici, anche tramite il coinvolgimento di ONG, sindacati e associazioni di categoria su una serie di parametri:
 - condizione economica, politica e sociale dell’area in cui è situata l’organizzazione;
 - legislazione esistente;
 - aree problematiche caratteristiche del settore di attività.
- **comunicazione ad un organismo accreditato**
L’organizzazione che intende implementare un Sistema di Gestione Sociale comunica la propria volontà di certificare tale sistema ad un Ente di Certificazione accreditato. Generalmente si richiede, inizialmente, lo *status di applicant* dichiarando la propria conformità alla legislazione nazionale e locale relativa ai requisiti SA8000, e

si dichiara di aver compreso tali requisiti e di essere pronti al processo di implementazione e certificazione.

Lo stato di “*Applicant*” viene riconosciuto da un Organismo di certificazione accreditato, previa valutazione positiva di un report di autovalutazione che l’organizzazione deve compilare sulla base di un’apposita Guida e relativa modulistica. L’organizzazione si impegna peraltro a sostenere la visita di certificazione entro un anno dalla data di emissione del certificato di “*Applicant*”.

- **implementare un Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale**

Successivamente l’organizzazione deve implementare un Sistema di Gestione per la responsabilità sociale vero e proprio, cioè deve apportare alla propria struttura tutte quelle modifiche che la rendano conforme non solo alle leggi, ma anche ai requisiti previsti dallo standard SA 8000, con particolare attenzione al soddisfacimento del requisito 9 (Sistema di Gestione).

- **verifica da parte di un organismo accreditato**

A seguito dell’analisi della richiesta inoltrata da parte dell’organizzazione, l’organismo di certificazione predispone un “Dossier informativo”; tale dossier raccoglie le informazioni sul contesto nel quale l’organizzazione opera e sugli aspetti critici del settore merceologico rispetto ai requisiti della norma. Le informazioni raccolte costituiscono un input fondamentale per la pianificazione della visita e per la preparazione personale del team di audit.

Gli obiettivi principali della visita sono quelli di conoscere e valutare il sistema di responsabilità sociale pianificato dall’organizzazione (non essendo previsto dalla norma un documento specifico di pianificazione e descrizione del sistema -esempio Manuale- vengono analizzati, presso l’organizzazione interessata, tutte le varie tipologie di documenti o le altre forme di pianificazione adottate e viene valutato se sono state prese in considerazione leggi e regolamenti vigenti.

Questo aspetto risulta importante tenendo conto che la norma SA 8000 prevede che, in riferimento a ciascun requisito, si debba applicare la regola più stringente - cioè più favorevole per i lavoratori - tra quanto espresso nel requisito stesso e la legislazione vigente) e di verificare se il sistema di responsabilità sociale pianificato viene attuato in modo efficace dall’organizzazione e se assicura il miglioramento continuo. Questa parte della visita è caratterizzata dall’impiego di tecniche che si differenziano in modo significativo da altre tipologie di visite, prevalentemente legate a riscontri documentali; si prevede l’utilizzo, in funzione delle diverse situazioni aziendali, di molteplici tecniche di intervista con i lavoratori (individuali, di gruppo, focus group). In tale metodo, oltre a ricercare le evidenze di funzionamento di elementi sistemici quali il riesame e la pianificazione del miglioramento, viene considerata anche la valutazione dei risultati ottenuti considerando i loro trend, i confronti con analoghi risultati ottenuti da altre organizzazioni, la riconducibilità degli stessi agli approcci adottati.

5.4. I BENEFICI ATTESI

I benefici che derivano dalla certificazione SA 8000, sia per l’organizzazione che decide di intraprendere questa strada, sia per la comunità possono essere così sintetizzati:

- aumento dell’immagine esterna e diminuzione delle tensioni interne tra lavoratori, rappresentanze sindacali e datore di lavoro: l’organizzazione conforme ai requisiti

SA 8000 aumenta la propria immagine sia verso la collettività, gli azionisti, i clienti, la pubblica amministrazione, sia, soprattutto, verso i dipendenti che hanno la consapevolezza di lavorare in un'organizzazione sicura ed eticamente corretta; miglior controllo dell'eticità e della correttezza sociale nella catena dei fornitori: in virtù di uno specifico requisito dello standard, l'organizzazione certificata SA 8000 deve monitorare il comportamento etico dei propri fornitori. Inoltre l'attestazione di una terza parte indipendente accreditata, dimostra che i principi di responsabilità sociale sono rispettati nell'intera catena dei fornitori e sub-fornitori;

- instaurazione di un "circolo virtuoso": così come è accaduto per altre tipologie di certificazione. Quando le prime organizzazioni aderiscono ad uno standard, spesso richiedono che anche i loro fornitori facciano lo stesso, innescando in tal modo un processo di certificazione a catena.
- aumento della "loyalty" verso i prodotti: l'organizzazione certificata SA 8000 instaura nei consumatori ed i clienti, in genere, un rapporto di fiducia, una buona immagine che porta, nel tempo, ad una vera e propria fedeltà di acquisto nei confronti dei marchi o del logo aziendale.

5.5. LA DIFFUSIONE DELLO STANDARD SA8000

Secondo i dati ufficiali del SAI, sono **1.942** le organizzazioni, (situate in 65 paesi nel mondo) che hanno adottato la certificazione etica SA 8000 in 66 settori industriali per un totale di 1.080.034 lavoratori coinvolti.

In Italia, le imprese certificate secondo lo schema SA 8000 sono 876.

Nel dettaglio si riporta, di seguito, una classifica delle prime dieci nazioni con maggior numero di organizzazioni certificate SA8000 e i primi dieci settori merceologici a cui appartengono tali certificati:

NAZIONE	numero Organizzazioni "certificate SA8000"	%
ITALIA	876	24,09%
INDIA	361	20,09%
CINA	223	17,53%
BRASILE	97	5,73%
PAKISTAN	73	5,10%
VIETNAM	47	3,82%
PORTOGALLO	22	2,91%
SPAGNA	22	2,67%
TAILANDIA	20	2,01%
TAIWAN	16	24,09%

Il dato rilevante dal punto di vista della distribuzione geografica è l'assoluta preminenza italiana in termini di aziende certificate. Poco meno della metà delle organizzazioni che possiedono la certificazione SA8000 ha infatti sede nel nostro Paese. La motivazione di una così alta adesione è probabilmente riconducibile ai seguenti fattori:

- la prima organizzazione certificata, nel 1999, è stata Coop Italia. Da qui è derivato un effetto domino in quanto tutte le aziende presenti nella *supply chain* del Gruppo Coop hanno intrapreso a loro volta l'iter certificativo;
- le amministrazioni pubbliche, regionali e provinciali hanno spinto in diversi modi le imprese alla certificazione anche attraverso l'ausilio di incentivi fiscali;
- in passato le imprese italiane, a differenza di quanto avveniva nel resto del mondo, hanno raramente adottato codici etici interni. La SA8000 rappresenta quindi uno strumento per adeguarsi alle tendenze in atto, saltando la fase dei "codici di condotta" aziendali.

SETTORI MERCEOLOGICI	NUMERO DI ORGANIZZAZIONI SA 8000	%
ABBIGLIAMENTO	306	15,76 %
TESSILE	181	9,32 %
SERVIZI DI PULIZIA	107	5,51 %
COSTRUZIONI	91	4,69 %
ALIMENTARI (Food)	80	4,12 %
PRODOTTI METALLICI	66	3,40 %
CONSULENZA	62	3,19 %
SERVIZI SOCIALI	57	2,94 %
SERVIZI PER IL BUSINESS	56	2,88 %
TRASPORTI	55	2,83 %

Segmentando i dati per settore, si evince come oltre la metà delle aziende certificate appartenga a dieci comparti che più di altri sono sensibili alle tematiche coperte dalla normativa. Abbigliamento, tessile sono stati infatti nell'ultimo decennio interessati da un'intensa delocalizzazione di alcune fasi di lavorazione in Paesi in cui la tutela del lavoro, specie minorile, è blanda e poco efficace. Una certificazione etica volontaria, che ribadisca l'impegno delle aziende del settore a rispettare e tutelare i diritti fondamentali della persona e bandisca ogni forma di sfruttamento lavorativo, rappresenta un efficace strumento di marketing nei confronti del cliente finale.

Edilizia, pulizie e, parzialmente, servizi alle imprese sono invece storicamente settori che presentano un elevato ricorso al lavoro in nero e, più generalmente, condizioni contrattuali penalizzanti il lavoratore negli aspetti monetari e di stabilità dell'occupazione. Anche in questo caso, la certificazione testimonia - proprio perchè attestazione terza - l'impegno dell'organizzazione a una maggior cura dei propri collaboratori.

Sarebbe interessante realizzare un raffronto tra i dati delle certificazioni SA8000 con i dati relativi alle certificazioni ISO 9001 che nel mondo, secondo i dati forniti dall'ISO, risultano essere circa **951.486**.

Alla data di dicembre 2007 il rapporto tra le organizzazioni certificate SA8000 e ISO 9001 nel mondo era dello 0,17 % mentre in Italia il rapporto era dello 0,68 %.

6.

LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA DELLE SOCIETA'

di Sergio BINI

6.1. LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA ED IL D. LGS. N. 231/2001

Con Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della L. 29 settembre 2000, n. 300*) è stato introdotto il regime di “responsabilità amministrativa”, attraverso il quale viene prevista la possibilità di escludere la responsabilità di una Società se questa ha, tra l’altro, adottato ed efficacemente attuato **Modelli di organizzazione e gestione idonei** a prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto stesso. Il comma 3 dell’articolo 6 del Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede che “*i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2⁵⁹, sulla base di codici di comportamento redatti dalla associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati*”.

L’articolo 6 del Decreto Legislativo n. 231/2001 contempla, quindi, una forma di “**esonero**” da responsabilità dell’ente se viene dimostrato -in occasione di un procedimento penale per uno dei reati considerati- di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti

⁵⁹ In particolare, il comma 2 dell’articolo 6 recita: “*in relazione alla estensione dei poteri delegati e a rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a) del comma 1 devono rispondere alle seguenti esigenze:*

- a) *individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;*
- b) *prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire;*
- c) *individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;*
- d) *prevedere obblighi di informazione nei confronti dell’organismo deputati a vigilare sul funzionamento e l’osservanza dei modelli;*
- e) *introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”.*

penali considerati.⁶⁰ Nella versione originaria del Decreto Legislativo n. 231/2001 (Responsabilità amministrativa per reati previsti dal codice penale) nella Sezione III venivano evidenziati solo i seguenti possibili reati:

- articolo 24 indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico;
- articolo 25 concussione e corruzione.

Successivamente, però, nel tempo l'articolo 25 si è arricchito progressivamente di nuove fattispecie di reato:

- falsità in monete, carte di pubblico credito e in valori di bollo (2001);
- falsità in bilancio, nelle relazioni e nelle altre comunicazioni sociali, falso in prospetto (2002);
- commissione dei delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (2003);
- commissione dei delitti contro la personalità individuale disciplinati dalla sezione I del capo III del titolo XII del libro II del codice penale (2003);
- abuso di informazioni privilegiate ed alla manipolazione del mercato (2005);
- reato di pratiche di mutilazioni degli organi genitali femminili (2006);
- reati di criminalità organizzata transnazionale (2006);

sino a giungere all'inserimento dell'“**articolo 25-septies**”, in seguito alla emanazione della legge 3 agosto 2007, n. 231⁶¹, con la quale è stata introdotta anche:

- la responsabilità amministrativa degli enti ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime che si verificano a seguito di violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro relative alla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro;

ed infine con l'introduzione della responsabilità per:

- i reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di capitali illeciti, anche se compiuti in ambito prettamente “nazionale”, sempre che ne derivi un interesse o vantaggio per l'ente medesimo (2007).

In forza di quanto previsto dal comma 3 dell'articolo 6 del D. Lgs. n. 231/2001 e s.m. e i., Confindustria -in quanto “associazione rappresentativa” delle organizzazioni industriali- attraverso un apposito Gruppo di Lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ha provveduto a pubblicare in data 31 marzo 2008, la versione aggiornata delle **Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001** (la cui versione originaria era stata approvata in data 7 marzo 2002) per tenere conto opportunamente dell'espansione della casistica delle fattispecie di responsabilità. Pertanto, solo dopo la data del 31 marzo 2008 gli enti avrebbero potuto elaborare correttamente un aggiornamento del loro “modello organizzativo” in

⁶⁰ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001*, approvate il 7 marzo 2002 ed aggiornate al 31 marzo 2008 (pagina 9).

⁶¹ Legge 3 agosto 2007, n. 123, recante “Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al Governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia”, pubblicata sulla G.U. 10 agosto 2007, 185.

grado di tenere conto di tutte le fattispecie introdotte successivamente alla data di pubblicazione del Decreto Legislativo n. 231/2001.⁶²

6.2. I “REQUISITI” DEL MODELLO ORGANIZZATIVO PER IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231/2001.

Nella versione aggiornata al 31 marzo 2008 delle Linee Guida di Confindustria si sottolinea che *“i modelli organizzativi devono essere idonei a prevenire i reati di origine sia dolosa che colposa previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, primo obiettivo per la costruzione di un modello organizzativo è la procedimentalizzazione delle attività che comportano un rischio di reato al fine di evitarne la commissione, tenendo presente, ..., che gli stessi reati possono comunque essere commessi anche una volta attuato il modello ma, in tal caso, laddove si tratti di reati dolosi, se dall’agente siano realmente voluti sia come condotta che come evento. In questa ipotesi il modello e le relative misure devono cioè essere tali che l’agente non solo dovrà «volere» l’evento reato ma potrà attuare il suo proposito criminoso soltanto aggirando fraudolentemente le indicazioni dell’ente. L’insieme di misure che l’agente, se vuole delinquere, sarà costretto a «forzare», dovrà essere realizzato in relazione alle specifiche attività dell’ente considerate a rischio ed ai singoli reati ipoteticamente collegabili alle stesse. (pagina 15) Le componenti (del modello)... devono integrarsi organicamente in una architettura del sistema che rispetti una serie di «principi di controllo», fra cui: ogni operazione, transizione, azione deve essere verificabile, documentata, coerente, congrua; nessuno può gestire in autonomia nessun processo; documentazione dei controlli. (pagina 24-25)*

La parte IV delle Linee Guida di Confindustria (edizione 31 marzo 2008) concentra la propria attenzione anche sulle **“piccole imprese”**; *“anche una piccola impresa deve necessariamente dotarsi di un modello di organizzazione, gestione e controllo... L’adozione del modello può minimizzare le conseguenze sanzionatorie per l’ente, a patto che le condizioni di cui all’articolo 6 del decreto siano rispettate”. (pagina 50)*

In particolare, viene sottolineato che *“vista la complessità e l’onerosità del modello indicato dal Decreto Legislativo n. 231/2001, il legislatore ha voluto tenere in debito conto le problematiche che si pongono in quella categoria di enti che, per la dimensione e la semplicità della struttura organizzativa, non dispongono di una funzione (o persona) con compiti di monitoraggio del sistema di controllo interno. Per tali enti l’onere deri-*

⁶² Il comma 3 dell’articolo 6 del Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede espressamente che *“i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati”*.

L’esigenza di poter fare riferimento ad una linea-guida elaborata dall’Associazione di Categoria (ad esempio Confindustria) è dettata dalla complessità del quadro normativo di riferimento in seguito alla successiva aggiunta di fattispecie di “responsabilità”.

Un indicatore rappresentativo della “complessità” può essere fornito dalla voluminosità della linea-guida di Confindustria; l’edizione originaria del 7 marzo 2002 era di 29 pagine (comprehensive di indice e copertina), mentre l’ultima edizione aggiornata al 31 marzo 2008 è di 151 pagine (sempre con indice e copertina). Quindi in assenza della prevista “linea-guida dell’Associazione di Categoria chiunque si fosse avventurato avrebbe dovuto sopportare un lavoro particolarmente difficoltoso e complesso.

vante dalla istituzione di un organismo ad hoc potrebbe non essere economicamente sostenibile. A questo proposito il Decreto Legislativo n. 231/2001 ha previsto all'articolo 6, comma 4 la facoltà dell'organo dirigente di svolgere direttamente i compiti indicati. Tuttavia, tenuto conto delle molteplici responsabilità ed attività su cui quotidianamente l'organo dirigente deve applicarsi, è auspicabile ritenere che, nell'assolvimento di questo ulteriore compito, esso si avvalga di professionisti esterni, ai quali affidare l'incarico di effettuare periodiche verifiche sul rispetto e l'efficacia del modello ..." (pagina 53).

6.3. L'AZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI

In particolare, nell'ambito del processo di "mappatura delle aree a rischio" facenti carico alle figure apicali (cioè depositarie di responsabilità) devono essere evidenziate tra le attività svolte, quelle rientranti tra le fattispecie a rischio; occorre, cioè, definire (a volte anche comprendere) formalmente il "chi fa; che cosa; quando; come; e così via".

Per la stragrande maggioranza delle Organizzazioni nazionali si ritiene applicabile quanto previsto dal comma 4 dell'articolo 6 del D. Lgs n. 231/2001 il quale consente che *"negli enti di piccole dimensioni i compiti individuati nella lettera b), del comma 1) possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente"*. Di certo diviene legittimo aprire un dibattito su quale debba essere la soglia al disotto della quale una organizzazione possa rientrare serenamente all'interno della categoria degli enti di "piccole dimensioni".⁶³ E' opportuno evidenziare, inoltre, che tutte le persone che operano all'interno di una organizzazione devono essere tenuti a conformare i propri comportamenti quotidiani ad un apposito *"codice etico"* o *"codice di comportamento"*; pertanto, il pacchetto di documenti richiesti dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e s.m. e i. deve essere arricchito anche da questi ultimi due documenti.

⁶³ Per quanto concerne il concetto di "piccole dimensioni" il comma 4 dell'articolo 6 del Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede testualmente che *"negli enti di piccole dimensioni i compiti indicati nella lettera b), del comma 1, possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente"* senza rinviare a precise norme per la quantificazione delle "piccole dimensioni". In aiuto ci viene incontro l'ultima versione delle Linee Guida di Confindustria (aggiornate al 31.03.2008) che dedica un capitolo intero (il Capitolo IV, a pagina 50) ai "modelli organizzativi e soglie dimensionali: una chiave di lettura per le piccole imprese":

- pagina 50 (4° capov.) *"una piccola impresa - la cui definizione, in questa sede, va ricercata più che in parametri quantitativi, nella essenzialità della struttura interna gerarchica e funzionale ..."*
- pagina 51 (4° capoverso) *"... è opportuno ricordare, le piccole imprese sono caratterizzate da una struttura meno articolata rispetto alle altre realtà, nonché da minori risorse da poter dedicare alla predisposizione di un modello organizzativo ed ai relativi controlli. E' anche vero, tuttavia, che lo sforzo loro richiesto appare minore ..."*
- pagina 52 (3° capoverso) *"... sul versante della prevenzione dei reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazioni delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, nelle aziende industriali fino a 200 dipendenti -ad esclusione delle attività ad alto rischio ... - l'organizzazione del SPP può essere esterna alla stessa azienda ...";*
- pagina 52 (4° capoverso) *"... sempre ad esclusione delle menzionate attività ad alto rischio, nella aziende industriali fino a 30 dipendenti i compiti del RSPP possono essere svolti direttamente dal datore di lavoro ...";*
- pagina 52 (6° capoverso) *"quanto alla valutazione dei rischi, le imprese sino a 10 dipendenti sono esonerate dall'obbligo di redazione del relativo documento, in luogo del quale è prevista una autocertificazione da parte del datore di lavoro ..."*.

6.4. LA CERTIFICAZIONE ISO 9001 AIUTA L'ORGANIZZAZIONE

Quando un Organismo di Certificazione accreditato al termine di una specifica visita di Audit, emette il Certificato di conformità allo standard internazionale ISO 9001⁶⁴ del Sistema di Gestione per la Qualità -relativamente ai processi rientranti nel perimetro organizzativo individuato- di fatto dichiara che l'Organizzazione si muove in modo trasparente e documentato al fine di realizzare una gestione efficace ed orientata al cliente. Pertanto, volendo esaminare serenamente le prescrizioni impartite in merito alla "responsabilità amministrative degli "Enti" una corretta applicazione dei requisiti fissati dallo standard internazionale ISO 9001 risponde ampiamente al "*Modello di organizzazione e gestione*" di cui al Decreto Legislativo n. 231/2001; infatti, al riguardo, merita di essere evidenziato che la norma ISO 9000⁶⁵ fornisce, tra le altre, anche le seguenti definizioni-base:

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	un sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento alla qualità.
GESTIONE PER LA QUALITÀ	Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione in materia di qualità. <i>NOTA:</i> <i>Guidare e tenere sotto controllo, in materia di qualità, una organizzazione implica -di regola- definire la politica per la qualità, gli obiettivi per la qualità, la pianificazione della qualità, il controllo della qualità, l'assicurazione della qualità ed il miglioramento della qualità.</i>
SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ	Sistema per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi.
ORGANIZZAZIONE	Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti. Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni.

Tra la documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità certificato ISO 9001 utilizzati per rappresentare i fondamentali processi della "organizzazione" si possono evidenziare i seguenti principali: *il Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità* (che deve rappresentare in ottica sistemica i principali processi dell'organizzazione e le loro mutue interrelazioni); *le Procedure di Sistema; le Procedure operative; le Istruzioni; le Registrazioni*. Si ritiene opportuno evidenziare che la letteratura tecnica sottolinea che il Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede volontariamente l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo. La mancata adozione non è soggetta, perciò, ad alcuna sanzione specifica ma espone l'organizzazione a rischi relativi ai reati sopra menzionati.

Il **modello organizzativo** assume, quindi, una forte valenza di prevenzione al pari dei sistemi di certificazione volontari, come quelli esaminati in precedenza esempio: ISO 9001 (Qualità); ISO 14001 (ambiente); OHSAS 18001 (salute e sicurezza dei lavoratori); SA 8000 (responsabilità sociale). L'esonero dalle responsabilità passa attraverso il giudizio di conformità del modello adottato, da parte della Magistratura, in occasione dell'eventuale procedimento penale. A tale scopo diverse parti interessate (ad esempio le Associazioni di categoria), come visto, hanno predisposto linee guida alle quali fare riferimento.

⁶⁴ Norma UNI EN ISO 9001:2008 – Sistemi di Gestione per la Qualità – **Requisiti**.

⁶⁵ Norma UNI EN ISO 9000:2005 – Sistemi di Gestione per la Qualità – **Fondamenti e terminologia**.

Comunque, si deve sottolineare che l'organizzazione è coinvolta nella responsabilità del reato solo se quest'ultimo è stato commesso nello specifico interesse della stessa organizzazione. La norma ha, peraltro, previsto espressamente che l'organizzazione possa essere esente da responsabilità –ovvero possa vedere attenuata la propria responsabilità– qualora si sia dotata di un modello di organizzazione e di gestione interno atto a prevenire la commissione dei reati previsti (art. 6 D.Lgs. 231/2001). Infatti, nel momento in cui viene contestata una responsabilità amministrativa per reati commessi da soggetti in posizione apicale o da persone sottoposte all'altrui direzione, nell'interesse o a vantaggio dell'organizzazione, la stessa non risponde del reato contestato se prova che:

- l'organo dirigente abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento sia stato affidato a un organismo dell'organizzazione dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- le persone abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo.

In tale direzione si colloca il Sistema di Gestione per la Qualità, implementato coerentemente con i requisiti fissati dalla norma internazionale ISO 9001, che assicura una standardizzazione dei principali processi e la tracciabilità delle più significative attività della "organizzazione"; mentre la correttezza delle attività viene comunque verificata da un Organismo di Certificazione esterno e "terzo" che è anche accreditato dal SIN-CERT (Sistema Nazionale di Certificazione che opera all'interno di un sistema di accreditamento internazionale che deve garantire il "mutuo riconoscimento").

Una fortissima similitudine tra "modello di gestione ex D.Lgs. 231/2001" e "sistema di gestione per la Qualità ISO 9001:2000" trova un punto di sintesi nel grafico richiamato a pagina 25 delle Linee Guida Confindustria (ed. aggiornata al 31.03.2008) che costituisce uno degli elementi fondanti della metodologia del miglioramento continuo adottato dagli standard internazionali posti a base dei sistemi di gestione.

In particolare, preme evidenziare che il comma 2 dell'articolo 7 (soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente) stabilisce che *"in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi"*.

* * * * *

A conferma di quanto sopra illustrato, si ritiene opportuno riportare la definizione contenuta alla lettera dd) del comma 1 dell'articolo 2 del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 relativo alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro:

modello di organizzazione e di gestione

modello organizzativo e gestionale per la definizione e l'attuazione di una politica aziendale per la salute e sicurezza, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, idoneo a prevenire i reati di cui agli articoli 589 e 590, terzo comma, del codice penale, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute sul lavoro.