

## INTEGRAZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE

**Introduzione.** Con il passare del tempo e con la applicazione sempre più diffusa delle norme ISO 9000, i Sistemi Qualità si stanno dimostrando strumenti di gestione efficaci e flessibili per conseguire i più vari obiettivi aziendali. Da strumenti di garanzia degli impegni contrattuali assunti dalle aziende nei confronti dei clienti, sono diventati prima strumenti di management per l'ottimizzazione e il miglioramento continuo dei processi, poi strumenti di gestione di prescrizioni imposte alle aziende dalla legislazione sulla sicurezza dei lavoratori, sulla tutela dell'ambiente, sull'igiene ecc.

Ciò rende sempre più necessario giungere ad una integrazione dei sistemi di gestione in modo tale da garantire il miglior coordinamento delle attività, dei controlli e delle iniziative di innovazione, tenendo conto simultaneamente dei vari obiettivi e vincoli che sono imposti alle aziende dalle leggi e dalle scelte del management. La ISO ha intuito questa esigenza e sembra demandare alla norma 9004/2000 il compito di fare da norma generale di gestione, dove dice, ad esempio: "la presente norma non include requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli particolari per la gestione ambientale, per la gestione per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, per la gestione finanziaria o per la gestione dei rischi. Essa offre tuttavia la possibilità, ad un'organizzazione, di allineare o integrare i requisiti del proprio sistema di gestione per la qualità con quelli attinenti ad altri sistemi di gestione correlati." (Art 0.4, ISO 9004/2000). Non sembra tuttavia che si possa intendere questa indicazione come una vera e propria richiesta di unificazione delle norme, ma piuttosto come un invito al coordinamento tra "sistemi di gestione correlati", che la ISO continua a differenziare a seconda che si riferiscano alla qualità (ISO 9001) o all'ambiente (ISO 14001) o alla sicurezza dei lavoratori (BS 8800) e così via. C'è dunque l'esigenza di una messa a punto, almeno sul piano concettuale se non su quello normativo, di schemi e modelli di sistemi di gestione come tali, indipendenti dagli obiettivi perseguiti, strumento di gestione unitaria sia delle attività che delle relative documentazioni. Nella figura A è rappresentato un modello generale di sistema di gestione allo stesso tempo compatibile con le norme ISO e applicabile a qualunque sistema di attività e a qualunque finalizzazione di tale sistema.

**Struttura del sistema.** La struttura fondamentale del sistema di gestione comprende tre parti che corrispondono a tre circuiti di feedback (fig. A):

- la prima parte comprende il circuito più esterno, quello che va dalla definizione degli obiettivi strategici alla verifica della performance del sistema e da questa, circolarmente, di nuovo alla definizione degli obiettivi strategici;
- la seconda parte è quella che comprende il circuito che va dalla definizione degli obiettivi operativi alla verifica della conformità dei risultati del processo;
- la terza, infine comprende il circuito più interno: quello che va dalla definizione delle procedure alla verifica della conformità delle condizioni operative.

Tra queste tre parti ci deve essere coerenza, nel senso che gli obiettivi strategici devono determinare gli obiettivi operativi e questi le procedure operative. Oppure, rovesciando i termini del discorso: le procedure operative devono essere definite in modo da consentire il conseguimento degli obiettivi operativi e questi devono essere scelti in modo da consentire il conseguimento degli obiettivi strategici.

