

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"

Corso di Laurea in Diritto e Tecnologia
a.a. 2023/2024

Standard ISO: la facoltà di un potenziamento multilaterale

Relatrice: Prof.ssa Elisa Giaretta

Studente: Riccardo Balauca

Indice

Introduzione.....	1
1 Standard ISO, storia e contestualizzazione.....	3
1.1 Dagli albori alla nascita dell'organizzazione mondiale.....	3
1.2 Evoluzione e dipendenza dal contesto.....	4
1.3 ISO come standard internazionali.....	5
1.3.1 Processo per la stesura di uno standard.....	7
1.3.2 Cooperazione con altre SDO.....	8
1.4 Vantaggi riportati dalla letteratura.....	10
2 L'ottemperanza agli Standard ISO in Italia.....	13
2.1 Una visione sul panorama italiano.....	13
2.2 Accredитamento e certificazione, gli attori del sistema.....	14
2.2.1 Proseguito dell'iter di certificazione.....	15
2.3 Sistema di gestione della qualità, ISO 9001.....	16
2.4 Sistema di gestione ambientale, ISO 14001.....	22
2.4.1 High Level Structure o HLS.....	23
2.4.2 Struttura dello standard ambientale.....	24
2.5 Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, ISO 45001.....	26
2.5.1 Struttura dello standard.....	28
3 Il caso di Centro Risorse S.r.l.....	33
3.1 Realtà aziendale e obiettivi perseguiti.....	33
3.2 Tornaconti preminenti esposti dagli Standard.....	33
3.3 Privilegi e convenienze settoriali emerse dallo studio.....	34
Conclusioni.....	37
Ringraziamenti.....	41
Bibliografia.....	43
Sitografia.....	43

Introduzione

Contestualmente alle diverse epoche di riferimento si è da sempre palesata l'occorrenza di possedere certi parametri di relazione che attestino la conformità delle nostre operazioni a specifici criteri valutativi prestabiliti. Dall'ambito delle misurazioni alle specificità dei prodotti industriali, da quello letterario e di codifica ai più disparati sistemi di gestione molteplici risultano essere le regolamentazioni necessarie di uniformazione.

Che si tratti di regolamenti, direttive o altri atti aventi forza di legge o che siano questi standard tecnici su base volontaria, per condurre un'attività l'adattamento o l'osservanza a qualcuno di questi risulta imperativa. Se la natura di certe discipline presuppone il subordinamento ineludibile, ciò non è da considerarsi per quanto concerne gli standard, regole opzionali universalmente riconosciute.

La facoltà di questa adesione è data non solo ad enti privati come aziende ed organizzazioni no-profit ma altresì a enti della pubblica amministrazione. Nascenti come indicazioni prettamente di carattere tecnico, per via della loro continua evoluzione oggi afferiscono a diversi settori con una sempre maggiore influenza sul panorama globale. Il loro primario scopo si pone in un'ottica di miglioramento trasversale delle organizzazioni e dei loro prodotti garantendo caratteristiche in grado di soddisfare requisiti predisposti.

Al fine dell'ottenimento di risultati ottimali, una stretta cooperazione tra enti regolamentatori ha permesso negli anni l'emissione di standard con un forte fondamento specialistico.

In taluni casi, tuttavia, la sola osservanza di queste linee guida diviene insufficiente: in istanze come l'inclusione in una legge o quando quest'ultima ne richieda il seguito anche gli standard acquisiscono natura normativa.

Un panorama contestualizzato che ha permesso il passaggio da una tradizionale visione reattiva ad una nuova di carattere proattivo, forte del tema della resilienza e della prevenzione.

Di seguito proseguiremo con un'introduzione alla materia affrontando lo sviluppo che le certificazioni più diffuse hanno subito nel corso del tempo

per poi delineare le loro principali peculiarità ed evidenziarle in un caso di studio.

Il nostro lavoro dà credito quindi a tutte quelle circostanze in cui l'indole discrezionale di questi specifici requisiti evolve divenendo parte imprescindibile del patrimonio normativo dell'ente di riferimento.

Fine ultimo della nostra analisi voglia quindi essere rilevare l'esigenza di avere un importante *portfolio* di certificazioni oggi giorno necessarie ed evidenziarne i vantaggi derivanti non solo in termini d'immagine e fiduciari ma anche profittuali.

Capitolo 1 Standard ISO: storia e contestualizzazione

1.1 Dagli albori alla nascita dell'Organizzazione Mondiale

Nel panorama di ripresa del ventesimo secolo, a seguito della Seconda Guerra Mondiale, andava intensificandosi la necessità di una cooperazione a livello internazionale per promuovere una standardizzazione ed uno sviluppo parallelo collettivo. Fino ad allora infatti solamente entità nazionali operavano nel loro singolo alla creazione di linee guida generali primariamente per conformità strutturali degli output industriali. Tra le prime nazioni a standardizzare in tema agli inizi del '900 troviamo la Gran Bretagna con il British Standards Institution (BSI), gli Stati Uniti con l'American National Standards Institute (ANSI) e la Germania dove troviamo il Deutsches Institut für Normung (DIN).

Fu invece solamente nell'anno 1946 che 65 delegati provenienti da 25 diversi paesi si trovarono a Londra nell'Institute of Civil Engineers per discutere riguardo una possibile internazionalità del tema. Questi, più precisamente, appartenevano a due organizzazioni: l'International Federation of the National Standardizing Association (ISA - attiva dal 1926 al 1942) e lo United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC – fondato nel 1944) che al tempo assistevano l'United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) e l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) nel loro operato.

L'idea ebbe successo ed il 23 febbraio del 1947 venne fondata l'International Organization for Standardization (ISO) con sede a Ginevra dove tutt'oggi risiede. Fu proprio quest'ultima ad inglobare al suo interno anche ISA e UNSCC. Pochi anni a seguire, nel 1951, il primo standard fu rilasciato con l'ambizione di creare un linguaggio comune in grado di definire macro-forme e trame delle superfici di prodotti industriali o loro parti. Nei decenni seguenti i settori regolamentati andavano sempre più espandendosi coprendo ambiti commerciali e favorendo l'espansione di un mercato internazionale in continua evoluzione.

1.2 Evoluzione e dipendenza dal contesto

Quella delle certificazioni ISO è una storia in continua evoluzione, un processo ciclico che nel tempo ha visto revisionate e adattate le norme in base al contesto temporale di appartenenza. Difatti, se in principio l'attenzione veniva posta in special modo a parametri strutturali, nella seconda metà del ventesimo secolo questa era più rivolta alla standardizzazione in ambito qualitativo così da potersi agevolare su nuove frontiere di mercato fornendo capisaldi per gli accordi e migliorando la competitività. Furono proprio queste nuove normative che permisero un'armonizzazione del linguaggio di comunicazione tra i vari stati aderenti ponendo basi comuni per un nuovo codice, oltre a consentire una maggiore efficienza e sicurezza.

Con la globalizzazione poi, il focus è mutato verso nuovi ambiti settoriali emergenti quali la sostenibilità, la sicurezza e la prevenzione.

In seguito, come ormai appurato, il nuovo millennio ha portato con sé un'ondata di cambiamenti inarrestabili che ha costretto le organizzazioni ad un nuovo adattamento per la loro tutela e per rimanere competitive. La transizione digitale e quella ecologica hanno stravolto gli equilibri costringendo le aziende a adottare nuovi sistemi di gestione e ad operare in un'ottica precauzionale.

In questo quadro, da attribuirsi alle norme ISO il merito per il notevole contributo allo sviluppo tecnologico e al sostegno nella diffusione di tecnologie per la realizzazione di una rete sempre più interconnessa. L'organizzazione mondiale riconosce attualmente fra le nuove frontiere da normare la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale (AI) e l'internet delle cose (IoT). Il cambiamento climatico e la scarsità delle risorse stanno invece marcando la necessità di regolamentazioni anche per l'economia circolare e le energie rinnovabili.

L'aggiornamento delle versioni negli anni ha permesso l'allineamento delle norme con i bisogni dei mercati globali e degli stakeholder interni ed esterni, fornendo possibilità di coinvolgimento per tutte le parti che ne abbiano interesse e promuovendo il dialogo e a consultazione.

1.3 ISO come standard internazionali

In questo paragrafo analizzeremo l'essenza degli standard, una macrocategoria di cui le ISO sono in prima fila. Come definitosi all'interno della guida fornita dall'European Technical Standard Institute (ETSI)¹, *"A "standard" is "a widely agreed way of doing something". Depending on the specific area of application, "doing something" may be replaced by, for example, "designing a product", "building a process", "implementing a procedure", or "delivering a service"."*

In altre parole, quindi, uno standard può essere definito come la codifica di una conoscenza condivisa. Quest'ultima può avvenire per mezzo di una Standards Development Organisations (SDO) generando uno "Standard SDO" oppure può derivare dalla divulgazione di una concordanza ampiamente accolta dando origine a "De facto Standard". I secondi, se pubblicati da una SDO, possono acquisire la natura di Standard SDO, si veda il caso emblematico del PDF.

Il processo formale di standardizzazione presenta delle linee di demarcazione ben definite, l'accesso risulta libero ad individui ed organizzazioni ed il prodotto della riunione si ha una volta raggiunta l'approvazione generale. Tale procedura si rifà a direttive in tema di normalizzazione tra cui le più importanti quelle del Comitato per gli ostacoli tecnici al commercio (TBT) dell'Organizzazione mondiale del commercio (OMC). Quest'ultimo infatti ha suggerito i sei principi guida per la stesura: trasparenza, apertura, imparzialità e consenso, efficacia e pertinenza, coerenza e dimensione dello sviluppo. Si comprende di conseguenza la prospettiva inclusiva volta ad accogliere specialisti da diversi ambiti tecnici che contribuiscono per il raggiungimento di uno scopo comune onde evitare il seguito di singoli interessi.

Ulteriore distinzione da effettuarsi è la possibilità di differenziare le SDO sulla base della copertura geografica, del loro scopo tecnico o del loro livello

¹ ETSI - Understanding ICT Standardization: Principles and Practice
Nizar Abdelkafi, Rudi Bekkers, Raffaele Bolla, Alejandro Rodriguez-Ascaso, Michelle Wetterwald

di riconoscimento da parte dell'organizzazione di disciplinamento (invero possono essere o meno riconosciute da sistemi di regolamentazione). Guardando alla copertura geografica le SDO possono essere a copertura internazionale, regionale oppure nazionale. Tra le internazionali si trovano l'ISO, l'International Telecommunication Union (ITU), l'International Electrotechnical Commission (IEC) e l'Internet Engineering Task Force (IETF). Regionale è invece l'ETSI. L'ordine di prevalenza vede prime le internazionali seguite dalle regionali ed infine dalle nazionali. In astratto le seconde dovrebbero procedere sempre in uniformazione all'internazionale. In taluni casi per raggiungere una completa conformità con i requisiti di uno standard risulta necessario il seguito di una certa regolamentazione mentre in altri gli standard sono usati solamente come referenze portando la concordanza dei requisiti ad essere opzionale.

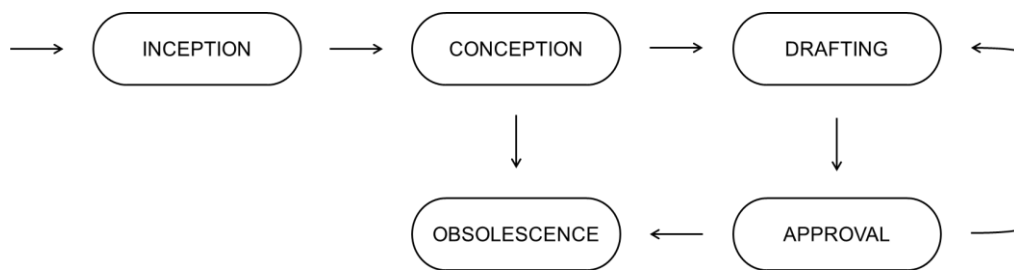
Indifferentemente dalla SDO di riferimento, l'elaborato finale necessita di alcune conformità strutturali; allo scopo di un'efficace lettura l'utente interessato deve disporre di pregresse conoscenze in materia. Il documento si focalizza su degli obiettivi che devono essere riportati nella forma più chiara possibile, il tutto deve essere impresso al fine di scongiurare ambiguità. La documentazione si compone di requisiti obbligatori da soddisfarsi per la rispondenza, di linee guida a cui è bene uniformarsi per un vantaggioso prosieguo e di altre caratteristiche facoltative.

Opportuno in seguito porre in risalto la possibile differenziazione delle certificazioni da effettuarsi sulla base della natura dell'ente certificatore, questo infatti può assumere l'essenza di un organismo accreditato o non accreditato. Le certificazioni accreditate si caratterizzano di una valenza internazionale derivante dal controllo indipendente di un ente accreditato. Infine, per via della loro natura, non tutti gli standard risultano essere gratuitamente accessibili, certi di loro infatti richiedono il pagamento di una tassa.

1.3.1 Processo per la stesura di uno standard

Nonostante il processo di stesura e revisione di uno standard dipenda dalle singole specifiche interne delle organizzazioni, certi stadi comuni possono essere individuati – come rappresentato nella figura 1.1.

Figura 1.1: Processo per la stesura di uno standard.



Fonte: Understanding ICT Standardization. 2nd edition. 2021.

Comunamente il processo inizia con una fase di “*inception*”, di preciso un momento in cui la necessità di stesura di un nuovo standard viene identificata. Questo primo periodo dipende dall’approvazione di una SDO, il processo di standardizzazione inizia a seguito dell’assenso da parte di questa. Precede l’inizio dello svolgimento uno stadio di ispezione del livello di progresso della tecnologia al fine di evitare la sua inefficienza.

Seconda è la fase di “*conception*” che vede la progettazione del futuro piano di lavoro di primaria importanza, definendo il *modus operandi* all’interno dell’organizzazione, le scadenze, gli obiettivi e l’allocazione delle risorse. Quest’ultimo sviluppo risulta fortemente dipendente dalla disposizione interna della SDO di riferimento.

Segue l’inizio del reale processo di standardizzazione denominato “*drafting*”, in cui preponderante risulta il lavoro tecnico e editoriale. L’output del prosieguo dovrebbe risultare in una prima bozza completa dello standard. Questa, solamente una volta considerata sufficientemente matura muove verso lo stadio successivo, la fase di “*approval*”. Il termine di questo quarto passaggio coincide col rilascio ufficiale. Non sempre però

l'approvazione viene raggiunta, ne consegue la possibilità di ripercorre nuovamente il ciclo anche più di una volta. Al seguito della sua pubblicazione, lo standard assume l'essenza di un documento "vivente" in grado perciò di subire aggiornamenti. Se l'entità dell'aggiornamento dovesse essere di un maggiore impatto, tutte le fasi sopracitate andrebbero ripercorse. Infine, il corso può terminare con la fase di "*obsolescence*" che vede il ritiro dello standard per via della sua non più conformità, portandolo ad essere classificato come "obsoleto" o "storico" all'interno di archivi consultabili, a testimonianza della storia evolutiva della normazione.

1.3.2 Cooperazione con altre SDO

Al fine di una maggiore attinenza tecnica ed una più estesa copertura settoriale sono state istaurate cooperazioni tra le diverse organizzazioni standardizzanti. In questo panorama alcune norme sono state redatte per favorire la cooperazione: il Regolamento (UE) n.1025/2012 ambisce ad evitare conflitti nazionali al fine di prevenire impedimenti tecnici nel mercato interno europeo; oltretutto, viene marcata l'importanza dello scambio regolare di informazioni tra gli organismi di normazione nazionali ed europei.

A corroborare il contenuto lo "*standstill concept*" fornitoci dalla materia della standardizzazione europea, questo prevede l'obbligo per le SDO nazionali di evitare azioni, durante la stesura e dopo la pubblicazione di uno standard europeo (EN), che possano pregiudicare l'armonizzazione. In caso di divergenze tra uno standard di una SDO europea ed uno standard nazionale quest'ultimo sarà ritirato. L'adozione di uno standard europeo può avvenire previa approvazione o producendone uno nazionale dal testo identico. L'idea della trasparenza e della cooperazione prevalgono su quella delle singole nazioni e vengono agevolate dalla pubblicazione periodica del futuro programma di lavoro e della lista di standard approvati ed adottati. Come vedremo a seguire, diversi gli accordi afferenti agli Standard ISO. L'accordo di Vienna del 1991 persegue la coerenza tra standard europei ed

internazionali e statuisce la simultanea approvazione delle norme ISO a standard europei; continuamente le ISO saranno adottate da ogni SDO nazionale che sia membro del Comitato europeo di normazione (CEN). In aggiunta prevede per queste il ritiro di qualsiasi preesistente standard nazionale conflittuale.

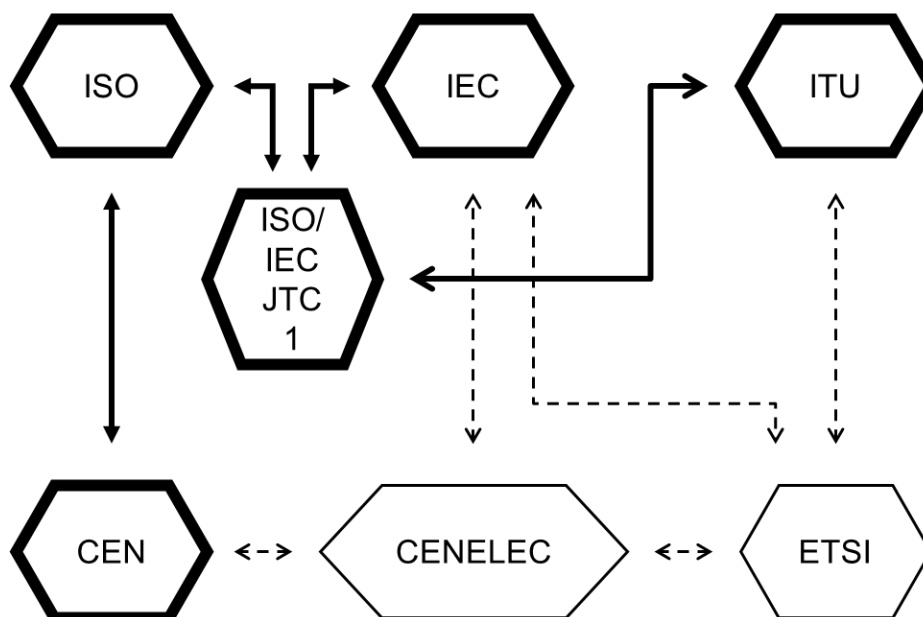
Sempre per gli standard ISO abbiamo la ISO/IEC guide 21 che ambisce a definire metodi per l'adozione di standard o deliberazioni internazionali a livello regionale o nazionale, oltre a fornire indici di corrispondenza tra di queste.

Infine, l'ISO/IEC JTC 1 è un joint technical committee (JTC)² tra ISO ed IEC intitolato "*Information technology*". La finalità di questo sarebbe avere un unico comitato di standardizzazione in materia di *Information and Communications Technology* (ICT) unendo le due organizzazioni pioniere nella materia di interesse, rispettivamente l'ISO/TC 97 (Information Technology) e l'IEC/ TC 83 (Information technology equipment) e l'IEC/SC 47B (Microprocessor systems) più tardi. Così facendo si permetterebbe di evitare inutili duplicazioni o l'incompatibilità degli standard. Un secondo comitato, ISO/IEC JTC 2 è stato inoltre creato per favorire l'omogeneizzazione in temi di efficienza energetica e fonti di energie rinnovabili. I risultati emessi da un JTC vengono identificati con entrambi i nomi delle SDO e possono essere ottenuti dai cataloghi di entrambe le istituzioni. Un'altra compartecipazione si trova tra l'International Telecommunication Union – Telecommunication Standardization Bureau (ITU-T) e l'ISO/IEC JTC 1 in una pratica guida scritta in modo informale che vuole essere di riferimento per leader e partecipanti.

La figura 1.2 riassume i principali rapporti sopra riportati afferenti agli standard ISO.

² Come definitosi all'interno del sito dell'organizzazione: "ISO e IEC Joint Technical Committee (JTC 1) per la tecnologia dell'informazione, è un gruppo di norme internazionali volontarie basate sul consenso"

Figura 1.2: Rapporti di cooperazione e coordinamento tra SDO europee ed internazionali.



Fonte: *Understanding ICT Standardization. 2nd edition. 2021.*

1.4 Vantaggi riportati dalla letteratura

A fondamento ideologico del lavoro svolto dall'organizzazione internazionale vi è la necessità di rispondere al seguente quesito da lei riportato: *"What's the best way of doing this?"*.

Ne comprendiamo di conseguenza la volontà di fondo di fornire *best practices* attraverso lo sviluppo di norme settoriali, rispondendo alle esigenze interne ed esterne all'organizzazione e favorendo l'espansione verso nuovi ambiti. L'adozione di queste, secondo la letteratura, garantirebbe un tornaconto di notevole impatto in asset materiali ed immateriali. Tra di questi identifichiamo l'aumento della fiducia degli stakeholder, il miglioramento dell'affidabilità dei processi decisionali e dei controlli, il potenziamento della resilienza organizzativa, l'efficace allocazione delle risorse, la minimizzazione delle perdite, il perfezionamento dell'apprendimento organizzativo che può diventare conseguentemente metodo operativo. Altre utilità derivanti sarebbero uno sviluppo in termini competitivi, una trasparenza delle attività aziendali indice di buona fede e la

riduzione dei rischi. In generale, quindi, oltre a migliorare l'efficienza della propria impresa si avrebbe giovamento anche in termini di sicurezza e sostenibilità. Ad ogni modo, il perseguimento dell'intento di standardizzazione tecnica viene operato nell'osservanza della diversità culturale e delle normative del luogo.

Oggi coscienti del proprio valore l'ISO conta 172 stati membri aderenti, 839 comitati e sub comitati tecnici per lo sviluppo di nuovi standard ed un output complessivo di oltre venticinquemila standard.

Capitolo 2 L'ottemperanza agli Standard ISO in Italia

2.1 Una visione sul panorama italiano

Segue il secondo capitolo volto ad approfondire l'essenza delle certificazioni maggiormente diffuse nello scenario italiano, dai loro presupposti alle cardinalità del loro successo. Secondo quanto riportato nell'ultima *ISO Survey*, il sondaggio ultimato periodicamente da Accredia (L'Ente Italiano di Accreditamento), a primeggiare sul panorama italiano al concludersi dell'anno 2022 si trovano gli schemi dei sistemi di gestione della qualità (ISO 9001), ambientale (ISO 14001) e sulla salute e sicurezza del lavoro (ISO 45001) che permettono l'acquisizione di una posizione sul podio anche a livello mondiale. Inizialmente l'incremento delle certificazioni ISO 9001 nella penisola poteva essere attribuito all'obbligo di una certificazione rilasciata da un ente accreditato per la partecipazione a bandi pubblici nel settore delle costruzioni. Statistiche odierne conducono invece ad ipotizzare una crescita numerica dovuta all'attenzione rivolta al perseguimento di un efficace sistema di gestione e ai conseguenti benefici. Queste ragioni hanno fatto sì che il più opportuno Sistema Gestione Qualità (SGQ) venga adottato da ben oltre un milione di aziende. Una netta crescita percentuale rispetto al 2021 si è verificata anche per i sistemi di gestione della salute e sicurezza del lavoro e di quella ambientale. La prima da attribuirsi principalmente al cambiamento di legislazione in materia, dalla normativa tecnica inglese BS OHSAS 18001 alla ISO 45001. Per quanto concerne la gestione ambientale rileviamo invece una crescente attenzione alla sostenibilità nelle sue tre componenti ESG (Environmental, Social, Governance) ma vedremo come clausole contrattuali ed altri vantaggi economici possano forzare nella direzione certificata. La tabella 2.1 evidenzia poi in quarta posizione la consapevolezza sempre più presente del dover assicurare le informazioni attraverso la ISO/IEC 27001 e a seguire l'importanza della presenza di sistemi di gestione alimentare (ISO 22000), certificatori della qualità dei dispositivi medici (ISO 13485) e per la gestione dell'energia (ISO 50001).

Tabella 2.1: Certificati dei sistemi di gestione sulla base delle norme internazionali ISO validi al 31.12.22.

	Certificati Validi Mondo	Certificati Validi Italia	Certificati Validi Italia/Mondo (quota %)	Posizione Italia nel Ranking Mondiale
ISO 9001	1.265.216	94.216	7%	2°
ISO 14001	529.853	20.294	4%	3°
ISO 45001	397.339	15.255	4%	2°
ISO/IEC 27001	71.549	2.424	3%	5°
ISO 22000	45.459	1.011	2%	7°
ISO 13485	29.543	3.631	12%	2°
ISO 50001	27.765	1.656	6%	4°

Fonte: Elaborazioni Accredia su dati ISO.

2.2 Accredитamento e certificazione, gli attori del sistema

Opportuno marcare ora i tratti di una fondamentale distinzione spesso soggetta a confondibilità. La stessa organizzazione mondiale sottolinea come non sia di sua competenza il rilascio delle certificazioni per le imprese, queste infatti al fine di ottenere l'ambito attestato ISO dovranno rivolgersi a speciali enti di certificazione accreditati che prendono il nome di organismi di certificazione (OC).

Necessaria ora la distinzione tra accreditamento e certificazione. L'accreditamento corrisponde all'attestazione formale da parte di un Ente garante della conformità a standard internazionali, la competenza e l'imparzialità degli enti certificatori per il rilascio delle certificazioni; questo riconoscimento viene concesso a sua volta secondo le indicazioni della norma internazionale ISO/IEC 17011. In aggiunta, il Regolamento europeo 765/2008 sancisce la nomina di un unico ente nazionale di accreditamento a cui viene conferito status giuridico; tale unico ente di accreditamento designato dal governo è nel caso italiano Accredia. Gli organismi di accreditamento vengono riconosciuti e raggruppati dall'International Accreditation Forum (IAF), l'associazione mondiale che oltre alla verifica di

conformità istituisce accordi multilaterali (MLA)³ tra gli enti accreditati nel mondo ovviando alla necessità di molteplici certificazioni nelle differenti nazioni in cui si opera la propria attività.

La certificazione ISO, a differenza, viene rilasciata da organismi di certificazione che sono accreditati dagli organismi di accreditamento di cui sopra. L'accREDITamento degli OC, che generalmente avviene a livello nazionale, conferisce loro la facoltà della verifica dei requisiti di uno specifico standard. Oltre a tale verifica è conferita loro la possibilità di compiere audit aziendali che permettono di appurare lo stato del progresso durante e successivamente la richiesta di accREDITamento.

2.2.1 Prosieguo dell'iter di certificazione

Nella praticità, nonostante certe disuguaglianze sulla base delle diverse tipologie di organizzazione, alcune fasi generalizzate si possono definire nello svolgimento per l'ottenimento dell'attestato. Innanzitutto, da identificarsi la certificazione o l'insieme di queste di beneficio per la propria attività. Conseguentemente l'azienda prosegue con l'individuazione dell'organismo di certificazione che più risulta conforme alle proprie intenzioni, la scelta in genere si effettua sulla base del riconoscimento e della credibilità dell'ente oltre che all'apprezzamento delle diverse proposte contrattuali. L'accREDITamento da parte dell'ente certificatore sebbene risulti facoltativo è indice di distinta competenza, l'internazionalità di questo, poi, è sempre un valore aggiunto. Il miglior contratto redatto, una volta selezionato dalla società, stabilisce diritti, obblighi e responsabilità delle parti. Susseguono attività di revisione documentale da parte dell'auditor ISO volte a identificare possibili lacune o discrepanze. Un piano d'azione andrebbe ora stilato, in concretezza tale piano deve attenersi a certe linee guida forniteci dall'ente, queste possono essere utilizzate per una nuova scrittura oppure, se già integrate all'interno dell'attività organizzativa

³ *Multilateral Recognition Arrangement*

aziendale, un sistema di gestione interno può passare a vaglio dell'ente per ottenere approvazione. La consapevolezza da parte di tutti i membri aziendali è connotato fondamentale per l'ideale attuazione, ne consegue la necessità di un'adeguata formazione ai dipendenti se necessaria. Un primo redatto della certificazione viene quindi rilasciato, questo una volta adottato, sarà monitorato per mezzo di audit effettuati dall'ente tramite personale formato al fine di identificare possibili non conformità in sistemi e procedure. Le non conformità accertate necessitano quindi di azioni correttive, solamente al seguito di queste un rapporto finale di audit inoltrato all'organismo di verifica acconsentirà ad un'ultimazione della certificazione ISO. Da questo momento l'attestato ha valenza triennale e comporta annuali verifiche di mantenimento dei requisiti degli standard; posteriormente a questi tre anni, una verifica di rinnovo va compiuta allo scopo di proroga. La spesa da sostenersi, concludendo, è di natura variabile: l'organismo di certificazione ne calcola il costo dipendentemente al numero di processi e dipendenti, a quello dei giorni lavorativi, alla portata dei servizi, alla complessità del sistema di gestione e al rischio a questo associato.

2.3 Sistema di gestione della qualità, ISO 9001

Come appurato negli scorsi paragrafi, la classifica globale e nazionale viene governata dallo Standard ISO 9001, più precisamente uno standard di gestione della qualità (QMS)⁴. Con ulteriore scrupolo, possiamo definire un sistema di gestione della qualità come un sistema formale da attuarsi con l'obiettivo di garantire una qualità conforme a standard internazionali. La serie ISO 9000 pone le sue radici già nel lontano 1959, subendo successivamente nel corso dei decenni diversi aggiornamenti così da avere miglioramento continuo e soddisfazione del cliente; l'ultima e attuale versione risale al 2015 e da allora fornisce un quadro per l'implementazione

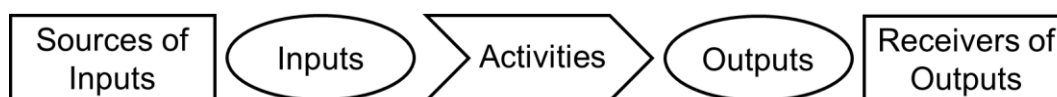
⁴ *Quality Management System*

di SGQ nelle organizzazioni. Innanzi all'entrare nel merito di requisiti effettivi, alcuni baluardi a quadro della normativa è doveroso esporre.

Primo tra questi fondamentali concetti è l'approccio per processi che vede la scomposizione del completo sistema di gestione in singoli stadi, aumentando la semplicità di monitoraggio di questi e dei risultati attesi, oltre a semplificare l'individuazione delle aree di miglioramento. Siffatti procedimenti possono essere ulteriormente scomposti in termini di cinque punti di controllo essenziali. In prima posizione troviamo le fonti di input ovvero l'insieme di processi e politiche precedenti che alimentano con le necessarie risorse lo svolgimento preso in considerazione. Seconda la posizione assegnata agli input, in concreto il materiale o le informazioni richieste dal corso. Seguono agli input le attività ovvero l'insieme che raggruppa le singole azioni eseguite nell'evoluzione. Penultime le uscite da considerarsi esiti del nostro sviluppo, risultati logicamente non solo materiali ma che potrebbero essere un output informazionale, di servizi o qualsiasi altro prodotto dell'organizzazione. In ultima posizione troviamo i destinatari degli output, riconosciamo quindi il traguardo del nostro lavoro.

Quanto appena riportato viene riassunto nella figura 2.1.

Figura 2.1: Rappresentazione schematica di un processo e sue iterazioni.



Fonte: ISO 9001:2015.

L'evoluzione dinanzi esposta ammette l'ottenimento di una migliore visibilità, individuando con maggiore chiarezza quali i processi chiave della propria organizzazione e, di conseguenza, consentendo un'assegnazione di priorità; questa permetterebbe l'abbattimento di andamenti inefficienti.

Secondo concetto imprescindibile è un pensiero basato sul rischio, con l'obiettivo di diventare proattivi tramite una raccolta sistematica di informazioni, del sapere e dell'operato andando a gestire l'indeterminato.

Valutazione e gestione del rischio permettono di gestire l'incertezza del risultato. Questo pensiero guiderà il processo decisionale, permettendo una mitigazione dei rischi quando adottato dai diversi piani aziendali. Una sensibilizzazione e un apprendimento organizzativo comprensivo di tutte le figure aziendali è elemento necessario per il perseguimento dell'obiettivo. A nostro supporto ulteriori standard: l'ISO 31000 per la gestione del rischio e l'ISO 22301 per la continuità della gestione operativa.

Ulteriore caposaldo concettuale da definirsi è il ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) o ciclo di Deming: Pianificare, Fare, Verificare e Agire. Un concetto di sfondo che non è possibile abbandonare se si vogliono comprendere i requisiti della famiglia 9000 e di molte altre ISO. Questa l'astrazione da aversi sempre a mente, l'unica che autorizza ad un miglioramento continuo e che ci rivela che la qualità non è una cosa istantanea ma è frutto di una ininterrotta evoluzione. Un'attiva misura di avanzamento che acconsente ad avere un approccio effettivo per la risoluzione di problemi e la gestione dei cambiamenti, permette inoltre la sperimentazione ed il collaudo di misure di perfezionamento prima dell'aggiornamento delle procedure e delle metodologie di lavoro. L'approccio esecutivo a quattro sezioni prevede una fase iniziale di elaborazione dei piani, delle successive performance sulla base di questi, una valutazione dei risultati ed una finale attuazione dei miglioramenti necessari. Generalizzando le principali nozioni possiamo quindi enunciare:

- Pianificare (*Plan*): questa prima fase prevede un'attenta investigazione dei dati aziendali accessibili, senza di questa infatti non sarebbe possibile procedere con una pianificazione e conseguentemente con azioni. Vanno stabiliti processi ed obiettivi così da poter ambire ai risultati attesi. Una prima fase del ciclo in cui è attesa la stesura di un piano a seguito del monitoraggio, piano successivamente da implementare per andare a limare alcune criticità.

- Fare (*Do*): l'esecuzione del programma di cui al punto uno, inizialmente in un contesto circoscritto. Sarà quindi possibile verificare se i cambiamenti proposti conducano al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Al contempo,

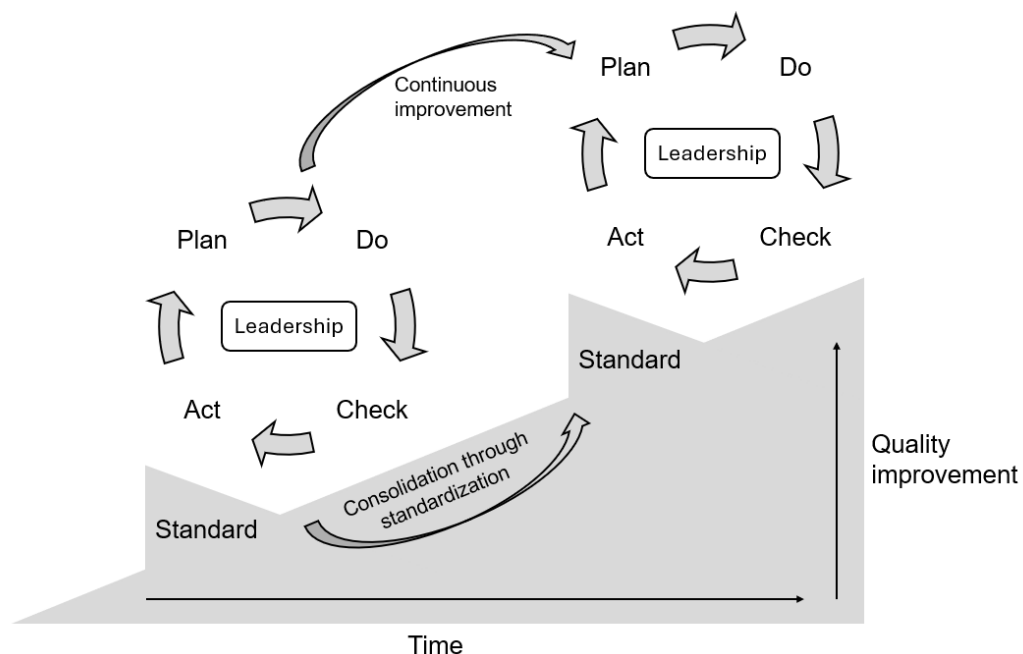
dati dell'esecuzione andrebbero raccolti così da poter compiere azioni di analisi nello stadio a seguire.

- Verificare (*Check*): la terza fase prevede un'investigazione ed un confronto tra gli obiettivi prefissati nel momento di pianificazione ed i risultati esecutivi raccolti; questo permette di comprendere se il nostro piano d'azione è stato o meno un trionfo. Nel caso di esito positivo si prosegue con lo stadio numero quattro del ciclo, altrimenti un nuovo periodo di ideazione dovrebbe prendere luogo.

- Agire (*Act*): ultimo il processo in cui si ha l'espansione del piano inizialmente circoscritto all'intera organizzazione; annesse azioni correttive per le discrepanze tra i risultati effettivi e quelli previsti.

Va ricordato come il ciclo abbia un carattere continuo, senza un inizio ed una fine, ne consegue la possibilità di una nuova raffinazione per un successivo ricorso con ulteriori miglioramenti apportati.

Figura 2.2: Implementazione dello standard 9001 nel ciclo di Deming.



Fonte: ISO 9001:2015.

Abbiamo ora la padronanza dei principali concetti chiave da utilizzare per l'apprendimento dei requisiti dello standard; i primi tra questi rientrano nella fase di pianificazione del ciclo PDCA.

Necessità prima per poter stilare un piano d'azione è la determinazione del contesto dell'organizzazione, esterno ed interno. Come azienda, molteplici sono le influenze esterne da gestire, tra di queste sono incluse l'ambiente culturale, politico, giuridico, normativo, finanziario, tecnologico e soprattutto economico che hanno impatto sugli obiettivi dell'organizzazione. A riguardo del contesto interno sono invece identificabili capacità, strutture, strategie e percezioni aziendali. Di fondamentale importanza l'individuazione di quelle definite dall'ISO "parti interessate" ovvero l'insieme di stakeholder interni ed esterni che potrebbero avere qualsiasi tipo di interesse nell'attività svolta, tra di questi dipendenti, il management, clienti, partner, azionisti e perfino organismi di regolamentazione. Tutte queste figure considerate assieme formano una rete di connessione definibile quale contesto dell'organizzazione.

Lo standard procede poi sottolineando l'importanza di un ruolo attivo da parte della leadership aziendale che deve farsi carico di una responsabilità diretta del SGQ, motivo per cui assume ruolo centrale all'interno del ciclo PDCA. La direzione dovrebbe articolare e sostenere il piano assicurandone un allineamento con gli obiettivi, garantire una conformità legale e normativa, procedere con l'assegnamento di responsabilità ai diversi piani aziendali, accordare una vantaggiosa assegnazione delle risorse, favorire la comunicazione aziendale.

La norma muove poi in una fase di pianificazione, momento di fondamentale messa in atto del pensiero basato sul rischio. I rischi identificati sono quindi da assumersi, vanno definiti obiettivi dal carattere realmente realizzabile.

La fase di pianificazione può ritenersi conclusa con l'ottenimento di supporto e risorse; nella praticità tutto quanto è necessario per il conseguimento di una efficace gestione dell'attività. Risorse umane, infrastrutture ed un adeguato ambiente di lavoro andrebbero garantite dalla leadership. Essenziale poi la presenza di comunicazione e consapevolezza aziendale:

la comunicazione è un processo da governarsi così che possa diventare una risorsa. Il fattore umano tra i primi da considerarsi per il raggiungimento degli obiettivi, consultazione all'interno dell'organizzazione un luogo che è facile venga meno. Conoscenza e consapevolezza dei processi, delle politiche e dei cambiamenti un aspetto che deve permeare in tutti i piani aziendali.

Il secondo momento del ciclo di Deming è ora raggiunto, due periodi sono ulteriormente identificabili all'interno di questo: il primo è legato alle procedure riguardanti la creazione di prodotti e servizi mentre il secondo, di controllo, evidenzia le misure adottate per l'indirizzamento verso i risultati ambiti. La determinazione delle operazioni andrebbe effettuata identificando requisiti essenziali sulla base di prodotti e servizi di riferimento, implementando controlli e trattenendo opportune documentazioni che attestino quanto verificatosi. Lo stadio di controllo va eseguito secondo indicatori di performance, criteri di monitoraggio e valutazione che comprovino un allineamento con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione. Il controllo di rischi specifici scongiura l'avvenirsi di errori considerevoli. L'efficienza di tali controlli è accertabile nella fase di verifica a seguire con la valutazione delle prestazioni.

Monitoraggio, misurazioni, analisi ed esami prendono luogo in questo momento del processo. Si ripensi ora all'approccio per processi, si considerino gli output e si ispezioni se quanto ottenuto è conforme ai risultati prestabiliti. Possibile la presenza di quelle deficienze nella regola come "non conformità" ovvero mancati soddisfacimenti dei requisiti. Parte integrante dello stadio di valutazione è il compimento di audit interni, attività di verifica relate a specifiche aree dell'organizzazione compiute da figure interne a questa, se certificate, o da enti esterni terzi. La presenza di queste figure permette l'ottenimento di un giudizio esterno a seguito di un'osservazione da vicino compiuta senza interessi di parte. Efficacia ed efficienza del sistema di gestione vengono quindi riconosciute e documentate.

A conclusione del ciclo la fase di azione dove le valutazioni precedentemente effettuate portano all'attuazione di azioni correttive volte

alla risoluzione delle criticità riscontrate oltre a scongiurare la loro ricomparsa. Tali azioni di miglioramento andrebbero governate dalla leadership dell'organizzazione come sancito dalla norma ISO 9001 dove viene esplicitamente marcata la necessità di incontri regolari della direzione per rivedere il sistema di gestione della qualità e affrontare le problematiche registrate.

2.4 Sistema di gestione ambientale, ISO 14001

Volge il seguito della nostra indagine con il vaglio dello Standard ISO 14001, secondo per numero di certificazioni a livello nazionale e globale. Introdotta nel 1996, la serie 14000 ha da subito esposto il suo primario obiettivo di fornire linee guida per la gestione ambientale, andando a ridurre gli impatti e promuovendo la sostenibilità. All'interno della serie, norma di riferimento per le organizzazioni è la ISO 14001 che definisce i requisiti per progettare e implementare un sistema di gestione ambientale (SGA). Attualmente l'ultimo aggiornamento della norma risale al 2015, tale versione viene intitolata, in accordo con la struttura di altri nominativi dell'organizzazione internazionale di standardizzazione, "ISO 14001:2015". Similmente ad altri standard poi, anche i sistemi di gestione ambientale nel corso del tempo hanno subito periodici rinnovi influenzati dal contesto storico andando a riflettere la crescente consapevolezza dell'impatto dell'attività umana sulla natura.

Proseguiamo definendo un sistema di gestione ambientale o SGA come uno strumento di cui ogni ente si può servire allo scopo di allineare i processi aziendali con i requisiti della politica ambientale dell'azienda. In modo maggiormente accurato, l'insieme di elementi tra cui politiche, processi, piani, pratiche e registrazioni che specificano regole di fondamentale rilievo per una maggiore conformità ambientale dell'ente. Ne consegue la necessità di un adattamento specifico del sistema considerata l'azienda di riferimento; nonostante la norma fornisca requisiti fondamentali per la stesura di linee guida di un sistema di gestione efficiente, il ritaglio deve

avvenire secondo parametri specifici della realtà considerata. Nella sua terza versione del 2015, anche tale norma si ispira esplicitamente al modello PDCA e adotta una struttura *High Level*, ordine esaminato nel paragrafo a seguire.

Vedremo nel prossimo capitolo le principali motivazioni per cui un ente dovrebbe certificarsi ISO 14001, per il momento rilevante l'importanza di impedire la provocazione di impatti negativi sull'ambiente, tra le sfide al giorno d'oggi più ardue.

2.4.1 High level structure o HLS

Comunamente a quanto analizzato per i sistemi di gestione della qualità, anche i sistemi di gestione ambientale e altri adottano una struttura di riferimento chiamata *High level structure* (HLS). Tale schema di riferimento risulta comune agli standard ISO dal recente aggiornamento e mira ad una migliore interazione tra più sistemi di gestione integrati tra loro. Di carattere comune ai sistemi di gestione sono terminologia, testo, definizioni, titoli e sequenze, in comune poi uno schema di suddivisione in dieci sezioni con paragrafi comuni. La struttura dello standard si presenta in una forma così suddivisa ed organizzata:

1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell'organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Attività operative
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

2.4.2 Struttura dello standard ambientale

Coerentemente a quanto appena riportato possibile osservare una sezione introduttiva di tre capitoli comprensiva della definizione dello scopo, delle normative di riferimento e della terminologia; a seguire invece gli attributi fondamentali della norma.

L'apprensione dell'organizzazione e del suo contesto risulta anche in questo caso imprescindibile: la verifica di requisiti di conformità va eseguita per poter procedere all'ottemperanza della norma con l'implementazione di un SGA, inoltre parti interessate interne ed esterne, loro esigenze e aspettative vanno determinate. Tracciati limiti e applicabilità del sistema di gestione possibile derivarne il campo di applicazione.

Seguendo l'HLS quinto il punto che spetta alla leadership, ruolo strumentale che ha compito di dare prova del suo onere nei riguardi del SGA verificandone l'efficacia, stabilendo una politica e degli obiettivi coerenti con la natura dell'ente e dei suoi processi e assicurando la corretta integrazione delle due ideologie. Inoltre, l'alta direzione deve garantire la disponibilità di risorse necessarie, indicare ruoli e responsabilità e deve farsi carico di una corretta comunicazione andando a promuovere ideologie ed interessi sostenibili finalizzati ad un continuo miglioramento.

Azioni per affrontare rischi e opportunità andrebbero eseguite nella fase di pianificazione oltre all'identificazione di obiettivi e piani d'azione per il loro conseguimento. Vanno determinati gli aspetti ambientali dell'attività, prodotti e servizi che possono essere governati, all'infuori di quelli su cui l'organizzazione può avere influenza. Di perentoria importanza l'apprendimento di iterazioni e influenze ambientali. Da intraprendersi attività di pianificazione per affrontare rischi ed opportunità identificate, obblighi di conformità aziendali ed aspetti ambientali significativi riconosciuti. Tali azioni, al fine di una massima efficienza, sono da assimilare poi nei processi del SGA o in altri dei processi aziendali. Obiettivi coerenti con la politica aziendale vanno stabiliti, monitorati e documentati; attività di pianificazione che considerino risorse necessarie, responsabilità e termini sono richieste per il loro perseguimento.

Una sezione di supporto è ora dedicata nella norma: questo il momento di gestione comprensiva delle risorse che vede la delega di competenze, assicura una corretta consapevolezza del personale ed una comunicazione comprendente tutte le figure aziendali. Di rilievo nuovamente il tema della comunicazione senza cui non sarebbe possibile accogliere la consapevolezza degli obiettivi aziendali e promuoverne il seguito. Documentazioni e registrazioni dei diversi processi vanno tenute in conformità alle norme di riferimento e a quanto necessario per l'efficacia del sistema di gestione; fondamentale il controllo per garantirne la disponibilità e l'adeguatezza in qualsiasi momento.

Criteri operativi e relativi controlli sono cardini della sezione di funzionamento dell'ente che vede la necessità di pianificare processi necessari per soddisfare i requisiti del sistema andando a mitigare possibili effetti negativi. Un'adeguata preparazione in risposta alle emergenze è centrale nella fase per rispondere alle potenziali situazioni critiche intraprendendo azioni precedentemente pianificate per prevenire queste o almeno limitarne la portata.

Le ultime sezioni del sistema sono dedicate ad una valutazione delle prestazioni che assentono ad un miglioramento globale; il corretto funzionamento del sistema di gestione viene analizzato servendosi di audit interni all'organizzazione andando a monitorare, misurare, studiare e valutare la propria prestazione ambientale. Il compimento di audit interni è il mezzo che consente allo scopo e necessita della conservazione di informazioni documentate ad evidenza dell'attuazione di un programma di controllo strumentale. Nuovamente il compito dell'alta direzione di riesamina del sistema ad intervalli pianificati per assicurarne una continua adeguatezza, il gruppo d'esame deve poi fornire un output comprensivo delle rilevazioni e delle decisioni maturate.

In ultima istanza un momento di potenziamento e miglioramento coscienti dei risultati ottenuti dalle rilevazioni, necessaria la valutazione delle non conformità dei processi e l'attuazione di nuove azioni correttive adeguate all'importanza degli effetti delle discrepanze riscontrate, compresi gli impatti

ambientali. La guida marca il valore di un miglioramento dal carattere continuo dell'idoneità, adeguatezza ed efficacia del SGA per migliorare la prestazione ambientale.

2.5 Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, ISO 45001

Attenendosi alla classifica globale, la posizione terza spetta ai sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) di cui normativa di riferimento è lo standard ISO 45001 con la sua ultima versione del 2018. Se terza è la posizione globale per numero di certificazioni di per certo non si può dire ugualmente per il grado d'attenzione rivoltosi dall'organizzazione al tema della sicurezza. Fortunatamente anche in ambito lavorativo il nuovo millennio ha portato ad un incremento di fiscalità diminuendo il livello di tolleranza ed introducendo nuove normative per la tutela del personale. Nonostante la nuova era si contraddistingua per la sua essenza progressista purtroppo i numeri ci dimostrano come incidenti e malattie sul lavoro siano cosa tutt'altro che insolita. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO)⁵, secondo le ultime statistiche di inizio anno, ci palesa una triste realtà: diversamente da quanto si possa pensare al mondo sono circa 317 milioni gli incidenti che si verificano annualmente sul posto di lavoro, tra questi circa 2,3 milioni sono fatali ovvero un numero giornaliero di 6.300 morti. In media ogni 15 secondi un lavoratore perde la vita per mezzo di un infortunio sul lavoro o di una malattia professionale, nello stesso arco temporale circa 153 gli incidenti sul lavoro. Per quanto concerne invece il quadro nazionale, come riportato dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL), i numeri non dimostrano particolari diminuzioni degli spiacevoli casi rispetto agli anni precedenti: il bilancio a fine del primo semestre dell'anno corrente si chiude con più di 250.000 denunce di infortunio sul lavoro presentate all'Istituto, tra di queste circa 370

⁵ "International Labour Organization"

con esito mortale (determinanti del cospicuo numero gli incidenti mortali plurimi). In aumento poi le patologie di origine professionale denunciate, più di 38.000. Di semplice derivazione comprendere quindi l'importanza del tema che non può essere sottovalutato: la riduzione di infortuni, malattie e soprattutto morti sul lavoro è tra le principali sfide che vede coinvolti i diversi piani aziendali ed istituzionali.

Rilevante il distinguersi dei temi della sicurezza e della salute sul lavoro, il primo afferente ai potenziali rischi per la sicurezza che potrebbero essere causa di infortunio mentre il secondo riguardante temi quali la medicina del lavoro, l'igiene sul lavoro, l'assistenza sanitaria e il benessere dei lavoratori. L'implementazione di un approccio sistematico per la gestione di tali tematiche permetterebbe un tornaconto in diversi termini, non solo riguardante un benessere psico-fisico del personale aziendale ma altresì una più efficace produzione in ottemperanza alle normative di riferimento e alla responsabilità etico-sociale oltre che ad una migliore reputazione aziendale.

La norma di riferimento 45001 si pone lo scopo di creare un ambiente lavorativo dal carattere sano e sicuro non solo per i dipendenti ma anche per figure esterne che accedano all'azienda, andando a mitigare possibili fattori dannosi per la salute fisico-mentale del personale.

Aggiornato nel 2018, lo standard fornisce i requisiti per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro efficace conducendo al ritiro ed all'ufficiale sostituzione della norma inglese OHSAS 18001⁶. Rispetto allo standard inglese, l'ISO fornisce un modello di pianificazione condiviso basato su evidenze oggettive documentabili e che consideri non solo i rischi ma anche le opportunità derivanti dal sistema di gestione della sicurezza, un approccio *business oriented* che si contraddistingue per il perseguimento di un continuo miglioramento. La norma internazionale si differenzia poi per il focus verso i soggetti non solo interni ma anche esterni all'ente considerando persone fisiche e giuridiche che potrebbero essere direttamente o meno coinvolte nel seguito degli interessi aziendali. Ruolo

⁶ "Occupational Health and Safety Assessment Series"

della leadership anche per questo sistema di gestione promuovere la consapevolezza e la comunicazione, attribuire responsabilità e fornire risorse per il conseguimento del fine ultimo.

2.5.1 Struttura dello standard

In conformità a quanto precedentemente appreso anche lo standard 45001 si uniforma ad una Struttura ad Alto Livello (HLS) e alle novità da questa derivanti. Più specificatamente la normativa adotta un approccio basato sul rischio inteso nel più ampio dei sensi considerando rischi ed opportunità come fonte di miglioramento del sistema. Di carattere maggiormente intenso poi il coinvolgimento del personale lavorativo ampiamente interessato al tema, a partire dai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), ruoli di centrale importanza per l'identificazione di pericoli occulti e la concretizzazione di politiche di prevenzione. L'approccio a tale struttura consente l'omogeneizzazione con altri sistemi di gestione, specialmente i già studiati e diffusi SGQ e SGA. Nuovamente a fondamento il ciclo *Plan-Do-Check-Act* che somministra principi di gestione ben consolidati, portando a richiedere all'organizzazione con la nuova documentazione il riconoscimento di pericoli e la valutazione dei rischi legati ai propri output aziendali, la specifica di controlli essenziali e la determinazione di obiettivi specifici per il miglioramento delle prestazioni sulla salute e la sicurezza sul lavoro (OHS)⁷.

Attenendosi alla HLS, a seguito delle prime sezioni propedeutiche, nella solita quarta posizione la determinazione del contesto dell'organizzazione, questa volta mirata all'identificazione di problematiche interne e non, che possano impedire il raggiungimento dello scopo aziendale. Nello specifico bisogni e aspettative delle parti interessate sono da considerarsi oltre ai processi richiesti e rispettive iterazioni da governare col proprio sistema manageriale.

⁷ "Occupational Health and Safety"

Punto seguente riguardante la leadership la cui attenzione in questo caso deve essere rivolta all'assegnazione di responsabilità per la protezione dei dipendenti, la loro salute e sicurezza. Responsabilità dell'alta direzione identificate nei paragrafi precedenti si riflettono anche in questo caso con una maggiore attenzione rivoltasi alla salute e sicurezza sul lavoro. Una politica in materia da redigersi e l'integrazione di questa nei processi aziendali sono di fondamentale importanza, inoltre, la disposizione di risorse, una partecipazione ed una comunicazione attiva sono sostanziali per la continua implementazione del sistema di gestione. Una crescente meticolosità nella redazione del documento per la politica di gestione è perseguibile coinvolgendo i diversi piani aziendali nella realizzazione del framework. Partecipazione e consultazione di tutti i livelli dell'ente devono essere facilitati tramite canali di comunicazione che agevolino il confronto verbale e della documentazione.

Tenendo presente il contesto, gli interessi delle parti coinvolte, il ruolo della direzione ed il fine ultimo da perseguire prende luogo la fase di pianificazione che vede la determinazione di rischi ed opportunità da affrontarsi per il raggiungimento degli obiettivi, la prevenzione degli effetti indesiderati ed il continuo progresso. In questa fase organizzativa essenziale l'esaminazione dei pericoli derivanti da fattori umani e strutturali; da valutarsi eventuali minacce derivanti da infrastrutture, equipaggiamenti, risorse umane, processi produttivi e attività di pericolo condotte nella prossimità aziendale, non dipendenti da quest'ultima ma che ugualmente possano arrecare danno alla sicurezza o alla salute del personale lavorativo. Da prendersi in esame i requisiti legali richiesti determinando la loro applicabilità e mantenendo rapporti scritti che ne attestino l'ottemperanza. La predisposizione di azioni per il conseguimento degli obiettivi deve omologarsi a quanto precedentemente stabilito specificando tempistiche e scadenze, risorse, responsabilità e indicatori di riferimento per il monitoraggio dei risultati. A testimonianza dello stadio di pianificazione opportuni documenti e relazioni dall'agevole consultazione sono richiesti.

Supportano il ciclo risorse, competenze, la consapevolezza, le informative e comunicazioni interne ed esterne. Una completa formazione professionale favorisce l'incremento di consapevolezza del proprio contributo. Documentazioni richieste dallo standard e ritenute necessarie dall'organizzazione per una maggiore efficienza del sistema vanno catalogate e adeguatamente protette rendendole disponibili quando necessario.

A seguire il momento operativo, quanto pianificato va ora implementato e verificato per mezzo di processi atti a soddisfare i requisiti del sistema di gestione. In aggiunta, da redigersi controlli secondo uno schema gerarchico per mitigare la presenza di rischi: l'impiego di processi e materie correttamente sicurate sono da utilizzarsi congiuntamente a verifiche ingegneristiche ed amministrative. Per crescenti opportunità e per scongiurare effetti indesiderati spetta all'organizzazione concretare iniziative per il controllo di cambiamenti pianificati che possano impattare sulle performance del SGSL. Processi e servizi esterni influenzanti l'organizzazione, logistica in entrata ed eventuali accordi con contraenti sono da monitorarsi tramite azioni volte all'adattamento degli interessi foresti con quelli aziendali e del piano di gestione. Una corretta preparazione ad eventi inattesi di varia natura è fondamentale per limitare la portata dei rischi derivanti; un piano di risposta emergenziale, il suo continuo monitoraggio e le sue verifiche e revisioni periodiche sono da stilarsi in risposta ad un pericolo imminente.

In ultima analisi gli stadi valutativi delle prestazioni e di miglioramento: l'ente si prepone di predisporre azioni di monitoraggio, misurazione e valutazione seguendo metodi e criteri precedentemente designati. Per giunta, analisi delle conformità legali e audit interni pianificati ad intervalli definiti sono da porsi in effetto così da verificarsi corrispondenze tra la politica di azione, gli obiettivi, i requisiti dello standard ed il suo effettivo seguito. L'imparzialità e l'oggettività dello svolgimento è garantita dall'impiego di figure specializzate, queste redigono documenti marcanti i risultati dell'audit di cui si adopererà a seguire l'alta direzione per correggere eventuali non

conformità e per il prodursi di documentazione chiara e azioni future. Tali redatti mirano a delucidare se ancora adatti i piani fino ad ora attuati e coerenti con le prestazioni sulla salute e la sicurezza sul lavoro; il tutto da catalogarsi nella più efficiente metodologia e da comunicarsi a figure di riferimento.

Terminale il momento che vede l'apportarsi di migliorie: questo comprende i processi per la gestione di incidenti e non conformità necessari di tempestiva reazione e di azioni correttive per limitare la portata degli effetti deleteri. Lo scongiurarsi di incidenti e non conformità, la promozione di un ambiente lavorativo sano e sicuro e una sempre più crescente attenzione in materia sono chiavi per un corretto potenziamento del sistema di gestione.

Sebbene talvolta non ne sia richiesta l'osservanza d'obbligo, un sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro è un requisito legale in molti paesi; nel caso in cui così non dovesse essere, ugualmente converrebbe metterlo in atto allo scopo di una gestione più efficace degli interventi relativi agli obblighi di prevenzione e protezione dei lavoratori. Tra i vantaggi identificabili certificandosi ISO 45001 vi è il supporto per le aziende nel garantire la conformità e soddisfare requisiti ed obblighi legali, il perseguimento di una continua miglioria del sistema di gestione al fine di scongiurare eventi negativi per il personale interno ed esterno all'azienda ed il prevenire di (ri)verificarsi incidenti ed infortuni oltre all'assicurare e dimostrare la conformità normativa con gli obiettivi prefissati agli stakeholders aziendali.

Capitolo 3 Il caso di Centro Risorse S.r.l.

3.1 Realtà aziendale ed obiettivi perseguiti

Terzo il nostro capitolo che esibisce l'approfondimento in materia e ne rivela nuove peculiarità: lo svolgimento di studio ed analisi è stato condotto in ausilio delle figure preposte al seguito del tema nella realtà di Centro Risorse S.r.l., filiale di Itelyum S.p.A. Presenteremo a seguire i benefici identificati durante l'indagine associati a quanto già esposto dalla letteratura.

La realtà internazionale di Itelyum si distingue per le avanguardie nel campo dell'economia circolare avanzate mediante tre differenti tipologie di stabilimenti specializzati nella rigenerazione degli oli lubrificanti usati, nella purificazione dei reflui dell'industria chimica e farmaceutica destinati alla valorizzazione e nella gestione integrata dei rifiuti industriali andando ad implementare i servizi ambientali per l'industria. Il gruppo si compone di diversi stabilimenti situati nella penisola che insieme raggruppano le certificazioni oggetto d'esame; *focus* della nostra analisi il Centro Risorse di Legnago (VR) certificato ISO 14001 e qualificato nel trattamento e la valorizzazione dei rifiuti industriali con una distinta specializzazione nel riciclo dei filtri dell'olio.

3.2 Tornaconti preminenti esposti dagli Standard

In comune ai sistemi di gestione trattati, il tornaconto dalle certificazioni vedrebbe miglorie della credibilità e dell'immagine aziendale oltre ad un crescente soddisfacimento della clientela grazie all'attenzione rivoltasi ai requisiti di questa. Con l'ottemperanza una migliore integrazione dei processi si avrebbe, riducendo inefficienze, sprechi e conseguentemente i costi; in aggiunta sarebbe perseguibile un miglioramento dell'organizzazione aziendale, l'espansione di rapporti interni ed esterni, l'accesso a nuovi mercati e gare pubbliche. Di eguale rilievo l'incremento della conformità legale, le semplificazioni normative e amministrative, la

diminuzione di controlli per l'ottenimento di autorizzazioni e il possibile procacciarsi di prezzi agevolati per le polizze assicurative.

Nello specifico la conformità ad ISO 9001 vedrebbe una cultura aziendale mirata al continuo sviluppo in cui ognuno consapevolizza i propri ruoli e responsabilità favorendo il perfezionamento delle *performances* qualitative.

Di derivazione utilità economiche da quanto appena esposto.

A vantaggio dall'adozione di uno standard ambientale ISO 14001 abbiamo invece un desumibile aumento della tutela ambientale, una via preferenziale per l'acquisizione di punteggi in appalti pubblici o privati, semplicità di monitoraggio e perfezionamento delle azioni ambientali. Notevoli riduzioni in termini di inquinamento atmosferico e idrico oltre alla riduzione di emissioni di gas serra.

Rilevante con un'attestazione ISO 45001 il potenziamento della cultura della sicurezza in azienda, la gestione ed il controllo dei fattori di rischio sul luogo di lavoro, la riduzione degli infortuni, del turnover e dell'assenteismo e la diminuzione delle responsabilità penali ed amministrative del Datore di Lavoro secondo l'art. 30 del D.lgs. 81/08.

3.3 Privilegi e convenienze settoriali emerse dallo studio

Quanto presentato dalle documentazioni si caratterizza per una natura universalmente applicabile senza dipendenze specifiche dal settore operante di riferimento; seguono, a differenza, i principali tornaconti riscontrati dall'esame condotto nell'azienda leader del ramo ambientale appartenente ai settori IAF 24 (Riciclaggio) e 39 (Altri servizi sociali).

Le nostre indagini hanno riconosciuto spettabili vantaggi economici derivanti dall'ottemperanza ad un sistema di gestione ambientale, quest'ultima infatti permetterebbe secondo la Deliberazione della Giunta Regionale n.2721 "la riduzione dell'ammontare delle garanzie finanziarie come seguito all'adesione da parte delle aziende interessate a sistemi di gestione ambientale, nonché l'adozione di particolari sistemi di gestione e di controllo che contribuiscono a ridurre la probabilità che si verifichino

eventi negativi da inquinamento dovuto alla gestione di rifiuti". Tale riduzione, nel caso di imprese certificate ai sensi della norma UNI EN ISO 14001 sarebbe dal valore corrisposto del 40%.

L'adozione di un SGA acconsentirebbe inoltre, come sancito al Punto.9 Art. 29-octies del D.lgs. 152/06 relativamente alla durata dell'Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA) ad un'estensione del termine di rinnovo e riesame ad anni dodici piuttosto che dieci dal rilascio dell'AIA o dall'ultimo riesame effettuato sull'intera installazione. Segue alla consegna dell'AIA l'obbligo di presentazione di un Piano di Monitoraggio e Controllo da inoltrarsi chiarendo quanto attuato in ottemperanza alle scritture dell'autorizzazione ambientale.

Di notevole importanza i meccanismi di riduzione degli importi legati alle fidejussioni per gli operatori economici che sono in possesso della certificazione ISO 14001 secondo l'art.93 del Codice Appalti del 2016: questi ed altri favoreggiamenti consentono la dimostrazione di una distinta sensibilità alla gestione ambientale, aspetto peculiare per l'accumulo di punteggi superiori nelle gare d'appalto. Il conseguimento di un elevato punteggio in tali gare è subordinato alla presentazione di documentazioni che certifichino il soddisfacimento di requisiti.

Marcata la possibilità di attenersi alle linee guida ISO per lo stilarsi di un nuovo piano di gestione oppure l'eventualità di proporre uno già implementato all'interno dell'organizzazione da certificarsi. La realtà del Centro Risorse sottolinea come abbia proceduto alla certifica, tramite uno studio di consulenza, di un SGA già ampiamente integrato all'interno dell'organizzazione portando ad un'effettiva corrispondenza tra quanto certificato su carta e quanto predisposto come piano d'azione per la gestione dell'impianto. Qualità, ambiente e sicurezza sono certificazioni di durata triennale, seguono audit per la verifica di rinnovo e annuali verifiche di mantenimento a garanzia della presenza di un sistema di gestione, della sua applicazione e del suo permanere. Gli audit interni devono essere compiuti da figure aziendali adeguatamente formate e certificate oppure da consulenti esterni appartenenti ad enti terzi diversi dall'ente certificatore.

Norma e requisiti sono da rispettarsi, necessaria la presenza di un manuale con modulistiche e registrazioni a testimonianza. L'impegno all'ottemperanza presuppone l'annuale fissazione di nuovi obiettivi da riportarsi tra i punti della revisione dell'esame della direzione.

Se inderogabile la presenza dello standard ISO 14001 per il ricalcolo della fideiussione ugualmente non si può attestare per quanto concerne lo sgravio del premio INAIL secondo il modello OT23 in presenza di un SGSL; tale traccia ha come riferimento una scala di requisiti a punteggio da soddisfarsi: gli interventi realizzati per il soddisfacimento di tali requisiti permettono il guadagno di un punteggio cumulabile da 20 a 100 punti a seconda della complessità. Con interventi ci si riferisce ad investimenti effettuati dall'azienda per la prevenzione degli infortuni sul lavoro e sono compresi l'acquisto di dispositivi di sicurezza, la formazione del personale, l'adozione di tecnologie innovative per la sicurezza ed altre. Per l'accesso alla riduzione del tasso il punteggio totalizzato deve ammontare ad un minimo di punti 100, punteggio interamente disposto se in presenza della certificazione ISO 45001 ma perseguibile anche mediante il soddisfacimento di singole prerogative.

Conclusioni

A conclusione della nostra indagine si avvalora la tesi che considera gli Standard ISO come una facoltà di potenziamento multilaterale: se opportunamente impiegati questi strumenti possono divenire leve di sviluppo in termini economici, della sostenibilità ambientale e di quella sociale.

Seguono dati numerici a supporto derivanti dall'analisi dell'Osservatorio Accredia "Accreditamento e certificazioni. Valore economico e benefici sociali".

Primariamente significativo un appunto sulla portata che il comparto delle valutazioni della conformità assume in proporzione ai servizi professionali alle imprese; tale settore genera un valore di mercato pari a 4,2 miliardi di euro e fornisce base occupazionale a 33 mila addetti secondo osservazioni del 2018. In aggiunta, il comparto degli organismi di certificazione, ispezione e verifica accreditati conta oltre 360 imprese e un giro d'affari di circa 1,8 miliardi di euro.

Corroboranti la nostra tesi gli studi condotti dall'osservatorio ricostruiscono una misura definita quale "Capitale intangibile TIC" (*Testing – Inspection – Certification*) comprensivo di aspetti qualitativi, conoscitivi e tecnologici e riconducibile ad attività di certificazione, ispezione, test e taratura che concordemente l'analisi sarebbero responsabili di un contributo incrementale alla crescita dell'economia nazionale. Tale accrescimento, secondo gli studi condotti, tra il 2013 ed il 2018 avrebbe generato un valore corrisposto in termini monetari corrispondente a 10,8 miliardi di euro.

Doveroso successivamente evidenziare la capacità della certificazione accreditata di determinare nei due anni a seguire la certifica un aumento in termini percentuali compreso tra il 2 ed il 18% sulla base del settore d'appartenenza e dello standard adottato; nello specifico, una combinazione di un SGA con un SGQ determina un aumento dei ricavi superiore all'8%.

Ne scaturisce, sempre più rilevante, il ruolo propulsivo del capitale immateriale nei processi di crescita delle organizzazioni del sistema

economico italiano; questo è comprovato dai dati economici dell'apporto del capitale TIC alla crescita del valore aggiunto pari al 16,1% e da un apporto medio annuo corrispondente a 2,2 miliardi di euro.

È per mezzo dello studio dell'osservatorio sul periodo 2008-2018 poi che si è in grado di attestare l'esistenza di un nesso causale tra la certificazione e i risultati di bilancio: oltre 88 mila imprese italiane con un sistema di gestione certificato sotto accreditamento sviluppano un valore della produzione di 1.405 miliardi di euro, corrispettivi al 40% dell'economia, quasi la metà del valore produttivo. Questi dati, da leggersi sulla base del settore di appartenenza delle imprese, dimostrano una marginalità strutturalmente più elevata della media oltre ad una maggiore efficienza e sostenibilità del debito rispetto alle aziende non certificate.

Come analizzatosi nel corso del nostro studio, gli effetti positivi non sarebbero riconducibili solamente a livello aziendale ma anche della collettività: in termini quantitativi l'attenzione rivoltasi dall'Infrastruttura per la Qualità (nelle principali sfaccettature ambientali, della salute e sicurezza) corrisponderebbe ad un contributo medio superiore al miliardo annuo.

Innovazione, sostenibilità ambientale e sociale i principali campi d'applicazione, canali strumentalizzati che generano benefici a vantaggio della collettività divenendo leve strategiche. Tra gli esempi più emblematici, gli standard regolamentatori che garantiscono la sicurezza degli oggetti e dei dispositivi tutelando la salute pubblica oppure altri che permettono la riduzione delle emissioni, dei consumi primari di energia e degli infortuni sul lavoro in numero ed intensità.

Di derivazione concludere quindi ammettendo le proficuità di certificare almeno un sistema di gestione volendo rimanere competitivi con la propria realtà: trattasi di incentivi economici, contrattuali e normativi, competitivi e molti altri ancora, l'ottemperanza apporta valore su molteplici fronti.

Un asset immateriale, un investimento a lungo termine, un'opportunità di valorizzazione che concerne ogni aspetto che permea l'ente.

Ringraziamenti

Desidero esprimere primariamente la mia gratitudine alla Prof.ssa Giaretta, mia relatrice, per la cortesia e la professionalità dimostratemi lungo questo percorso.

Vedo così raggiunto uno dei primi traguardi tanto sognati, con la consapevolezza di avervi accanto, di essere amato.

Ai miei genitori: vi ringrazio per la mia persona, per la possibilità concessami.

Ringrazio i miei fratelli Giulia e Giacomo, siete fiamme che scaldano la quotidianità in famiglia.

Ringrazio Alessandra, mia complice in tutto, grazie per l'amore, per saper valorizzare ogni mia fragilità.

Ringrazio Denis e tutti gli altri miei amici, i momenti con voi condivisi, oltre a gioia e sentimenti di vitalità hanno ammesso la distrazione da ansie e frustrazioni.

Indipendentemente dalle difficoltà, col vostro sostegno una grande meta è stata raggiunta e ve ne sono immensamente grato.

Bibliografia

- Accreditamento e certificazioni. Valore economico e benefici sociali. Osservatorio Accredia, 2020.
- ISO 9001, *Quality management systems — Requirements*
- ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- ISO 45001, *Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*
- Understanding ICT Standardization. 2nd edition. 2021.

Sitografia

- <https://advisera.com/>
- <https://jtc1info.org/>
- <https://sicert.net/storia-e-sviluppo-delle-norme-iso/>
- <https://www.accredia.it/>
- <https://www.acsregistrars.it/>
- <https://www.arpa.veneto.it/>
- <https://www.imq.it/it>
- <https://www.iso.org/home.html>
- <https://www.pcq-srl.it/>
- <https://www.portalenetworkgtc.it/>
- <https://www.qcb.it/>
- <https://www.safetyone.it/>
- <https://www.winple.it/>