FEDERMANAGER BOLOGNA

www.bologna.federmanager.it - E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

sommario

I nostri numeri

PRESIDENZA
ELIANA GROSSI - Tel 051/6240102
E-mail: presidente@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA SINDACALE/AGENZIA LAVORO
SERGIO MENARINI - Tel. 051/542919
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA PREVIDENZIALE
CARLA GANDOLFI - Tel 051/545526
E-mail: carla.gandolfi@federmanagerbo.it
GAIA MONTI - Tel. 051/543258
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
Ricevono su appuntamento

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO
CARLA GANDOLFI - Tel. 051/545526
E-mail: c.gandolfi@agenzia.fondirigenti.it
SERGIO MENARINI - Tel. 051/542919
E-mail: s.menarini@agenzia.fondirigenti.it
Ricevono su appuntamento

FASI - ASSIDAI
ANNALENA GARDINI - Tel. 051/495966
E-mail: annalena.gardini@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

SEGRETERIA - CONVENZIONI
SARA TIRELLI - Tel. 051/0366618
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE
PAOLA FASOLI - Tel. 051/495985
E-mail: paola.fasoli@federmanagerbo.it

UFFICI - ORARI DI RICEVIMENTO
Dal Lunedì al Venerdì
8:30 - 13:30 / 14:30 - 17:30

FASI
8:30 - 12:30

Periodico di Federmanager
Sindacato Dirigenti Azienda Industriali
per la Provincia di Bologna
Iscritto al ROC al numero 5294

Direzione, Redazione e Amministrazione:
Presso FEDERMANAGER Bologna
Via Bombicci, 1 - 40139 Bologna
tel. 051/6240102 - Fax 051/6242195

Direttore responsabile: ELIANA GROSSI

Comitato di redazione:
Cesare Bassoli, Fausto Gabusi, Eliana Grossi,
Sergio Menarini, Enrico Piana, Umberto Tarozzi

Segreteria di Redazione:
SERGIO MENARINI
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it
SARA TIRELLI
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

Impaginazione e Stampa
Tipografia Irnerio
Via Irnerio, 22/c
Tel. 051.241452 - Fax. 051.246268
E-mail: tipografiairnerio@tin.it

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente l'opinione di Federmanager

5 **EDITORIALE/ ATTUALITA'**
Ibridazione identitaria e rappresentanza

7 **WELFARE**
Il valore dei seniores

8 **LEGALE**
La negoziazione assistita in materia di famiglia

11 **EVENTI**
Matching Start up /manager: per creare opportunità di sviluppo e nuova occupazione

13 **INTERVISTA**
Strategie per le PMI. A colloquio con Aldo Buratti, Presidente della Fondazione IDI

15 **SPECIALE CONVENZIONI 2015**
Convenzioni con esercizi commerciali, le consulenze per gli associati e l'Assistenza fiscale

19 **MANAGEMENT**
Competitività 2 → 3 → 4.0? Una nuova manifattura?

20 **FASI**
Perché dobbiamo dotarci di un welfare attivo?

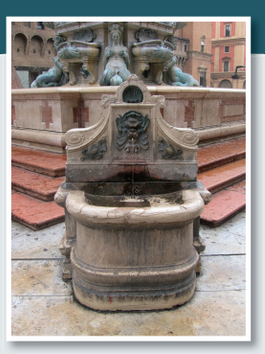
21 **FASI**
Invio on line delle pratiche, qualche precisazione

22 **MANAGEMENT**
La disciplina dei contratti di fornitura dei servizi di comunicazione telefonica ed elettronica e le controversie nelle telecomunicazioni: un esempio interessante di mediazione obbligatoria

24 **EVENTI**
L'evoluzione della produzione energetica: dalle fonti fossili a quelle rinnovabili. Osservazioni e commenti in attesa del Convegno sull'energia

27 **MANAGEMENT**
La revisione 2015 delle norme dei sistemi di gestione: rischi e opportunità

In Copertina



Piazza Maggiore - Fontanella al lato del Gigante. Dal 1605 al 1888 la fontana era recintata e per permettere l'utilizzo dell'acqua ai bolognesi vennero costruite quattro fontane all'esterno dell'inferriata, ai quattro angoli. Ne è rimasta una sola.

Foto dell'Ing. Fausto Gabusi, febbraio 2015

LA REVISIONE 2015 DELLE NORME DEI SISTEMI DI GESTIONE: RISCHI E OPPORTUNITÀ

Terminerà entro il 2015 il processo di revisione della serie di norme relative ai Sistemi di Gestione più diffuse e famose (in Italia e nel mondo) ossia quella dei Sistemi di Gestione per la Qualità e in particolare la norma ISO 9001. Lo stesso dicasi per la revisione della norma dei Sistemi di Gestione dell'Ambiente ISO 14001 che si completerà anch'essa nel corso dell'anno corrente mentre la revisione dei Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza del lavoro (ex OHSAS 18001) terminerà il prossimo anno con l'emissione nel corso del 2016 della nuova norma ISO 45001. La Commissione Lavoro e Innovazione di Federmanager Bologna ha ritenuto strategico cogliere l'opportunità derivante da tali importanti nuove edizioni di queste basilari norme sui Sistemi di Gestione (e quindi su tutta l'organizzazione di un'impresa) per costruire opportunità di lavoro per i manager associati. All'interno di questo progetto è nato un accordo con un importante partner nazionale (TUV Italia), esperto riconosciuto di questa materia, per sviluppare un apposito piano di formazione che porterà alla costituzione di uno sportello dedicato ai manager iscritti. Si ritiene infatti che tale percorso formativo fornisca grandi potenzialità per creare nuove opportunità di lavoro per i manager formati (ed eventualmente anche certificati) che aderiscono all'iniziativa.

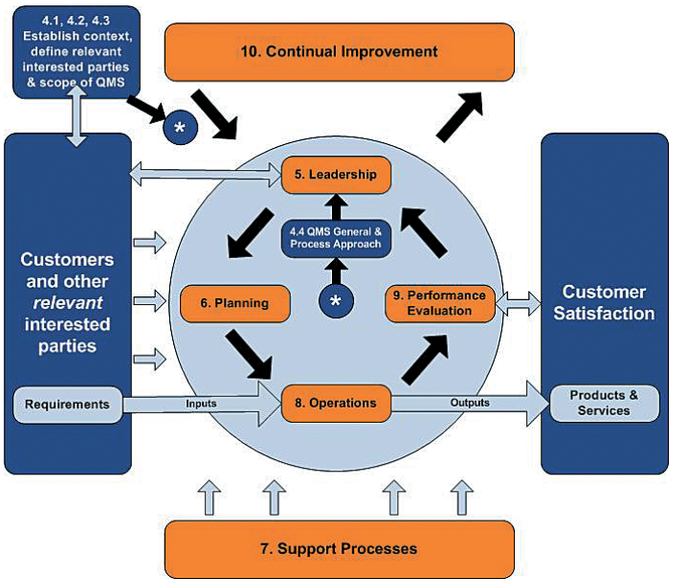
UNA BREVE INTRODUZIONE STORICA ALLA REVISIONE DELLA SERIE ISO 9000

L'Italia è il secondo Paese al mondo, dopo la Cina, per numero di certificazioni ISO 9001. Parliamo di un totale di circa 83.000 certificazioni (fonte Accredia-Censis 1-2014) di cui circa 28.000 nel settore manifatturiero, rilasciate in conformità al sistema di gestione "*best-seller*" della normazione. Da questo semplice dato proveniente da fonte autorevole è immediato ricavare che l'avvio del processo di revisione dell'attuale pacchetto di norme della serie ISO 9000 (iniziato ufficialmente nell'ottobre 2012 e che prevede la revisione congiunta di ISO 9000 ed ISO 9001) avrà un impatto socio economico tutt'altro che trascurabile. Del resto, il richiamo alla suddetta norma è divenuto nel tempo sempre più capillare: nella legislazione, nella documentazione tecnica, nella contrattualistica, nelle pubblicità e così via. Si potrebbe addirittura affermare che i concetti di "qualità" e "gestione per la qualità" fanno ormai parte del patrimonio culturale del nostro sistema produttivo, del cosiddetto "Sistema Paese".

E' indiscutibile che, parlando di ISO 9000, non si possa che partire da quella che ha rappresentato la "chiave di volta" per l'affermazione su scala internazionale delle norme sulla gestione per la qualità: la pubblicazione del pacchetto noto come "**Vision 2000**". In estrema sintesi, si può affermare che tale pacchetto ha:

- decretato l'evoluzione del concetto precedente di qualità di tipo prevalentemente "contrattualistico" (il concetto di "assicurazione della qualità"), focalizzato esclusivamente sulla fornitura di un prodotto/servizio idoneo e con le relative garanzie, ad un modello di "gestione per la qualità" più pervasivo, basato sul cosiddetto **"approccio per processi"** (modello PDCA), mutuando anche dalla cultura - di matrice prevalentemente statunitense e nipponica - della "Qualità Totale" (Total Quality) concetti come soddisfazione del cliente, orientamento al cliente, miglioramento continuo;
- determinato una nuova architettura del pacchetto normativo, un assetto che riflette quello attuale e che non verrà ragionevolmente modificato dalla nuova revisione ma che sarà la base per la revisione 2015. Il **"risk based thinking"**, elemento base della nuova normativa 2015, ha come base fondamentale di partenza l'approccio per processi della precedente e attuale versione delle norme della serie ISO 9000.

In tal senso, la Vision 2000 ha rappresentato una vera e propria "rivoluzione culturale" e contribuito in maniera decisiva ad edificare una "cultura della qualità": dal radicamento di alcuni termini sino all'attuazione di processi e pratiche



conformi ad un modello divenuto nel tempo davvero "globale".

Dopo la revisione "leggera"del pacchetto Vision 2000 avvenuta tra il 2005 ed il 2009, il nuovo processo di rinnovamento dei "best-seller" della normazione intende essere ben più profondo ed ampliare significativamente i confini della gestione per la qualità. Se da un lato tale processo di revisione è normale (tutte le norme tecniche sono infatti soggette a periodica revisione), dall'altro lato, il suo esito e il successo di mercato della nuova serie ISO 9000 non è affatto scontato. La rilevanza e l'impatto di tali norme non è di per sé in discussione, ma è altrettanto indiscutibile che, mai come negli ultimi anni, la questione inerente la percezione e la credibilità delle certificazioni ISO 9001 ed i vantaggi competitivi derivanti dalla sua effettiva applicazione sono divenuti temi non più eludibili. Non a caso, ISO stessa ha da subito identificato nel percorso di revisione di questa serie di norme il mutato ed incerto contesto socio-economico contemporaneo legato al periodo di crisi e all'approccio minimalista ai sistemi di gestione. Con la definizione di **"approccio minimalista"** si intende la percezione delle norme e dei sistemi di gestione per la qualità che vede unicamente la certificazione come obiettivo senza invece perseguire con metodo e applicazione la ricerca dell'aumento del valore dell'organizzazione certamente ottenibile da una applicazione corretta e rigorosa delle norme. Tale approccio minimalista viene individuato da ISO come il driver fondamentale per una ineluttabile evoluzione del concetto stesso di qualità. L'obiettivo della revisione 2015 di queste norme è quindi quello di evolvere verso un **"approccio sostanziale"** che sia efficiente ed efficace per portare valore alle organizzazioni che volontariamente scelgono di adeguarsi alle normative sui Sistemi di Gestione.

HIGH LEVEL STRUCTURE: IL NUOVO FORMAT COMUNE DELLE NORME SUI SISTEMI DI GESTIONE

È la struttura comune obbligatoria recentemente introdotta dall'ISO per tutti i MSS *(Management System Standard(s), ossia le Norme sui Sistemi di Gestione)* e inserita nelle Direttive operative ISO/IEC (ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2). I punti più importanti di questo modello a cui dovranno attenersi tutte le future norme sui sistemi di gestione sono i seguenti:

- Tale struttura generale può avere integrazioni ma non cancellazione delle sue parti previste;
- Garantisce la sostanziale compatibilità tra i diversi Sistemi di Gestione (MS Management System);
- Garantisce l'uniformità di linguaggio fra le norme dei Sistemi di Gestione;
- Evidenzia, meglio che in precedenza, gli elementi essenziali dei MS (che sono illustrati in figura).

A seguito della nuova struttura, i MSS sono ora costituiti da due parti: la parte comune a tutti i MS non modificabile, se non in via del tutto eccezionale, e la parte specifica e di maggior dettaglio che ogni Comitato Tecnico ISO può aggiungere. Appare peraltro non sempre facile allineare parti già consolidate a quanto prescritto dalla parte comune.

LE PRINCIPALI NOVITÀ DELLA NORMA ISO 9001:2015

Il noto ciclo di Deming PDCA (Plan-Do-Check-Act), che viene sempre illustrato fra i primi concetti di ogni corso introduttivo ai Sistemi di Gestione per la qualità, nella nuova versione 2015 della norma ISO 9001 assume una doppia valenza:

- **Operativa:** si conferma ovviamente la gestione operativa già presente nella precedente versione 9001:2008 in cui ora P è descritto al punto 6 della nuova norma, D è contenuto nel punto 8, C corrisponde al punto 9 e infine il concetto A compete alla Leadership (punto 5) per intraprendere tutte le iniziative conseguenti alla valutazione delle prestazioni dell'organizzazione.
- **Strategica:** questa nuova applicazione di PDCA parte da una pianificazione strategica **(P)** conseguente all'analisi e comprensione del contesto e dei portatori di interesse ai punti 4.1, 4.2 e 4.3 della nuova norma 9001:2015, per continuare nella esecuzione **(D)** realizzata con il recepimento del punto 4.4 e quindi verificata **(C)** e attuata **(A)** attraverso la leadership al punto 5 della norma.

Quindi l'obiettivo del **miglioramento continuo** (punto 10 della norma) viene raggiunto sia attraverso il PDCA della **gestione operativa** che attraverso il PCDA della **visione strategica** e quindi

il ruolo della leadership è determinante per entrambi gli aspetti. Inoltre la centralità della Leadership si evidenzia anche su tutti i processi di supporto (punto 7 della norma) in quanto garante di assicurare le risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto riguarda l'attuale Draft International Standard emessa nel Giugno 2014, il documento risponde all'intento strategico di:

- tenere conto dei cambiamenti intervenuti nelle prassi dei sistemi di gestione qualità e nelle tecnologie dopo l'ultima revisione sostanziale (2000) e fornire un solido corpo di requisiti per i prossimi 10 anni;
- assicurare che i requisiti della norma riflettano i cambiamenti nel contesto sempre più complesso (crisi economica, globalizzazione dei mercati, evoluzione delle tecnologie, ecc), esigente e dinamico in cui l'organizzazione opera;
- facilitare, attraverso il rispetto dei requisiti della norma, una efficace implementazione da parte delle organizzazioni del SG e una efficace valutazione di conformità dello stesso alla norma;
- accrescere la fiducia nella capacità delle organizzazioni di fornire beni e servizi conformi e costanti nel tempo;
- accrescere l'abilità dell'organizzazione di soddisfare non solo i propri clienti ma **tutti** i portatori di interesse in genere;
- accrescere la fiducia dei clienti nei QMS basati sulla ISO 9001.

A - Maggiore applicabilità ai servizi

La norma è stata riscritta per essere più generale e più facilmente applicabile alle organizzazioni che erogano servizi. Ove possibile, i punti della norma sono stati modificati per **ridurre la natura prescrittiva** di alcuni requisiti che erano in origine derivati dalle prassi tipiche del settore manifatturiero.

B. - Contesto dell'Organizzazione

L'allineamento con l'HLS ha comportato l'introduzione di due nuovi sotto-punti relativi al contesto dell'organizzazione:

- 4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto;
- 4.2 Comprendere i bisogni e le aspettative delle parti interessate.

Insieme questi due punti richiedono che l'organizzazione determini le questioni e i requisiti che possono avere impatto sulla pianificazione del QMS e che possono essere usati come input nello sviluppo del QMS medesimo.

C. - Approccio per processi

La ISO 9001:2008 promuove l'adozione di un **approccio per processi** nello sviluppare, mettere in atto e migliorare l'efficacia del QMS. L'attuale proposta di revisione della norma rende questo più esplicito, introducendo l'articolo 4.2.2: "Approccio per processi", che specifica i requisiti ritenuti essenziali per l'adozione di detto approccio.

D - Rischi e azioni preventive

La norma non comprende più uno specifico requisito per le *"azioni preventive"*. Questo perché uno dei principali scopi di un QMS diventa quello di agire come strumento preventivo nel suo complesso. Si richiede, al punto 4.1, una valutazione *"delle questioni interne ed esterne all'organizzazione pertinenti agli scopi di quest'ultima e che influenzano la sua capacità di ottenere i risultati attesi"* e, al punto 6.1, di *"determinare i rischi e le opportunità che devono essere affrontati allo scopo di: assicurare che il sistema di gestione per la qualità possa ottenere i risultati desiderati; prevenire o ridurre gli effetti indesiderati; conseguire il miglioramento"*. Questi due insiemi di requisiti sono considerati tali da coprire il concetto di "azione preventiva". Tale approccio caratterizza tutta la norma, richiedendo un **modo di pensare basato sul rischio** (risk-based thinking) e un approccio all'azione preventiva guidato dal rischio, lungo tutto lo sviluppo e la messa in atto del QMS. In generale, emerge pertanto una riduzione dei requisiti prescrittivi, e la loro sostituzione con requisiti basati sulla prestazione.

E - Informazione documentata

- il requisito sulla Informazione Documentata, previsto dall'HLS, è stato adottato senza significative modifiche o aggiunte;
- i termini "documento" e "registrazione" sono stati entrambi sostituiti, lungo tutto il testo, con "informazione documentata";
- non è più citato, e quindi non è più espressamente previsto, il "Manuale della Qualità";
- non sono più citate le "procedure documentate".

L'IMPATTO DELLA NUOVA NORMA SULLE ORGANIZZAZIONI.

I requisiti nuovi o modificati prefigurano impatti potenziali diversi sull'organizzazione, in particolare (ma non solo) su:

1. cultura gestionale dell'organizzazione;
2. struttura organizzativa;
3. competenze richieste;
4. tempo da dedicare all'implementazione e mantenimento del nuovo requisito;
5. modalità di valutazione/autovalutazione;
6. prodotti/processi;
7. apparato documentale;
8. infrastruttura (compresa ICT).

A sua volta, un requisito potenzialmente "molto invasivo" (se confrontato con la versione attuale della norma) potrà esprimere tale potenziale impatto in misura diversa su ciascuna organizzazione, anche in funzione di:

- condizioni iniziali della stessa e del suo QMS ("gap" rispetto al nuovo scenario, misurato sugli 8 parametri suindicati);
- disponibilità di risorse (di tempo, economiche, di competenza, ecc.) per colmare tale gap;
- "anzianità" del precedente QMS (come carattere positivo o negativo se lungamente vissuto e collaudato);
- atteggiamento verso il cambiamento e coerente controllo di attuazione di tale cambiamento;

- prospettive di **ritorno economico sull'investimento** nel relativo cambiamento;

In generale, è possibile tentare una prima mappatura degli impatti prevedibili in relazione a ciascun requisito, classificandoli, per semplicità, in quattro livelli (elevato, medio, basso e nullo).

A proposito del ruolo delle persone dell'organizzazione, nel settembre 2012 -e nell'aprile 2013 in versione italiana- è stata pubblicata la UNI EN ISO 10018 "Linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone", sul presupposto che *"le prestazioni complessive di un sistema di gestione per la qualità e dei relativi processi dipendono in definitiva dal coinvolgimento di persone competenti e se queste sono state opportunamente introdotte e integrate nell'organizzazione"*.

L'ATTIVITÀ DELLA COMMISSIONE LAVORO E INNOVAZIONE SUI NUOVI SISTEMI DI GESTIONE E L'ACCORDO CON TUV

In questo scenario innovativo, dovuto alla prossima emissione delle norme ISO sui Sistemi di Gestione, Federmanager Bologna decide di impegnarsi a cogliere le **opportunità** offerte da questo cambiamento per ridurre i **rischi** legati alla evidente difficoltà di recepimento dei nuovi concetti soprattutto per quelle organizzazioni che non hanno ancora implementato un **efficace approccio per processi.**

Il punto di vista strategico attorno al quale ruota, ai nostri tempi, il processo di sviluppo delle organizzazioni è pesantemente basato sulla *funzione manageriale,* arricchitasi nel tempo di cultura su processi e metodologie che sono strettamente connesse con la strategia e la cultura d'impresa che si intende promuovere o rilanciare. Nasce da qui la proposta di individuare, all'interno di Federmanager Bologna, quelle competenze ed esperienze scarsamente utilizzate aventi invece la capacità di *"creare valore"* per quelle organizzazioni che al momento potrebbero non trovare adeguati riferimenti al proprio interno. Si sta quindi creando un **gruppo di manager** di diversa estrazione e competenze, reso omogeneo dal punto di vista della cultura dei sistemi di gestione dopo un opportuno percorso formativo comune, da mettere a disposizione delle imprese del territorio attraverso la costituzione di un apposito **"Sportello Qualità e Sistemi di Gestione".** A livello internazionale, si sta sempre di più affermando la leva della **certificazione delle competenze** e questo è tanto più riconosciuto in un settore in cui la certificazione delle organizzazioni è la base del rapporto di fiducia che si instaura con il cliente e con tutti i portatori di interesse in genere. La dimensione del fenomeno della certificazione delle persone è molto importante ed è complementare alla certificazione delle organizzazioni, in quanto, contemporaneamente, vengono conciliati tre diversi punti di vista:

- il manager che diventa un **professionista certificato** sui Sistemi di Gestione può fornire dimostrazione di garanzia e riconoscimento di competenze tecniche e trasversali comprovate e costantemente aggiornate, valorizzando la propria professionalità in aggiunta alla propria esperienza;
- le **imprese** che si avvalgono di gruppi di collaboratori certificati, i quali portano al loro interno strumenti e metodi oggettivamente validi (norme ISO) e validati (dalla certificazione dei professionisti), sono facilitate e guidate nel loro percorso di miglioramento per essere sempre più competitive e per distinguersi dalla concorrenza, avviando progetti di analisi dei rischi sul raggiungimento degli obiettivi e conseguenti progetti di miglioramento;
- il **territorio,** che incentivando la libera circolazione delle competenze e delle persone capaci e alimentando la diffusione e la creazione di modelli e strumenti innovativi, trae tutti i vantaggi possibili dall'introduzione delle nuove normative dei sistemi di gestione. Questo consente quindi estrema mobilità territoriale delle professionalità e aumento di valore delle organizzazioni in termini di conoscenze organizzative, abilità e competenze nella gestione dei processi.

Si tratta quindi di una **consulenza 2.0** fondata su **gruppi di manager** di diversa estrazione culturale ed esperienza, uniti però dalla comune e comprovata conoscenza dei sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, ecc.

In questa ottica Federmanager ha stretto un accordo di collaborazione con un importante ente di certificazione come TUV Italia, che diventa quindi un partner importante del primo gruppo di manager che si appresta, dopo un opportuno periodo di formazione, ad offrire i propri servizi alle imprese del territorio aprendo uno sportello di consulenza. Le nuove norme impongono un consistente aumento della **fase di pianificazione** del ciclo PDCA, e lo scopo dello "sportello qualità e sistemi di gestione" in genere di Federmanager Bologna vuole essere un significativo supporto di esperienza, competenza e professionalità (anche certificate) alle imprese del territorio per affrontare la sfida della competizione in un contesto di qualità. In questa fase di aggiornamento delle norme dei Sistemi di Gestione Federmanager Bologna ha ritenuto opportuno a fornire un adeguato supporto ai propri associati affinchè possano **ridurre i rischi che le loro aziende si trovino in difficoltà nell'ottenere gli adeguamenti normativi** e parallelamente utilizzare questo momento di transizione come **opportunità di individuare nuove efficienze o nuovi mercati che consentano di superare i periodi difficili che stiamo vivendo.**