



SISTEMI DI GESTIONE E PERFORMANCE AZIENDALI

AUTORE: DR. EMANUELE MANCUSO

ANNO: 2020

INTEGRA S.r.l.

Cod. Fisc. P. IVA 02264520798

info@integrasrl.it

www.integrasrl.it

ROMA

via Cola di Rienzo, 265

tel. 06-36006075

fax 06-32507449

CATANZARO

via Lucrezia della Valle, 84

tel. 0961-367137

fax 0961-759379



INTEGRA
CONSULENTI DI DIREZIONE

SISTEMI DI GESTIONE E PERFORMANCE AZIENDALI

IMPORTANZA DEI SISTEMI DI GESTIONE

Le modalità di gestione e le forme organizzative delle aziende tendono, nel tempo, ad evolversi a causa della crescente complessità che caratterizza l'ambiente con il quale si trovano ad interagire. Essere competitivi oggi, significa riuscire a rispondere adeguatamente ai requisiti del cliente, essere flessibili in termini organizzativi e produttivi nonché, e forse è questo l'aspetto più critico, essere capaci di apprendere e adattarsi rapidamente al cambiamento imposto.

L'affermarsi di questi nuovi fattori critici di successo richiede che le organizzazioni riescano a raggiungere elevati gradi di coordinamento tra le diverse funzioni e i diversi processi aziendali.

Tale necessità ha fortemente evidenziato che ciò che in azienda crea valore per il cliente e genera i profitti sono i processi, quei flussi di lavoro che attraversano trasversalmente l'organizzazione.

Risulta quindi chiaro che un approccio per processi, tipico dei sistemi di gestione aziendale progettati in conformità a standard internazionali riconosciuti, facilita il raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia, un reale orientamento dell'organizzazione al cliente e incrementa le performance.

In tale approccio organizzativo, diventa fondamentale definire una serie di indicatori utili per misurare i processi aziendali, in modo da ottenere informazioni circa il loro consumo di risorse, il tempo impiegato per lo svolgimento, il livello qualitativo raggiunto, cioè quel patrimonio informativo indispensabile per il miglioramento dei processi stessi.

La sola disponibilità di informazioni, tuttavia, non è di per sé sufficiente a garantire il successo di un'organizzazione guidata da un approccio per processi: ciò che veramente dà valore alle informazioni è la loro disponibilità a tutti i livelli aziendali, nel modo e nei tempi in cui le stesse sono richieste. È ancor più importante quindi realizzare un "sistema di gestione", elemento cardine della gestione per processi.



Negli ultimi anni le certificazioni, le ispezioni, le verifiche, le prove e le tarature accreditate, utilizzate come input da altri settori di produzione e fornitura di servizi, hanno contribuito a sostenere la crescita di tutta l'economia.

In particolare nei settori manifatturiero, servizi e costruzioni si è verificato un incremento del 16,1% della crescita del PIL. In termini monetari, il Capitale Qualità ha generato un valore di 10,8 miliardi di euro, con una media annua di 2,2 miliardi di euro e un valore di picco di 3,1 miliardi nel 2017.

Fig. 1: Il contributo delle valutazioni della conformità accreditate alla crescita

ADOZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 E UNI ISO 45001 – IL TREND DI MERCATO

L'adozione di un sistema di gestione aziendale, ancor più se integrato rispetto ai diversi standard internazionali (UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 E UNI ISO 45001), favorisce lo sviluppo di una cultura della qualità, del rispetto ambientale, dell'attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori e il coinvolgimento attivo dell'intera struttura, in quanto la stessa si trova direttamente chiamata, sia nella fase di implementazione del sistema, che in tutti i momenti di modifica di alcune attività, ad individuare e selezionare le variabili ritenute rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e a strutturare i rapporti del controllo di gestione nei modi ritenuti più utili.

Le nuove edizioni delle norme UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e UNI ISO 45001 esaltano inoltre il concetto del risk-based thinking (pensiero basato sul rischio) che considera il rischio parte integrante dei processi, del sistema di gestione e del modo di prendere decisioni. La gestione del rischio non è indipendente e separata dai processi e dalle attività, ma diventa un modo per gestire i processi, le attività, l'organizzazione.

Il pensiero basato sul rischio, dunque, è un approccio essenziale per un efficace sistema di gestione. Si tratta di una impostazione mentale nuova rispetto al passato, che deve caratterizzare e impegnare tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione, a partire dall'alta direzione. Il pensiero basato sul rischio, infatti, parte dalla leadership dell'alta direzione e si rende concreto, insieme con l'approccio per processi, come impegno dell'alta direzione stessa.

Nel 2019 il numero delle certificazioni di sistema di gestione rilasciate dagli organismi accreditati a organizzazioni pubbliche e private è cresciuto significativamente rispetto all'anno precedente, raggiungendo quota pari a 147.756 siti aziendali certificati.

Gli incrementi sono stati pari al +6,1%, +2,8% e +6,6%, rispettivamente per i siti, le aziende e i certificati di conformità (figura 2).

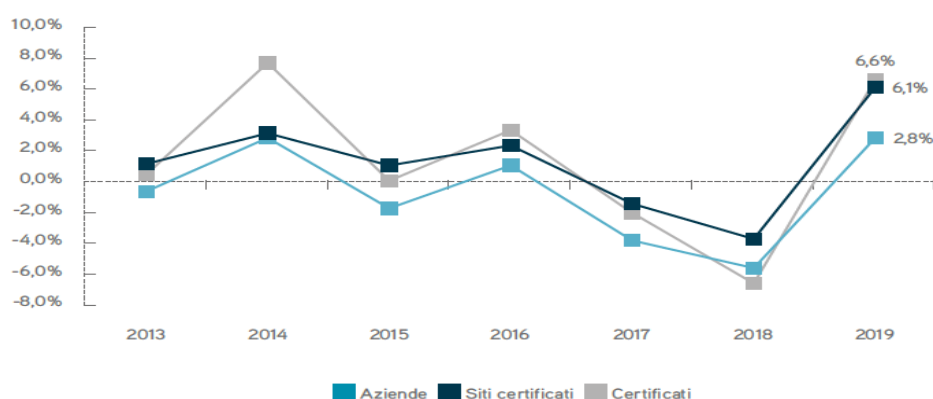


Fig.2: Evoluzione Delle Certificazioni Per I Sistemi Di Gestione 2013-2019 Siti, Aziende, Certificati - Variazioni Percentuali

A livello di siti certificati, tra il 2018 e il 2019, come riportato nella Relazione Annuale 2019 di Accredia, è aumentato il ricorso delle aziende alle certificazioni di sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, del +28%, per un totale di 20.548 siti aziendali, e ai sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni, con un incremento del +38% e 2.233 sedi certificate (Tabella 1).

EVOLUZIONE DELLE CERTIFICAZIONI PER I SISTEMI DI GESTIONE 2013-2019 SITI CERTIFICATI PER NORMA							
Norma di Certificazione	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SGQ - Sistemi di gestione per la qualità (UNI EN ISO 9001)	124.615	127.303	126.865	128.240	124.420	116.891	123.211
SGA - Sistemi di gestione ambientale (UNI EN ISO 14001)	18.738	19735	20.339	21.616	22.160	22.963	24.076
SCR - Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (BS OHSAS 18001)	11.516	12.779	14.052	15.461	16.860	16.103	20.548
SGE - Sistema di gestione dell'energia (UNI CEI EN ISO 50001)	-	-	794	1.315	2.322	3.420	2.607
SSI - Sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni (UNI EN ISO 27001)	568	662	799	926	1.205	1.619	2.233
FSM - Sistemi di gestione per la sicurezza alimentare (UNI EN ISO 22000)	-	-	854	1.218	1.190	1.308	1.545
ITX - Sistemi di gestione per i servizi informatici (ISO/IEC 20000-1)	17	57	73	81	108	191	233

Tab. 1: Evoluzione delle certificazioni per sistemi di gestione - siti certificati per norma.

Le variazioni percentuali annuali del numero di siti certificati nei principali schemi di certificazione, registrano tutte valori positivi per il 2019, con l'eccezione dei sistemi di gestione per l'energia, calati del 24% (figura 3).

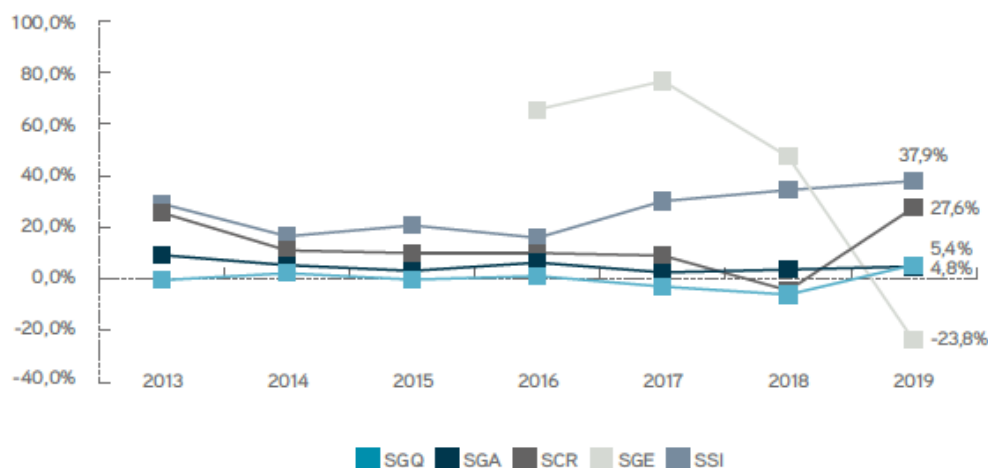
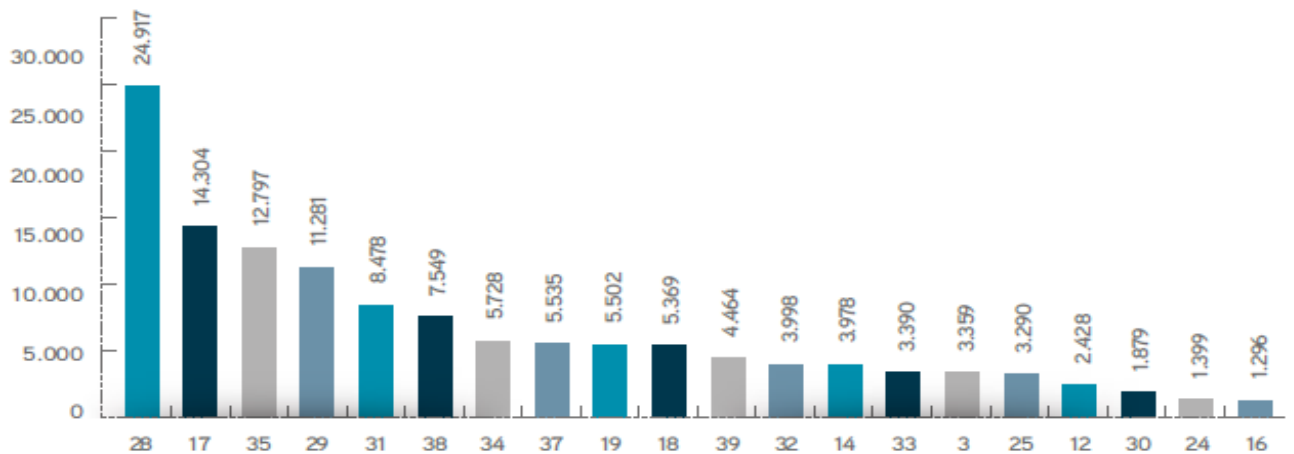


Fig.3: Evoluzione delle Certificazioni 2013-2019 - Siti certificati per norma - Variazioni Percentuali

Relativamente alla ripartizione dei sistemi di gestione per settore di appartenenza, si conferma la netta predominanza delle costruzioni (IAF 28) con quasi 25.000 siti certificati, che riflette una segmentazione stabile nel tempo, condizionata dall'obbligo di possedere certificazioni rilasciate sotto accreditamento ai sensi della UNI EN ISO 9001 per le aziende che partecipano alle gare di appalto pubbliche. Seguono i settori della manifattura metalli, dei servizi generali e del commercio all'ingrosso e al dettaglio, che si attestano tutti sopra le 10.000 certificazioni (figura 4).



Legenda - Settori di certificazione IAF

01 Agricoltura, silvicoltura e pesca	14 Prodotti in gomma e materie plastiche	28 Costruzione
02 Industria mineraria e cave	15 Prodotti minerali non metallici	29 Commercio all'ingrosso, al dettaglio; riparazione autoveicoli, motociclette e prodotti per la persona e la casa
03 Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	16 Calce, gesso, calcestruzzo, cemento e prodotti affini	30 Alberghi e ristoranti
04 Tessuti e prodotti tessili	17 Metalli e prodotti in metallo	31 Trasporti, logistica e comunicazioni
05 Cuoio e prodotti in cuoio	18 Macchine ed apparecchiature	32 Intermediazione finanziaria, attività immobiliari, noleggio
06 Legno e prodotti in legno	19 Apparecchiature elettriche ed ottiche	33 Tecnologia dell'informazione
07 Pasta per carta, carta e prodotti in carta	20 Costruzioni navali	34 Servizi d'ingegneria
08 Case editrici	21 Industria aerospaziale	35 Altri servizi
09 Tipografie	22 Altri mezzi di trasporto	36 Pubblica amministrazione
10 Fabbricazione di coke e di prodotti petroliferi raffinati	23 Produzione di manufatti (non classificata altrove)	37 Istruzione
11 Energia nucleare	24 Riciclaggio	38 Sanità ed altri servizi sociali
12 Chimica di base, prodotti chimici e fibre	25 Rifornimento di energia elettrica	39 Altri servizi sociali
13 Prodotti farmaceutici	26 Rifornimento di gas	
	27 Rifornimento di acqua	

Fig.4: Ripartizione delle certificazioni per i sistemi di gestione 2019 - Primi venti settori

Leggendo i dati riportati nelle tabelle precedenti, possiamo affermare che sia quasi in atto una vera e propria caccia alle ISO da parte delle aziende, che, anche in momenti di crisi, continuano ad investire nel settore delle certificazioni.

La domanda sorge spontanea: Perché le aziende decidono, consapevolmente, di investire sulle certificazioni ISO?

La risposta è contenuta in un insieme di studi statistici pubblicati negli scorsi mesi da ACCREDIA, INAIL ed altri organismi di rilievo nazionale ed internazionale e più volte ripresi in articoli del Sole 24 Ore, la quale può essere sintetizzata in una semplice frase:

Le aziende certificate fatturano di più, assumono e crescono di più, spendono meno e vanno incontro a minori rischi sociali e di mercato.

I BENEFICI DELL'ADOZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE

L'adozione di sistemi di gestione aziendale è quindi una vera e propria necessità per tutte quelle organizzazioni che intendono competere su un mercato sempre più articolato e internazionale.

Le aziende certificate, infatti, a prescindere dallo schema di certificazione adottato, sviluppano un valore della produzione di 1.405 Miliardi di Euro, pari a circa il 40% del totale fatturato delle imprese italiane.

Categoria di certificazione	Anno di certificazione (T0)	Anno successivo alla certificazione (T+1)	Due anni dopo la certificazione (T+2)
UNI EN ISO 9001 - Industria	1,3	-	2,5
UNI EN ISO 9001 - Costruzioni	-	8,2	17,0
UNI EN ISO 9001 - Servizi	3,9	6,4	8,0
UNI EN ISO 9001 + Aeronautica (9100+9110+9120)	-	-	7,5
UNI EN ISO 9001 + Dispositivi medici (13485)	4,5	12,7	18,1
UNI EN ISO 9001 + Saldatura Metalli (3834)	-	-	-
UNI EN ISO 9001 + Ambiente (14001)	-	4,4	8,7
UNI EN ISO 45001 - ex BS OHSAS 18001 - Sicurezza sul lavoro	2,6	-	-

Inoltre, nei due anni successivi all'adozione di un Sistema di Gestione, le aziende hanno registrato puntualmente una crescita del fatturato.

Tale crescita, in relazione al settore di appartenenza ed allo standard applicato, è diffusa e generalizzata con dati sorprendenti per le imprese di costruzione e per le organizzazioni operanti nel settore dei dispositivi medici.

Fig.5: Incremento percentuale fatturato (Fonte ACCREDIA).

Trasversale a tutte le classi dimensionali è anche il vantaggio in termini di produttività e competitività delle imprese certificate, con differenziali più ampi nelle classi dimensionali più piccole e con le microimprese che registrano un incredibile +18,8 di produttività rispetto alle concorrenti non certificate.

Tale vantaggio è ancora più evidente nei settori a forte vocazione all'export, in cui le 19.000 imprese certificate ottengono risultati incoraggianti.

A parità di classe dimensionale, un'impresa certificata infatti ha un valore medio delle esportazioni pari a circa il triplo di una non certificata. In valori monetari significa 3,3 Mln di Euro di export aggiuntivo medio per ogni singola impresa.

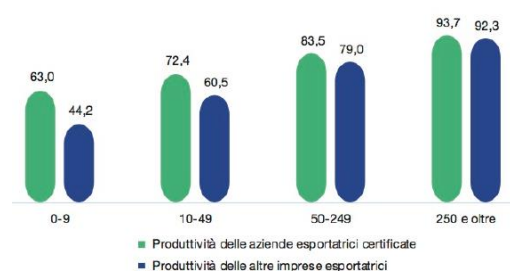


Fig.6: Differenziale di produttività (Fonte ACCREDIA).

I sistemi di gestione giocano un ruolo fondamentale anche in termini di sostenibilità etica e ambientale, tematica che negli ultimi anni è sempre più al centro delle politiche economiche adottate a livello internazionale dagli stati maggiormente sviluppati per garantire e assicurare il benessere dell'Umanità e del Pianeta.

Gli ultimi studi statistici hanno determinato l'impatto economico derivante dall'adozione di certificazioni ISO in termini di benefici sociali annui che nel complesso ammontano a circa 1,3 Miliardi di Euro.



Fig.7: Benefici sociali annui (Fonte ACCREDIA).

A tal proposito sono molto interessanti i dati forniti da INAIL con riferimento agli impatti benefici derivanti dall'adozione di Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro sul territorio nazionale che tracciano un quadro molto significativo dei risultati ottenuti in termini di riduzione del numero complessivo degli infortuni e della minore gravità degli stessi nelle aziende certificate che si traduce anche in notevoli risparmi economici quantificati in circa 300 Milioni di Euro annui.

Settori	GG Tariffa Inail	Indici di Frequenza Infortuni			Percentuale di Infortuni gravi sul totale degli infortuni definiti		
		Imprese Certificate	Imprese NON certificate	Variazione Percentuale	Imprese Certificate	Imprese NON certificate	Variazione percentuale
Attività varie; servizi e commercio	0	17,1	18,8	-9	3,9	5,1	-23,5
Pesca Alimenti e Agricoltura	1	23,1	26,2	-11,8	4	7,4	-45,9
Chimica, Plastica, Carta, Pelli	2	13,1	19,4	-32,5	2,6	5	-48
Costruzioni edili, impiantistica	3	25,4	28,3	-10,2	8,3	11,2	-25,9
Esercizio di impianti di energia	4	16,6	21,1	-21,3	1,8	5,8	-69
Legno e affini	5	30,1	32,4	-7,1	3,6	9,4	-61,7
Metallurgia. Macchine. Mezzi di trasporto	6	17,4	23,6	-26,3	1,7	5,6	-69,6
Mineraria, rocce e vetro	7	17,8	33,1	-46,2	4,8	8,7	-44,8
Tessile e confezionamento	8	9,6	10,7	-10,3	5,1	7,3	-30,1
Trasporti e magazzino	9	25,9	31,4	-17,5	2,2	6,7	-67,2
Complesso dei settori		18,1	21,5	-15,8	3,5	5,8	-39,7

Fonte: Inail

Fig.8: Riduzione frequenza e gravità infortuni (Fonte INAIL).



ING. EMANUELE MANCUSO

CV

Ingegnere Gestionale con specializzazione in Logistica Integrata, ho frequentato un master di alta formazione in Manager Consulting.

Ho iniziato immediatamente un percorso lavorativo che mi ha portato a maturare significative esperienze nell'ambito dei sistemi di gestione, contribuendo, in qualità di consulente prima e responsabile di gruppi di lavoro successivamente, all'ottenimento della certificazione di aziende complesse.

Nel corso degli anni ho ulteriormente approfondito gli studi nell'ambito della consulenza di direzione e organizzazione aziendale acquisendo competenze specifiche nell'applicazione di nuovi modelli di gestione aziendale, nella valutazione della compliance e nel risk management, in conformità alle principali norme ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 37001, ISO/IEC 27001, Ecc.)

Sono Consulente di Management qualificato APCO e Innovation Manager iscritto nell'elenco tenuto dal MISE nell'Area 2 Punto A - Applicazione di nuovi metodi organizzativi nelle pratiche commerciali, nelle strategie di gestione aziendale, nell'organizzazione del luogo di lavoro.

Attualmente sono Responsabile dell'Area "Strategia d'Impresa" presso la Integra Srl, occupandomi della pianificazione e del coordinamento dei team multidisciplinari assegnati ai progetti.