

## A gentile richiesta

### Anzianità di servizio e termini di disdetta

“Se due contratti si susseguono, come si determina l'anzianità di servizio per calcolare correttamente i termini di disdetta del rapporto di lavoro?”

La durata del termine di disdetta dopo il periodo di prova varia in funzione degli anni di servizio (art. 335c CO), a meno che non vi siano disposizioni contrattuali diverse. L'anzianità di servizio si determina in base alla durata effettiva del rapporto di lavoro presso lo stesso datore di lavoro, senza considerare eventuali modifiche contrattuali intervenute nel corso degli anni. Infatti, nel caso in cui si susseguono più contratti tra le parti, come ad esempio nel caso di un contratto di durata determinata seguito da un contratto di durata indeterminata, oppure di un contratto di apprendistato seguito da un contratto di durata indeterminata, determinante per il calcolo dell'anzianità di servizio è la prima entrata in servizio. La tipologia di contratto non è dunque un elemento che riveste un ruolo nello stabilire l'anzianità di servizio. Persino delle brevi interruzioni del rapporto di lavoro possono essere conteggiate nel

calcolo dell'anzianità di servizio, ma in questo caso l'interruzione dell'attività lavorativa deve essere proporzionalmente molto più corta per rapporto al periodo lavorato (es: contratti stagionali dove il periodo lavorato è di 9 mesi per rapporto ai 3 mesi di interruzione). È la volontà delle parti a determinare se vi è una continuazione del rapporto di lavoro oppure se si è in presenza di una nuova relazione contrattuale. Un indizio che le parti desiderano continuare la collaborazione è quello di aver già convenuto la ripresa dell'attività lavorativa alla scadenza del primo contratto. Al contrario, al termine di una pausa di lunga durata, la ripresa dell'attività lavorativa dovrà essere considerata come una nuova relazione contrattuale e di conseguenza l'anzianità di servizio andrà calcolata da quel momento (la ripresa). Nel caso in cui il datore di lavoro cambi, gli anni effettuati al servizio del precedente datore di lavoro di regola non vanno conteggiati nel calcolo in quanto si tratta di una nuova relazione contrattuale. L'anzianità di servizio decorre in quel caso, dunque, dall'inizio della nuova relazione contrattuale. Occorre tuttavia prestare attenzione ad alcune eccezioni come, ad esempio, il cambiamento del rapporto di lavoro per trasferimento d'impresa (art. 333 CO) e il trasferimento dal rapporto di lavoro tra diverse società appartenenti al medesimo gruppo, dove

l'anzianità di servizio va calcolata dalla prima entrata in servizio, anche se il datore di lavoro è diverso dal precedente.

Nel caso in cui però il datore di lavoro non dovesse calcolare correttamente l'anzianità di servizio, indicando nella disdetta la data di cessazione del rapporto di lavoro in modo sbagliato (termine di disdetta troppo corto), è importante ricordare che la disdetta resta valida ma esplicherà i suoi effetti al primo termine contrattuale o legale utile. Qualora ci si dovesse dunque accorgere dell'errore, è possibile correggere a posteriori la data di fine del rapporto di lavoro, specificando però che la seconda comunicazione di rettifica non è una nuova o una seconda disdetta, bensì si tratta di una correzione della data di fine del rapporto di lavoro (rispetto del contratto e/o delle disposizioni legali). L'anzianità di servizio non gioca però un ruolo centrale solamente per quanto concerne la disdetta (termini), ma riveste un carattere importante anche nell'ambito di eventuali benefit previsti dai contratti di lavoro o dai regolamenti aziendali (vacanze aggiuntive, scatti salariali, altri benefit) così come per l'applicazione dell'art. 324a cpv. 1 CO (scala bernese).

Avv. Ryan Lehmann, Studio legale e notarile  
Avv. Chiesa Lehmann

## Giurisprudenza

**Opposizione alla disdetta abusiva: condizioni supplementari per la sua validità.** Sentenza del Tribunale federale del 28 marzo 2023 (4A\_59/2023).

Con contratto individuale di lavoro del 2 aprile 2013 la società B. SAGL ha assunto A. in qualità di consulente tecnico a tempo pieno. Poco dopo la firma del contratto di lavoro le parti hanno concordato di ridurre al 90% il tasso d'attività del lavoratore. Nel corso del 2016 il lavoratore A. ha sollecitato alla datrice di lavoro il pagamento delle ore straordinarie da lui svolte. Di riflesso, con raccomandata del 26 ottobre 2016, B. SAGL ha notificato ad A. la disdetta ordinaria del contratto di lavoro con effetto al 31 dicembre 2016, esonerandolo immediatamente dall'obbligazione di prestare la sua attività lavorativa.

Quale motivazione della disdetta sono state indicate delle divergenze sullo svolgimento del lavoro, delle difficoltà di comunicazione e una certa assenza di interesse da parte del lavoratore. Inoltre, al lavoratore è stato contestato un utilizzo indebito della carta di credito aziendale per l'acquisto di carburante per fini personali, compromettendo il rapporto di fiducia tra le parti.

A. ha ricevuto la raccomandata il 2 novembre 2016 e, attraverso la sua assicurazione di protezione giuridica, il 20 dicembre successivo ha scritto a B. sollevando “opposizione e contestandone i motivi” e “prendendo atto del fatto che il contratto di lavoro sarebbe terminato il 31 gennaio 2017”; ha inoltre richiesto il pagamento delle ore straordinarie da parte della datrice di lavoro.

In assenza di riscontro da parte di B., il lavorato-

re ha avviato una procedura giudiziaria e i giudici di prima istanza hanno accertato, tra le altre cose, che la disdetta era da considerare abusiva, condannando B. a versare ad A. la relativa indennità prevista dalla legge.

Successivamente, su ricorso di B. il Tribunale d'appello del Canton Vallese, ha invece negato il diritto di A. all'indennità per disdetta abusiva, ritenendo che l'opposizione non era stata fatta in modo conforme alle esigenze legali poste dall'art. 336b CO. Adito dal lavoratore A., il Tribunale federale ha rilevato che era certamente vero che attraverso la sua protezione giuridica era stata sollevata un'opposizione nei confronti della disdetta, contestandone i motivi, ma non veniva contestata la fine del rapporto di lavoro (di cui anzi “si prendeva atto”), né veniva data la disponibilità per la continuazione dell'attività lavorativa.

Secondo il Tribunale federale l'opposizione prevista dall'art. 336b CO ha quale scopo di permettere al datore di lavoro di prendere coscienza che il lavoratore contesta la disdetta, considerandola abusiva; essa tende a incoraggiare le parti ad avviare delle discussioni per valutare se il contratto di lavoro possa continuare. In tale ottica, il diritto all'indennità prevista dalla legge in caso di disdetta abusiva decade se il lavoratore rifiuta l'offerta del datore di lavoro di ritirare la disdetta e proseguire il rapporto di lavoro. Inoltre, non vi è una valida opposizione alla disdetta se il lavoratore contesta solo i motivi del licenziamento ma non la fine del contratto di lavoro.

Il Tribunale federale ha pertanto ritenuto, invero con un approccio particolarmente rigoroso, che nel caso concreto A. non era coerente nelle sue dichia-

razioni: da una parte si opponeva alla fine del contratto e dall'altra ne aveva ammesso la fine per il 31 gennaio 2017. A fronte dei principi interpretativi, è stato ritenuto che il lavoratore aveva contestato i motivi della disdetta ma non la cessazione del contratto di lavoro, per cui non vi è stata una valida opposizione nei confronti di una disdetta abusiva. In conclusione, e nonostante la consolidata apertura di dottrina e giurisprudenza, con questa sentenza il Tribunale federale ha implementato un accresciuto rigore per la validità dell'opposizione nei confronti di una disdetta ritenuta abusiva: affinché vi sia valida opposizione, il destinatario deve opporsi *alla disdetta* e quindi *alla fine del contratto*, in modo da lasciare alle parti la possibilità di avviare delle discussioni per la *possibile continuazione del rapporto di lavoro*.

Avv. Costantino Delogu, esperto in diritto del lavoro

La disdetta abusiva: Manuale 4.3.1

#### IMPRESSUM

NewsletterLavoro è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato**.  
Editore: Boss Editore SA  
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco  
Hanno collaborato: Gian Carlo Frison, Antonella Dettori, Ryan Lehmann e Costantino Delogu  
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano  
tel. +41(0)91 600 93 03  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

## Editoriale

Il tema degli standard sovranazionali in campo aziendale diventa sempre più attuale ed interessa ogni impresa, quale che sia il suo settore, la sua dimensione e l'ampiezza del suo mercato. Potrebbe apparire trascurabile per la piccola entità attiva a livello locale ma, a ben guardare, anche questa ha interazioni con clienti e fornitori, organizzazioni di categoria, altre istituzioni pubbliche e private che in vario modo influenzano la sua attività e ne valutano la qualità.

All'interno di questi standard assumono una particolare importanza le certificazioni ISO, molto diffuse sia fra le aziende manifatturiere che di servizi, in quanto forniscono “marchi di qualità” in svariati ambiti. Oltre che al contesto strutturale, organizzativo e gestionale, le certificazioni ISO si riferiscono anche a settori specifici, come quello della salute e della sicurezza in azienda, del trattamento di materiali particolari, alimentari o prodotti critici, di lavorazioni tecnologiche, così come certificano l'attività di figure professionali rilevanti.

Oggi le certificazioni ISO interagiscono con altre norme, ad esempio per quanto concerne la raccolta, il trattamento e la conservazione dei dati personali, così come con quelle volte ad incentivare le iniziative aziendali in ambito CSR, cioè rispetto all'ambiente, agli aspetti sociali ed alla governance d'impresa.

La realizzazione di questi nuovi scenari influenza l'azienda a tutti i livelli, e dal vertice deve partire la motivazione per la loro implementazione, poi estesa a tutto il personale attraverso un'opera costante di informazione, comunicazione e formazione, impegnando il settore HR ed ogni responsabile verso quell'obiettivo che in Giappone è espresso dal termine kaizen, miglioramento costante.

Gian Luigi Trucco

#### All'interno:

- ISO: l'esperienza di AIL
- A gentile richiesta / Anzianità di servizio e termini di disdetta
- Giurisprudenza / Opposizione alla disdetta abusiva

## Aziende ed organizzazione

### Il ruolo delle certificazioni ISO

Intervista a Gian Carlo Frison, Ingegnere, Direttore Boss Editore, consulente d'impresa, esperto in analisi di modelli organizzativi e sistemi di gestione ISO

#### Cosa rappresentano le certificazioni ISO?

ISO è un acronimo che sta per *International Organization for Standardization*. Le certificazioni ISO rappresentano un'attestazione importante per una organizzazione che voglia avvalersi di strumenti internazionalmente riconosciuti, che comprovino la conformità dei propri sistemi di gestione dei processi aziendali a standard dettati da norme tecniche consolidate e condivise. Si tratta della più autorevole organizzazione a livello mondiale del settore, le cui certificazioni risultano tra le più valide all'interno del panorama internazionale. Le linee guida dettate dalle certificazioni ISO sono di carattere volontario; l'adesione ad esse non è infatti obbligatoria per legge, ma è necessaria per ottenerle.

#### Che cosa si intende per norme tecniche?

Le norme sono degli standard, dei metodi comuni di lavoro accessibili al pubblico, delle specifiche tecniche approvate da un organismo riconosciuto, che si adottano su base volontaria e possono essere riconosciute a livello nazionale, europeo o internazionale. Le norme possono riferirsi a diversi campi della vita aziendale: definire in modo chiaro e univoco la terminologia, la simbologia, le metodologie operative e di produzione, le caratteristiche di un prodotto/servizio, i sistemi di gestione impiegati dall'impresa, ecc. Questa tipologia di documenti favorisce un linguaggio comune e costituisce un elemento fondamentale per l'armonizzazione e la standardizzazione sia su base nazionale che internazionale.

#### Quali sono i compiti dell'Organismo di Normazione ISO?

I compiti principali dell'Organismo di Normazione ISO sono:

- 1) identificare chiaramente i requisiti ed indicarli negli standard di riferimento sviluppati, diffondendoli mediante pubblicazione;
- 2) offrire un riferimento per quanto riguar-

da l'unificazione dei prodotti, la terminologia e la simbologia utilizzate, le metodologie di misurazione e di monitoraggio, ecc.;

- 3) costituire un supporto continuo per migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro;
- 4) salvaguardare gli interessi delle parti interessate deboli.

#### Quali organismi sono coinvolti nel processo di certificazione?

Ogni nazione ha istituito un proprio Ente di Accreditamento (in Svizzera il SAS-Sistema di Accreditamento Svizzero, organismo ufficiale che dipende dalla SECO-Segreteria di Stato dell'Economia, indipendente ed autonomo ma sottoposto alle prescrizioni nazionali ed internazionali) con la funzione di accreditare e monitorare gli Organismi di Certificazione nazionali sulla base



delle norme internazionali pertinenti. Con l'accREDITAMENTO si riconoscono formalmente le competenze degli Organismi di Certificazione (OdC) per eseguire delle valutazioni di conformità secondo dei requisiti prestabiliti. Quindi, gli OdC sono organizzazioni terze ed indipendenti che valutano, tramite attività di audit, la conformità di un'azienda, di un prodotto o di un addetto con funzioni specifiche, rispetto a dei requisiti dettati da regolamenti, norme, segue a pag. 2 →

segue da pag. 1 →

## Il ruolo delle certificazioni ISO

o standard di certificazione. Questi organismi sono accreditati e, pertanto, sono abilitati a rilasciare le certificazioni specifiche per le quali sono accreditati.

### Come avviene il processo di certificazione?

Dipende dal tipo di certificazione richiesta, dalle dimensioni dell'organizzazione e dalle attività da implementare per arrivare alla conformità con i punti delle norme. Di solito l'implementazione del Sistema di Gestione (SG) ha luogo con il supporto di un consulente specialista che avvia una "gap analysis", cioè l'identificazione degli scostamenti presenti fra situazione reale e standard attesi, procedendo successivamente con un piano di attuazione. In ogni caso la Direzione aziendale deve essere fortemente coinvolta nel processo di adeguamento e di certificazione, unitamente all'attività di formazione e di gestione delle risorse umane. Quando il "sistema" è pronto si può richiedere l'audit di certificazione ad un organismo accreditato. Se l'audit è positivo, viene rilasciato il certificato. Il contratto, di solito, è triennale e prevede degli "audit di sorveglianza" annuali.

### Quali vantaggi fornisce a livello nazionale ed internazionale?

L'acquisizione di certificazioni ISO da parte di organismi accreditati contribuisce notevolmente all'abolizione delle barriere tecniche in campo commerciale.

Rapporti e certificati che derivano dal processo di accreditamento, e nell'ambito di accordi internazionalmente riconosciuti, incrementano inoltre la fiducia nei confronti della qualità dei prodotti e dei servizi che ne sono oggetto.

Nelle attività di "due diligence", che consistono nella raccolta delle informazioni concernenti la valorizzazione di organizzazioni, o l'analisi di situazioni di rischio, sta diventando sempre più importante la presenza di sistemi di gestione certificati che possono offrire garanzie non solo dal punto di vista economico, ma anche in merito al rispetto delle normative vigenti e dei criteri CSR (Corporate Social Responsibility), estesi all'ambito ambientale, sociale in senso stretto e di governance aziendale.

Una corretta implementazione di un "sistema di gestione" certificato ISO consente non solo di essere sicuri che gli obiettivi di qualità e rispondenza alle norme siano raggiunti, ma anche che tale conseguimento resti costante nel tempo nel quadro di un continuo processo di miglioramento. In molte situazioni di mercato la certificazione ISO si rivela determinante, non solo nel rapporto ad esempio con istituzioni pubbliche,

ma anche quale vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

### Per quali generi di aziende trova più applicazione ed utilità?

L'adozione di un corretto sistema di gestione qualità ed altri, o di altro genere, sia esso certificato oppure no, è utile a tutte le organizzazioni che offrono prodotti e servizi, quale che sia la loro dimensione, l'ampiezza del loro mercato ed il loro settore operativo. Per quelle meno strutturate rappresenta l'occasione per fare un check dei loro processi ed individuare le relative aree di miglioramento, oltre che comportare un ottimo esercizio di "risk management". Ricordiamo come esistano standard ISO specifici per le imprese attive in settori specifici: così per quelle che operano nel settore della meccanica o dell'impiantistica elettrica, della ristorazione, dei materiali da costruzione, del trattamento di materiali pericolosi ed esplosivi, e perfino delle lavanderie. Accanto a quelle di portata aziendale, esistono poi forme di certificazione rivolte a singole persone che svolgono compiti specifici: specialisti della sicurezza sul lavoro, della protezione antincendio, saldatori, operatori di impianti di riscaldamento, ecc. Si tratta in questi casi di un'attestazione importante, che comprova un avvenuto iter di formazione ed il possesso delle competenze specifiche necessarie allo svolgimento del compito sulla base degli standard richiesti.

### Quali settori dell'impresa sono più toccati?

Tutti i processi dell'organizzazione sono coinvolti, da quelli primari legati alla realizzazione del prodotto o del servizio offerto a quelli secondari di commercializzazione, marketing, logistica, fino a quelli secondari di supporto e di sistema. Come detto, il tema ISO concerne aziende, figure professionali e specifiche aree di prodotti e servizi.

### La certificazione ISO interagisce con altre normative, in particolare la nuova Legge sulla protezione dei dati (nLPD) ed altre simili?

Partendo dalla base ISO 9001 – Sistemi di Gestione per la Qualità, attraverso la struttura in 10 capitoli delle norme (HLS – High Level Structure) e l'impostazione basata sul Ciclo di Deming (P-D-C-A – Plan, Do, Check, Act) è possibile implementare un Sistema di Gestione Integrato che consente alle aziende di gestire tutti i processi interni relativi ai diversi "standard", secondo la propria politica e obiettivi di miglioramento continuo, con ottimizzazione di documenti e risorse. Nel caso specifico della nLPD o GDPR (la normativa europea comunitaria parallela a quella svizzera, cui quest'ultima si è ispirata pur con qualche variante), ma anche in tema di Salute e Sicurezza sul Lavoro (ISO 45001), Ambiente (ISO 14001), Energia ed ottimizzazione delle risorse (ISO 50001), Responsabilità

Sociale (ISO 26000) ed altre normative che si riferiscono a settori specifici (come l'alimentare, l'automobilistico, il medicale e altri standard che fanno riferimento ad organizzazioni private, ecc.) è possibile assicurare la rispondenza alle leggi nazionali, internazionali e del settore specifico di riferimento. Con riferimento alla nLPD, l'Ordinanza sulle certificazioni in materia di protezione dei dati prevede la possibilità, tra altri, di implementare un sistema basato sulla ISO 27001; tale norma, nel frattempo, è stata ripubblicata nella nuova edizione ISO 27001:2022 "Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements", che si affianca alla ISO 27002:2022 - "Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security controls" concernente in modo specifico le tecnologie dell'informazione. Le modifiche introdotte, anche grazie alla presenza di 11 nuove forme di controllo, permettono di rendere i sistemi di gestione della sicurezza delle informazioni sempre più aderenti ad una tecnologia in continua evoluzione e ad una serie di minacce e di "incidenti" sempre più ampia e diffusa, tale da richiedere la formazione e la sensibilizzazione costante di tutto il personale dell'azienda, ad ogni livello e in ogni ambito operativo. Una corretta implementazione di un Sistema di Gestione Integrato (SGI), partendo dall'analisi del contesto, dall'analisi dei rischi e della politica aziendale, offre agli amministratori di una organizzazione la garanzia del rispetto di tutte le norme e leggi applicabili, evitando da un lato problemi legati alla Responsabilità Amministrativa, con ripercussioni eventuali in ambito anche civile, penale, senza contare danni di immagine e reputazionali, assicurando inoltre la "business continuity", essenziale nel rapporto con clienti, fornitori ed altri partner di riferimento. Giova ricordare a tale riguardo come, attraverso il tempo, il concetto di "risk management" si sia modificato ed ampliato. Basti pensare ai danni commerciali e finanziari che crisi geopolitiche e logistiche possono comportare, alla volatilità dei prezzi delle materie prime, ai rischi ambientali imputabili non solamente a casi di dolo evidente, ma anche di semplice negligenza o mancanza di direttive aziendali al riguardo; ai danni di produzione che un mancato controllo dei processi può arrecare così come un mancato processo di controllo della "supply chain" dei materiali impiegati in azienda. Osservando i bilanci di sostenibilità, sempre più presenti nella vita delle imprese ed il loro stretto collegamento con le certificazioni e gli standard ISO, tali aspetti si mostrano ormai in tutta la loro importanza.

## ISO: l'esperienza di AIL

Intervista ad Antonella Dettori, Caposettore Organizzazione, Salute e Sicurezza di AIL-Aziende Industriali di Lugano

### Quale è stato l'iter seguito nell'ottenimento delle certificazioni ISO?

La nostra azienda ha ottenuto la prima certificazione per la norma ISO 9001 nel 2006. Successivamente, abbiamo voluto certificarci anche per la norma ISO 14001 a carattere ambientale e per quella che fu la OHSAS 18001, ottenendo così la certificazione del sistema di gestione integrato nel 2009. Il primo passo è stato quello di affidarci ad una ditta di consulenza che ci ha accompagnato nella preparazione delle procedure e nelle istruzioni di lavoro concernenti i processi aziendali, e nella creazione del manuale della qualità secondo i requisiti della norma stessa. Nel 2015 la revisione della norma ISO 9001 ha modificato in maniera sostanziale il paradigma della qualità. Per questo motivo è stato subito chiaro che la gestione del manuale della qualità che fino ad allora era gestito in cartelle di lavoro con accesso limitato, e contava già 1300 documenti tra procedure ed istruzioni di lavoro, necessitasse di una revisione totale. Abbiamo dunque deciso di acquistare un software che agevolasse nel mantenimento del nostro sistema di gestione. Tra le differenti proposte presenti sul mercato abbiamo optato per il prodotto "QM-Pilot" di Abel System di Basilea, che si è dimostrato uno strumento efficace e user-friendly. Grazie a questo software ogni collaboratore ha accesso in modo veloce e chiaro ai propri processi, così come può anche visionarne altri appartenenti ad altre aree o settori, ma che lo coinvolgono direttamente o indirettamente. In tal modo viene agevolata la collaborazione tra diversi settori e reparti. Anche la revisione delle procedure avviene in maniera puntuale, garantendo così una documentazione sempre aggiornata. Ogni 3 anni il sistema di gestione integrato viene certificato nuovamente (ricertificazione) affinché venga garantito il rispetto dei requisiti, e annualmente sottostiamo ad un audit di mantenimento sempre da parte dell'ente certificatore esterno. Non meno importanti risultano poi gli audit che svolgiamo internamente a cadenza annuale, in quanto danno la possibilità di "tastare il polso" del nostro operato ed apportare eventualmente le necessarie misure correttive necessarie. Nel 2018 abbiamo ottenuto anche la certificazione della norma ISO 45001:2018 (ex OHSAS 18001:2007), relativa alla salute ed alla sicurezza in azienda. La nostra azienda ha poi ottenuto altre certificazioni: ISO 22000 Sistema di gestione per la sicurezza alimentare.

Questa certificazione vuole sottolineare il nostro impegno nel garantire l'erogazione di acqua potabile di ottima qualità in tutto il comprensorio gestito da AIL e questo grazie

all'applicazione di elevanti standard mondiali che vanno oltre a quanto, di norma, richiesto in ambito acquadottistico. Trattandosi di una certificazione legata alla filiera alimentare, essa viene coordinata dal gestore sicurezza alimentare, signora Federica Zanni, ingegnere HES-SO.

ISO 3834-2 *Requisiti di qualità per la saldatura per fusione dei materiali metallici - Parte 2: Requisiti di qualità estesi.*



Sempre in ambito di certificazioni, dal 2015 abbiamo affrontato il tema della sostenibilità con l'inserimento della Signora Michela Bosia Stella quale CSR Manager, creando il nostro Rapporto Annuale Integrato il quale viene redatto in conformità agli standard della Global Reporting Initiative (GRI), che definiscono una serie di principi e indicatori utili a misurare le nostre prestazioni nell'ambito della sostenibilità ed a renderle confrontabili con altre realtà imprenditoriali.

### L'adozione delle certificazioni ISO ha comportato adeguamenti, adempimenti, trasformazioni strutturali in azienda?

I processi di certificazione e ri-certificazione implicano senza dubbio un investimento di tempo e di risorse di un certo peso ma hanno anche molti vantaggi. Con la quarta revisione della ISO 9001:2015 si è voluto mettere maggiormente il focus su alcuni importanti requisiti; tra gli altri quelli che più interessano la nostra azienda sono:

- Leadership
- Rafforzamento dell'approccio basato sul rischio (Risk based thinking);
- Maggior coinvolgimento del contesto dell'organizzazione interno ed esterno, quindi comprendere maggiormente le esigenze e le aspettative delle parti interessate;
- Approccio per processi più snello e basato sulle evidenze;
- Più attenzione alla comunicazione ed alle relazioni con il cliente.

### Come è stato recepito il processo dalla Direzione, dai manager e dal personale in generale?

Per implementare un sistema di qualità e per portare avanti il processo di mantenimento è stato fondamentale avere il *commitment* da parte della Direzione e dei quadri superiori. Cosa non meno importante è stato il coinvolgimento da parte dei collaboratori con ruoli aziendali chiave, che ha reso e rende tutt'oggi il nostro sistema di gestione integrato "vivo" ed in continuo miglioramento.

Le procedure di lavoro non possono essere definite dal management ma devono essere scritte da chi il lavoro lo svolge. In questo modo tutti i collaboratori sono responsabili di quanto scrivono e si sentono "parte attiva" del sistema.

### Sono state adottate forme particolari di formazione e comunicazione interna?

Certamente. La qualità può "vivere" solo se viene costantemente divulgata attraverso riunioni periodiche aziendali - quindi anche con la presenza della Direzione. Trimestralmente proponiamo anche i dati relativi a qualità, salute e sicurezza attraverso la nostra intranet aziendale. Sullo stesso canale usciamo anche regolarmente con informazioni di carattere generale legate agli aspetti sopracitati.

### Quali vantaggi pratici comportano le certificazioni ISO nella vostra attività?

Avere una certificazione garantisce ai portatori di interesse che l'azienda fornisce un servizio qualitativamente superiore.

### E' rilevante nei rapporti istituzionali, ad esempio con enti pubblici, organizzazioni settoriali?

Sempre più aziende richiedono che i loro partner commerciali siano certificati, quindi sì, è importante soprattutto a livello strategico.

### Ritiene che vi siano settori o tipologie di aziende per le quali l'adozione degli standard ISO possa risultare più utile?

No, credo che l'adozione degli standard ISO sia la base per qualsiasi azienda che desidera essere ben organizzata e ben strutturata, nonché concorrenziale. Un approccio sistematico per processi aiuta a cogliere le opportunità che il mercato offre ed allo stesso tempo aiuta a prevedere e quindi prevenire eventuali rischi.

#### Antonella Dettori

Dal 2008 si occupa di "Sistema di gestione della qualità" e, dopo alcune formazioni specifiche, ha conseguito nel 2012 il Diploma di Esperta nell'ambito della sicurezza CFSL. Nel 2017 ha ottenuto il MAS of Advanced Studies SUPSI Industrial Engineering and Operations, che le ha permesso di acquisire nozioni e strumenti utili alla valutazione, alla gestione ed all'analisi dei processi interni in base al continuo mutamento dell'azienda.