

*Una certificazione ambientale e di qualità per distretti forestali**

*Martina Blanke, Thomas Hostettler
Ufficio PAN di Berna (CH)*

Tre distretti forestali in Westfalia-Nord Renania hanno ottenuto la certificazione ISO 9001 e 14001, prime strutture amministrative in Europa. Il sistema di gestione integrato di qualità e ambiente contribuisce a trasferire all'utente-cliente dei distretti prestazioni ad alto livello di economicità e qualità. Le amministrazioni divengono attive imprese di servizi.

Le ragioni: alte aspettative e casse vuote

Le pretese verso le amministrazioni pubbliche sono salite negli ultimi anni e sotto la spinta delle casse pubbliche vuote e delle crescenti aspettative da parte della popolazione continuano a crescere. Si richiedono più efficienza e più flessibilità. L'introduzione di meccanismi moderni nell'ambito di un sistema di gestione di qualità e ambiente deve contribuire al raggiungimento di questi scopi.

Considerazione degli interessi pubblici

Il cittadino degli anni 90 si considera un cliente dei servizi pubblici e vuole essere trattato come tale e non semplicemente messo in fila e indirizzato da un ufficio al-

l'altro. Allo stesso modo i portatori di interessi organizzati non si accontentano che le loro esigenze siano conosciute e documentate, ma pretendono anche che ad esse venga data risposta rapidamente e con competenza. Il Sistema di Gestione Qualità e Ambiente fornisce gli strumenti necessari. Una politica attiva di apertura verso l'esterno facilita la collaborazione con tutti i partner.

La trasparenza crea fiducia

Le amministrazioni devono dimostrare la qualità delle loro prestazioni. Al più tardi dall'inizio della discussione sul New Public Management le amministrazioni lavorano per realizzare questo obiettivo. Nell'ambito del Sistema di Gestione Qualità e Ambiente gli obiettivi dell'amministrazione vengono non solo descritti, ma anche valutati e ridefiniti. Il conseguimento della certificazione Qualità e Ambiente (ISO 9001 e 14001)

* L'articolo è apparso sul numero 14/99 della Rivista Wald+Holz, 4501 SOLETTA (CH). L'articolo è stato redatto nell'ambito del progetto di consulenza "qualità e gestione ambientale nell'amministrazione" su incarico del Ministero per l'Ambiente, la Pianificazione e l'Agricoltura della Westfalia-Renania del Nord (Germania).

dimostra la ricerca continua della qualità e dell'agire con coscienza ecologica. Nell'ambito delle verifiche (audits) periodiche il continuo miglioramento della produttività e delle prestazioni ambientali viene controllato dall'agenzia di certificazione.

Consolidamento e riorganizzazione

L'accresciuta spinta politica e sociale ha spinto molte amministrazioni ad un doloroso processo di riorganizzazione: vengono ridotti i posti di lavoro, inserite persone con spirito imprenditoriale, ridefinite le unità organizzative e i compiti. La costituzione del Sistema di Gestione Qualità e Ambiente, che impone un confronto dettagliato con il lavoro quotidiano, rafforza il senso di appartenenza dei collaboratori tramite la promozione della responsabilità individuale e del lavoro di gruppo.

Come si arriva alla certificazione

Un'amministrazione che vuole certificarsi ISO 9001 e 14001 deve introdurre un Sistema di Gestione Qualità e Ambiente. Questo comporta sostanzialmente la verifica, modifica e soprattutto il collegamento fra loro dei sistemi di gestione (e di decisione). Oggi l'organizzazione del sistema decisionale è generalmente orientata al processo; cioè si verifica se gli strumenti decisionali sono adatti a guidare in modo ottimale il processo lavorativo.

In base al grado di sviluppo dell'organizzazione gli strumenti decisionali possono anche essere completamente ridefiniti (p.es. matrici di responsabilità, descrizione dei processi ecc). Per poter valutare l'effetto degli strumenti decisionali la fase di introduzione deve durare almeno un periodo di pianificazione-attuazione (durata del progetto almeno 1-1,5 anni). Nei progetti pilota Nord Renania-Westfalia è risultato positivo il seguente percorso.

Percorso dei progetti Sistema di Gestione Qualità e Ambiente

1. Analisi di base: studio dei dati principali, colloqui singoli e di gruppo, determinazione dei punti più importanti e del fabbisogno di lavoro, interviste dei fruitori/clienti
2. Introduzione di nuove tecniche di lavoro: circoli di qualità (lavoro di gruppo), tecniche di mediazione e creatività, analisi dei processi.
3. Definizione dei punti più importanti, fabbisogno di lavoro: pianificazione del progetto e strutturazione del sistema
4. Definizione degli obiettivi e della produttività: modello, strategie di lungo periodo, programma annuale di Gestione Qualità e Ambiente
5. Documentazione del sistema (redazione del manuale): processi, indicatori, responsabilità
6. Introduzione del sistema: valutazione da parte della direzione, messa in opera di regolativi, formazione dei collaboratori
7. Prima valutazione del sistema e degli obiettivi: audit interno, rapporto qualità e ambientale, pre-audit dell'Ente di certificazione
8. Se necessario introduzione dei correttivi: eliminazioni di insufficienze ed errori
9. Audit di certificazione, certificazione, informazione a clienti e opinione pubblica
10. Miglioramento continuo

Verifica contemporanea di più aspetti

La richiesta di più certificazioni con un'unica verifica (qualità, ambiente, sicurezza economicità) con un unico sistema di direzione offre certamente dei vantaggi. Il sistema deve orientarsi ai più importanti processi di lavoro dell'amministrazione. Spesso nell'ambito dei sistemi di qualità e ambientali vengono introdotti gli stessi sistemi di direzione. Riunendo indagini di

verse non solo si riducono i costi esterni ma si evitano anche perdite di tempo e doppi lavori nell'organizzazione.

I manuali: utili o no?

Con la descrizione dei principali processi di lavoro si mira ad una rappresentazione chiara e sistematica dell'intera produzione. Questa sistematizzazione evidenzia i punti problematici del processo e permette l'adattamento ai criteri di qualità, rispetto dell'ambiente, sicurezza ed economicità. L'amministrazione determina il grado di dettaglio della documentazione della direzione dei processi principali. Il manuale è strutturato in modo che gli operatori riconoscono il contatto con il lavoro quotidiano. Il manuale collega il lavoro del singolo con il contesto generale dell'amministrazione e contribuisce ad aumentare la partecipazione dei collaboratori. Nel caso di diverse certificazioni l'amministrazione ha bisogno di un solo manuale che descrive il sistema di direzione e controllo.

Guadagno di esperienza con un processo unico di certificazione

La considerazione contemporanea di più esigenze non è il solo modo di risparmiare costi e nervi. Se più organizzazioni o amministrazioni richiedono insieme la certificazione possono beneficiare del reciproco scambio di esperienze e ripartire i costi di consulenza e accompagnamento. Così l'esperienza del progetto pilota in Nord Renania - Westfalia viene messa a disposizione di altri uffici.

Considerazioni finali

Durante la costruzione e la gestione del sistema di gestione sono inevitabili momenti di frustrazione: o perché non ci si accorda

sugli obiettivi e sui procedimenti, o perché non si vedono risultati concreti o perché i metodi dell'equipe della Gestione Qualità e Ambiente non vanno bene a tutti. Lo soluzione di questi problemi è un'esperienza positiva per tutti e contribuisce al consolidamento del senso di partecipazione.

Le amministrazioni e le imprese sono oggi spinte a certificare i loro comportamenti non solo verso l'interno ma anche verso l'esterno. L'introduzione di un sistema di Gestione Qualità e Ambiente permette proprio questo.

La regolazione dei principali processi di lavoro attraverso un sistema di direzione efficiente permette di influenzare gli aspetti della qualità, dell'impatto sull'ambiente, della sicurezza e dell'economicità. L'obiettivo comune e il confronto intensivo con il lavoro quotidiano promuove la responsabilità individuale e l'impegno dei collaboratori. Il progetto ha un effetto di consolidamento della struttura.

La valutazione di un'istanza esterna crea fiducia da parte dell'opinione pubblica nelle capacità e nelle prestazioni dell'amministrazione.

Norme, certificazioni, sistemi di direzione

Le organizzazioni (amministrazioni, imprese, non profit) che assoggettano i loro prodotti e prestazioni ad una norma per ottenere la certificazione lo fanno in genere per avere dei vantaggi competitivi. Il rispetto delle leggi e regolamenti in genere è la premessa: lo scopo della certificazione è di creare degli ulteriori stimoli per l'organizzazione, che vanno oltre gli obblighi di legge.

ISO 9001

Descrive l'istituzione e il mantenimento di un sistema di gestione della qualità. Rafforza il rapporto con i clienti e i fornitori. Al centro ci sono la direzione della qualità delle prestazioni attraverso i principali indicatori di qualità.

ISO 14001

Descrive l'istituzione e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale. L'obiettivo è il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali dell'organizzazione. Rafforza la considerazione degli interessi pubblici. Al centro sta il governo della gestione delle risorse e l'impatto delle attività attraverso i principali indicatori ambientali.

Certificato FSC, Q-Label, certificato gestione sostenibile europeo

Sono certificati per il legno. Alla base vi sono diversi standard di gestione. Al cliente si certifica che il legno proviene da una gestione sostenibile del bosco.

Sistema di direzione integrato

Le esigenze di più norme vengono integrate in un sistema di direzione unico. La struttura di questo è orientata ai principali processi di lavoro.

Intervista a C. Evers, forestale, responsabile del progetto di certificazione dei 3 distretti forestali

Perché avete deciso di intraprendere la certificazione?

Nel 1995 abbiamo avuto una riforma radicale della struttura dell'amministrazione; dopo questo passo volevamo ottimizzare le procedure con l'impiego delle moderne tecniche di direzione, per essere all'altezza dei compiti attuali e del futuro. Volevamo orientare la nostra azione alle esigenze dei clienti e a criteri misurabili di qualità e rispetto dell'ambiente.

Perché una certificazione?

I nostri partner ora non ci chiedono il certificato, per cui la certificazione nel nostro progetto non era un punto fondamentale. Per i nostri collaboratori la certificazione rappresenta invece una ricompensa del loro impegno. L'esame di un ente esterno comporta una spinta all'implementazione definitiva, al

mantenimento e all'ulteriore sviluppo del sistema di gestione. Inoltre credo che ad un'amministrazione faccia bene, verso l'interno e verso l'esterno, confrontarsi ed adeguarsi a queste norme ormai riconosciute e diffuse a livello internazionale.

Che esperienza avete fatto con le consulenze esterne?

Sono state molto utili, ci hanno dato molti stimoli. La consulenza esterna ha fatto sì che il progetto, che è andato avanti parallelamente all'attività quotidiana, sia andato avanti in modo diretto e si sia concluso in tempi brevi.

Il sistema di gestione è recente: ha già dato dei risultati?

Naturalmente non c'è un aumento di efficienza misurabile. Abbiamo però notato che la maggior trasparenza dell'amministrazione e il maggior coinvolgimento dei collaboratori nella programmazione e nel controllo hanno un effetto motivante. E questo è stato confermato da un'indagine.

Come valuta i costi dell'operazione per l'amministrazione?

Ci sono dei costi per la consulenza e per la certificazione: sono convinto che si tratti di un investimento, in quanto la motivazione e le capacità dei collaboratori, che vengono accresciuti dal processo, così come la trasparenza, l'orientamento al cliente e l'ottimizzazione delle procedure sono il capitale di un'impresa di servizi. Rispetto ai costi del personale i costi per l'introduzione e il mantenimento di un sistema di gestione della qualità e dell'impatto ambientale sono estremamente bassi. Ora avete la certificazione: e adesso?

Il progetto finisce con la certificazione. Ora si tratta non solo di mantenere il sistema di direzione ma di svilupparlo ulteriormente, di considerare i manuali non come la regolamentazione statica dell'azione futura ma come strumenti di lavoro, che si modificano e sviluppano. Inoltre prevediamo di estendere le procedure ad altri uffici.

traduzione di Francesco Dellagiacomà