# Linee Guida per la gestione della Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale nei poli espositivi e fieristici


Comitato di coordinamento
Maurizio Alessandro - *Sviluppo Sistema Fiera*
Giancarlo Bianchi - *MWH Ambiente e Sicurezza*
Antonio Camarota - *SLI Sicurezza Lavoro Impianti*
Angelo Giudici - *MWH Ambiente e Sicurezza*
Ernesto Longo - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*
Sergio Perticaroli - *ISPESL, Dipartimento Documentazione, Informazione e Formazione*
Giuliana Roseo - *ISPESL, Dipartimento Documentazione, Informazione e Formazione*

Segreteria organizzativa
Elisa Sassi - *Sviluppo Sistema Fiera*

Sviluppo e redazione Linee Guida
Ernesto Longo - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*
Nicola Bottura - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*

Collaborazione alla redazione delle Linee Guida
Maurizio Alessandro - *Sviluppo Sistema Fiera*
Antonio Camarota - *SLI Sicurezza Lavoro Impianti*
Chiara Zinnato - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*

Collaborazione alle indagini sul campo
Maurizio Alessandro - *Sviluppo Sistema Fiera*
Nicola Bottura - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*
Antonio Camarota - *SLI Sicurezza Lavoro Impianti*
Luigi Colombo - *MWH Ambiente e Sicurezza*
Ernesto Longo - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*
Marco Mattei - *MWH Ambiente e Sicurezza*
Elisa Sassi - *Sviluppo Sistema Fiera*
Chiara Zinnato - *ALI Ambiente Lavoro Impresa*

**La presente ricerca è stata realizzata dall'Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro insieme ad un'associazione temporanea di imprese.**

ISPESL, Dipartimento Documentazione,
Informazione e Formazione
Via Alessandria, 220/E
00198 Roma
www.ispesl.it

Il dipartimento si occupa di acquisizione, elaborazione e trasferimento di conoscenze in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro. La diffusione avviene attraverso l'implementazione di un sistema informativo anche in collegamento con la rete europea, la pubblicazione di riviste e monografie, la ricerca didattica e la progettazione e realizzazione di corsi di formazione.

MWH Ambiente e Sicurezza srl
Centro Direzionale Milano 2
20090 Segrate (MI)
www.ambienteesicurezza.it

La ns. azienda, già A&S Ambiente e Sicurezza, dal 1993 offre servizi altamente qualificati nei settori dei Sistemi di Gestione, della Sicurezza e Salute sul Lavoro, della Sicurezza nei cantieri, della Progettazione e Direzione Lavori, della Formazione.
MWH Ambiente e Sicurezza appartiene al gruppo MWH, che, con una consolidata presenza multinazionale ed un organico di oltre 6100 dipendenti, rappresenta una realtà di eccellenza a livello internazionale nella consulenza e nei servizi di ingegneria ambientale.

ALI Ambiente Lavoro Impresa srl
via A. De Gasperi 22
20047 Brugherio (MI)
www.alisrl.it

ALI fornisce consulenza per la gestione delle tematiche ambientali, di Sicurezza e Salute sul Lavoro, di qualità, di Responsabilità Sociale, e per altri aspetti generali di gestione dell'impresa. Alcune attività: studio di specifiche situazioni organizzative e sviluppo di interventi personalizzati, sviluppo di sistemi gestionali certificabili, normativa di legge, auditing, due-diligence.
ALI opera con un Sistema di Gestione della Qualità, certificato ISO 9001 per le attività di consulenza e formazione.

Sicurezza Lavoro Impianti srl
Via S. Antonio da Padova 1
10121 Torino (TO)
www.sicurezzalavoroimpianti.it

La Sicurezza Lavoro Impianti srl dal 1990 fornisce a committenza pubblica e privata servizi di consulenza in merito a temi di Sicurezza, prevenzione infortuni, igiene del lavoro, di Sicurezza nei cantieri edili, di Prevenzione incendi, di Rumore e Acustica ambientale, di Formazione oltre che a tematiche ambientali e tecnico - legali.
SLI assicura consolidata competenza maturata in diversi settori dell'industria e del terziario.

Sviluppo Sistema Fiera S.p.A.
Largo Domodossola 1
20145 Milano
www.svilupposistemafiera.it

Sviluppo Sistema Fiera, costituita nel 2001 per seguire la trasformazione del sistema fieristico milanese, sviluppa iniziative di valorizzazione territoriale e realizzazione di grandi opere per conto di committenti pubblici e privati, fornendo servizi integrati nelle aree progettuali, economico-finanziarie, della conduzione delle gare.
Trasparenza, interrelazioni con il territorio, sinergia con le istituzioni e i vari soggetti coinvolti sono alla base della filosofia operativa di SSF.

# Sommario


Introduzione 5

1. Le Linee Guida 9
   1.1 Finalità e limiti 9
   1.2 I sistemi gestionali; criteri da osservare nello sviluppo del sistema 10
   1.3 "Filosofia", fisionomia e missione dei Poli Fieristici 13
   1.4 Le prospettive strategiche di un quartiere fieristico "centro propulsore" 14
   1.5 Struttura e contenuti delle Linee Guida 15

2. Gli operatori di un PF: interazioni, processi 17
   2.1 I principali operatori di un PF 17
   2.2 Alcune caratteristiche salienti degli operatori di un PF 18
   2.3 Gli operatori del PF e le tematiche Q/S/A/RS 19
   2.4 Le interazioni tra gli operatori nel Polo Fieristico 21
   2.5 Le implicazioni per la gestione degli aspetti di Q, A, S, RS 23
   2.6 Sintesi delle principali aree di interazione 26
   2.7 Introduzione alla gestione degli aspetti potenzialmente rilevanti sotto il profilo Q, A, S, RS 27
   2.8 I processi nel PF 33

3. Lo sviluppo di Sg nei Poli Fieristici: visione d'insieme 39
   3.1 Articolazione del progetto 39
   3.2 Indagini preliminari 41
   3.3 Analisi e verifica dei processi 42
   3.4 Avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento 42
   3.5 Impostazione della strategia di sviluppo del sistema 42
   3.6 Promozione dell'adesione al sistema 43
   3.7 Elaborazione del piano di lavoro e dei relativi strumenti 43

4. Indagini preliminari 45
   4.1 Le interazioni fra i soggetti che operano nel PF 45
   4.2 Analisi e verifica dei processi 49
   4.3 Il territorio 50

5. Avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento 53
   5.1 Il quadro di riferimento socio-politico 53
   5.2 Contatti preliminari 55
   5.3 Coinvolgimento diffuso preliminare interno 55
   5.4 Feedback indagini preliminari e predisposizione fasi operative 56
   5.5 Organismi di coordinamento 56
   5.6 Annunci 56
   5.7 Contatti ad hoc con stakeholders esterni 57
   5.8 Atteggiamenti 57

6. Impostazione della strategia di sviluppo dei sistemi gestionali propria dello specifico PF 59
   6.1 Approfondimento dei due "nuclei" strategici: "Arcipelago e ponti" e "Cerchi concentrici" 59
   6.2 Combinazione dei due approcci 61
   6.3 Mix delle due strategie; alcuni criteri indicativi di scelta 62
   6.4 I due modelli all'atto pratico 62
   6.5 Definizione della copertura del sistema 64

7. Promozione dell'adesione al sistema da parte delle imprese che operano nel PF 67
   7.1 Qualificazione dei fornitori 67
   7.2 Immagine e visibilità 68
   7.3 Accesso a servizi qualificati 68

8. Componenti del sistema di gestione 71
   8.1 Le analisi iniziali di sistema 71
   8.2 Normativa 85

8.3 Organizzazione 88
8.4 Politica 92
8.5 Obiettivi, traguardi, programmi 98
8.6 Informazione e formazione 100
8.7 Comunicazione e consultazione 101
8.8 Sistema documentale 107
8.9 Erogazione dei servizi e controllo operativo 112
8.10 Requisiti per disabili 125
8.11 Emergenze 125
8.12 Misure e monitoraggi 129
8.13 Registrazioni 139
8.14 Le registrazioni da mantenere nel PF 140
8.15 Audit 142
8.16 Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive 143
8.17 Riesame della direzione 143
8.18 Linee Guida per una carta dei servizi del sistema fiera 144

9. Responsabilità Sociale 149
9.1 Codice etico/RS 149
9.2 Imprese fornitrici non facenti parte del sistema gestionale di PF 149
9.3 Imprese non fornitrici non facenti parte del sistema gestionale di PF 149
9.4 Visitatori 150
9.5 Collettività 151
9.6 Considerazioni sull'applicabilità di sistemi gestionali nel campo della Responsabilità Sociale 152

10. Misura delle prestazioni 155
10.1 Che cosa sono le prestazioni; misure dirette 155
10.2 Misure indirette 156
10.3 Gli "indicatori di sforzo" e quelli economici 157
10.4 Esempi di indicatori di prestazione nel sistema gestionale del PF 158

11. Approfondimento e dettagli di alcuni strumenti relazionali specifici 161
11.1 Sito intranet 161
11.2 Coinvolgimento dei visitatori 162
11.3 Gli allestitori e altre terze parti 163

12. Spunti per la stesura di una norma standard di sistema gestionale di Polo Fieristico 165
12.1 Sviluppare una norma standard? 165
12.2 Una possibile struttura della norma standard 165
12.3 Conclusione 166

13. Principale bibliografia e siti consultati 167

14. Allegati 169
Allegato 1 - Rilevazione delle situazioni gestionali degli operatori del PF 169
Allegato 2 - Analisi delle interazioni 174
Glossario 178

# Introduzione

Il settore espositivo e fieristico è caratterizzato da una situazione fortemente competitiva. L'apertura del nuovo Quartiere di Rho - Pero della Fiera di Milano, di dimensioni pari a quelle dei maggiori quartieri europei, e fortemente superiori a tutti gli altri quartieri italiani, è stata una delle cause che ha avviato un periodo di riorganizzazione e di riassestamento di tutto il sistema fieristico italiano; un periodo, che potrà durare almeno qualche anno. In questo lasso di tempo sono previste ulteriori e significative estensioni delle superfici espositive. Tra queste, spicca la prevista costruzione di un nuovo Polo Fieristico a Roma, per una superficie espositiva di 150.000 mq.

Alcuni dati relativi al 2005 (fonte Cermes Bocconi) offrono la dimensione e la portata del settore a livello italiano: 7,5 milioni di mq di superfici affittate, 159.000 aziende espositrici, 21,6 milioni di visitatori. I flussi movimentati dalle sole manifestazioni internazionali, quelle che gravitano sui maggiori quartieri fieristici, riguardano 4,3 milioni di mq di superfici affittate, 102.000 aziende espositrici e 11,3 milioni di visitatori.

Il Polo Fieristico milanese di Rho-Pero è leader europeo per attività, in termini di superfici affittate, e secondo per dimensioni della capacità produttiva (mq espositivi lordi) dopo Hannover. Complessivamente la dimensione di Fiera Milano è di 470.000 mq di superfici vendibili coperte (mq espositivi lordi). Seguono Bologna con 180.000 mq, Verona con 140.000 mq, Roma con 120.000 mq entro fine dicembre 2006, e Rimini con 109.000.

Secondo dati Censis, nel 2005 il fatturato delle otto maggiori Fiere italiane è stato di 598 M di euro, se si pensa che, secondo le stime più attendibili, il valore dell'indotto di un quartiere fieristico con attività di livello internazionale è dell'ordine di 12-15 volte il fatturato, il contributo all'economia del Paese dato da queste otto Fiere si misura con una cifra dell'ordine di 8 - 9 miliardi di euro.

La crescita del settore fieristico ha beneficiato anche di interventi normativi di riordino; sono stati modificati ruoli e competenze dei soggetti coinvolti a diverso titolo nel settore (le strategie e la gestione del settore sono passate dallo Stato alle Regioni), e si è proceduto alle trasformazioni in società di capitali degli Enti fieristici, messi in condizione di affrontare con maggiore autonomia e flessibilità la sfida del mercato.

Quali sono i principali fattori di competitività per il sistema fieristico italiano? Essi riguardano l'ammodernamento delle strutture, l'offerta di manifestazioni, l'evoluzione verso un ruolo di propulsore di vita economica e culturale, la qualità e la Responsabilità Sociale.

Il primo fattore è stato conseguito negli ultimi anni, come si è accennato sopra, grazie alla realizzazione di nuove strutture nella sede leader, Milano, e in altre città rilevanti come Roma e Rimini, ma grazie alla ristrutturazione di altre sedi con grande tradizione come Bologna e Verona.

L'offerta di manifestazioni è un fattore altrettanto rilevante. In Italia le manifestazioni fieristiche di maggior successo internazionale sono eventi legati alle produzioni eccellenti del Made in Italy. Le migliori tra queste stanno evolvendo verso un modello di leadership internazionale che le pone come hub per espositori e visitatori da tutto il mondo, ma con un taglio qualitativamente molto elevato. Esempi tipici sono le manifestazioni del design, come il Salone del Mobile, o quelle del tessile, della moda e delle calzature, nelle quali la selezione è sempre meno sulla produzione italiana doc e sempre più sull'eccellenza internazionale. Analoghe considerazioni valgono per i settori tecnologici delle macchine utensili e per lavorazioni specializzate. Le manifestazioni nei settori legati ai servizi si stanno

segmentando e specializzando per target di clienti, migliorando la qualità e l'attrattività. Senza dubbio il tasso di internazionalizzazione delle fiere italiane è più basso di quello delle fiere tedesche o francesi, tuttavia l'internazionalizzazione per i maggiori quartieri fieristici è ormai un dato acquisito che sta per altro crescendo di anno in anno.

Un altro fattore, che riguarda principalmente i grandi quartieri fieristici che operano su un largo spettro di attività, è quello dell'evoluzione del quartiere da un ruolo esclusivamente espositivo e di mercato a un ruolo di centro erogatore di servizi e propulsore di vita economica, sociale, culturale, di stimolatore dell'innovazione, di promotore del territorio anche per gli aspetti turistici e di fruizione delle offerte specifiche, ecc. Torneremo su questi concetti in maggior dettaglio nel seguito delle Linee Guida; qui ci premeva soltanto indicarli per il loro potenziale competitivo.

Un altro fattore, o piuttosto un'altra gamma di fattori, di competitività si può riassumere con i termini "Qualità" e "Responsabilità Sociale". A lunga scadenza, e non senza sinergie con il trend di maggiore internazionalizzazione, l'importanza di questi fattori diventerà vitale. Quando si parla di "Qualità" si intende non solo la qualità specifica dell'offerta; ci si riferisce anche a quella delle strutture e delle infrastrutture, della qualità ambientale, della qualità dal punto di vista della sicurezza e della salute. Si intende anche qualità dei servizi, e qualità dei rapporti con la collettività.

Parlando di qualità dei rapporti con la collettività siamo entrati, in modo spontaneo e naturale, nell'altro grande discorso, quello della Responsabilità Sociale. Un polo fieristico ha grandissime implicazioni in questo senso, per le ragioni che esponiamo brevemente qui di seguito:

- il lavoro svolto, commissionato e indotto, e quindi le modalità con le quali esso è organizzato e svolto, in filiere che si articolano da scenari locali a scenari globali;
- gli impatti e le opportunità che esso genera nei confronti dei territori in cui opera e delle rispettive collettività: anche su questo particolare tema entreremo in maggior dettaglio più avanti in queste Linee Guida;
- le esigenze e le aspettative di miriadi di persone, anzitutto dei visitatori (e tra essi, famiglie, bambini, disabili …), ma anche quelle delle migliaia di addetti soprattutto delle piccole imprese, la cui giornata è spesso caratterizzata da condizioni disagevoli, non solo e non tanto nell'attività lavorativa, ma ben di più al di fuori del lavoro.

Se l'impegno del Polo Fieristico su questi aspetti: Qualità, Ambiente, Sicurezza e Salute del Lavoro, Responsabilità Sociale, e quindi la capacità di rispondere alle relative sfide, non è costante, organizzato e adeguato, gli effetti negativi, a medio-lungo termine sul versante dell'efficienza gestionale, dell'immagine e, di conseguenza, su quello della competitività, non mancheranno di farsi sentire; e di richiedere interventi correttivi molto più pesanti e costosi di quanto possa essere il dotarsi di adeguati sistemi e strumenti di gestione per presidiare queste tematiche.

In tema di efficienza gestionale, se si ammette che ogni grande organizzazione non va esente - in misura maggiore o minore - da inefficienze gestionali, duplicazioni, mancato sfruttamento di potenziali sinergie, sprechi, diseconomie nei servizi ricevuti e forniti, si deve anche pensare allo sviluppo di sistemi e strumenti di gestione come mezzi per massimizzare l'efficienza complessiva del "sistema Fiera", e, quindi, anche come fonte di ritorni di natura economica.

C'è di più. Difetti o lacune nell'impegno sulle grandi tematiche alle quali ci riferiamo, possono comportare pesanti rischi non solo sul piano giuridico, e quindi esporre anche a sanzioni, ma anche sul piano sociale.

Si tenga conto, a questo proposito, che il Polo Fieristico, per quanto forte e bene organizzato, ha delle sue potenziali fragilità, dei suoi punti deboli: pensiamo al fatto che situazioni di forte tensione sociale potrebbero facilmente impedire anche lo svolgersi di importanti manifestazioni.

Queste Linee Guida hanno, appunto, lo scopo di suggerire alle proprietà e alle direzioni dei poli fieristici delle modalità atte a presidiare in maniera adeguata e responsabile le grandi tematiche delle quali si parla, trasformando i rischi in opportunità e massimizzando le opportunità esistenti e intrinseche.

Questo lavoro infine, si inserisce in una strategia dell'Istituto di ausilio e promozione di sistemi di gestione della salute e sicurezza integrati con le problematiche ambientali e la qualità dei prodotti e servizi aziendali, coniugato alla Responsabilità Sociale delle imprese.

# 1. Le Linee Guida

## 1.1 Finalità e limiti

Le finalità delle Linee Guida, come definite dall'incarico formale, consistono nell'applicazione della normativa e adozione di sistemi gestionali della Qualità, Ambiente, Sicurezza, Responsabilità Sociale nelle strutture e nei poli espositivi e fieristici.

Ma sono necessarie alcune precisazioni.

Anzitutto, queste Linee Guida non sono e non possono essere un "manuale", cioè un documento che, seguito passo per passo, conduce a determinati risultati (quali l'installazione di sistemi gestionali certificabili - come si vedrà tra breve). Non esisterà mai un percorso "standard" di questo tipo. Ogni società di gestione delle attività operative di un polo fieristico che voglia porsi l'obiettivo di sviluppare e mettere in atto, a livello di quartiere, sistemi gestionali in una o più delle quattro aree citate dovrà partire da uno studio iniziale approfondito delle proprie specificità, in rapporto a tutti i suoi "stakeholders", predisporre e mettere in atto una fase di preparazione e progettare accuratamente i passi successivi, nell'ambito di una propria strategia. Le Linee Guida forniscono quindi, fra l'altro, metodologie, strumenti e indicazioni su come impostare e condurre lo studio iniziale e la fase di preparazione.

In secondo luogo, si deve osservare che ben difficilmente un sistema gestionale *"integrato"* (o almeno *coordinato*) a livello di polo fieristico risulterà dall'applicazione e dalla combinazione, per quanto ben studiata e architettata, dei classici sistemi gestionali codificati da norme dell'ISO o di altri enti di normazione. Questa affermazione si giustifica sulla base di alcune situazioni tipiche di un polo fieristico, quali:

- le forti differenze (organizzative, culturali, di ruolo, ecc.) esistenti fra le diverse categorie di operatori (i cui interessi sono spesso alternativi);
- una di tali categorie, quella degli espositori, è caratterizzata da grande numerosità, grande variabilità e dalla scarsa permanenza nel quartiere; si tratta di una popolazione di fatto controllabile solo per gli aspetti operativi, ma largamente incontrollabile per quelli di tipo gestionale;
- i concetti di Responsabilità Sociale codificati nelle norme di riferimento (quale la SA 8000) sono scarsamente adatti a coprire le responsabilità che un polo fieristico (naturalmente in una visione avanzata e illuminata) assume nei confronti della collettività circostante e del pubblico dei visitatori, e le attese di queste controparti;
- qualsiasi sistema gestionale che venga istituito in un PF deve avere spiccate caratteristiche di flessibilità e adattabilità, che non sempre si accordano bene con la filosofia dei sistemi gestionali codificati e con i processi entro i quali si collocano (per es. i processi di certificazione e sorveglianza).

In conclusione, quindi, l'obiettivo va letto nel senso che lo scopo delle Linee Guida è quello di indirizzare la strutturazione e/o la gestione di quartieri fieristici verso concetti avanzati di Qualità, Ambiente, Sicurezza e Salute sul Lavoro, Responsabilità Sociale, prospettando gli elementi di un sistema gestionale che comprenda questi campi, e sia adatto alle specificità di queste organizzazioni.

Questo sistema adotterà molti degli strumenti tipici dei sistemi gestionali codificati, senza però pretendere - per le ragioni già illustrate - di rispecchiarli tutti nella loro formalizzazione e rapporti reciproci.

Ma occorre, a questo punto, introdurre una terza importante considerazione.

I parametri che influenzano le modalità di sviluppo di sistemi gestionali di un PF sono molteplici, e ne elenchiamo i più importanti:

- la filosofia e la missione del PF;
- le sue dimensioni, la numerosità degli operatori;
- la sua collocazione nel territorio e le caratteristiche del territorio stesso;
- la sensibilità delle imprese che operano nel o per il PF (in maniera continuativa o saltuaria) verso le questioni della Qualità, della S&SL, dell'Ambiente, della Responsabilità Sociale;
- lo stato di evoluzione organizzativa di queste imprese e il grado di diffusione, fra di esse, di sistemi gestionali formalizzati.

Questi e altri parametri influenzeranno profondamente la progettazione dei sistemi gestionali e ancor più le rispettive modalità di introduzione e di sviluppo nell'ambito del PF.

Ne derivano due importanti conseguenze:

1. Queste Linee Guida si riferiscono anzitutto alla strategia di sviluppo e alle modalità di introduzione e di sviluppo nell'ambito del PF e solo in una fase successiva allo sviluppo vero e proprio di tali sistemi.

   I Cap. da 3 a 6 saranno dedicati al primo di questi obiettivi, i capitoli da 7 a 11 al secondo.

2. La progettazione del sistema dovrà partire da un'analisi preliminare sufficientemente ampia dei parametri che abbiamo citato poco sopra, per stabilire correttamente il quadro di riferimento entro cui ci si muoverà, e orientare la scelta delle strategie di sviluppo.

Un'ultima essenziale considerazione è la seguente.

Ricordiamo che il sistema di gestione che verrà prospettato in queste Linee Guida non risulterà dall'applicazione e dalla combinazione dei classici sistemi gestionali codificati da norme dell'ISO o di altri enti di normazione, pur adottando molti degli strumenti tipici di tali sistemi gestionali. Ma ovviamente non si intende, con questa affermazione, cadere in una situazione indefinita. Dobbiamo, pertanto, precisare con chiarezza quali sono i criteri ai quali il sistema dovrà comunque obbedire.

## 1.2 I sistemi gestionali; criteri da osservare nello sviluppo del sistema

Qualsiasi organizzazione è "gestita" in base a propri criteri, convinzioni, stili, obiettivi, non sempre coscienti, e ancora più raramente esplicitati e diffusi internamente all'organizzazione stessa.

Quando si parla di "sistemi gestionali" ci si riferisce invece, nel lessico aziendale corrente, a una serie di modalità gestionali specifiche e ben definite, organizzate in strutture logiche e coerenti, frutto di scelte consapevoli del management.

Da qualche decennio, gli organismi di normazione elaborano specifiche relative a sistemi gestionali nei campi più vari e, per quanto riguarda queste Linee Guida, in quelli della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza e Salute sul Lavoro, della Responsabilità Sociale. Una caratteristica comune a questi sistemi è quello della loro dinamicità, nel senso di basarsi, più o meno esplicitamente, sullo schema "circolare" "Plan-do-control-act", generalmente attribuito allo studioso americano Deming.

Sullo sfondo di quello schema c'è il principio del miglioramento continuo, che alcuni sistemi gestionali portano in primo piano, formalizzandolo, mentre in altri rimane più o meno implicito.

Il principio del miglioramento continuo esiste, di fatto, da sempre; ha sempre fatto parte del DNA della proprietà, dell'Alta Direzione, dei responsabili economico-finanziari dell'azienda, ma solo con riferimento ai risultati economici dell'attività aziendale. Una lunga serie di studiosi e psicologi industriali, da Maslow in poi, senza citarlo in modo esplicito, l'hanno introdotto nel campo della gestione del personale. Si deve largamente ai sistemi gestionali formalizzati (molto più raramente ad alcune norme di legge, tra cui la Direttiva Europea 391 del 1989, recepita nel Titolo I del D.Lgs. 626/94) l'estensione del principio del miglioramento continuo alle aree gestionali oggetto di queste Linee Guida.

Il principio del miglioramento continuo ribalta l'approccio tradizionale orientato a perseguire, come fine ultimo e soddisfacente alla conformità normativa e alla prevenzione di sanzioni (di qualsiasi natura), un approccio che è coerente con la filosofia cosiddetta del Command & Control.

Passare da una filosofia di Command & Control ad una filosofia di sistemi gestionali / miglioramento continuo ha profonde implicazioni gestionali e relazionali. Pur con i rischi e le inevitabili, talora eccessive, semplificazioni di qualsiasi schematizzazione, le principali implicazioni si possono far risaltare nella tabella che segue.

| Aspetti organizzativi | "Command-And-Control" | Sistema gestionale / miglioramento continuo |
|---|---|---|
| Mentalità | Obbedire alle norme, prevenire sanzioni | Gestire un sistema e le sue variabili |
| Norme di riferimento | Di legge | Di legge, standard liberamente scelti, norme interne |
| Organizzazione | Accentrata, specialistica, tecnocratica | Decentrata, professionale, adattabile, orientata ai processi, lavoro di team |
| Staff coinvolto | Tecnico | Manageriale, professionale, tecnico |
| Obiettivi principali | Puntare a evitare sanzioni (ottemperanza)<br>Ridurre i rischi formali | Puntare al miglioramento del controllo e dell'efficienza<br>Ridurre i rischi sostanziali |
| Processo di pianificazione | Elementare, orientato alle azioni | Complesso, dinamico, dialettico, orientato ai programmi |
| Gestione del personale | Orientata al rispetto delle norme e procedure | Orientata al coinvolgimento, alla valorizzazione e utilizzo delle competenze, e al riconoscimento del merito |
| Professionalità | Orientate al tecnicismo | Orientate alla progettualità |
| Approccio alla rilevazione dei dati | Rilevazione e registrazione dei dati richiesti dalle norme | Analisi, studio delle cause, indicatori di efficienza, valutazioni preventive |
| Verifiche | Conoscenza e applicazione delle norme, correttezza delle misurazioni | Conoscenza e applicazione delle norme, affidabilità dei dati; applicazione del sistema gestionale; conseguimento degli obiettivi, efficienza |
| Comunicazioni interne | Direttive top-down | Bi/multidirezionali<br>Tendenti a dare valore aggiunto in tutte le direzioni |
| Coinvolgimento del vertice | Solo in caso di problemi | Normale, costante |

Possiamo anche tentare di riassumere quelle che sono le finalità più generali dei sistemi gestionali:

- efficacia: il sistema deve funzionare, dimostrare di essere adatto a perseguire gli obiettivi di miglioramento che l'organizzazione si fisserà nell'area coperta dal sistema stesso;
- efficienza: il sistema deve generare effettivi e continuativi miglioramenti nell'area interessata;
- prevenzione dei rischi: il sistema deve promuovere l'adozione di misure intese a identificare i possibili rischi nell'area interessata, prevenirne l'insorgere e il loro reiterarsi, nel caso in cui effettivamente si materializzino;
- economicità: il sistema deve rendere di più di quanto costa, anche in termini puramente economici.

I sistemi gestionali dei quali si tratta in questo documento, utilizzano inoltre certe componenti strutturali quali:

- una politica che esprime gli impegni, gli indirizzi e le strategie di fondo sui quali l'Alta Direzione assume una diretta ed esplicita responsabilità;
- una descrizione delle situazioni iniziali sui quali il sistema dovrà operare;
- l'eventuale introduzione di strutture / posizioni organizzative specifiche, e una chiara attribuzione di responsabilità, sia al vertice sia diffuse in tutta la struttura; la diffusone in tutta la struttura assumerà, come criterio di riferimento, l'influenza che ciascuna funzione o ciascuna posizione organizzativa, a qualsiasi livello, può avere sul raggiungimento degli obiettivi del sistema;
- una chiara identificazione delle norme (di legge, volontarie, esterne o interne) applicabili alla materia a cui si applica il sistema;
- la sorveglianza del quadro normativo e l'assicurazione della conformità allo stesso;
- uno o più processi di pianificazione, per definire gli obiettivi dell'organizzazione a partire da uno stato definito, i relativi programmi (includendo tempi, risorse, responsabilità) e le modalità operative che l'organizzazione adotta per il perseguimento di tali obiettivi;
- comunicazioni: qualsiasi sistema gestionale deve avvalersi di strumenti e procedure di comunicazione per l'interno e con le parti interessate esterne;
- formazione: il sistema deve prevedere strumenti e procedure per identificare e soddisfare le esigenze di formazione nella materia a cui si applica, e registrare le competenze disponibili nell'organizzazione;
- sistema documentale, sia per documentare il sistema stesso, sia per assicurare l'identificazione, l'aggiornamento, l'affidabilità, la reperibilità della documentazione relativa alla materia trattata, e definire le relative responsabilità;
- monitoraggi e registrazioni: il sistema deve individuare i dati pertinenti alla materia trattata, e definire regole e procedure per rilevare, registrare e tenere sotto controllo tali dati. Devono essere inclusi i dati necessari per misurare le prestazioni dell'organizzazione nella materia su cui opera il sistema, e quelli necessari per misurare e controllare l'avanzamento dei programmi decisi dall'organizzazione per perseguire i propri obiettivi;
- una metodologia di identificazione e gestione delle non-conformità, ossia delle situazioni non conformi alle norme a cui il sistema gestionale fa riferimento. La metodologia deve comprendere misure per eliminare le non conformità rilevate e per prevenirne il ripetersi;

- procedure e metodi di individuazione delle possibili emergenze, che includano misure atte prevenirle o a gestirle nel modo più efficace, se si manifestano;
- verifiche interne: il sistema deve precedere verifiche periodiche interne relative al funzionamento del sistema stesso;
- esami e verifiche periodiche di tutto il sistema e dei suoi risultati a livello dell'Alta Direzione.

## 1.3 "Filosofia", fisionomia e missione dei Poli Fieristici

Non vi sono due Poli Fieristici uguali, con la stessa filosofia e con la stessa missione principale. Nell'indagine che è stata svolta in preparazione di queste Linee Guida, sono state identificate tre tipologie principali.

Semplificando all'estremo, si possono descrivere come segue.

a. Polo Fieristico orientato a una pura attività di carattere commerciale, di "business". Un PF di questo tipo tende ad avere rapporti puramente economici con gli espositori, senza mettere in atto dei processi di selezione (che potrebbero essere basati, per esempio, su concetti di qualità o di Responsabilità Sociale); tende a considerare il pubblico nella pura veste di visitatori paganti; tende a limitare i rapporti con la collettività al minimo indispensabile.

b. Polo Fieristico la cui missione principale è quella di promuovere l'economia (e i prodotti tipici) del territorio. Un PF di questo tipo è fortemente interessato nella qualità e nell'affidabilità commerciale (non solo economica) degli espositori, e mette in atto dei processi di selezione capaci di garantire tali aspetti; vede nei visitatori (talvolta solo professionali) dei potenziali acquirenti; nei rapporti con la collettività punta da un lato ad iniziative di supporto e promozione dell'economia locale (ad esempio, ma non solo, in campo formativo), dall'altro alla creazione di infrastrutture che facilitino, per qualità, disponibilità e prezzi, l'afflusso di potenziali acquirenti.

c. Polo Fieristico inteso come centro espositivo, ma anche come centro propulsore di vita economica, culturale e sociale. Torneremo più a lungo su questa filosofia, che tende a interessare i PF più avanzati e di maggiori dimensioni. Un PF di questo tipo ha atteggiamenti diversi nei confronti degli espositori, che sono gestiti da enti organizzatori normalmente distinti dall'ente che gestisce la Fiera, ma prevalentemente del tipo "business"; vede nel pubblico dei visitatori paganti, ma anche dei fruitori di servizi e di occasioni sociali e culturali; ha un forte coinvolgimento con la collettività: gli interessi e i problemi della collettività costituiscono, piaccia o meno, un fondamentale terreno di confronto.

L'orientamento e la filosofia generale di un PF dipendono ovviamente da volontà e indirizzi politici che la legge (ci si riferisce alla riforma del settore del commercio, delle fiere e dei mercati operata dai decreti attuativi della legge cosiddetta "Bassanini", la n. 59/1997) colloca a livello regionale. Si possono tuttavia identificare alcuni fattori che orientano un PF verso l'una o l'altra filosofia:

- le dimensioni: PF di grandi dimensioni non hanno un rapporto privilegiato con il territorio e la sua economia anzi puntano all'internazionalizzazione;
- le dimensioni relative al territorio: gli impatti e le occasioni che la presenza di un PF implicano per la collettività circostante sono certamente correlabili alla dimensione numerica delle popolazioni circostanti e alla struttura del territorio stesso;

- il livello di specializzazione, che varia fra i due estremi della specifica vocazione specialistica a quello dell'assoluta universalità;
- la rappresentatività del territorio (e di suoi interessi), e quindi l'eventuale funzione di rappresentanza e promozione dell'economia locale.

In queste Linee Guida si è tenuto come principale riferimento il modello più complesso, quello di Polo Fieristico come centro espositivo, ma anche come centro propulsore di vita economica, culturale e sociale. Se la loro applicazione sarà fattibile in una situazione di questo tipo, a maggior ragione lo sarà in situazioni a livello di complessità relativamente minore. Nel prossimo paragrafo esponiamo quindi, più ampiamente, quali sono le caratteristiche (naturalmente, in prospettiva) di questo modello.

## 1.4 Le prospettive strategiche di un quartiere fieristico "centro propulsore"

La Fiera è una realtà che crea il collegamento fra domande / bisogni e offerte di soluzione. Dal mondo più tipicamente commerciale e d'affari, questa relazione va allargata alla società più in generale, per far da ponte fra le esigenze / aspettative di trasformazione e chi lo propone. La Fiera quindi non è solo il "mercato" dove il business si riduce alla vendita del prodotto, ma è il luogo che può costituire l'occasione per il mutamento dell'impresa e l'evoluzione del territorio in tutte le sue componenti e, quindi, dovrà tendere ad essere:

- luogo per l'innovazione, la trasformazione, il mutamento, la crescita e la promozione dell'impresa;
- cittadella aperta, che genera ricadute positive sul territorio;
- centro di vita e di occasioni sociali, formative e culturali per la collettività;
- centro di apprendimento e promozione dell'innovazione per il pubblico, nelle sue diverse componenti;
- centro di propulsione dell'economia locale e non solo di quella nazionale e internazionale;
- occasione di ricadute positive su altri comparti e settori di interesse cittadino, provinciale e regionale (fruizione di altre offerte provenienti dal territorio: turismo, cultura, eventi, reperimento di prodotti locali e tipici, enogastronomia, ecc.);
- elemento di crescita del valore della architettura, intesa come "bellezza", arte, espressione del "fare" dell'uomo e produttrice di altro valore in un ciclo virtuosamente concorrenziale;
- soggetto attrattore di investimenti e, in senso lato, di valorizzazione infrastrutturale del territorio.

In coerenza con questo scenario, le modalità gestionali di un PF devono esprimere una filosofia imprenditoriale, un modo di fare impresa:

- teso al rispetto degli obiettivi economici e finanziari previsti e degli impegni commerciali assunti;
- etico;
- attento alla qualità del prodotto;
- aperto alle novità;

- sensibile e adattabile alle attese e agli interessi (economici, sociali, ecc.) del contesto;
- rispettoso del dettato normativo;
- attento e propositivo rispetto ai bisogni e alle necessità dei fruitori diretti;
- attento e propositivo rispetto ai bisogni e alle necessità degli stakeholders.

## 1.5 Struttura e contenuti delle Linee Guida

Le presenti Linee Guida si articolano secondo lo schema che segue:

- parte introduttiva e descrittiva; lo sviluppo del sistema gestionale visto nel suo insieme (Cap. 1, 2, 3);
- indagini preliminari allo sviluppo del sistema (Cap. 4);
- fase di avvio del progetto (Cap. 5);
- impostazione della strategia di sviluppo del sistema propria dello specifico PF (al quale si intendono applicare queste Linee Guida); approfondimento delle due opzioni strategiche base (Cap. 6);
- la strategia di sviluppo del SG esaminata fase per fase (Cap. 7, 8);
- aspetti specifici relativi alla Responsabilità Sociale (Cap. 9);
- misura delle prestazioni e benchmarking (Cap. 10);
- approfondimento di alcuni strumenti relazionali specifici (Cap. 11);
- spunti per la redazione di una norma standard di sistema gestionale di PF (Cap. 12);
- bibliografia (Cap. 13).

# 2. Gli operatori di un PF: interazioni, processi

## 2.1 I principali operatori di un PF

### *2.1.1 L'Ente proprietario*

Cominciamo dall'Ente proprietario, che non dovrebbe essere incluso in questa esposizione, in quanto esso non opera direttamente nel PF. Può trattarsi sia di una società con fini di lucro, sia di una Fondazione senza fini di lucro, senza escludere altre ipotesi.

### *2.1.2 L'Ente gestore*

L'Ente proprietario affida la gestione del quartiere fieristico e l'organizzazione delle attività che in esso si svolgono all'Ente gestore, che è una società (normalmente una SpA) con obiettivi di profitto. Quando usiamo la locuzione "Fiera", come soggetto di attività e di rapporti con altre entità, ci riferiamo all'Ente gestore.

La legge quadro (L. n. 7 dell'11 gennaio 2001) definisce gli Enti Fieristici come *"i soggetti che hanno la disponibilità, a qualunque titolo, dei quartieri fieristici, anche al fine di promuovere l'attività fieristica"*.

L'Ente gestore provvede normalmente alla fornitura di servizi inerenti l'organizzazione di manifestazioni fieristiche, mostre, congressi, conferenze ed eventi accessori e collaterali (ad esempio servizi di marketing, promozione, supporto amministrativo ed informatico, consulenza organizzativa, logistica, ecc.).

### *2.1.3 Gli organizzatori*

Gli organizzatori (spesso associazioni di categoria; talvolta società nate allo scopo) progettano, promuovono e realizzano manifestazioni fieristiche, convegni e altre attività ed eventi connessi o complementari. Gli organizzatori ricevono in affitto dalla Fiera gli spazi espositivi, comprese le forniture di acqua e di energia elettrica. Essi sono i primi destinatari di norme specifiche - tecniche, di sicurezza, di protezione delle persone e dei beni - che originano dalla Fiera. A loro volta, essi sono responsabili di applicare e di fare applicare tali norme da parte degli espositori e dagli altri operatori che intervengono nell'esecuzione delle opere necessarie per la specifica manifestazione, e da parte degli espositori.

In molti casi, correlabili in gran parte alle dimensioni e al livello di specializzazione, è lo stesso Ente gestore che svolge il ruolo di organizzatore di eventi.

### *2.1.4 Gli allestitori*

Gli allestitori realizzano gli stand espositivi. Essi possono operare sia per gli organizzatori, per es. fornendo i cosiddetti "preallestiti", sia per gli espositori, fornendo per es. l'allestimento finale, gli arredi, le decorazioni floreali e non, ecc. Il montaggio degli stand viene detto "mobilitazione". Gli allestitori provvedono anche alla fase di smontaggio - più correttamente, "smobilitazione" - successiva alla manifestazione. Sono società delle dimensioni più varie, grandi e piccole. Vi sono anche microsocietà, società familiari, con provenienza geografica anche da zone distanti dal sito in cui si allestisce la manifestazione.

### *2.1.5 Gli espositori*

Gli espositori sono definiti come *"quanti partecipano alla rassegna per presentare, promuovere o diffondere beni e servizi, siano essi produttori o rivenditori o enti pubblici o associazioni operanti nei settori economici oggetto delle attività fieristiche o i loro rappresentanti."*[1]

Gli espositori non sono facilmente descrivibili: variano in dimensioni, strutture, provenienza, caratteristiche organizzative, cultura imprenditoriale. Essi utilizzano gli spazi ed i servizi che l'Ente gestore o l'organizzatore mettono a disposizione in una specifica struttura. È una categoria caratterizzata da grande numerosità e da breve presenza nel quartiere. Normalmente l'espositore è il committente dell'allestitore.

### *2.1.6 Fornitori del quartiere / imprese*

Altri operatori sono le società che forniscono servizi. In linea di massima tali servizi si possono distinguere tra servizi al pubblico (ne parleremo in dettaglio in un altro capitolo) e servizi agli altri operatori del PF: manutenzioni, interventi specialistici, gestione (raccolta, trasporto, smaltimento) dei rifiuti, assistenza tecnica, servizi logistici, servizi di telecomunicazioni e audiovisivi, addobbi, consulenza design, indagini di soddisfazione dei clienti, ecc.

### *2.1.7 Altri*

In un quartiere fieristico possiamo anche trovare sedi permanenti dei Carabinieri, della Polizia, dei VVF e di organizzazioni sanitarie, come la CRI. Può infine essere rilevante la presenza di organismi di vigilanza e controllo.

### *2.1.8 I visitatori*

Tra gli operatori di un Polo Fieristico vanno inclusi i visitatori, i quali fruitori primari del servizio fieristico; possono essere visitatori professionali o visitatori generici. Il Polo Fieristico vive in funzione della loro presenza; ma essi, a loro volta, sono portatori di esigenze di servizi generali e di servizi specifici (ad es. orientati alle famiglie, ai disabili, ecc.). Ne parleremo nei Capitoli 8 e 9 di queste Linee Guida.

## 2.2 Alcune caratteristiche salienti degli operatori di un PF

Il PF è una macchina complessa e costosa: organizzare, allestire, esporre in un PF comporta da un lato spese certe dall'altro ritorni incerti. È ovvio, particolarmente in tali condizioni, che gli operatori dei quali parliamo, e non solo essi, sviluppino una forte sensibilità economica e proteggano il più possibile la loro autonomia.

Queste situazioni vanno conosciute e approfondite; esse di per sé non facilitano il cammino verso sistemi gestionali Q/A/S/RS e verso sistemi condivisi. La pressione economica può

[1] L. n. 7 dell'11 gennaio 2001 (Legge quadro sul settore fieristico).

generare dei rischi in tutte le quattro aree gestionali considerate in questo studio; essa stessa, insieme alla gelosia per la propria autonomia, può creare atteggiamenti di sospetto verso sistemi condivisi, che potrebbero mascherare l'intenzione dell'Ente Gestore di rafforzare i propri controlli (ed è inutile nascondersi che, anche se in senso buono, questa intenzione è insita nel tema) e potrebbero essere fonte di burocrazia.

Una conseguenza diretta della pressione economica, originata da motivi propri o facente capo all'Ente Gestore è costituita dalla cronica scarsità della risorsa tempo, dalle normali situazioni di urgenza nelle quali si svolge il lavoro di molti operatori (se non di tutti), in particolare nelle fasi di "mobilitazione" (allestimento delle mostre) e "smobilitazione" (smontaggio). Nei PF che abbiamo visitato per questo studio, non si lavora a turni, e ciò è probabilmente dovuto ancora a problemi di costo, in questo caso soprattutto da parte dell'Ente Gestore.

Naturalmente, esistono forti differenze (organizzative, culturali, di ruolo, ecc.) fra le diverse categorie di operatori (i cui interessi sono spesso alternativi). Le situazioni riscontrabili mediante indagini sul campo, e che riguardano, ad esempio, le dimensioni, le competenze organizzative e gestionali possedute dai singoli operatori, la composizione del personale, la dipendenza o meno dalla Fiera per quanto riguarda i volumi di affari (e quindi l'identificazione con la Fiera, la dipendenza di fatto dall'Ente Gestore) sono le più varie e diversificate.

È importante osservare poi che la permanenza nel PF di alcune categorie di operatori (gli organizzatori, alcuni allestitori, alcune imprese in subappalto, e - naturalmente gli espositori) è del tutto saltuaria, in alcuni casi limitata ad alcuni giorni all'anno. Elementi di potenziale criticità, dal punto di vista gestionale, presenta la categoria degli espositori, tendenzialmente controllabile per gli aspetti operativi, ma largamente incontrollabile per quelli di tipo gestionale. È molto difficile che essi possano entrare a far parte di un sistema gestionale condiviso, se non nella veste di destinatari di determinate regole imposte dal centro.

Non c'è da sorprendersi che nella nostra indagine sul campo, si siano riscontrati atteggiamenti diversificati nei confronti dell'ipotesi di sistemi gestionali comuni. In via generale, tali sistemi possono interessare non tanto per le loro proprietà intrinseche, ma solo nella misura in cui possono portare benefici specifici, quali maggior coinvolgimento, miglior pianificazione (soprattutto in relazione alla cronica scarsità della risorsa tempo), o nuovi e migliori servizi nell'ambito del PF.

Da quanto sopra deriva che lo sviluppo di sistemi gestionali in un PF dovrà passare anche per una messa a disposizione di strumenti incentivanti. La progettazione di tali strumenti è parte della progettazione generale; la riprenderemo in maniera specifica nel Cap. 7.

## 2.3 Gli operatori del PF e le tematiche Q/S/A/RS

Le considerazioni che seguono sono in buona parte basate sulle risultanze dei colloqui con gli operatori dei differenti PF visitati nel corso dell'indagine preliminare.

### *2.3.1 Qualità*

La rilevanza della tematica qualità è generalmente elevata: il mondo fieristico si può considerare espressione di una cultura imprenditoriale avanzata, e non può certamente sorprendere che l'Ente Gestore dedichi a questo tema attenzione e risorse, e lo promuova su tutte le filiere degli operatori.

Naturalmente, più ci si allontana dal centro e più la leadership dell'Ente Gestore tende ad attenuarsi. Ciò vale in particolare nei confronti della categoria degli espositori, a cui in genere non vengono posti stringenti requisiti, con l'eccezione dei PF tendenzialmente "monosettore", la cui missione principale è quella di promuovere il settore, dimostrandone l'eccellenza (v. il capoverso "b." nel par. 0).

Con questo non si vuole certamente dire che gli espositori non operino, in genere, con elevati standard di qualità; si vuole solo chiarire che, attualmente, sono standard propri, non elementi di un sistema di PF.

### *2.3.2 S&SL*

La rilevanza della tematica S&SL è elevatissima, e si giova della forte pressione normativa che la caratterizza. Come si è già osservato in precedenza, le situazioni di pressione nelle quali si opera particolarmente nelle fasi di mobilitazione e smobilitazione delle mostre non creano un ambiente favorevole a una piena applicazione delle norme e delle buone prassi esistenti in materia. In tali situazioni, i pericoli maggiori si ritrovano negli ambienti e negli attrezzi di lavoro, nei lavori in quota, nella movimentazione di carichi pesanti, nel rumore, nelle vibrazioni, nella compresenza di operatori di più imprese, nel rischio incendio.

Nel resto del PF (strade interne, ristoranti, uffici, ecc.) non vi sono situazioni che presentino specifiche peculiarità.

### *2.3.3 Ambiente*

La rilevanza delle tematiche ambientali è abbastanza elevata per quanto riguarda alcuni aspetti diretti, soprattutto quelli legati ai consumi idrici ed energetici; mentre emissioni, scarichi e rifiuti non sembrano presentare particolari criticità.

In generale tali aspetti possono ricadere sotto la gestione diretta dell'Ente Fiera: gli altri operatori sono sostanzialmente fruitori di servizi che generano questi aspetti. Sono invece particolarmente rilevanti per tutti gli operatori del PF, anche se in misura diversa, gli aspetti indiretti (in particolare l'occupazione del suolo e il traffico generato nel territorio). Nel corso della nostra ricerca, non ci siamo imbattuti in sensibilità particolari circa gli aspetti e gli impatti ambientali di un PF. Forse l'unica eccezione riguarda i consumi energetici, ma più per ragioni economiche che di sensibilità ambientale.

### *2.3.4 Responsabilità Sociale*

Il tema della Responsabilità Sociale è un tema critico, ma non largamente sentito, e quindi - con qualche eccezione limitata - oggetto di scarsa attenzione.

Certamente le Società più evolute - a partire dagli enti gestori - sono attente alla gestione del proprio personale, in rapporto ai classici temi di correttezza nei rapporti di lavoro, equità nei trattamenti, pari opportunità, libertà sindacale, e via discorrendo. È da rilevare, però, che le tematiche sollevate dalla gestione di un PF, dalla molteplicità dei soggetti che vi operano, dai rapporti con la collettività sono molto più ampie.

I concetti di Responsabilità Sociale codificati nelle usuali norme di riferimento (quale la SA 8000) non si prestano né a rispondere alla domanda se e in che misura l'ente proprietario o l'ente gestore di un polo fieristico debba / possa farsi carico dei comportamenti etico / sociali dei soggetti che operano nel PF, né a coprire le responsabilità, esplicite o implicite, dirette o indirette, che un polo fieristico assume nei confronti della collettività circostante e dei visitatori, e a considerare le attese di queste controparti.

Per quanto riguarda il primo punto, sussiste una fondamentale distinzione: mentre norme come la SA 8000 hanno, tra gli altri, il fine di propagare i concetti e le prassi di Responsabilità Sociale dell'organizzazione "capostipite" utilizzando la filiera dei fornitori, in un PF il rapporto in gran parte si rovescia. Nella sequenza Ente gestore - Organizzatori - Espositori si rileva che: l'Ente Gestore è fornitore degli organizzatori, e questi ne sono i clienti; gli organizzatori sono fornitori degli espositori e questi ne sono i clienti.

L'adozione di norme come la SA 8000 porterebbe quindi a restringere l'area di applicazione del sistema alle imprese coinvolte in un rapporto di fornitura nei confronti dell'ente gestore o nei confronti degli organizzatori: fornitori in genere, imprese in subcontratto, allestitori. Resterebbero escluse anche le imprese che forniscono servizi, che costituiscono una presenza di grande rilievo in un moderno PF.

Non sarebbe compresa nemmeno un'area ricca di questioni molto rilevanti:i rapporti sia con i visitatori, sia con le parti interessate esterne, in una parola i rapporti con la collettività.

Nel Cap. 9 riprenderemo e approfondiremo il tema, anche e soprattutto in chiave propositiva.

## 2.4 Le interazioni tra gli operatori nel Polo Fieristico

Nella tabella che segue (Tabella 2.1 - Interazioni tra i soggetti operanti in un Polo Fieristico), sono descritti sinteticamente i rapporti principali e più tipici che intercorrono tra gli operatori attivi in un Polo Fieristico. La tabella è frutto delle indagini effettuate sul campo, e non necessariamente riflette tutte le possibili tipologie esistenti nel settore fieristico.

Le interazioni fra gli operatori dovranno essere approfondite, nello specifico PF al quale si intenda applicare le presenti Linee Guida, mediante indagini sul campo da effettuare localmente; per le modalità di effettuazione di tali indagini, si rimanda al Cap. 4.

Nella tabella sono state evidenziate anche le interazioni che riguardano il territorio e la collettività, e gli organismi di vigilanza e controllo, che, sono legati al Polo Fieristico per tematiche molto rilevanti.

Tabella 2.1 - Interazioni tra i soggetti operanti in un Polo Fieristico

| Interazioni | | Contenuti tipici |
|---|---|---|
| tra | e | |
| Ente Gestore | Organizzatori | • Affitto padiglioni, con forniture (alimentazione idrica ed elettrica), affitto parcheggi autoveicoli, eventuali servizi connessi (identificazione dei fornitori e controllo delle prestazioni, indagini di customer satisfaction, contatti con media, promozione, logistica, controllo degli accessi, organizzazione serate di gala, inserimento nel sito web della Fiera, ecc.)<br>• L'organizzatore riceve dalla Fiera il Regolamento tecnico e il Piano di sicurezza applicabile alla specifica mostra; predispone il "Regolamento Generale di Mostra", e lo concorda con l'Ente Gestore |
| Ente Gestore | Allestitori | • l'Ente Gestore acquista servizi di allestimento (progettazione, grafica, tecnologie, arredi) principalmente per le parti comuni. Effettua controlli in materia di sicurezza; verifica il rispetto dei requisiti di sicurezza delle strutture espositive sia in fase di progetto che durante le fasi di mobilitazione e smobilitazione |
| Ente Gestore | Espositori | • L'Ente Gestore fornisce una serie di servizi agli espositori, quali assistenza tecnica, ristorazione, allestimenti, controllo accessi, logistica, raccolta e smaltimento rifiuti (anche attraverso società terze), internet, ecc.<br>• Effettua controlli in materia di sicurezza |
| Ente Gestore | Visitatori | • Eroga o assicura l'erogazione, attraverso terze parti, di servizi ai visitatori (reception, centro servizi, ristorazione, ecc.) |
| Ente Gestore | Territorio e collettività | • La presenza del Polo Fieristico ha vaste implicazioni sull'amministrazione e la gestione del territorio e su importanti aspetti della vita civile ed economica della collettività. Alcuni punti chiave possono essere: i piani urbanistici, lo sviluppo e costruzione di infrastrutture, i trasporti intraurbani ed extraurbani, lo sviluppo di strutture ricettive, le opportunità commerciali, le opportunità occupazionali, …<br>• La presenza del Polo Fieristico genera attese (legittime o meno), richieste, pressioni, ecc. |
| Organizzatori | Allestitori | • L'organizzatore può commissionare agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie, arredi, mobilitazione, smobilitazione),o può limitarsi a un allestimento parziale (preallestito) che poi gli stessi o altri allestitori completano in rapporto diretto con gli espositori |
| Organizzatori | Espositori | • Affitto di spazi espositivi<br>• In alcuni casi, legati a particolari impostazioni delle manifestazioni, gli organizzatori esercitano un'azione di selezione degli espositori<br>• Verifiche (normalmente informali) di soddisfazione sull'organizzazione della mostra |
| Organizzatori | Visitatori | • Alcuni organizzatori effettuano verifiche (per lo più informali, non strutturate) di soddisfazione dei visitatori della mostra<br>• Nei riguardi di visitatori professionali, gli organizzatori mettono in atto procedure di accredito, e forniscono assistenza, ad es. di tipo logistico |
| Allestitori | Espositori | • Gli espositori commissionano agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie, arredi), o il completamento / personalizzazione di un preallestito (v. sopra), inclusi arredi, decorazioni, ecc. |

| Interazioni | | Contenuti tipici |
|---|---|---|
| tra | e | |
| Espositori | Visitatori | • Interazioni fisiche<br>• Consegna di materiali (documentazione, campioni, ecc.) |
| Fornitori del quartiere | Tutti gli operatori | • Servizi vari erogati dai fornitori del quartiere e utilizzati da tutti gli operatori<br>• L'Ente gestore può commissionare a terze parti alcuni servizi di rilevanza specifica, e, in particolare:<br>o la manutenzione del quartiere<br>o la raccolta e smaltimento rifiuti<br>o la vigilanza |
| Organismi di vigilanza e controllo | Tutti gli operatori | • Autorizzazioni alla realizzazione / modifica delle strutture e all'esercizio delle manifestazioni e relativi servizi<br>• Controlli sull'osservanza delle normative riguardanti l'utilizzo del quartiere fieristico, l'ambiente, la sicurezza |

## 2.5 Le implicazioni per la gestione degli aspetti di Q, A, S, RS

Per approfondire il tema, riprendiamo la Tabella 2.2 - Interazioni tra i soggetti operanti in un Polo Fieristico. Ad essa, possiamo aggiungere una colonna per individuare quali sono le aree sensibili sotto il profilo QASR, ovvero quelle in cui le interazioni presentano gli aspetti da analizzare nella progettazione del sistema gestionale del PF, e che possono essere oggetto di specifici strumenti del sistema stesso.

Tabella 2.2 - Interazioni tra gli operatori del Polo Fieristico: implicazioni e aree sensibili

| Interazioni | | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS |
|---|---|---|---|
| tra | e | | |
| Ente Gestore | Organizzatori | • Affitto padiglioni, con forniture (alimentazione idrica ed elettrica), affitto parcheggi autoveicoli, eventuali servizi connessi (identificazione dei fornitori e controllo delle prestazioni, indagini di customer satisfaction, contatti con media, promozione, logistica, controllo degli accessi, organizzazione serate di gala, inserimento nel sito web della Fiera, ecc.)<br>• L'organizzatore riceve dalla Fiera il Regolamento tecnico e il Piano di sicurezza applicabile alla specifica mostra; predispone il "Regolamento Generale di Mostra", e lo concorda con l'Ente Gestore | • Qualità del servizio<br>• Consumi energia, risorse idriche<br>• Controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica di requisiti degli allestitori utilizzati per la mostra e degli espositori partecipanti alla mostra |
| Ente Gestore | Allestitori | • l'Ente Gestore acquista servizi di allestimento (progettazione, grafica, tecnologie, arredi) principalmente per le parti comuni. Effettua controlli in materia di sicurezza; verifica il rispetto dei requisiti di sicurezza delle strutture espositive sia in fase di progetto che durante le fasi di mobilitazione e smobilitazione | • Qualità del servizio<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti<br>• Verifica del rispetto dei requisiti di sicurezza delle strutture espositive da progetto e durante le fasi di montaggio e smontaggio<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei tempi e modalità di svolgimento delle attività (orari di lavoro, lavoro minorile, lavoratori in nero) |
| Ente Gestore | Espositori | • L'Ente Gestore fornisce una serie di servizi agli espositori, quali assistenza tecnica, ristorazione, allestimenti, controllo accessi, logistica, raccolta e smaltimento rifiuti (anche attraverso società terze), internet, ecc.<br>• Effettua controlli in materia di sicurezza | • Qualità dei servizi offerti<br>• Consumi energetici, idrici e rifiuti (contenimento e gestione)<br>• Sicurezza delle strutture<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici |
| Ente Gestore | Visitatori | • Eroga o assicura l'erogazione, attraverso terze parti, di servizi ai visitatori (reception, centro servizi, ristorazione, ecc.) | • Qualità dei servizi offerti<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Consumi energetici, idrici e produzione di rifiuti da parte dei visitatori |

| Interazioni | | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS |
|---|---|---|---|
| tra | e | | |
| Ente Gestore | Territorio e collettività | La presenza del Polo Fieristico ha vaste implicazioni sull'amministrazione e la gestione del territorio e su importanti aspetti della vita civile ed economica della collettività. Alcuni punti chiave possono essere:<br>o i piani urbanistici<br>o lo sviluppo e costruzione di infrastrutture<br>o i trasporti intraurbani ed extraurbani<br>o lo sviluppo di strutture ricettive<br>o le opportunità commerciali<br>o le opportunità occupazionali<br>e genera attese (legittime o meno), richieste, pressioni, ecc. | • Qualità delle modifiche del territorio in relazione alla fruibilità del territorio stesso e delle sue infrastrutture da parte della collettività<br>• Impatti ambientali, dovuti soprattutto al traffico e all'incremento della generazione di rifiuti<br>• Possibilità da parte della collettività di accedere realmente alle opportunità commerciali e occupazionali aperte dalla presenza e dall'attività del PF<br>• Qualità delle opportunità occupazionali<br>• Esigenze specifiche del territorio e della collettività in relazione a situazioni produttive o sociali specifiche |
| Organizzatori | Allestitori | • L'organizzatore può commissionare agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie, arredi, mobilitazione, smobilitazione),o può limitarsi a un allestimento parziale (preallestito) che poi gli stessi o altri allestitori completano in rapporto diretto con gli espositori | • Qualità del servizio; precisione nella definizione dei requisiti<br>• Problemi generali di sicurezza: gli allestitori lavorano normalmente in tempi molto ristretti, con impatti sull'osservanza delle normative<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti (anche tramite l'Ente Fiera)<br>• Verifiche preliminari e controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei tempi e modalità di svolgimento delle attività (orari di lavoro, lavoro minorile, lavoratori in nero) |
| Organizzatori | Espositori | • Affitto di spazi espositivi<br>• In alcuni casi, legati a particolari impostazioni delle manifestazioni, gli organizzatori esercitano un'azione di selezione degli espositori<br>• Verifiche (normalmente informali) di soddisfazione sull'organizzazione della mostra | • Qualità del servizio<br>• Verifiche preliminari e controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici [2] |

[2] Nelle realtà osservate nel corso della ricerca preliminare all'elaborazione di queste Linee Guida, si sono evidenziati gli atteggiamenti più diversi da parte degli organizzatori (eventualmente coincidenti con l'Ente Gestore nei confronti degli espositori. Si passa da un atteggiamento di sostanziale disinteresse (chiunque affitta lo stand, può esporre), ad un atteggiamento di attenta valutazione delle caratteristiche dell'espositore (qualità, affidabilità, rappresentatività, ecc.) e alla conseguente selezione. Si sono anche rilevati atteggiamenti di tipo paternalistico: l'organizzatore buon "pater familias" nei confronti dell'espositore. Gli espositori sono forse la categoria più "a rischio" in relazione alla tematica della RS.

| Interazioni | | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS |
|---|---|---|---|
| tra | e | | |
| Organizzatori | Visitatori | • Alcuni organizzatori effettuano verifiche (per lo più informali, non strutturate) di soddisfazione dei visitatori della mostra<br>• Nei riguardi di visitatori professionali, gli organizzatori mettono in atto procedure di accredito, e forniscono assistenza, ad es. di tipo logistico | • Qualità della mostra |
| Allestitori | Espositori | • Gli espositori commissionano agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie arredi), o il completamento / personalizzazione di un preallestito (v. sopra), inclusi arredi, decorazioni, ecc. | • Problemi generali di sicurezza: gli allestitori lavorano normalmente in tempi molto ristretti, con impatti sull'osservanza delle normative |
| Espositori | Visitatori | • Interazioni fisiche<br>• Consegna di materiali (documentazione, campioni, ecc.) | • Qualità dell'esposizione e dei prodotti |
| Fornitori del quartiere | Tutti gli operatori | • Servizi vari erogati dai fornitori del quartiere e utilizzati da tutti gli operatori<br>• L'Ente gestore può commissionare a terze parti alcuni servizi di rilevanza specifica, e, in particolare:<br>o la manutenzione del quartiere<br>o la raccolta e smaltimento rifiuti<br>o la vigilanza | • Qualità dei servizi erogati<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti<br>• Aspetti generali di sicurezza; controlli in materia di sicurezza del quartiere; prevenzione e gestione emergenze<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici |
| Organismi di vigilanza e controllo | Tutti gli operatori | • Autorizzazioni alla realizzazione / modifica delle strutture e all'esercizio delle manifestazioni e relativi servizi<br>• Controlli sull'osservanza delle normative riguardanti l'utilizzo del quartiere fieristico, l'ambiente, la sicurezza | • Aspetti generali di sicurezza<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Aspetti ambientali (diretti e indotti) riferibili all'attività espositiva (gestione rifiuti, rumore, emissioni in atmosfera)<br>• Modalità dei rapporti di lavoro |

## 2.6 Sintesi delle principali aree di interazione

Dalla Tabella 2.2 si può estrarre una panoramica generale relativa agli aspetti che possono rivestire una maggiore o minore rilevanza (Q = Qualità; A = Ambiente; S = Sicurezza; R = Responsabilità Sociale) nelle possibili interazioni tra i soggetti operanti all'interno di un polo fieristico:

Tabella 2.3 - Interazioni tra gli operatori del Polo Fieristico secondo gli aspetti tipici della Qualità (Q), Ambiente (A), Sicurezza e salute del lavoro (S) e Responsabilità Sociale (R)

| | Ente Gestore (Fiera) | Organizzatori | Allestitori | Fornitori del quartiere | Espositori | Visitatori | Organismi di vigilanza e controllo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ente Gestore (Fiera) | | QASR | QASR | QASR | ASR | QASR | AS |
| Organizzatori | QASR | | QASR | QS | QSR | Q | --- |
| Allestitori | QASR | QASR | | QS | QS | --- | ASR |
| Fornitori del quartiere | QASR | QS | QS | | QS | QS | ASR |
| Espositori | QASR | QSR | QS | QS | | QS | ASR |
| Visitatori | QASR | Q | --- | QS | QS | | S |
| Organismi di vigilanza e controllo | AS | --- | ASR | ASR | ASR | S | |

La tabella non evidenzia (ma ne tratteremo in altre parti delle Linee Guida) le implicazioni sia in tema di Ambiente sia in tema di Responsabilità Sociale legate al rapporto fra il Pf e la collettività.

## 2.7 Introduzione alla gestione degli aspetti potenzialmente rilevanti sotto il profilo Q, A, S, RS

Un passo ulteriore consiste nel rispondere alla domanda: ”quali sono i punti di controllo?” ovvero, “dove è possibile intervenire per gestire correttamente le “aree sensibili”?” Aggiungiamo pertanto ancora un’altra colonna alla nostra tabella:

Tabella 2.4 - Punti di controllo

| Interazioni tra | e | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS | Che cosa può influire sulla gestione delle aree sensibili (elenco indicativo) |
|---|---|---|---|---|
| Ente Gestore | Organizzatori | • Affitto padiglioni, con forniture (alimentazione idrica ed elettrica), affitto parcheggi autoveicoli, eventuali servizi connessi (identificazione dei fornitori e controllo delle prestazioni, indagini di "customer satisfaction", contatti con media, promozione, logistica, controllo degli accessi, organizzazione serate di gala, inserimento nel sito web della Fiera, ecc.)<br>• L'organizzatore riceve dalla Fiera il Regolamento tecnico e il Piano di sicurezza applicabile alla specifica mostra; predispone il "Regolamento Generale di Mostra", e lo concorda con l'Ente Gestore | • Qualità del servizio<br>• Consumi energia, risorse idriche<br>• Controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica di requisiti degli allestitori utilizzati per la mostra e degli espositori partecipanti alla mostra | • Condivisione di una politica QASR<br>• Accordi contrattuali<br>• Fissazione di standard<br>• Programmi condivisi e relativi controlli<br>• Verifiche sull'impegno QASR degli organizzatori |
| Ente Gestore | Allestitori | • l'Ente Gestore acquista servizi di allestimento (progettazione, grafica, tecnologie, arredi) principalmente per le parti comuni. Effettua controlli in materia di sicurezza; verifica il rispetto dei requisiti di sicurezza delle strutture espositive sia in fase di progetto che durante le fasi di mobilitazione e smobilitazione | • Qualità del servizio<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti<br>• Verifica del rispetto dei requisiti di sicurezza delle strutture espositive da progetto e durante le fasi di montaggio e smontaggio<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei tempi e modalità di svolgimento delle attività (orari di lavoro, lavoro minorile, lavoratori in nero) | • Condivisione di una politica QASR<br>• Modalità di progettazione, costruzione e utilizzo delle strutture espositive / livello di standardizzazione<br>• Programmi condivisi e relativi controlli<br>• Verifiche sull'impegno QASR degli allestitori |

| Interazioni tra | e | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS | Che cosa può influire sulla gestione delle aree sensibili (elenco indicativo) |
|---|---|---|---|---|
| Ente Gestore | Espositori | • L'Ente Gestore fornisce una serie di servizi agli espositori, quali assistenza tecnica, ristorazione, allestimenti, controllo accessi, logistica, raccolta e smaltimento rifiuti (anche attraverso società terze), internet, ecc.<br>• Effettua controlli in materia di sicurezza | • Qualità dei servizi offerti<br>• Consumi energetici, idrici e rifiuti (contenimento e gestione)<br>• Sicurezza delle strutture<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici | • Regolamenti e norme interne<br>• Fissazione di standard<br>• Verifiche dell'impegno QASR degli espositori |
| Ente Gestore | Visitatori | • Eroga o assicura l'erogazione, attraverso terze parti, di servizi ai visitatori (reception, centro servizi, ristorazione, ecc.) | • Qualità dei servizi offerti<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Consumi energetici, idrici e produzione di rifiuti da parte dei visitatori | • Struttura del quartiere<br>• Politica dell'Ente Gestore<br>• Istruzioni e guide per i visitatori<br>• Sensibilizzazione dei visitatori in materia di sicurezza e ambiente<br>• Strumenti di comunicazione a due vie |

| Interazioni tra | e | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS | Che cosa può influire sulla gestione delle aree sensibili (elenco indicativo) |
|---|---|---|---|---|
| Ente Gestore | Territorio e collettività | La presenza del Polo Fieristico ha vaste implicazioni sull'amministrazione e la gestione del territorio e su importanti aspetti della vita civile ed economica della collettività. Alcuni punti chiave possono essere:<br>• i piani urbanistici;<br>• lo sviluppo e costruzione di infrastrutture;<br>• i trasporti intraurbani ed extraurbani;<br>• lo sviluppo di strutture ricettive;<br>• le opportunità commerciali;<br>• le opportunità occupazionali;<br>e genera attese (legittime o meno), richieste, pressioni, ecc. | • Qualità delle modifiche del territorio in relazione alla fruibilità del territorio stesso e delle sue infrastrutture da parte della collettività<br>• Impatti ambientali, dovuti soprattutto al traffico e all'incremento della generazione di rifiuti<br>• Possibilità da parte della collettività di accedere realmente alle opportunità commerciali e occupazionali aperte dalla presenza e dall'attività del PF<br>• Qualità delle opportunità occupazionali<br>• Esigenze specifiche del territorio e della collettività in relazione a situazioni produttive o sociali specifiche | • Istituzione di processi, metodologie e organismi di consultazione, raccolta di opinioni, ecc.<br>• Istituzione, nell'ambito del PF, di servizi fruibili dalla collettività<br>• Sviluppo dei trasporti sensibile alle esigenze della collettività e non solo di quelle specifiche del PF<br>• Apertura di opportunità commerciali e occupazionali alla collettività presente nel territorio sul quale insiste il PF<br>• Gestione dei disagi nel transitorio (fasi di costruzione del quartiere)<br>• Organizzazioni di manifestazioni fieristiche orientate a materie di particolare interesse della collettività presente nel territorio sul quale insiste il PF<br>• Organizzazioni di manifestazioni fieristiche orientate a materie di particolare interesse di categorie disagiate della collettività in genere (in particolare: disabili) |

| Interazioni tra | e | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS | Che cosa può influire sulla gestione delle aree sensibili (elenco indicativo) |
|---|---|---|---|---|
| Organizzatori | Allestitori | • L'organizzatore può commissionare agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie, arredi, mobilitazione, smobilitazione), o può limitarsi a un allestimento parziale (preallestito) che poi gli stessi o altri allestitori completano in rapporto diretto con gli espositori | • Qualità del servizio; precisione nella definizione dei requisiti<br>• Problemi generali di sicurezza: gli allestitori lavorano normalmente in tempi molto ristretti, con impatti sull'osservanza delle normative<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti (anche tramite Ente Fiera)<br>• Verifiche preliminari e controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei tempi e modalità di svolgimento delle attività (orari di lavoro, lavoro minorile, lavoratori in nero) | • Condivisione di una politica QASR<br>• Accordi contrattuali<br>• Regolamenti e norme interne<br>• Fissazione di standard<br>• Programmi condivisi e relativi controlli<br>• Verifiche sull'impegno QASR degli allestitori |
| Organizzatori | Espositori | • Affitto di spazi espositivi<br>• In alcuni casi, legati a particolari impostazioni delle manifestazioni, gli organizzatori esercitano un'azione di selezione degli espositori<br>• Verifiche (normalmente informali) di soddisfazione sull'organizzazione della mostra | • Qualità del servizio<br>• Verifiche preliminari e controlli in materia di sicurezza del quartiere e degli stand<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici | • Politica dell'Ente Gestore<br>• Regolamenti e norme interne<br>• Verifiche sull'impegno QASR degli espositori |
| Organizzatori | Visitatori | • Alcuni organizzatori effettuano verifiche (per lo più informali, non strutturate) di soddisfazione dei visitatori della mostra.<br>• Nei riguardi di visitatori professionali, gli organizzatori mettono in atto procedure di accredito, e forniscono assistenza, ad es. di tipo logistico | • Qualità della mostra | • Istruzioni e guide per i visitatori<br>• Sensibilizzazione dei visitatori in materia di sicurezza e ambiente<br>• Strumenti di comunicazione a due vie |

| Interazioni tra | e | Contenuti tipici | Implicazioni e aree sensibili Q, A, S, RS | Che cosa può influire sulla gestione delle aree sensibili (elenco indicativo) |
|---|---|---|---|---|
| Allestitori | Espositori | • Gli espositori commissionano agli allestitori il servizio di allestimento degli stand (progettazione, grafica, tecnologie arredi), o il completamento/personalizzazione di un preallestito (v. sopra), inclusi arredi, decorazioni, ecc. | • Problemi generali di sicurezza: gli allestitori lavorano normalmente in tempi molto ristretti, con impatti sull'osservanza delle normative | • Qualità generale dell'allestimento (a partire dal progetto)<br>• Comprensione dei requisiti degli espositori |
| Espositori | Visitatori | • Interazioni fisiche<br>• Consegna di materiali (documentazione, campioni, ecc.) | • qualità dell'esposizione e dei prodotti | • Qualità generale degli espositori e, quindi, di eventuali processi di verifica e selezione<br>• Indagini di soddisfazione dei visitatori |
| Fornitori del quartiere | Tutti gli operatori | • Servizi vari erogati dai fornitori del quartiere e utilizzati da tutti gli operatori<br>• L'Ente gestore può commissionare a terze parti alcuni servizi di rilevanza specifica, e in particolare:<br>o la manutenzione del quartiere<br>o la raccolta e smaltimento rifiuti<br>o la vigilanza | • Qualità dei servizi erogati<br>• Gestione delle forniture di energia, risorse idriche, rifiuti<br>• Aspetti generali di sicurezza; controlli in materia di sicurezza del quartiere; prevenzione e gestione emergenze<br>• Responsabilità Sociale: verifica dei requisiti tipici | • Politica dell'Ente Gestore<br>• Accordi contrattuali<br>• Selezione dei fornitori<br>• Qualità, fruibilità e accessibilità degli spazi fisici<br>• Programmi condivisi e relativi controlli |
| Organismi di vigilanza e controllo | Tutti gli operatori | • Autorizzazioni alla realizzazione / modifica delle strutture all'esercizio delle manifestazioni e relativi servizi<br>• Controlli sull'osservanza delle normative riguardanti l'utilizzo del quartiere fieristico, l'ambiente, la sicurezza | • Aspetti generali di sicurezza<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Aspetti ambientali (diretti e indotti) riferibili all'attività espositiva (gestione rifiuti, rumore, emissioni in atmosfera)<br>• Modalità dei rapporti di lavoro | • Disponibilità da parte degli organismi di controllo<br>• Qualità e frequenza dei controlli |

## 2.8 I processi nel PF

Possiamo pensare a tre categorie di processi.

### *2.8.1 Processi "interni" a ciascuna società che opera nel PF*

Nella tabella che segue forniamo un esempio della miriade di possibili processi di questo tipo:

Tabella 2.5 - Esempio di processo interno a un'impresa che opera nel PF

| Processo: ristorazione |
|---|
| 1. ricezione e stoccaggio merci |
| 2. mondatura, lavaggio, taglio cibi |
| 3. preparazione bevande e piatti freddi |
| 4. preparazione bevande e piatti caldi |
| 5. servizio bevande e pasti |
| 6. lavaggio e pulizia locali |
| 7. lavaggio e pulizia attrezzi e utensili (manuali e con macchine) |
| 8. raccolta differenziata e smaltimento rifiuti |

Il sistema gestionale complessivo del PF non prenderà in specifica considerazione questi processi.

### *2.8.2 Processi bilaterali e processi trasversali*

Le interazioni analizzate nei paragrafi precedenti si risolvono principalmente in uno scambio di prodotti e, soprattutto, di servizi tra i vari soggetti coinvolti: un servizio di ristorazione di un "fornitore del quartiere" coinvolge espositori e visitatori come destinatari del servizio. Dal punto di vista gestionale processi di questo genere non presentano particolare specificità per il fatto di svolgersi in un Polo Fieristico piuttosto che in altri contesti organizzativi.

Dall'analisi globale delle interazioni ed attività che si svolgono all'interno del Polo Fieristico, si evidenziano invece un insieme di processi particolari, definiti in queste Linee Guida come "trasversali": ciascuno dei diversi soggetti del sistema fiera partecipa al processo oppure ad una sua specifica fase, apportandovi valore aggiunto. Data la loro peculiarità, questi processi possono presentare delle criticità dal punto di vista Q/A/S/RS, inoltre le modalità gestionali dipendono fortemente dalle strategie adottate dal Polo Fieristico.

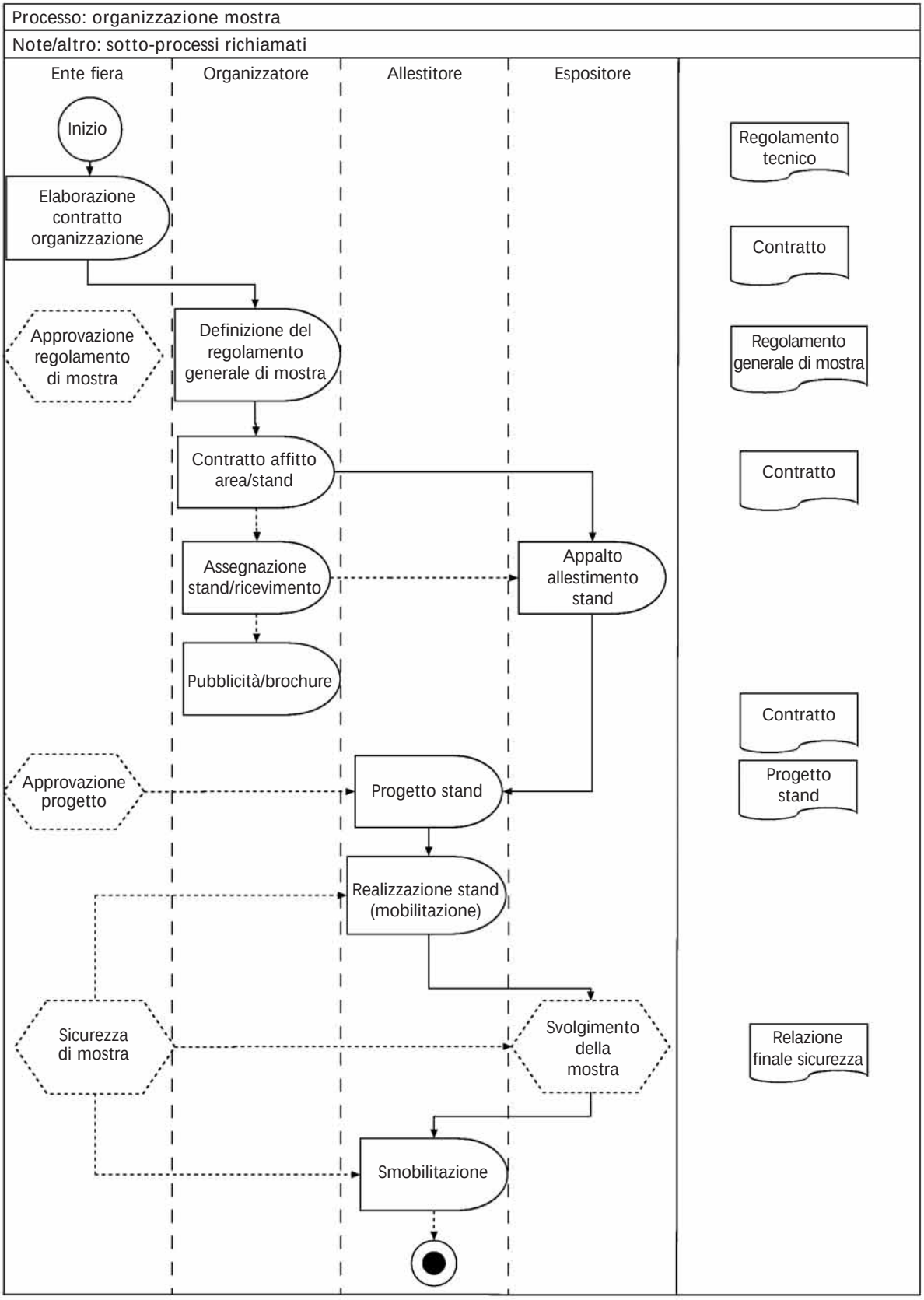
Il principale processo trasversale di un PF è quello relativo all'organizzazione di una manifestazione, che si articola in numerosi sottoprocessi. Tra questi riveste una fondamentale importanza il sottoprocesso relativo alla sicurezza di mostra. Altri processi trasversali, di minor rilievo, riguardano la gestione dei rifiuti e le gestione delle emergenze.

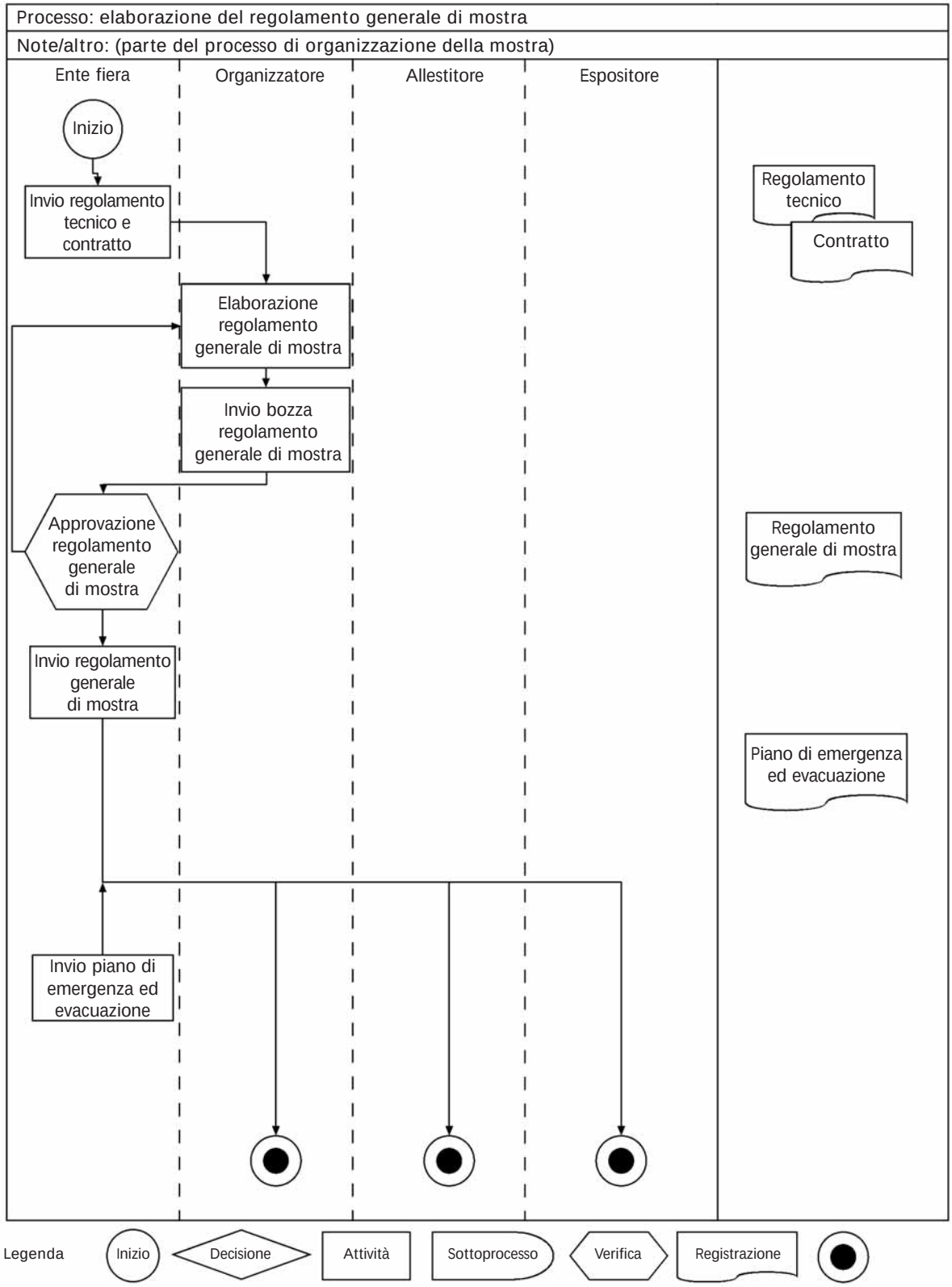
Nell'ambito del processo di "organizzazione di una mostra" si possono identificare i seguenti principali sottoprocessi (Tabella 2.6); quelli a loro volta trasversali sono evidenziati nella colonna a destra.

Tabella 2.6 - Processo di organizzazione di un evento con sottoprocessi

| Processo | Trasversale |
|---|---|
| Progettazione della manifestazione | X |
| Predisposizione materiale per espositori | |
| Divulgazione informazioni ad espositori | |
| Accettazione (con eventuale selezione) e registrazione espositori | X |
| Promozione della manifestazione | |
| Contratto affitto padiglioni (da Ente ad organizzatore) | X |
| Definizione del regolamento generale di mostra | X |
| Assegnazione spazi espositivi | |
| Contratto affitto stand (da organizzatore ad espositore) | |
| Assegnazione stand/ricevimento | X |
| Progetto stand | X |
| Appalto allestimento stand | X |
| Pubblicità/Brochure | |
| Montaggio stand (mobilitazione) | |
| Progetto allestimento spazi comuni | X |
| Appalto allestimenti spazi comuni | |
| Montaggio allestimento spazi comuni | |
| Predisposizione servizi accoglimento visitatori | X |
| Svolgimento della manifestazione | X |
| Smobilitazione | |
| Sicurezza di mostra | X |

Nel seguito si riporta un esempio di mappatura del processo di organizzazione di mostra e un approfondimento sul sotto-processo “Definizione del regolamento generale di mostra”.


Processo: organizzazione mostra
Note/altro: sotto-processi richiamati
Ente fiera
Organizzatore
Allestitore
Espositore
Inizio
Elaborazione contratto organizzazione
Approvazione regolamento di mostra
Definizione del regolamento generale di mostra
Contratto affitto area/stand
Assegnazione stand/ricevimento
Appalto allestimento stand
Pubblicità/brochure
Approvazione progetto
Progetto stand
Realizzazione stand (mobilitazione)
Sicurezza di mostra
Svolgimento della mostra
Smobilitazione
Regolamento tecnico
Contratto
Regolamento generale di mostra
Contratto
Contratto
Progetto stand
Relazione finale sicurezza


Processo: elaborazione del regolamento generale di mostra
Note/altro: (parte del processo di organizzazione della mostra)
Ente fiera
Organizzatore
Allestitore
Espositore
Inizio
Invio regolamento tecnico e contratto
Elaborazione regolamento generale di mostra
Invio bozza regolamento generale di mostra
Approvazione regolamento generale di mostra
Invio regolamento generale di mostra
Invio piano di emergenza ed evacuazione
Regolamento tecnico
Contratto
Regolamento generale di mostra
Piano di emergenza ed evacuazione
Legenda
Inizio
Decisione
Attività
Sottoprocesso
Verifica
Registrazione

Le indicazioni riportate prendono spunto dal campione dei poli fieristici analizzati; questo campione, se pur rappresentativo, non è indubbiamente esaustivo della totalità delle situazioni che si possono presentare.

La realizzazione di un sistema di gestione a livello di PF origina una serie di altri processi trasversali, proprio per il fatto di coinvolgere operatori diversi su materie e strumenti organizzativi comuni o condivisi. Naturalmente, ciò aumenta il flusso di informazioni tra i vari soggetti, ma può introdurre dei vincoli in tutte le direzioni. Nello sviluppo del sistema occorrerà essere molto attenti ai rischi di appesantimento burocratico che ne derivano, minimizzandoli, e massimizzando le opportunità di sinergie e di miglioramento dell'efficacia dell'organizzazione complessiva dell'evento fieristico, per arrivare ad un bilancio complessivamente positivo. Ci richiamiamo, a questo proposito, alle osservazioni esposte nell' introduzione.

Qualsiasi strategia di sviluppo del sistema di gestione del "Polo Fieristico" (a maggior ragione se di carattere "aperto") dovrà attribuire una particolare attenzione iniziale ai processi trasversali, come snodi fondamentali dai quali il sistema di gestione complessivo non può assolutamente prescindere. Per lo stesso motivo, nello studio e nella "messa sotto controllo" dei vari processi trasversali, è bene che il polo fieristico coinvolga sin dalle prime fasi i soggetti "attori" (organizzatori, allestitori, enti pubblici, ecc.), per ricercare soluzioni condivise.

Alcune di queste (possibili) soluzioni saranno poi approfondite nel Cap. 8.

L'analisi dei processi svolta nell'ambito della Fiera conferma quindi, una volta di più, la caratteristica di "sistema aperto" del sistema fiera rispetto alle altre organizzazioni.

# 3. Lo sviluppo di Sg nei Poli Fieristici: visione d'insieme

Come si è spiegato nel par. 1.1, queste Linee Guida devono riguardare, anzitutto, il tema di come stabilire la strategia di sviluppo propria del quartiere, di come progettarne e condurne le singole parti e, infine, di quali modalità di attuazione ci si può avvalere per l'effettivo sviluppo del sistema.

In questo capitolo proporremo quindi, nel suo insieme, la strategia e la progettazione dello sviluppo del sistema di gestione; nei prossimi capitoli, provvederemo poi ad approfondirla passo per passo.

## 3.1 Articolazione del progetto

Le principali fasi previste nel progetto proposto sono le seguenti:

a) indagini preliminari (4.1);

b) analisi e verifica dei processi (4.2);

c) avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento (5);

d) impostazione della strategia di sviluppo del sistema (6);

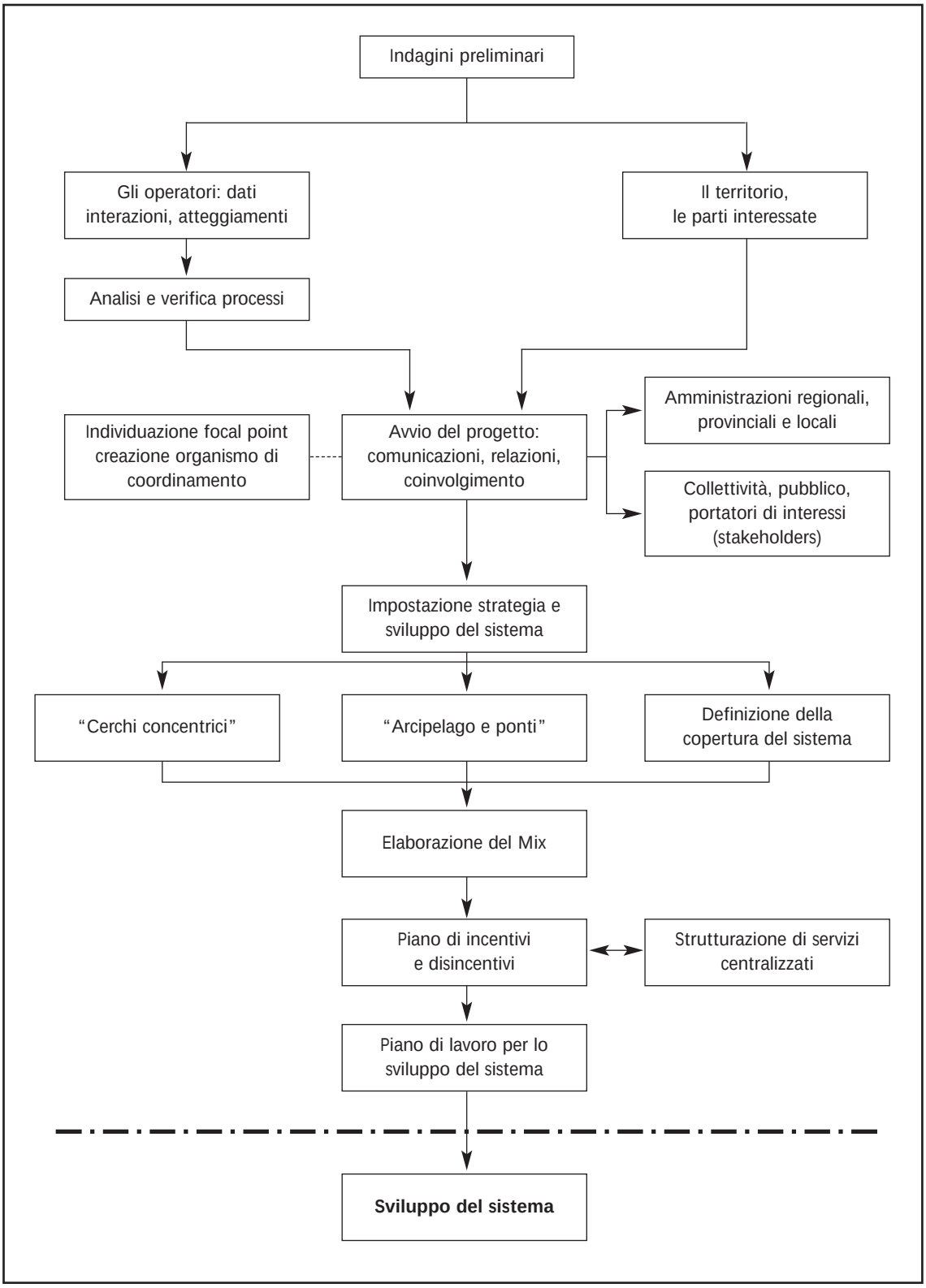
e) promozione dell'adesione al sistema (7);

f) elaborazione del piano di lavoro e dei relativi strumenti;

g) sviluppo del sistema vero e proprio (8, 9).

Il diagramma di flusso riportato nella pagina successiva chiarisce i collegamenti logici fra queste fasi.

In questo capitolo chiariremo sinteticamente gli obiettivi ed i contenuti di ciascuna di queste fasi. Le fasi a, b, c, d, e, g saranno riprese e approfondite nei capitoli successivi (come indicato fra parentesi).


Indagini preliminari
Gli operatori: dati interazioni, atteggiamenti
Il territorio, le parti interessate
Analisi e verifica processi
Individuazione focal point creazione organismo di coordinamento
Avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento
Amministrazioni regionali, provinciali e locali
Collettività, pubblico, portatori di interessi (stakeholders)
Impostazione strategia e sviluppo del sistema
"Cerchi concentrici"
"Arcipelago e ponti"
Definizione della copertura del sistema
Elaborazione del Mix
Piano di incentivi e disincentivi
Strutturazione di servizi centralizzati
Piano di lavoro per lo sviluppo del sistema
Sviluppo del sistema

## 3.2 Indagini preliminari

La prima fase di qualsiasi strategia dovrà comprendere indagini, analisi e studi preliminari, che riguardino da un lato i soggetti (nell'ambito della copertura precedentemente stabilita) che operano nel PF, dall'altro il territorio e le sue componenti (politiche, sociali, produttive, ecc.).

### *3.2.1 Soggetti che operano nel PF*

In questa fase si punta a raccogliere in forma coerente, e ad analizzare, una serie di informazioni riguardanti sia dati obiettivi, sia atteggiamenti soggettivi degli operatori interni al PF. Ad esempio:

- Dati e informazioni oggettive
  - area di business
  - dimensioni
  - relazioni nell'ambito del PF
  - organizzazione / impiego di sistemi gestionali formalizzati o meno
  - ecc.
- Interazioni fra gli operatori e rispettive implicazioni
- Atteggiamenti (al vertice delle rispettive organizzazioni)
  - nei confronti del PF in genere
  - nei confronti dell'adozione di sistemi gestionali formalizzati
  - ecc.

### *3.2.2 Il territorio*

Verranno raccolte e analizzare informazioni descrittive del territorio, nei suoi vari aspetti, ad esempio:

- popolazione, struttura sociale, esigenze;
- sistema scolastico;
- infrastrutture (viarie, ferroviarie e altre);
- impiego, domanda di lavoro;
- imprenditoria locale; opportunità, rischi provenienti dal PF;
- disagi nel transitorio (costruzione del quartiere, delle infrastrutture);
- organismi politici e della PA;
- rappresentanze della popolazione;
- canali di comunicazione, media.

La fase preliminare di raccolta di informazioni è sviluppata nel Cap. 4.

## 3.3 Analisi e verifica dei processi

La fase di analisi e verifica dei processi segue immediatamente (e in parte si sovrappone) a quella di raccolta e analisi delle informazioni riguardanti i soggetti che operano nel Polo Fieristico. Nel Cap. 2 si è proposta in via esemplificativa un'analisi dei processi che si svolgono in un PF; ma è ovvio che tale analisi andrà verificata, modificata e, all'occorrenza, ripetuta e completata nello specifico PF al quale si intendono applicare le Linee Guida (v. anche par. 4.2).

## 3.4 Avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento

Il piano di comunicazioni e di avvio ha due fondamentali obiettivi:

- supportare l'avvio del programma di sviluppo dei sistemi gestionali del PF mediante un'intensa attività di informazione, sensibilizzazione, formazione, coinvolgimento del management dell'ente gestore e delle imprese che operano nel PF; un coinvolgimento che può anche assumere carattere negoziale;
- la promozione e acquisizione del supporto politico e pubblico.

È una fase che comincia da subito e caratterizza tutto il percorso (si tenga presente l'osservazione relativa ai rapporti di correlazione non necessariamente cronologica fra le varie fasi della strategia). Va condotta con riferimento ai concetti di carattere generale circa le prospettive strategiche del PF; anche in rapporto con le pubbliche amministrazioni, e - di norma attraverso quest'ultime - con altre rappresentanze della collettività. Comprende sicuramente aspetti e momenti negoziali.

In coincidenza con questa fase, occorre designare e responsabilizzare un responsabile del programma e avviare la costituzione degli organismi di coordinamento descritti nella Sez. 8.3 (Steering Committee, con compiti di natura strategica, e Council, con compiti di natura più operativa).

La fase di "avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento" è sviluppata nel Cap. 5.

## 3.5 Impostazione della strategia di sviluppo del sistema

### *3.5.1 Due modelli di riferimento*

Come chiariremo con maggiore dettaglio nel Cap. 6, lo sviluppo effettivo del sistema potrà avvenire nell'ambito di due modelli di riferimento, che dovranno comunque essere tra loro combinati in funzione delle specifiche situazioni che si riscontrano via via nel PF. Sin da ora, tuttavia, è opportuno dare alcuni cenni a riguardo di questi due modelli di riferimento. Li abbiamo chiamati rispettivamente "Arcipelago e ponti" e "Cerchi concentrici".

- Arcipelago e ponti: punta sullo sviluppo di sistemi gestionali in ciascuna delle imprese e organizzazioni che operano nel PF e sulla successiva creazione di collegamenti e sinergie fra tali sistemi.
- Cerchi concentrici: punta sulla introduzione graduale, da parte dell'Ente Fiera o della società che ha in gestione il PF, di strumenti gestionali ai quali aderiscono le imprese e le organizzazioni che operano nel PF.

- Mix delle due ipotesi: come si è anticipato, nessuno di questi approcci, preso da solo, è sicuramente il migliore in ogni circostanza. Essi potranno - e in genere dovranno - essere alternati o combinati in corso d'opera, di volta in volta, secondo scelte consapevoli, con la massima flessibilità. Si tratta, in definitiva, di due modelli intellettuali prima ancora che di strumenti operativi.

La fase di impostazione della strategia di sviluppo del sistema è approfondita nel Cap. 6.

### *3.5.2 Definizione della copertura (scope) del sistema gestionale*

La strategia di sviluppo del sistema deve comprendere la definizione della copertura del sistema gestionale, ossia di quali sono i soggetti che dovranno essere coperti dal sistema stesso.

## 3.6 Promozione dell'adesione al sistema

Qualsiasi strategia dovrà essere supportata da un sistema di incentivi (ed eventuali disincentivi) a favore delle imprese che aderiscono al sistema. Alcuni esempi:

- Punteggi nelle procedure di qualificazione dei fornitori
- Creazione di servizi centralizzati (ad es. consulenza normativa, gestionale e tecnica; formazione, rilevazioni di Customer Satisfaction, servizi finanziari, banche dati, ecc.) a condizioni convenienti, supportati da un intranet a livello di PF
- Tali servizi possono essere gestiti
  - dall'ente gestore
  - da una società ad hoc, il più possibile partecipata dagli operatori del PF
  - mediante convenzioni
- Concessione dell'uso di un logo creato ad hoc (del tipo: "Fornitore della Real Casa")

La fase di elaborazione di incentivi e disincentivi è sviluppata nel Cap. 7.

## 3.7 Elaborazione del piano di lavoro e dei relativi strumenti

Sono state adesso superate tutte le parti preliminari e introduttive al vero e proprio sviluppo del sistema gestionale del Polo Fieristico. A questo punto:

- sono note le situazioni organizzative degli operatori del PF e i loro atteggiamenti nei confronti dell'ipotesi di lavoro, quella cioè dello sviluppo e messa in atto di un sistema gestionale Q/A/S/RS di PF;
- si sono definite, almeno in linea di massima, la strategia e le modalità da utilizzare per lo sviluppo del sistema;
- si è decisa la copertura del sistema;
- si è avviato un piano di comunicazioni e sono state messe in atto una serie di azioni orientate ad acquisire consenso, responsabilizzazione, coinvolgimento e supporto sia sul versante interno sia su quello esterno;
- si sono create le basi organizzative per lo sviluppo del sistema;

- si è definito un piano di incentivi ed eventuali disincentivi orientato agli operatori coinvolti nel progetto.

Si può ora passare al vero e proprio sviluppo del sistema, che implica sforzi significativi di tutte le parti interessate. Definire e concordare un piano di lavoro è indispensabile per impegnare i soggetti coinvolti a fornire la loro collaborazione attiva, impegnando risorse professionali ed economiche.

Naturalmente non è né compito né pretesa di queste Linee Guida spiegare come si elabora un piano di lavoro. Ricordiamo soltanto che esso dovrà almeno:

- comprendere la definizione e formalizzazione di azioni specifiche, ben definite nei contenuti, nei risultati attesi, nelle responsabilità, nei tempi e nelle risorse necessarie;
- assicurare l'accesso a tutte le informazioni necessarie da parte di coloro che hanno un ruolo nello sviluppo del sistema, anche mediante metodi proattivi di circolazione delle stesse e la creazione di appositi archivi e DB;
- prevedere delle fasi e delle modalità predefinite di monitoraggio e di verifica dell'avanzamento;
- prevedere verifiche di carattere generale, da condividere con gli organi direttivi dell'Ente Fiera e con le autorità politiche a livello regionale;
- prevedere di fornire inputs a programmi di comunicazione, per assicurare una sensibilizzazione di carattere generale, mantenere vivo l'interesse al sistema, e fornire informazioni complete e affidabili a tutte le parti interessate, ivi inclusa la collettività; definire i canali esterni e interni da utilizzare per queste finalità;
- identificare le esigenze di formazione di tutti coloro che partecipano allo sviluppo del sistema o che vi sono in qualche modo coinvolti e prevedere i relativi supporti formativi;
- comprendere meccanismi contabili per consuntivare i costi e correlarli ai preventivi.

L'impiego di concetti e tecniche di "project management" e degli strumenti informatici disponibili per supportare tali tecniche, potrà essere di grande utilità per elaborare, modificare, quantificare e tenere sotto controllo il piano di lavoro.

Non si ritiene che, quanto illustrato relativamente a questa fase, richieda ulteriori approfondimenti in un capitolo dedicato.

# 4. Indagini preliminari

Ci rifacciamo a quanto si è detto nella parte finale del par. 1.1 e, in particolare, alla necessità di condurre indagini e analisi preliminari sufficientemente ampie riguardo a:

- i principali parametri che influenzano le modalità di sviluppo di sistemi gestionali di un PF (la filosofia e la missione del PF; le sue dimensioni, la numerosità degli operatori; la sua collocazione nel territorio e le caratteristiche del territorio stesso);
- la sensibilità delle imprese che operano nel o per il PF (in maniera continuativa o saltuaria) verso le questioni della Qualità, della S&SL, dell'Ambiente, della Responsabilità Sociale;
- lo stato di evoluzione organizzativa di queste imprese e il grado di diffusione, fra di esse, di sistemi gestionali formalizzati.

## 4.1 Le interazioni fra i soggetti che operano nel PF

### *4.1.1 L'impostazione, il processo*

Al fine di approfondire le interazioni individuate sotto il profilo dell'applicazione dei sistemi gestionali e a supporto delle considerazioni di carattere teorico e delle riflessioni che si possono fare in merito a questi argomenti, si può ricorrere a diversi strumenti di indagine, quali:

- esame della letteratura e delle esperienze concrete;
- osservazione dei comportamenti dei soggetti coinvolti in realtà operative;
- interviste ai soggetti coinvolti;
- compilazione di questionari da parte dei soggetti coinvolti e analisi delle risposte.

Tali indagini, in gran parte svolte "sul campo", potranno essere estese ad aspetti di tipo più tradizionale e, quindi, anche ad altri soggetti (ad esempio, le Amministrazioni locali che possono costituire fattore di propulsione e integrazione locale per il Polo Fieristico).

Per la loro effettuazione dovranno essere progettate opportune modalità e dovranno essere definiti alcuni strumenti specifici, quali protocolli, questionari, interviste. Si dovranno trattare, fra l'altro:

a) i contenuti principali;

b) gli aspetti potenzialmente rilevanti in materia di Ambiente, Sicurezza Qualità e Responsabilità Sociale;

c) una prima individuazione delle modalità con le quali è possibile influire sugli aspetti potenzialmente rilevanti.

Il metodo che qui si propone, è basato su interviste strutturate agli operatori del PF che si prevede siano coinvolti nel sistema gestionale. È stato predisposto, quindi, un questionario, che servirà da supporto alle interviste e che si basa anche sull'esperienza maturata nella fase di ricerca sul campo che ha preceduto l'elaborazione di queste Linee Guida.

Per una bozza di questionario finalizzato a questo tipo di indagine, si veda il documento "Guida alle interviste" allegato alle presenti Linee Guida.

### *4.1.2 Le interviste*

#### Finalità

La fase preliminare di raccolta informazioni, come precedentemente accennato, costituisce il primo passo da attuare per progettare correttamente e mettere efficacemente in atto un sistema di gestione orientato ai principi di Qualità, Ambiente Sicurezza e Salute del Lavoro e Responsabilità Sociale, integrato a livello di PF.

La raccolta di dati tramite interviste dirette agli operatori o tramite invio di questionari ai soggetti coinvolti, sembrano gli strumenti conoscitivi più efficaci per comprendere la realtà del PF che si sta indagando, a patto che essi siano ben impostati, facilmente utilizzabili e che i risultati siano adeguatamente analizzati.

Occorre pertanto soffermarci ulteriormente sulle finalità che le interviste e i questionari si pongono.

Innanzitutto - e forse banalmente - essi dovrebbero migliorare la conoscenza delle organizzazioni intervistate, in particolare sotto il profilo della gestione "propria" degli aspetti di Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza e Salute sul Lavoro e della Responsabilità Sociale.

Una seconda finalità è quella di approfondire le caratteristiche e le implicazioni delle interazioni fra il soggetto intervistato e gli altri operatori del Polo Fieristico, con particolare riguardo agli aspetti di Qualità, Ambiente, Sicurezza e Salute sul Lavoro, Responsabilità Sociale e cogliere le ipotesi - reali o presunte- riguardanti la possibilità di intervenire su tali interazioni. Le interazioni più tipiche sono state esposte nel Cap. 2 "Gli operatori di un PF: interazioni, processi"; ma lo sviluppo del sistema gestionale di un determinato PF non può prescindere da una attenta rilevazione e comprensione delle specifiche situazioni locali.

Una terza fondamentale finalità consiste nel rilevare l'atteggiamento del soggetto intervistato nei confronti dell'ipotesi di mettere in atto sistemi gestionali Q/A/S/RS - integrati o meno fra loro - con un certo livello di integrazione a livello del Polo Fieristico.

Un'ultima basilare finalità delle interviste è quella di accumulare sufficienti informazioni, idee e spunti per procedere con un'elaborazione diretta a individuare quali sono le condizioni alle quali sono pensabili e desiderabili sistemi gestionali nelle quattro aree Q/A/S/RS. Insomma, si dovrà cercare di rispondere a una domanda fondamentale: "a quali condizioni si genera valore?". Informazioni, queste, di grande utilità per le fasi più progettuali che seguiranno alle fasi preliminari.

#### La "Guida alle interviste"

Allo scopo di soddisfare le finalità descritte in precedenza è stato predisposto un documento per guidare gli intervistatori nella scelta degli argomenti da trattare durante l'incontro con gli operatori del PF, allo scopo di ottenere informazioni utili per la coerente progettazione del sistema. Tale documento potrebbe inoltre costituire una traccia per la registrazione delle risultanze principali.

Per poter disporre di dati globali, riassuntivi e confrontabili circa la penetrazione nelle aziende intervistate sia dei concetti gestionali Q/A/S/RS, sia degli atteggiamenti nei confronti di sistemi gestionali a livello di PF, è senz'altro utile che l'intervistatore attribuisca dei punteggi (o ratings) alle risultanze del colloquio. Affinché i soggetti intervistati non si sentano "valutati" è opportuno che non venga fatto riferimento all'assegnazione di tali punteggi durante i colloquio.

I ratings possono rappresentare, inoltre:

- la base per una sorta di benchmarking, nell'ipotesi di ripetere l'indagine qualche anno dopo, o di confronti con eventuali analoghe indagini in altri Poli Fieristici;
- un input alla fase di impostazione della strategia e delle modalità di sviluppo del sistema.

La guida è costituita dalle sezioni descritte nei paragrafi seguenti.

### Gestione propria

Al fine di approfondire la conoscenza dell'organizzazione intervistata, dovrebbero essere coperti indagati i seguenti aspetti:

- aspetti organizzativi generali;
- aspetti relativi alla gestione delle tematiche Q/A/S/RS proprie dell'organizzazione intervistata.

Per valutare in che misura siano presenti determinati requisiti o situazioni ipotetiche all'interno dell'organizzazione intervistata, l'intervistatore potrebbe assegnare un punteggio (rating), utilizzando una scala di valori di riferimento (ad esempio, una scala a tre punti di questo tipo:

1. affermazione / requisito non soddisfatto;
2. affermazione / requisito parzialmente soddisfatto;
3. affermazione / requisito del tutto soddisfatto.

La Tabella 14.1 - Gestione propria degli operatori nel Polo Fieristico - inserita nell'Allegato 1, presenta gli argomenti che dovrebbero essere oggetto di questa prima parte dell'indagine e una esemplificazione di domande tipo da sottoporre agli interlocutori.

### Relazioni e interazioni

Nella seconda parte dei colloqui con ciascuno degli operatori intervistati, nell'ambito del Polo Fieristico, si individuano le controparti con le quali le rispettive organizzazioni interagiscono non occasionalmente. Occorrerà poi approfondire la natura di tali relazioni e le eventuali implicazioni che esse presentano in termini di Q/A/S/RS.

La Tabella 14.2 - Analisi delle interazioni fra l'organizzazione interessata e gli altri soggetti che operano nel Polo Fieristico (Allegato 2), è stata predisposta per assistere l'intervistatore a condurre la seconda parte del colloquio ed a registrarne i risultati.

### Atteggiamenti

È la parte conclusiva, ma particolarmente importante per comprendere come l'ipotesi di mettere in atto sistemi gestionali Q/A/S/RS sia compresa e auspicata dal soggetto intervistato.

In questa fase si dovranno stimolare inoltre commenti, critiche, proposte da parte degli intervistati.

Durante il colloquio potrebbe essere utile fare alcune ipotesi su che cosa può voler dire "sistema gestionale integrato a livello di Polo Fieristico", fornendo esemplificazioni al soggetto intervistato. Alcuni argomenti da esplorare sono, ad esempio:

- interesse complessivo per i sistemi di gestione;
- atteggiamento nei confronti di una politica Q/A/S/RS condivisa;
- atteggiamento nei confronti del principio del miglioramento continuo;
- interesse per il coordinamento di attività e servizi comuni agli operatori nel PF;
- disponibilità / interesse per programmi Q/A/S/RS coordinati;
- ipotesi sui fattori e sulle condizioni che possono influire;
- disponibilità per la condivisione dei dati tipici dei sistemi gestionali.

Un'altra dimensione dell'integrazione che si potrebbe prendere in considerazione, nel caso in cui sistemi gestionali diversi interessino la stessa organizzazione è quella, appunto, fra sistemi. Alcune ipotesi possono essere:

- definizione di un'unica politica che copra le diverse aree gestionali;
- individuazione, a monte, di processi da usare come riferimento per le analisi iniziali nei diversi campi;
- procedure di pianificazione ottimizzate globalmente;
- integrazione delle attività di formazione, di comunicazione, di monitoraggio, di auditing, ecc.;
- riesami della direzione;
- integrazione documentale, laddove possibile.

Anche per questa sezione si potrebbe prevedere l'impiego di un rating da parte dell'intervistatore, per valutare l'atteggiamento dell'intervistato nei riguardi delle ipotesi proposte (ad esempio utilizzando una scala a tre punti:

1. atteggiamento negativo;
2. neutro / indifferente;
3. atteggiamento positivo.

A questo proposito, è molto probabile che gli atteggiamenti degli intervistati si distribuiscano essenzialmente in tre gruppi:

- rifiuto puro e semplice di sovrastrutture e meccanismi dei quali non si vede con precisione il valore aggiunto, che non sono di immediata e naturale connessione a strutture e a meccanismi propri e che, in definitiva, si teme possano diventare fonte di costi aggiuntivi;
- piena adesione all'idea di sistemi gestionali integrati, nei quali si vedono ritorni in termini di qualità e di efficienza gestionale, di accesso a servizi interni comuni a costi ottimizzati centralmente, di rapporti esterni, di immagine (o altro);
- adesione condizionata a garanzie specifiche e attendibili.

La terza fascia di atteggiamenti è quella che meglio fornisce input a un'elaborazione delle specifiche modalità di introduzione di sistemi gestionali Q/A/S/RS nel Polo Fieristico.

La Tabella 14.3 - Rilevazione degli atteggiamenti (in allegato) - è stata predisposta per assistere l'intervistatore a condurre la terza parte del colloquio ed a registrarne i risultati.

Il Campione dei soggetti da intervistare

I soggetti che operano in un Polo Fieristico sono molto numerosi, in genere dell'ordine di centinaia o migliaia, e non è pensabile intervistarli tutti. Sarà quindi necessario effettuare una selezione degli operatori da intervistare.

È della massima importanza scegliere con accuratezza tale campione, che dovrà essere quanto più possibile esemplificativo della realtà indagata e quindi rappresentativo di tutte le categorie di organizzazioni che operano nel Polo Fieristico: le Funzioni principali dell'ente gestore stesso, le eventuali società collegate all'ente gestore, gli organizzatori, gli allestitori, gli espositori, i fornitori del quartiere e le imprese; è utile che la scelta sia fatta con criteri che puntino alla massima rappresentatività del campione, in relazione alla molteplicità dei possibili atteggiamenti che si possono tenere. Si deve evitare l'errore di scegliere esclusivamente le società più evolute, meglio organizzate, con le quali si hanno rapporti più facili.

- Note per l'organizzazione e la conduzione dell'intervista.

Perché le interviste abbiano successo e forniscano effettivamente le informazioni desiderate, esse devono essere condotte in maniera adeguata. Forniamo in proposito alcuni consigli:

- prevedere un tempo adeguato per la conduzione dell'intervista (generalmente, dell'ordine di un paio d'ore);
- affinché il soggetto intervistato possa prepararsi sui contenuti specifici, in anticipo rispetto alla data fissata per l'incontro, potrebbe essere utile inviare loro la guida, o un suo estratto;
- è opportuno - preliminarmente all'intervista - descrivere all'interlocutore quali siano le finalità della stessa e fornire una breve spiegazione degli argomenti che verranno trattati nel corso del colloquio;
- valutare l'opportunità di eventuali visite ai luoghi di lavoro;
- in materia di opinioni e di atteggiamenti, è bene ogni tanto riassumere le proprie conclusioni, per consentire una verifica ed eventuali precisazioni da parte dell'intervistato;
- per quanto il documento di Guida alle interviste possa essere ben impostato, esso non va considerato come qualcosa di rigido e perentorio; è consigliabile conversare con l'interlocutore, cercando di esaurire tutte le parti che la guida contiene, senza però trasformare l'intervista in un interrogatorio;
- richiedere all'interlocutore la sua disponibilità per eventuali successivi approfondimenti;
- rilevare l'esistenza o meno, da parte dell'interlocutore, dell'interesse a conoscere le risultanze dell'indagine e, in caso positivo, dargli le opportune assicurazioni.

Successivamente all'intervista, è consigliabile oltre all'assegnazione dei ratings, redigere un rapporto, in linea di massima speculare alla Guida, con il quale esporre in sintesi le risultanze più significative.

## 4.2 Analisi e verifica dei processi

Quanto si è detto più sopra in relazione alle interazioni fra i soggetti, vale, più in generale, per tutti i processi, bilaterali o trasversali. Occorrerà cioè verificare, approfondire e dettagliare nello specifico PF interessato dal sistema, quanto si è illustrato nel Cap. 2, nel

quale venivano riportati essenzialmente i risultati della ricerca che ha preceduto l'elaborazione di queste Linee Guida.

Lo standard ISO 9001, pur non richiedendo un'analisi iniziale, pone l'accento sul fatto che l'organizzazione identifichi "i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità" (§ 4.1 "requisiti generali"). Non v'è dubbio, quindi, che l'identificazione (e l'analisi) dei processi deve precedere lo sviluppo del sistema di gestione: occorrerà verificare che l'identificazione dei processi copra la totalità dei processi del Polo Fieristico aventi influenza sulla qualità.

In fase di analisi iniziale è bene identificare:

- input al processo;
- output dal processo;
- requisiti del processo: requisiti specificati dal cliente, requisiti non specificati dal cliente ma comunque applicabili per l'una corretta fruibilità del servizio, requisiti cogenti, requisiti interni.

Sarebbe utile esprimere già in questa fase i requisiti in termini numerici (specifiche) per poter monitorare con esattezza il successo (o meno) del processo. Di fatto questi rappresentano i fattori di qualità critici:

- possibilità di misura / controllo di questi fattori di qualità;
- se possibile, indicatori obiettivo (valore, unità di misura) e specifica (tolleranza) per misurare in maniera oggettiva i fattori di qualità critici;
- la documentazione e le registrazioni attualmente esistenti, da recepire nel sistema di gestione in atto.

Le informazioni acquisite forniscono la base per sviluppare, descrivere e gestire i processi di realizzazione del prodotto/erogazione del servizio.

Una attenzione specifica va messa nell'individuazione degli "owners", dei "proprietari" dei vari processi, che sono coloro che ne hanno la responsabilità complessiva, che li coordinano, che ne verificano (implicitamente o esplicitamente) l'adeguatezza in relazione alle rispettive finalità e che vi introducono le modifiche eventualmente necessarie per ottimizzarne l'efficacia e l'efficienza. I "proprietari" dei processi potranno avere un ruolo particolarmente significativo in fase di sviluppo e di gestione del sistema.

Infine è necessario individuare in ciascun processo i principali punti di controllo, ovvero i punti sui quali agire per correggere eventuali deviazioni dalla qualità attesa.

## 4.3 Il territorio

Quale che sia la sua filosofia, di sistema "chiuso" o "aperto", di vetrina dell'economia del territorio o di sistema espositivo senza specifiche specializzazioni (v. Sez. 1.3), un Polo Fieristico ha comunque rapporti intensi con il territorio nel quale opera. Tralasciando l'ipotesi di PF come vetrina dell'economia del territorio, che presenta aspetti peculiari, le aree e i settori, più o meno comuni, nei quali si giocano i rapporti con il territorio (il termine intende includere la collettività che vi abita), sono:

- le opportunità di lavoro per le aziende locali, fornitrici di beni o di servizi;
- le opportunità occupazionali;
- la possibile istituzione di servizi fruibili dalla collettività;

- l'impiego di risorse (idriche, energetiche, ecc.);
- gli impatti in termini di traffico (persone e merci);
- la produzione, il trasporto e lo smaltimento di rifiuti.

Sia per aspetti di tipo ambientale sia per aspetti di Responsabilità Sociale, nel senso più ampio del termine, il sistema gestionale del PF non potrà certamente ignorare questi temi; al contrario, dovrà dare indicazioni orientate al loro approfondimento e alla loro gestione.

La conoscenza del territorio, delle sue problematiche, delle sue attese rappresenta quindi un riferimento essenziale per lo sviluppo del sistema gestionale; essa dovrà essere acquisita e consolidata, a partire dalle analisi preliminari a cui è dedicato questo capitolo.

I principali elementi descrittivi del territorio sono:

- Descrizione fisica e storica
  - orografia
  - risorse idriche
  - sensibilità ambientale, aree protette
  - patrimonio storico e artistico
  - antropizzazione, urbanizzazione
  - qualità e sensibilità ambientale
- Organismi politici e della PA
  - descrizione
  - posizioni, atteggiamenti e aspettative nei confronti del PF
- Rappresentanze della popolazione
  - organizzazioni sociali, culturali, sindacali, professionali, sportive
  - organizzazioni non governative (ONG) in genere
- Popolazione, demografia, struttura sociale, esigenze
  - età
  - scolarizzazione
  - occupazione
  - immigrazione
  - tassi occupazionali
  - domanda di lavoro
  - reddito medio e per fasce
  - atteggiamenti e aspettative nei confronti del PF
- Economia e imprenditoria locale
  - specificità dell'economia del territorio
  - le imprese nel territorio (tipologia, dimensioni, ecc.)
  - eventuale presenza di aziende che rientrano nella legislazione sui grandi rischi
  - opportunità, attese, rischi (veri o percepiti) provenienti dal PF

- Sistema scolastico
  - istituti scolastici nel territorio
  - capienza
  - carenze
- Infrastrutture
  - viabilità
  - ferrovie, stazioni ferroviarie, metropolitane, sistemi di trasporto in genere (pubblici e privati)
  - aeroporti
  - strutture sanitarie
  - strutture dedicate alle emergenze (protezione civile, VVFF, ecc.)
  - Impianti di generazione, trasporto e fornitura di energia elettrica
  - Impianti di smaltimento rifiuti
- Impatti del periodo transitorio (quello della costruzione del quartiere e di infrastrutture esterne)
- Canali di comunicazione, media
  - stampa locale
  - stazioni radio e televisive locali
  - altro

Per sviluppare un'adeguata descrizione del territorio, secondo le indicazioni fornite, occorrerà sia acquisire dati obiettivi relativi ai vari capitoli, sia rilevare posizioni, opinioni e atteggiamenti.

A tal fine si possono utilizzare:

- Interviste
  - agli Amministratori pubblici
  - alle forze dell'ordine
  - alle autorità religiose
  - ai rappresentanti di organizzazioni sociali, culturali, sindacali, professionali, sportive, ONG in genere
  - al personale scolastico ed a studenti
- Analisi della stampa locale
- Incontri ad hoc su temi specifici.

# 5. Avvio del progetto: comunicazioni, relazioni, coinvolgimento

Un progetto di ampia portata come quello al quale si riferiscono queste Linee Guida, può essere efficacemente sviluppato soltanto in un quadro di consenso e partecipazione; un contesto che comprenda tutte le principali componenti imprenditoriali che operano nel PF, le collettività esterne, le loro espressioni associate, le rispettive Amministrazioni e, certamente, l'Amministrazione della regione in cui ha sede il PF.

Un buon piano di comunicazioni e di avvio, finalizzato a creare consenso, coinvolgimento, responsabilizzazione sia sul versante interno al PF sia sul versante esterno, è indispensabile. Una buona partenza impegna sforzi e risorse, ma previene difficoltà e sprechi molte volte più costosi in termini di impiego di risorse, di tempi e di qualità del progetto.

Non è possibile fornire prescrizioni precise ed universalmente valide su come costruire un piano di questo genere; esso dipenderà dalle specificità del PF interessato e dell'ambiente (politico, sociale, economico, umano) entro cui si colloca. Il contenuto dei prossimi paragrafi ha quindi una portata esemplificativa e non intende costituire un modello da seguire acriticamente.

È opportuno, comunque, premettere alcune note sul quadro di riferimento socio-politico e sulle principali impostazioni normative relative al sistema fieristico nazionale.

## 5.1 Il quadro di riferimento socio-politico

Con la legge quadro 30/2002 gli aspetti economici/fieristici, che fino al 2002 erano materia esclusiva dello Stato, sono divenuti materia di competenza regionale; è stato reso libero il sistema economico delle singole Regioni, e con esso l'attività delle fiere (in precedenza vincolate da un pesante sistema burocratico). La costituzione e la gestione dei Poli Fieristici è regolata quindi dalla legislazione regionale (ma, nonostante una precisa legge dello Stato, non tutte le Regioni hanno provveduto in merito).

La legge permette a qualsiasi ente / società, regolarmente iscritti alla Camera di Commercio, di partecipare ad eventi fieristici e di usufruire degli incentivi della Regione. Per entrare nell' "Calendario fieristico" della Regione, è necessario, però, che gli enti/società rispondano alle caratteristiche enunciate dalla Legge Quadro, che riguarda 2 categorie, con specifiche distinte caratteristiche:

| Categoria | Tipologia | Caratteristiche |
|---|---|---|
| 1^ | Enti Fieristici | Proprietari di spazi con particolari caratteristiche architettoniche e funzionali |
| 2^ | Organizzatori fieristici | Rispondenti a determinate caratteristiche organizzative; iscritti all'Albo della Regione (in questo caso) Lombardia e beneficiano di finanziamenti |

I Quartieri fieristici possono essere a livello internazionale, nazionale, regionale, e ricadono tutti sotto la competenza regionale. Vi sono poi fiere locali, che rientrano sotto la competenza comunale (anche se possono ricevere incentivi economici regionali), ma non interessano questo studio.

Prendendo come esempio il sistema fieristico lombardo, esso attualmente è costituito da 14 Poli, che si estendono lungo un'asse che collega Milano, Cremona, Bergamo e Brescia, anche in funzione delle vocazioni economiche del territorio (ad es. per Brescia la lamiera, per Cremona la liuteria).

Le linee politiche seguite dalla Regione Lombardia per lo sviluppo del sistema fieristico e della sua funzione economico-sociale si possono riassumere brevemente come segue:

- incentivazione del turismo professionale, ovvero promozione di iniziative che inducano il visitatore, professionale o meno, a cogliere l'occasione della visita alla fiera / mostra per restare più a lungo nella regione, a fini turistici. Una tipica iniziativa prevista dalla Regione Lombardia a partire dal 2007 è la distribuzione di una "carta dei servizi", che indirizza ai luoghi di cultura o ai percorsi eno-gastronomici del territorio, informa sulle strutture ricettive, sui mezzi di trasporto, ecc.;
- sviluppo di strutture fieristiche polifunzionali, con un concetto di quartiere aperto, quartiere-città, dove si superi la destinazione soltanto ad eventi espositivi, ma si offrano poli di attrazione del pubblico: verde attrezzato, aree commerciali specialistiche di profilo regionale, cinema, teatri, ristoranti aperti permanentemente (l'attuale normativa consente l'apertura dei ristoranti nei poli fieristici solo in concomitanza con le manifestazioni espositive).

La Regione Lombardia ha realizzato la "Consulta Fiere", che ha lo scopo di capire le istanze del territorio e quelle degli addetti ai lavori, e di promuovere le strategie regionali. L'attività della Consulta Fiere si scontra, talvolta, con la difficoltà di far dialogare i differenti sistemi fieristici dati i rapporti di competitività che intercorrono tra di essi e le diverse vocazioni.

Risulta comunque evidente, da quanto sopra, che la Regione è l'interlocutore principe per lo sviluppo di un Polo Fieristico. Un PF che voglia sviluppare dei sistemi gestionali a livello di polo dovrebbe aprire un dialogo specifico con la Regione finalizzato a:

- ottenere il supporto politico della Regione, ad es. sotto forma di patrocinio o con disposizioni normative ad hoc;
- ottenere incentivi di natura economica o altre risorse;
- coinvolgere la Regione negli organismi del PF che presiedono allo sviluppo del progetto.

Naturalmente, ogni collettività non è rappresentata soltanto dai suoi amministratori. Associazioni ambientaliste, organizzazioni dei consumatori, associazioni che rappresentino i disabili, possono divenire, se trascurati, dei critici e degli oppositori. Al contrario, se chiamati a dialogare e a collaborare, possono divenire alleati preziosi per impostare politiche, strumenti gestionali e servizi che migliorino la qualità dei sistemi gestionali che si intendono sviluppare e dei rapporti tra la Fiera e la collettività.

Sarebbe dunque un errore ignorare le realtà locali. Il fatto che l'installazione di un PF in un territorio comunale rappresenti un fattore di sviluppo e di arricchimento del territorio stesso non ha bisogno di particolari spiegazioni; alcuni aspetti, soprattutto di natura ambientale (traffico, impatti paesaggistici, generazione di rifiuti) potrebbero tuttavia dare origine a una

specie di "sindrome Nimby" [3], che va prevenuta o almeno gestita. La tempestiva apertura di canali di comunicazione sia con le autorità amministrative locali sia con le altre espressioni organizzate del territorio assume, quindi, grande importanza.

Non vanno infine - ovviamente - trascurati i rapporti con gli organismi pubblici di servizio e di controllo: Asl, ISPESL, Arpa, VVF, Forze dell'ordine, ecc.

## 5.2 Contatti preliminari

Contatti preliminari informali dovranno essere presi con l'Amministrazione regionale, le amministrazioni locali, le principali aziende che operano nel PF. Occorrerà spiegare le finalità del progetto, i suoi contenuti principali, la sua natura di progetto dinamico e flessibile, partecipato, suscettibile di correzioni e rettifiche in corso d'opera. Sarà opportuno ascoltare le richieste, le perplessità, le attese delle controparti.

Il contatto informale con l'Amministrazione regionale può portare alla formalizzazione di un accordo di programma, che preveda la partecipazione della Regione al finanziamento del progetto.

È bene che a questa fase partecipi un responsabile del programma, individuato nell'ambito dell'Alta Direzione dell'Ente Gestore, che gestisca il flusso di comunicazioni che deriverà dai contatti qui descritti e che rappresenti l'Ente Gestore nei successivi rapporti, incluse le trattative per eventuali accordi di programma.

Ulteriori considerazioni a riguardo del coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni e delle rappresentanze della collettività, si trovano nel Cap. 9.

## 5.3 Coinvolgimento diffuso preliminare interno

Il responsabile del programma preparerà delle presentazioni del progetto, che saranno la base di una serie di incontri di informazione, sensibilizzazione e formazione, ai quali parteciperanno i principali dirigenti delle organizzazioni interessate.

È opportuno predisporre un primo pacchetto orientativo scritto (con il termine "scritto" si intende anche l'impiego di uno o più supporti elettronici), da distribuire e commentare in questi incontri.

Laddove le aziende siano troppo numerose e difficilmente raggiungibili, si potrà comunque distribuire il primo pacchetto orientativo, che può avere una diffusione amplissima.

In tal caso sarà opportuno anche aprire dei canali di ritorno, per critiche, domande, richieste, ecc. e comunque necessari per svolgere delle verifiche relative alla ricezione e comprensione del materiale inviato.

---

[3] Si definisce come "sindrome Nimby" (Not In My Back Yard: non nel mio giardino) l'atteggiamento di coloro che non osteggiano l'installazione di grandi impianti, purché non avvenga vicino a casa loro. A titolo di curiosità, citiamo altri atteggiamenti, forse meno egocentrici ma certamente più radicali, espressi dagli acronimi (riportati nel libro di Bobbio e Zeppetella incluso nella bibliografia) NOPE (Not on Planet Earth), CAVE (Citizens Against Virtually Everything), BANANA (Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anybody). I due studiosi torinesi riportano anche il più mite LULU (Locally Unwanted Land Use).

L'apertura di un sito dedicato collocato su una rete intranet, con caratteristiche di interattività, risulterebbe di grande utilità durante tutto lo svolgimento del progetto.

Contemporaneamente a questa attività di formazione, l'Ente Gestore dovrà anche avere individuato le posizioni organizzative, e relativi responsabili, a cui competono ruoli e/o responsabilità specifici nello sviluppo del progetto.

È necessario completare questa fase prima di iniziare quella riguardante le analisi preliminari descritte nel Cap. 4.

## 5.4 Feedback indagini preliminari e predisposizione fasi operative

A seguito delle indagini preliminari descritte nel Cap. 4, si entra nelle fasi operative. È tuttavia necessario prima di fare ciò:

- fornire un feedback sui risultati delle indagini preliminari e le indicazioni che se ne ricavano; i destinatari sono almeno coloro che sono stati coinvolti in tali analisi, ma possono essere tutte le aziende e controparti potenzialmente coinvolte nel progetto, anche se non direttamente coinvolte nelle indagini preliminari. Inutile sottolineare, anche in questo, caso l'utilità del sito intranet;
- rinfrescare le informazioni sul progetto e su come si intende procedere;
- richiedere la designazione di responsabili e punti di contatto.

## 5.5 Organismi di coordinamento

È ora il momento di avviare la costituzione degli organismi di coordinamento descritti nella Sez. 8.3, alla quale si rimanda per i relativi dettagli. Gli organismi di coordinamento dovrebbero debuttare con iniziative positive, quale (si fa un esempio) l'offerta di seminari gratuiti di formazione sui sistemi gestionali, sui loro vantaggi, ecc.

## 5.6 Annunci

Tutto l'iter descritto dovrebbe essere accompagnato da annunci destinati sia all'esterno sia alla generalità delle persone che operano nel Polo Fieristico.

Anzitutto, essi dovrebbero trasmettere il messaggio che c'è una forte volontà politica a supporto dell'obiettivo di fornire il Polo Fieristico di una serie di strumenti e sistemi gestionali per ottimizzare le prestazioni del PF stesso in materia di Qualità, Ambiente, Sicurezza, Responsabilità Sociale.

In questo spirito, il primo annuncio potrebbe essere dato in una conferenza stampa congiunta fra il Presidente del PF e il Presidente della Regione, con la presenza delle rappresentanze politiche e sociali del comune nel cui territorio sorge il PF.

L'evento dovrebbe avere luogo in parallelo all'avvio della fase di coinvolgimento interno (Sez. 5.3); esso fa poi da premessa alla fase delle indagini preliminari descritte nel Cap. 4 e, in particolare, alla rilevazione delle opinioni, degli atteggiamenti e delle attese delle parti interessate esterne.

Per un secondo annuncio, o per una serie di annunci all'interno del PF, possono essere utilizzati il sito intranet, la stampa aziendale, le affissioni, circolari, ecc. Gli annunci

dovrebbero essere coordinati con lo svolgimento delle varie parti del progetto, dare indicazioni di carattere generale, presentare in modo positivo i messaggi trasmessi.

Agli annunci interni si possono collegare incontri (aperti) di carattere informativo e altri incontri (a invito) di carattere operativo.

## 5.7 Contatti ad hoc con stakeholders esterni

Si è già detto, nella Sez. 5.1, della necessità di aprire tempestivamente dei canali di comunicazione con le autorità amministrative locali e le altre espressioni organizzate del territorio. Per quanto riguarda le prime, l'argomento è stato ripreso nella Sez. 5.2; per quanto riguarda le seconde, c'è da aggiungere che i relativi contatti non devono in ogni caso scavalcare la PA, con la quale è indispensabile coordinarsi, lasciandole anche un ruolo generale di regia della materia.

Abbiamo qui parlato delle fasi di avvio. Per quanto riguarda la gestione a regime, rimandiamo alla Sez. 8.7, nelle sue varie articolazioni.

## 5.8 Atteggiamenti

Nei colloqui condotti, nell'ambito del nostro studio preliminare, con i sindaci dei comuni interessati, è emersa con forte rilievo l'importanza, per la qualità dei rapporti del PF con la collettività, degli atteggiamenti dimostrati di fatto, prima e al di là delle dichiarazioni formali, dai rappresentanti della Fiera e dagli esempi gestionali dagli stessi forniti.

È grande la sensibilità degli amministratori locali ad aspetti quali:

- la lealtà delle controparti e la loro disponibilità a farsi coinvolgere, a partecipare alla vita della collettività;
- la trasparenza, il fare corretta e ampia informazione;
- il genuino interesse nei problemi e nelle aspettative della collettività;
- gli esempi di buone modalità gestionali (ad es. cantieri);
- la disponibilità a "fare squadra" con le amministrazioni locali, per sostenere i loro interessi nei confronti della Regione.

È indubbio che atteggiamenti di questo genere possano contribuire sostanzialmente al successo di qualsiasi piano di comunicazioni, coinvolgimento e avvio del progetto, facilitare la stipula di documenti di intesa, convenzioni e protocolli e favorire la buona riuscita di programmi e interventi specifici, quali quelli proposti nel Cap. 9.5.

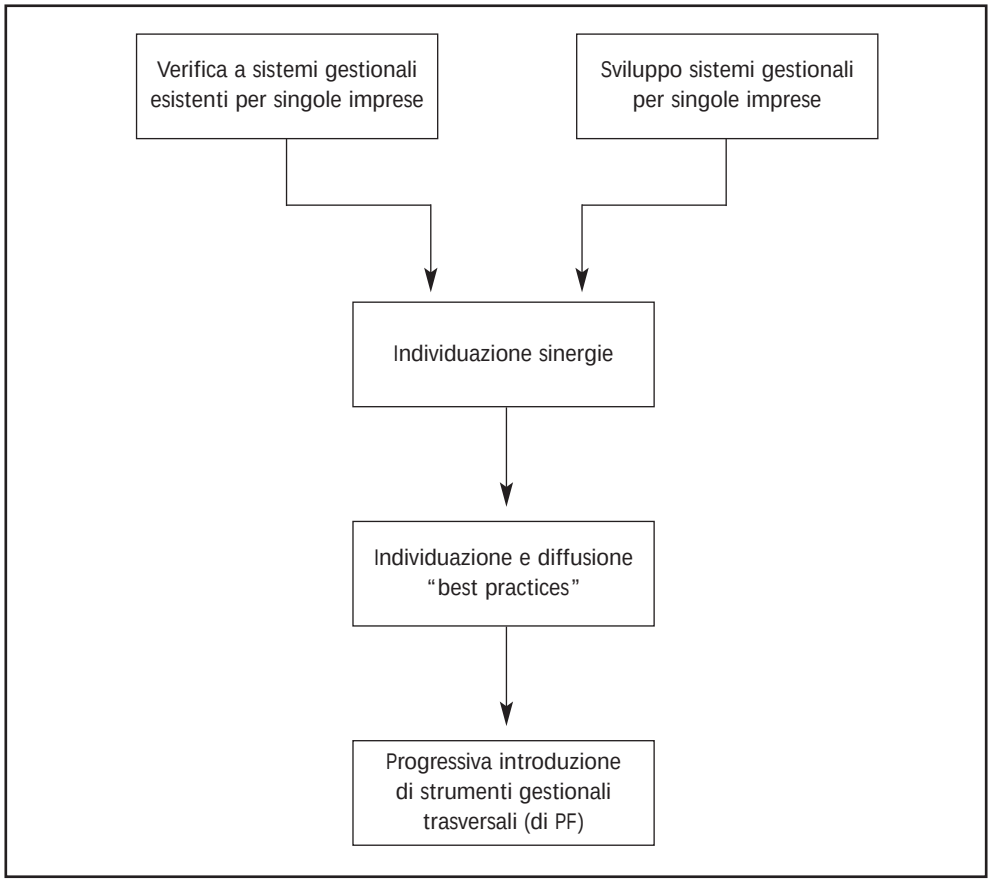
# 6. Impostazione della strategia di sviluppo dei sistemi gestionali propria dello specifico PF

## 6.1 Approfondimento dei due "nuclei" strategici: "Arcipelago e ponti" e "Cerchi concentrici"

### *6.1.1 Arcipelago e ponti*

Questa strategia punta sulla valorizzazione e/o sullo sviluppo di sistemi gestionali in ciascuna delle imprese e organizzazioni che operano nel PF, e sulla successiva creazione di collegamenti e sinergie fra tali sistemi. I suoi principali elementi costitutivi possono essere:

- anzitutto, la costituzione di organismi di coordinamento e di collegamento (Steering Committee, Council: per maggiori dettagli rimandiamo alla Sez. 8.3), e di un centro di competenza;
- la promozione dell'adozione di sistemi gestionali propri e separati da parte delle imprese che operano nel PF, o la verifica / presa d'atto dei sistemi gestionali esistenti;
- l'adozione di misure atte a favorire l'accesso a consulenze qualificate da parte delle imprese che intendono dotarsi di sistemi gestionali anche in relazione alle opportunità di integrazione Q/A/S/RS per ciascuno di tali sistemi;



- la ricerca di sinergie fra i sistemi gestionali di imprese diverse;
- l'individuazione, fra le imprese coinvolte, di "best practices" da promuovere e da diffondere;
- la progressiva elaborazione di strumenti gestionali comuni, integrando quelli disponibili nelle singole imprese, con criteri di priorità correlabili alla qualità e alla reale diffusione di tali strumenti, mantenendo comunque, come riferimento, i contenuti indicati nel par. 1.3.;
- l'introduzione di strumenti gestionali, di programmi e di servizi comuni. Va sottolineata l'importanza di far procedere insieme l'introduzione di strumenti gestionali comuni e l'adozione di programmi gestiti mediante tali strumenti. Ad esempio, quando si introducono procedure di pianificazione, si possono fissare contemporaneamente obiettivi comuni, di Qualità o di Ambiente o di Sicurezza o di Responsabilità Sociale. Lo stesso può valere, praticamente, per tutte o quasi le componenti del sistema.

È sempre e comunque necessario che l'Ente Fiera o la società di gestione svolgano un ruolo propulsivo e di coordinamento, anche appoggiandosi a imprese "leader" per ogni categoria interessata (organizzatori, allestitori, ecc.).

Come si può dedurre da quanto precede, il percorso di attuazione di questa strategia conduce a una fase finale, quella di vero sviluppo del sistema gestionale di Polo Fieristico, nella quale si sviluppano man mano meccanismi e strumenti di integrazione trasversale: i "ponti". Sarebbe forse più giusto parlare di una rete di ponti, nel senso che il sistema gestionale di PF non deve risultare da una somma o da una giustapposizione di sistemi di singole imprese, ma dalla loro integrazione.

Questa strategia ha il pregio di valorizzare l'esistente e di promuovere le specificità e le individualità delle imprese; ma se l'esistente manca (che è la situazione di fatto più diffusa) e bisogna crearlo, ne consegue che essa comporta tempi lunghissimi prima di poter generare qualcosa di concreto a livello di PF.

### *6.1.2 Cerchi concentrici*

La strategia che abbiamo definito dei "Cerchi concentrici" punta sulla introduzione graduale, da parte dell'Ente Fiera o della società che ha in gestione il PF, di strumenti gestionali ai quali gradualmente aderiscono le imprese e organizzazioni che operano nel PF. Un percorso di attuazione di questa strategia si può ipotizzare come segue:

- anche in questo caso, anzitutto la costituzione di organismi di coordinamento e di collegamento (Steering Committee, Council) e di un centro di competenza;
- adozione di una metodologia di lavoro basata su elaborazione di proposte da parte di un punto centrale / Ente Fiera / Società di gestione) per ciascuno degli elementi costitutivi del sistema gestionale di PF e successivo dialogo, fino ad arrivare a conclusioni condivise. Il centro di questo dialogo è costituito dagli organismi di coordinamento;
- la metodologia si applicherà anzitutto all'elaborazione di una o più politiche di PF Q/S/A/RS (v. Sez. 8.4). Essa o esse riguarderanno anche i criteri comuni da osservare nel successivo sviluppo di sistemi gestionali propri di ciascun operatore; fra tali criteri trovano certamente posto la ricerca di sinergie, l'orientamento ai visitatori, l'attenzione ai disabili, il rispetto delle esigenze della collettività;
- successivamente si passerà alla progressiva introduzione di strumenti gestionali, di programmi e di servizi comuni, con priorità da fissare secondo logiche sequenziali di

sistema. Per quanto riguarda gli strumenti gestionali, si tengano come riferimento i contenuti indicati nel par. 1.3. Anche in questo caso, va sottolineata l'importanza di far procedere insieme lo sviluppo di strumenti gestionali e l'adozione di programmi gestiti mediante tali strumenti. Non ripetiamo quanto detto nel paragrafo precedente, del tutto applicabile anche in questo caso;

- contemporanea promozione dell'adozione di sistemi propri da parte di ciascun operatore; adozione di misure atte a favorire l'accesso a consulenze qualificate da parte delle imprese che intendono dotarsi di sistemi gestionali anche in relazione alle opportunità di integrazione Q/A/S/RS per ciascuno di tali sistemi.

Questa strategia è intrinsecamente meno "partecipativa" della precedente, e, per evitare fratture fra la società leader, che sarà necessariamente l'Ente Fiera o la società di gestione, richiederà comunque di essere supportata da uno stile di lavoro fortemente consultivo, meglio se appoggiato da attività di formazione. L'utilizzo di "facilitatori" esterni potrebbe offrire un contributo significativo al successo della strategia.

Un notevole vantaggio di questa strategia consiste nel fatto che, se non già esistenti, i sistemi gestionali propri che potranno essere sviluppati dalle singole imprese nascono già in un quadro di integrazione a livello di PF.

### *6.1.3 Strategie di sviluppo e risultati finali*

Si ritiene importante puntualizzare, come peraltro si afferma già nel titolo di questo capitolo, che le due strategie descritte nei paragrafi precedenti si applicano esclusivamente alla fase di sviluppo del sistema gestionale di Polo Fieristico e, quindi, hanno un carattere esclusivamente metodologico. Il sistema risultante, che verrà descritto nei capitoli successivi, dovrà avere caratteristiche intrinsecamente ottimali, che non risulteranno determinate e nemmeno influenzate dalle strategie, metodologie e percorsi seguiti nel corso del suo sviluppo.

## 6.2 Combinazione dei due approcci

È molto improbabile che fra le due strategie base descritte in questo capitolo possa essere fatta una scelta solo nell'una o nell'altra direzione. La consapevolezza di questi due approcci è peraltro indispensabile per elaborare una strategia che realizzi delle combinazioni ottimali: per area gestionale, per tipo di operatori, per componente del sistema, ecc.

Ci si può interrogare circa le condizioni che possano far orientare maggiormente verso l'una o l'altra di queste strategie, e in che modo, partendo da questi due archetipi, si possa combinarli al fine di realizzare un'ottimizzazione strategica complessiva. Insomma, il singolo PF deve studiare e attuare le scelte e i "mix" più adatti alle sue specifiche situazioni e circostanze operative.

Tentiamo comunque di ipotizzare alcuni criteri di larga massima.

## 6.3 Mix delle due strategie; alcuni criteri indicativi di scelta

| Situazione al tempo zero | Pro strategia a cerchi | Pro strategia a arcipelago |
|---|---|---|
| Strutture organizzative delle società che operano nel PF | poco sviluppate | evolute |
| Diffusione sistemi gestionali nelle società che operano nel PF | bassa | alta |
| Adozione di sistemi gestionali da parte dell'Ente | estesa | scarsa o nulla |
| "Dipendenza" da Ente Fiera | forte | debole |
| Identificazione con il PF | forte | debole |

Le verifiche a fronte dei criteri che abbiamo suggerito, possono dare risultati diversi in funzione delle diverse materie. Avviene spesso che l'attenzione alla qualità, per ragioni di mercato, e quella alla S&SL, per ragioni normative e di relazioni con il personale, siano molto più forti di quelle dedicate a problemi ambientali o a problemi di natura etica, riconducibili all'area della Responsabilità Sociale.

Potrebbe presentarsi, quindi, una situazione di questo tipo:

Tabella 6.1 - Ipotesi di alternative strategiche

| Qualità | Ambiente | S&SL | RS |
|---|---|---|---|
| | Cerchi concentrici | | Cerchi concentrici |
| Arcipelago e ponti | | Arcipelago e ponti | |

## 6.4 I due modelli all'atto pratico

Sembra necessario, a questo punto, per non rischiare di perdere l'orientamento, fare qualche esempio di larga massima relativo allo sviluppo di alcune parti del sistema gestionale, adottando l'uno o l'altro dei due approcci. Gli esempi proposti in forma tabellare e nelle prossime Sezioni, verteranno sulla definizione della politica, sulla pianificazione di obiettivi e programmi, sulla gestione della documentazione e sui monitoraggi.

Si tratta, naturalmente, di esempi schematici. Come si è già detto più sopra, l'una o l'altra delle modalità applicative indicate negli esempi può applicarsi a tutte le aree di nostro interesse (Qualità, Ambiente, S&SL, Responsabilità Sociale), ma è possibile, anzi molto probabile, che alle diverse aree si applichino approcci diversi in funzione delle situazioni di partenza.

Si aggiunga anche che le modalità indicate sono dei casi limite, suscettibili, nella realtà applicativa, di essere combinate nelle maniere più varie.

### *6.4.1 Definizione della politica*

| Parte del sistema da sviluppare | Arcipelago e ponti | Cerchi concentrici |
|---|---|---|
| | Situazione iniziale | Situazione iniziale |
| Politica Q/A/S/RS<br>(o singole politiche Q, A, S, RS) | La maggioranza delle società che operano nel PF si sono dotate di una propria politica nelle aree considerate, generalmente nell'ambito di sistemi gestionali formalizzati e certificati | In pochi casi le società che operano nel PF si sono dotate di una propria politica nelle aree considerate |
| | Modalità di sviluppo | Modalità di sviluppo |
| | • Esame di tutte le politiche esistenti<br>• Individuazione delle analogie<br>• Valutazione delle parti diverse, effettuazione di scelte<br>• Redazione di una proposta (su mandato del) Council basata su:<br>o Parti simili<br>o Una scelta delle parti non simili<br>o Valutazione da parte degli operatori coinvolti<br>o Iterazione del processo fino al conseguimento di un accordo | • Proposta/e della politica da parte dell'Ente Gestore<br>• Esame delle proposte in un rapporto di interazione con le controparti<br>• Richiesta di sottoscrizione ai soggetti che operano nel PF, eventualmente per fasi (prima gli organizzatori, ecc.) |

### *6.4.2 Pianificazione di obiettivi e programmi*

| Parte del sistema da sviluppare | Arcipelago e ponti | Cerchi concentrici |
|---|---|---|
| | Situazione iniziale | Situazione iniziale |
| Pianificazione di obiettivi e programmi | • La maggioranza delle società che operano nel PF si dà obiettivi di prestazione nelle aree considerate, al di là della semplice conformità normativa (nell'ambito o meno di sistemi gestionali formalizzati) e ne programma l'attuazione | • La maggioranza delle società che operano nel PF non persegue obiettivi di prestazione nelle aree considerate, al di là della semplice conformità normativa |
| | Modalità di sviluppo | Modalità di sviluppo |
| | • Il Council definirà degli obiettivi e dei programmi sulla base di una "somma" coordinata, resa omogenea ed eventualmente integrata degli obiettivi delle singole società. Detti obiettivi verranno poi estesi alle società che ne sono privi | • Proposta di obiettivi da parte dell'Ente Gestore. Esame nel Council, iterazioni fino al conseguimento di un accordo<br>• Esame delle proposte in un rapporto di interazione con le controparti<br>• Richiesta di sottoscrizione ai soggetti che operano nel PF, eventualmente per fasi (prima gli organizzatori, ecc.) |

### *6.4.3 Gestione della documentazione*

| Parte del sistema da sviluppare | Arcipelago e ponti | Cerchi concentrici |
|---|---|---|
| | Situazione iniziale | Situazione iniziale |
| Gestione della documentazione | • La maggioranza delle società che operano nel PF possiede e utilizza sistemi ben definiti e affidabili di gestione della documentazione | • La maggioranza delle società che operano nel PF non possiede e non utilizza sistemi di gestione della documentazione |
| | Modalità di sviluppo | Modalità di sviluppo |
| | • Confronto dei sistemi in essere<br>• Individuazione del sistema più efficace e affidabile (Best practice)<br>• Promozione della "best practice" fra tutte le imprese coperte dal sistema gestionale di PF<br>• Creazione di un registro comune<br>• Costituzione di un sistema di gestione della documentazione e di un DB comune, presumibilmente basato sulla "best practice" | • Creazione di un sistema di gestione della documentazione comune e di un DB centralizzato; fissazione di regole; richiesta alle società del PF, coperte dal sistema, di uniformarsi gradualmente al sistema gestionale comune e utilizzare il DB centralizzato<br>• Esame delle proposte in un rapporto di interazione con le controparti |

### *6.4.4 Monitoraggi*

| Parte del sistema da sviluppare | Arcipelago e ponti | Cerchi concentrici |
|---|---|---|
| | Situazione iniziale | Situazione iniziale |
| Monitoraggi | • Ampia diffusione di sistemi / procedure di monitoraggio nelle società che aderiscono al sistema gestionale | • Scarsa o nulla diffusione di tali sistemi e procedure |
| | Modalità di sviluppo | Modalità di sviluppo |
| | • Confronto dei sistemi di monitoraggio in essere<br>• Individuazione delle possibili sinergie<br>• Introduzione di strumenti e programmi di coordinamento e graduale estensione a tutto il PF | • Proposta di introduzione di monitoraggi con metodologie comuni e appoggiati su un DB centrale, con input da tutte le altre società del PF coperte dal sistema<br>• Esame delle proposte in un rapporto di interazione con le controparti |

## 6.5 Definizione della copertura del sistema

Come si è osservato nel Cap. 3, la strategia di sviluppo del sistema deve comprendere la definizione della copertura del sistema gestionale, ossia di quali sono i soggetti che potranno essere coperti dal sistema stesso e, quindi, divenirne parte attiva. Si distinguerà fra

gli operatori che parteciperanno al sistema (coinvolgimento diretto) e quelli che resteranno esterni al sistema, ma ai quali il sistema presenterà certi requisiti.

Il criterio alla base di questa distinzione è quello della partecipazione attiva e continuativa, o meno alla vita del PF. Ad esempio, questo criterio divide gli organizzatori, che in genere hanno con la Fiera un rapporto continuativo, dagli espositori, la cui presenza è occasionale, limitata per lo più a una o due settimane all'anno; distingue le società di allestimento che operano in Fiera in maniera continuativa (per es. per i pre-allestiti) dagli allestitori occasionali che operano saltuariamente per l'uno o l'altro espositore.

In sintesi, un'ipotesi che potrebbe essere ragionevole in numerosi poli fieristici è la seguente:

- Coinvolgimento diretto (società che fanno parte del sistema)
  - Società di gestione
  - Eventuali società del gruppo che fa capo alla società di gestione
  - Organizzatori (se diversi dalla società di gestione)
  - Allestitori non occasionali
  - Grandi fornitori del quartiere.
- Coinvolgimento indiretto (società che non fanno parte del sistema, anche se il sistema può porre loro determinati requisiti)
  - Fornitori del quartiere in genere, incluse le imprese di servizio
  - Allestitori occasionali
  - Espositori.

Nel corso dello svolgimento del progetto nell'ambito di uno specifico PF, si potranno rivedere queste scelte, o dare loro delle tempificazioni diversificate, ecc.

Gli operatori direttamente coinvolti parteciperanno agli organismi di coordinamento e svolgeranno un ruolo attivo, propositivo o consultivo, durante tutto il percorso di sviluppo del sistema; essi dovranno inoltre conformarsi alle procedure e alle modalità gestionali che via via verranno definite.

Tali operatori saranno anche i primi destinatari delle attività di formazione che devono accompagnare lo sviluppo del sistema.

È importante precisare che non è necessaria, per l'avvio e il funzionamento del sistema, un'adesione plebiscitaria da parte di tutte le imprese che potenzialmente potrebbero farne parte, ed è desiderabile che ne facciano parte. Sarebbe naturalmente auspicabile che ognuna delle categorie indicate nella sezione 6.5.1 fosse rappresentata da almeno un'impresa.

Andrà valutata, caso per caso, l'opportunità che gli accordi che vengono presi tra le varie organizzazioni nell'ambito dello sviluppo e dell'applicazione del sistema gestionale trovino corrispondenze nei contratti in essere tra le organizzazioni stesse.

Ottenuta l'adesione di un certo numero di imprese, che nel complesso siano sufficientemente rappresentative del "sistema Fiera", si può avviare lo sviluppo del sistema gestionale, con l'obiettivo di estenderlo, in un'ottica di "Cerchi concentrici", a tutte le imprese potenzialmente candidabili.

A questo fine possono rivestire molta importanza gli strumenti di riconoscimento e di promozione ai quali dedichiamo il prossimo capitolo.

# 7. Promozione dell'adesione al sistema da parte delle imprese che operano nel PF

Un sistema gestionale a livello di Polo Fieristico presuppone una larga adesione delle imprese che operano nel Polo stesso, specialmente le più rilevanti in termini di volumi di fatturato riferibile alle attività svolte nel quartiere e con caratteristiche di continuità.

Lo studio condotto preliminarmente all'elaborazione di queste Linee Guida, ha messo in evidenza l'interesse degli operatori più qualificati per il sistema ipotizzato, quale potenziale strumento di efficienza organizzativa, operativa e gestionale a medio-lungo termine; d'altro canto è emerso il timore che esso possa decadere in un ulteriore strumento di controllo da parte dell'Ente gestore.

Anche per questa ragione abbiamo previsto:

- la creazione di un organismo largamente rappresentativo di tutte le parti interessate - il Council - nel quale vengono prese tutte le decisioni necessarie per lo sviluppo e l'esercizio del sistema gestionale e si prendano in esame tutte le questioni, di qualsiasi tipo e da qualsiasi parte provengano, che possano impattarne l'efficienza e l'efficacia;
- procedure di supporto del sistema e di assunzione di decisioni (in particolare quelle relative agli obiettivi e al programma annuale) basate su meccanismi di partecipazione, coinvolgimento e acquisizione di consenso.

Si ritiene tuttavia che debbano essere anche previste, a favore delle imprese che aderiscono al sistema, delle forme di riconoscimento e dei vantaggi che da un lato rappresentino un ritorno immediato e visibile ai loro investimenti nel sistema, dall'altro operino come incentivi per promuovere l'adesione al sistema stesso.

Indichiamo, quindi, alcuni approcci che possono essere adottati per realizzare quanto si è detto nei paragrafi che precedono.

## 7.1 Qualificazione dei fornitori

Naturalmente questo approccio vale nei confronti dei fornitori di servizi (pertanto esclude quei partner ai quali è la Fiera a fornire servizi). È una diffusa buona pratica quella di qualificare (e riqualificare periodicamente) i fornitori sulla base di una pluralità di aspetti quali la qualità delle forniture, i prezzi, il rispetto dei tempi, l'affidabilità organizzativa ed economica, attribuendo dei punteggi a ciascuno di tali aspetti o agli elementi di dettaglio che ad essi concorrono, secondo scale predefinite. Viene fissata in genere una soglia minima, al di sotto della quale il fornitore non può essere qualificato e, conseguentemente, viene escluso.

Negli ultimi anni, e nei casi più avanzati, nelle procedure di qualificazione sono stati inclusi aspetti relativi alla gestione della S&SL, dell'ambiente e alle regole di Responsabilità Sociale seguite dall'impresa valutata.

L'adesione al sistema gestionale del Polo Fieristico dovrebbe essere riconosciuta nelle procedure di qualificazione attraverso l'attribuzione di uno o più punteggi specifici. È evidente che ciò diviene un fattore di competitività per le imprese interessate, in particolare nei confronti di nuovi concorrenti e, pertanto, può rappresentare un elemento di notevole interesse.

## 7.2 Immagine e visibilità

L'immagine è sempre un asset essenziale di qualsiasi impresa. Riconoscere la partecipazione al sistema, valorizzando l'immagine delle imprese aderenti, significa contribuire a sviluppare questo asset.

Ciò può essere fatto, ad esempio, creando un logo ad hoc, del quale le imprese aderenti possano avvalersi nella pubblicità istituzionale, nella carta intestata, nelle etichette di prodotto, nelle insegne interne al Quartiere fieristico, ecc. Qualcuno dei lettori meno giovani di queste Linee Guida ricorderà che, ai tempi della monarchia, alcune aziende si fregiavano del titolo di "Fornitore della Real Casa", che veniva apposto sulle confezioni e sulle etichette di prodotto.

Si può anche riflettere in termini di valorizzazione sui mezzi di comunicazione propri del PF, ad esempio dedicando alle imprese aderenti dei servizi appositi (articoli, interviste, reports), con un contenuto promozionale.

## 7.3 Accesso a servizi qualificati

Le imprese aderenti potranno accedere, con criteri di esclusività o di priorità o a condizioni di favore, ai servizi centralizzati / comuni che comunque devono essere creati a supporto del sistema gestionale del PF, quali:

- DB e consulenza normativa
- Attività di formazione
- Consulenza gestionale
- "Tutorials", Linee Guida su particolari argomenti, formati ed esempi di documentazione
- Strumenti informatici per la gestione amministrativa
- Strumenti informatici per analisi statistiche
- Indagini specifiche (ad es. customer satisfaction)
- Servizi di auditing interno
- Servizi di valutazione / auditing dei fornitori
- Servizi di selezione del personale
- Servizi di amministrazione del personale
- Convenzioni e accordi con fornitori selezionati
- Laboratori di analisi
- Rassegne stampa
- Informazioni commerciali e di affari
- Indici economici.

Ci fermiamo a questi esempi, ma l'elenco potrebbe certamente proseguire. Una sua definizione precisa non può essere concretizzata che nell'ambito di uno specifico progetto mirato ad un determinato PF.

Alcuni di questi servizi potranno essere erogati attraverso un intranet a livello di PF, con accesso riservato alle imprese aderenti, per dare agli operatori del PF la possibilità di attingere a competenze, servizi, informazioni con rapporto ottimale qualità / prezzo. In alternativa si può, ad esempio, prevedere l'accesso da parte di tutte le imprese che operano nel PF, rendendolo oneroso per le imprese che non sono nel sistema gestionale e gratuito per le imprese aderenti.

Si è già evidenziato, ma lo si sottolinea ulteriormente, che la creazione di servizi centralizzati / comuni non è da intendersi soltanto come una modalità di incentivazione degli operatori. Tali servizi costituiscono infatti parte della struttura portante dei sistemi di gestione del PF.

# 8. Componenti del sistema di gestione

Nei capitoli precedenti sono state analizzate le fasi preparatorie, propedeutiche alla realizzazione del sistema di gestione. In questo capitolo, dopo un approfondimento sulle analisi iniziali ed il loro inserimento nel sistema di gestione, vengono esaminate le singole componenti del sistema di gestione del PF.

## 8.1 Le analisi iniziali di sistema

Tutti i sistemi gestionali a cui si fa riferimento, per la progettazione del sistema gestionale di Polo Fieristico oggetto di queste Linee Guida, con l'eccezione del sistema SA 8000 (Responsabilità Sociale), richiedono in una forma o nell'altra, con differenze più formali che sostanziali, di sviluppare delle analisi iniziali per assicurare una conoscenza adeguata e affidabile delle situazioni di partenza sulle quali poi i sistemi stessi dovranno operare. Tali analisi riguardano, in generale, i processi (e le relative attività), i prodotti, i servizi specifici di ciascuna organizzazione, nonché, ove applicabile, le interazioni fra le organizzazioni e le loro controparti, quali fornitori, clienti, dipendenti, collettività, ecc. Noi riteniamo che alcune rilevazioni delle situazioni iniziali vadano fatte anche nell'area della Responsabilità Sociale, come si vedrà più avanti.

Lo scopo delle analisi iniziali, nel nostro caso, dovrà quindi coprire queste stesse voci per ciascuna delle organizzazioni, o delle categorie di organizzazioni attive nei Poli Fieristici (alcune delle quali tipiche di tali Poli: fornitori di certe tipologie di servizi, espositori, ecc.), ma anche - aspetto peculiare delle realtà che stiamo considerando - le relazioni intercorrenti fra questi soggetti, e tra essi ed i visitatori.

Soprattutto su quest'ultimo aspetto, buona parte delle informazioni necessarie sono già state acquisite nel corso delle analisi preliminari sviluppate ai fini della definizione della strategia di sviluppo del sistema. In conseguenza di questa impostazione le analisi iniziali si dividono in due fasi.

- *Una prima fase propedeutica alla definizione della strategia* (che verte soprattutto su argomenti di carattere organizzativo), che ha tre obiettivi o gruppi di obiettivi:
    - conoscere le situazioni organizzative dei soggetti che operano nel Polo Fieristico, individuare e comprendere quali sono le interazioni fra tali soggetti e rilevare i loro atteggiamenti nei confronti dei sistemi gestionali in genere;
    - approfondire la conoscenza del territorio;
    - individuare e descrivere i principali processi caratteristici del Polo Fieristico.

Quest'analisi è già stata descritta nel Cap. 4, al quale si rimanda. In linea di principio, si tratta di analisi "una tantum", di cui non è necessario prevedere aggiornamenti periodici.

- *Una seconda fase successiva alla definizione della strategia* per l'acquisizione delle informazioni (di carattere tecnico e specialistico) necessarie allo sviluppo del sistema gestionale. Questa seconda parte dell'analisi iniziale che è anche quella più propriamente identificabile con le "Analisi iniziali" previste dagli standard gestionali, verrà descritta nel seguito di questo capitolo.

Le analisi iniziali, ovviamente, dovranno coprire le organizzazioni coinvolte nello sviluppo del sistema gestionale e gli ambiti di applicazione di tali sistemi (Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale): questo dipende dalla decisioni strategiche assunte (vedi capitolo 6).

Nella sua completa realizzazione i naturali partecipanti al sistema di gestione sono la società di gestione, gli organizzatori, gli allestitori e i fornitori del quartiere; tuttavia, per uno sviluppo dell'analisi il più possibile lineare, è necessario identificare chiaramente le organizzazioni coinvolte.

Tabella 8.1 - Esempio di identificazione e categorizzazione delle organizzazioni partecipanti al sistema di gestione (in grigio possibili aree di copertura del sistema gestionale)

| | Sistema di gestione | | | |
|---|---|---|---|---|
| Organizzazione | Qualità | Ambiente | Sicurezza | Responsabilità Sociale |
| Ente gestore (società di gestione) | | | | |
| Organizzatori (identificare ed elencare società aderenti) | | | | |
| Allestitori (identificare ed elencare società aderenti) | | | | |
| Espositori (identificare ed elencare società aderenti) | | | | |
| Fornitori del quartiere (identificare ed elencare società aderenti) | | | | |

Data l'ampiezza delle organizzazioni coinvolte e la relativa "multidisciplinarietà", è probabilmente opportuno suddividere le aree dell'analisi tra i diversi gruppi di lavoro creati nell'ambito del Council o, comunque, delle emanazioni dello stesso.

Nel contempo sono importanti regolari e frequenti feedback sullo stato avanzamento lavori e la circolazione delle informazioni tra i vari gruppi. È assolutamente opportuno che i responsabili delle principali Funzioni vengano attivamente coinvolti in questo processo, fino alla discussione e alla condivisione dei risultati finali.

### *8.1.1 Ambiente*

L'analisi ambientale costituisce una richiesta esplicita dagli standard sui sistemi di gestione ambientale (ISO 14001: 2004 - § 4.3.1) e rappresenta la base sulla quale fondare il sistema di gestione ambientale: per il suo completamento, a partire delle informazioni acquisite nella fase di indagine preliminare, è necessario:

- predisporre un quadro complessivo degli aspetti ambientali del PF (eventualmente suddivisi in funzione dell'organizzazione che li genera), del contesto ove essa opera (per la definizione del contesto si può fare riferimento alle informazioni acquisite nelle indagini preliminari al Cap. 4). Per tali aspetti ambientali è necessario effettuare le dovute rilevazioni ed acquisizioni di dati per la loro quantificazione, identificare le possibilità di controllo e monitoraggio (in atto / da attuare) e documentare eventuali incidenti accaduti in passato;
- individuare la normativa di riferimento per gli aspetti ambientali presenti (si veda anche il paragrafo 8.2);
- identificare gli aspetti ambientali significativi, anche alla luce dell'analisi dei processi effettuata in fase propedeutica.

Queste informazioni dovranno confluire in un documento di analisi ambientale iniziale (opportunamente integrato, se del caso, tra le varie organizzazioni che aderiranno al sistema di gestione in corso di implementazione).

### Quadro complessivo degli aspetti ambientali del PF

Per quanto riguarda il quadro complessivo degli aspetti ambientali, in linea di massima, quelli da considerare sono i seguenti:

- utilizzo di energia;
- emissioni in atmosfera;
- utilizzo delle materie prime e delle risorse naturali;
- rifiuti;
- scarichi nei corpi idrici;
- rilasci nel suolo;
- energia emessa;
- altri aspetti (tra i quali, ricordiamo, l'impatto visivo e paesaggistico);
- aspetti ambientali indiretti (tra i quali, ricordiamo, il traffico indotto e gli interventi sul territorio necessari per le infrastrutture di servizio alla Fiera).

Per la rilevazione dei dati relativi a questi aspetti ambientali sarà necessario:

- identificare preliminarmente i punti in cui tali dati sono misurati e disponibili. Ad esempio è abbastanza improbabile che si riescano a rilevare in modo capillare consumi energetici, tenendo inoltre presente che per il sistema gestionale non interessano tanto i dati relativi a determinati operatori e alle rispettive organizzazioni, quanto quelli pertinenti alle attività svolte nell'ambito del PF. Analoghe considerazioni possono essere fatte per molti altri aspetti ambientali;
- predisporre formati standard, che guidino all'effettuazione delle rilevazioni, indicando le unità di misura, i periodi di riferimento, ecc., e consentano di consolidare facilmente dati provenienti da fonti diverse;
- acquisire, ove possibile, dati di confronto relativi ad altri Poli fieristici ed espositivi (anche ai fini dell'effettuazione di benchmarking o di valutazione di specifici criteri di significatività).

### Utilizzo di energia

I Poli fieristici utilizzano fonti energetiche diversificate sotto forma di:

- energia elettrica;
- energia fornita da combustibili fossili (soprattutto gas naturale);
- energia da fonti alternative (solare).

L'aspetto ambientale è presente, pur con scale diverse, in tutti i soggetti coinvolti ed assume una particolare significatività nell'ambito delle seguenti attività:

- riscaldamento invernale (combustibili fossili);
- climatizzazione estiva (combustibili fossili e/o energia elettrica);
- alimentazione impianti (ed eventualmente illuminazione).

- Modalità di monitoraggio e controllo

Al fine dell'analisi è necessario identificare le fonti energetiche, in funzione delle fonti di approvvigionamento, elencarle e rilevare i consumi energetici in un anno di riferimento più rappresentativo possibile, normalmente quello in corso o il precedente). Se l'attività del PF è in corso da tempo, sarà utile estendere le rilevazioni a un periodo di qualche anno (due-tre, in linea di massima), elaborando gli opportuni trend (sia come "consolidato" annuale che come progressivo mensile oppure, se possibile, "per singola manifestazione", o con altre suddivisioni che abbiano senso nella struttura e nell'attività del particolare PF nel quale si svolgono le indagini.

I consumi delle singole fonti energetiche, ai fini di un confronto, devono poi essere convertiti in un'unica unità di misura, di norma in TEP (Tonnellate Equivalenti di Petrolio), utilizzando i relativi coefficienti di trasformazione. Nella Tabella 8.2 sono riportati i principali coefficienti e le modalità di conversione.

Tabella 8.2 - Fattori di conversione da diversi combustibili o fonti energetiche in TEP (Fonte: Circolare 219/F del 02/03/1992 del Ministero dell'Industria. Nella stessa Circolare sono fornite indicazioni per altre fonti energetiche)

| Prodotto/Fonte energetica | Equivalenza in TEP |
|---|---|
| Gasolio | 1t = 1.08 tep |
| Olio combustibile | 1t = 0,98 tep |
| Gas di petrolio liquefatti (GPL) | 1t = 1.10 tep |
| Benzine | 1t = 1.20 tep |
| Carbon fossile | 1t = 0,74 tep |
| Carbone di legna | 1t = 0,75 tep |
| Antracite e prodotti antracinosi | 1t = 0,70 tep |
| Legna da ardere | 1t = 0,45 tep |
| Lignite | 1t = 0,25 tep |
| Gas naturale | 1000Nm$^3$ = 0,82 tep |
| Energia elettrica in alta o media tensione | 0,23 tep/MWh |
| Energia elettrica in bassa tensione | 0,25 tep/MWh |

Deve essere poi verificato il totale di Tonnellate Equivalenti di Petrolio al fine di verificare la necessità di designare un Energy Manager ai sensi della L. 10/91: è ovvio che ove tale funzione esista, essa costituisce il riferimento naturale per coordinare l'acquisizione dei dati necessari.

Nell'analisi potranno essere inseriti i dati aggregati ma, ai fini di analizzare i consumi ed identificare possibilità di ottimizzazioni ed economie, è utile disporre di dati disaggregati in funzione dei singoli impianti e centri di utilizzo delle fonti energetiche.

È da considerare che spesso i consumi energetici mostrano picchi significativi nell'arco dell'anno (preparazione e svolgimento di manifestazioni) e, nell'ambito della manifestazione, nelle ore di presenza di pubblico. Alcune fiere hanno sperimentato con successo sistemi per limitare i picchi dei consumi energetici (per esempio: "banca del

freddo" installata da Fiera Rimini). Altre misure di contenimento dei consumi energetici possono prevedere sistemi che regolano l'illuminazione in funzione delle effettive necessità, sulla base della luce proveniente dall'esterno, della prossimità di utenti, ecc.

- Grandezze ed indicatori

| Attività/aspetto ambientale | Grandezza o indicatore | Note |
|---|---|---|
| Dati globali di PF distinti per ogni fonte di energia (per fonte di energia si intende, ad esempio: energia elettrica, termica, combustibili liquidi o gassosi) ed eventualmente per l'organizzazione (società) di pertinenza all'interno del PF | Energia elettrica [kWh/anno]<br>Metano [$m^3$/anno]<br>Combustibili liquidi [$m^3$/anno]<br>Consumi energetici per visitatore (eventualmente distinti per fonte) tep/visitatore (rilevazione annuale ma anche applicabile a periodi diversi o a eventi specifici)<br>Consumi energetici per valore aggiunto o fatturato | Calcolare anche l'equivalente in TEP come da tabella dei coefficienti di conversione<br>Suddividere successivamente inoltre tra:<br>• energia acquistata<br>• energia eventualmente autoprodotta<br>• energia da fonti non rinnovabili<br>• energia fonti rinnovabili |

Naturalmente può essere utile disporre di dati più analitici sulla destinazione dei consumi energetici (condizionamento, illuminazione, impianti, servizi, trasporti interni, ecc.). Ciò consente in particolare di stabilire le priorità di eventuali successivi interventi. Laddove non si disponga di dati misurati, si può applicare il principio "misura-calcola-stima", ovvero: calcolare dove non si può misurare, stimare dove non si può né misurare né calcolare. Naturalmente questo principio, che qui abbiamo introdotto in relazione ai consumi energetici, può trovare applicazione per qualsiasi altra grandezza, che interessa ai fini della gestione nell'ambito del sistema.

Disponendo di tali dati, si possono ipotizzare indicatori quali, ad esempio:

- energia utilizzata per la climatizzazione riferita alla superficie totale espositiva o ai volumi climatizzati;
- energia utilizzata per l'illuminazione dei padiglioni riferita al numero di visitatori.

### Emissioni in atmosfera

Le emissioni in atmosfera sono collegate essenzialmente agli impianti di riscaldamento (quando alimentati da combustibili fossili). Dato che è molto diffuso l'utilizzo di sistemi di riscaldamento alimentati a gas metano, è assai probabile che le emissioni in atmosfera derivanti da tali impianti non rappresentino in sé un aspetto particolarmente significativo.

Tra le emissioni in atmosfera si possono annoverare, inoltre, quelle degli aspiratori di cucine e mense e quelle derivanti dai mezzi di movimentazione interna, se alimentati con combustibili minerali. È improbabile che tali emissioni risultino significative, tuttavia le emissioni interne dai mezzi di trasporto potrebbero esserlo in relazione alla forte densità di persone presenti in occasione delle manifestazioni fieristiche.

Sono potenzialmente significative le emissioni riferibili ad aspetti ambientali indiretti, quali il traffico da / per quartiere fieristico (fornitori, pubblico, espositori, ecc.) sia nel corso dell'evento che nelle fasi preparatorie. Molti Poli Fieristici hanno organizzato servizi navetta con autobus da / verso il quartiere fieristico; Fiere particolarmente sensibili alla tematica hanno realizzato, inoltre, stazioni ferroviarie interne o linee metropolitane per il trasporto dei visitatori.

- Modalità di monitoraggio e controllo

Al fine di valutare la significatività delle emissioni in atmosfera prodotte dal PF devono innanzitutto essere identificati e numerati, sia fisicamente sia sulla documentazione tecnica (mappe, autorizzazioni se applicabili) i punti di emissione interni ai siti e identificate le emissioni diffuse. Devono inoltre essere considerati i sistemi di monitoraggio attualmente disponibili (se presenti, sistemi in continuo per le emissioni da impianti termici) e si dovrebbe possibilmente effettuare una stima quantitativa delle sostanze emesse (essenzialmente $CO_2$ ed eventuali altri gas serra, convertiti in termini di tonnellate equivalenti di $CO_2$ con parametri comunemente reperibili nella letteratura tecnica), come flussi di massa. Per quanto riguarda le emissioni diffuse da mezzi di trasporto, oltre a stimare gli inquinanti emessi in termini di massa, è necessario effettuare misure di concentrazione in atmosfera, in particolare nelle aree frequentate da persone.

Utilizzo delle materie prime e delle risorse naturali

- Utilizzo di acqua

Saranno individuate le fonti di approvvigionamento idrico (acquedotti, pozzi interni, ecc.) e la destinazione d'uso dell'acqua consumata, comprese le eventuali necessità in caso di emergenza e gli eventuali impianti di trattamento presenti.

Il consumo idrico sarà uno dei dati da monitorare annualmente.

Per quanto riguarda gli indicatori, valgono gli stessi concetti illustrati a proposito dei consumi energetici. Certamente verranno calcolati indicatori globali, quali i consumi idrici complessivi riferiti al numero di visitatori, al fatturato, al valore aggiunto. Se si ritiene che certi consumi siano particolarmente significativi e rilevanti, occorrerà elaborare i dati relativi e parametrarli con dati relativi alla destinazione specifica (es. consumi idrici per irrigazione riferiti alla superficie verde; consumi idrici per ristorazione riferiti ai pasti serviti, ecc.).

- Materie prime

Devono essere individuate le materie prime utilizzate all'interno del Polo Fieristico: data la numerosità e la diversità degli operatori del PF potranno essere scelte alcune materie prime ritenute più rappresentative dell'attività del PF (ad es. materiale per creazione stand, carta per uffici e per materiale promozionale, prodotti per la pulizia, ecc.). I dati saranno raccolti da ciascun operatore facente parte del sistema PF (compresi gli organizzatori ed eventualmente qualche grande espositore) e riportati allo staff incaricato di svolgere l'analisi ambientale (staff tecnico o altro).

### Rifiuti

La raccolta e la gestione dei rifiuti prodotti dalle organizzazioni che operano all'interno di un polo fieristico, sono solitamente organizzate dall'Ente gestore, che generalmente assegna l'incarico di raccolta e trasporto a società terze autorizzate e provvede a individuare aree e attrezzature adeguate per i depositi temporanei.

I dati relativi a quantitativi, tipologie di rifiuti prodotti e loro destinazione (riciclo o smaltimento), saranno perciò normalmente raccolti dagli staff dell'Ente gestore.

Un esempio di dati di interesse potrà comprendere:

- Quantità per tipologia (Codici CER)
  - rifiuti totali prodotti
  - rifiuti pericolosi
  - eventuali categorie specifiche di particolare interesse, anche in relazione alle previste modalità di smaltimento
- Quantità di rifiuti per modalità di smaltimento (recupero, riciclo, incenerimento con o senza recupero di energia, discarica)
- Processo o fase che genera il rifiuto
- Modalità di raccolta e trasporto interno
- Luogo di deposito temporaneo
- Frequenza di smaltimento
- Rischi e precauzioni particolari da rispettare nella gestione interna o nel trasporto.

### Scarichi nei corpi idrici

In quanto proprietario / affittuario del quartiere fieristico, l'Ente gestore provvederà alla identificazione dei punti di scarico nei corpi idrici, impianti e modalità di trattamento delle acque, alla rilevazione delle quantità e del tipo di acque scaricate, generalmente con periodicità annuale, o comunque secondo le disposizioni dell'autorità competente.

A fronte di queste rilevazioni sarà necessario identificare le modalità di controllo del rispetto delle prescrizioni normative relative agli scarichi idrici.

La somma pesata dei rapporti fra le concentrazioni degli inquinanti misurate e i rispettivi limiti di legge rappresenta un buon indicatore della qualità degli scarichi idrici.

### Rilasci nel suolo

L'Ente gestore dovrà identificare gli impianti, serbatoi e vasche presenti sul suolo o nel sottosuolo, le loro caratteristiche costruttive, lo stato di manutenzione, il tipo e le condizioni in cui potrebbero verificarsi rilasci nel suolo.

Nell'indagine si potranno riportare i risultati di eventuali analisi effettuate sul suolo e sottosuolo.

### Energia emessa

In generale l'energia emessa (calore, radiazioni, vibrazioni, …) prodotta dal PF si può ritenere trascurabile: in ogni caso lo staff incaricato dell'analisi ambientale dovrà accertarsene per il polo fieristico specifico.

### Altri aspetti

Tra altri aspetti ambientali che vanno presi in considerazione nell'analisi iniziale riveste un ruolo importante l'impatto visivo e paesaggistico, in quanto i quartieri fieristici ricoprono generalmente aree di vaste proporzioni, che possono modificare anche significativamente l'aspetto dei relativi luoghi.

Un altro aspetto da valutare è il rumore prodotto in generale, ad esempio da impianti di condizionamento, pompe, ecc. o da particolari manifestazioni fieristiche.

### Aspetti ambientali indiretti [4]

Tra gli aspetti ambientali indiretti ricordiamo, in particolare, il traffico indotto e gli interventi sul territorio necessari per le infrastrutture di servizio al Polo Fieristico o per le modifiche alla viabilità, ricollegabili alla presenza del Polo stesso.

Per quanto attiene il traffico indotto, occorrerà programmare rilevazioni specifiche; per quanto riguarda le infrastrutture, i dati di impatto ambientale sono normalmente contenuti nei relativi SIA (studio di impatto ambientale) o nelle VIA (valutazione di impatto ambientale).

Attraverso l'impiego di parametri disponibili nella letteratura tecnica, e con l'ausilio di rilevazioni ad hoc, si potranno valutare eventuali problemi di inquinamento atmosferico riconducibili al traffico indotto.

### Schema riassuntivo

Uno schema riassuntivo degli aspetti ambientali riferiti ai vari soggetti è riportato nella tabella seguente: in esso sono indicati solamente quegli aspetti ambientali che hanno maggiore probabilità di essere significativi.

---

[4] Si definiscono "aspetti ambientali indiretti" quelli su cui l'organizzazione può non avere un controllo gestionale totale, in quanto tale controllo, quando non è del tutto impossibile, è ripartito in misura maggiore o minore tra la stessa organizzazione ed altre controparti (fornitori di merci o di servizi, dipendenti, clienti, utenti finali, collettività, ecc.). Secondo una definizione della Raccomandazione Europea 680 del 2001, gli aspetti ambientali indiretti "possono originare dall'interazione di un'organizzazione con terzi, i quali possono, in misura ragionevole, essere influenzati dall'organizzazione". Se ad esempio un'azienda produce e vende lavatrici, gli aspetti ambientali di tali macchine (consumi idrici, energetici, rilasci idrici contenenti tensioattivi e altri inquinanti, rifiuti generati a fine vita) sono in parte sotto il controllo dell'utente, in parte sotto quello dell'azienda. Le modalità attraverso cui l'azienda esercita la sua influenza, possono essere i criteri di progetto, le istruzioni d'uso al cliente, gli eventuali programmi di ritiro dell'usato per ottimizzare le modalità di smaltimento, ecc.

Tabella 8.3 - Schema di massima degli aspetti ambientali con riferimento alle organizzazioni che li generano o gestiscono

| | Utilizzo di energia | Emissioni in atmosfera | Utilizzo di materie prime e risorse naturali | Rifiuti | Scarichi nei corpi idrici | Rilasci nel suolo e sotto-suolo | Rumore | Impatto visivo e paesaggistico | Traffico indotto/ interventi sulla viabilità |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ente gestore | N | N | N | N | N | E | N | N | I |
| Organizzatori | | | | | | | N | | |
| Allestitori | N | | N | N | | E | | | N |
| Espositori | N | | N | N | | | | | N |
| Fornitori del quartiere | N | N | N | N | N | E | | | N |

Si noti che nella tabella le condizioni nelle quali si presenta l'aspetto ambientale sono indicate secondo la seguente nomenclatura:

N = in condizioni normali

A = in condizioni anormali (o anomale)

E = in condizioni di emergenza.

Gli aspetti ambientali indiretti sono indicati con la lettera "I".

Si sottolinea la necessità di considerare, come già ricordato in precedenza, gli aspetti ambientali indiretti: su molti di questi c'è una grande sensibilità da parte della collettività. Ci riferiamo, in particolare, al traffico indotto in occasione delle manifestazioni fieristiche e agli interventi sul territorio necessari per adeguare la viabilità.

- Individuazione dei criteri di significatività e degli aspetti ambientali significativi

Realizzato il quadro complessivo degli aspetti ambientali, è necessario identificare quelli significativi, ovviamente riferendoli ad attività, prodotti e servizi del Polo Fieristico. Nelle fasi precedenti si sono identificati i processi principali del Polo Fieristico: ciò può costituire una base affidabile per l'elencazione delle attività. È tuttavia necessario tenere presente che, in funzione del grado di dettaglio dell'elenco dei processi, potrebbe rendersi necessario un approfondimento delle attività svolte dagli operatori facenti parte del sistema (ai fini di identificare ulteriori aspetti ambientali presenti). Alcuni dei processi identificati possono invece costituire direttamente dei servizi.

Per quanto riguarda i prodotti, questo insieme può essere significativo per alcuni fornitori del quartiere, per gli allestitori e per gli espositori mentre di fatto, salvo eccezioni minime, i "prodotti" forniti dalle fiere essenzialmente sono rappresentati da servizi.

Per procedere alla valutazione di significatività sarà necessario procedere per passi successivi.

1. Identificare gli aspetti ambientali presenti nello specifico PF e le condizioni in cui tali aspetti si manifestano (normali, anormali, emergenza) - v. paragrafi precedenti.
2. Definire i criteri di significatività degli aspetti ambientali.

L'identificazione dei criteri di significatività è un punto che assume una particolare rilevanza, viste le interazioni esistenti tra i vari soggetti, il contesto ambientale in cui il Polo Fieristico opera e le conseguenze (in termini di obiettivi e di indirizzi [5]) che derivano dalla scelta di uno criterio piuttosto che di un altro. Si possono dare alcune indicazioni circa i criteri di significatività applicabili agli aspetti ambientali diretti:

- l'esistenza di una norma cogente che regola l'aspetto preso in considerazione (che, di fatto, rende l'aspetto ambientale sempre significativo: il grado di significatività in questo caso dipende dal giudizio che viene dato agli altri criteri);
- il rischio di deviazioni da norme (di cui al paragrafo precedente) rappresenta sempre un criterio molto valido, che - nei casi in cui la numerosità dei dati consente elaborazioni statistiche - si presta anche a quantificazioni;
- rischio di contaminazioni ambientali o tossicità/pericolosità per l'uomo dovute all'aspetto ambientale considerato. Valutazioni di questo tipo possono essere utili per far emergere situazioni particolari, come quelle, sopra ricordate, di emissioni da mezzi di trasporto che possono creare alte concentrazioni di inquinanti in zone frequentate;
- in particolare, per i consumi: valutazioni comparative (trend) e di benchmarking;
- per i rifiuti: l'incidenza relativa sulla produzione e sulla gestione dei rifiuti nell' ambito territoriale interessato.

Circa i possibili criteri di significatività per gli aspetti ambientali indiretti, alcune indicazioni sono:

- densità di traffico, impatti sui tempi di percorrenza di certe tratte, rilevazioni di ingorghi, misure di qualità dell'aria nelle zone di traffico;
- grado di controllo dell'aspetto considerato (non deve riferirsi solamente ad una controllabilità tecnica ma, anche e soprattutto, gestionale).

Un criterio molto importante, applicabile a qualsiasi aspetto ambientale (ma che, per quanto riguarda un PF, può assumere particolare rilevanza in relazione agli aspetti ambientali indiretti) è rappresentato dalla sensibilità della collettività.

Le modalità di scelta dei criteri devono essere innanzitutto coerenti con le strategie e gli strumenti organizzativi e gestionali adottati. Per esempio, se è stato introdotto un Council di PF, la decisione circa i criteri spetterà a questo organismo, con il supporto dello staff competente.

3. Valutare la significatività a fronte di criteri di significatività stabiliti.
4. Raggruppare informazioni e dati acquisiti in un documento di analisi ambientale iniziale.

L'applicazione dei criteri di significatività stabiliti per ciascuno degli aspetti ambientali, ha come risultato l'individuazione degli aspetti ambientali significativi del Polo Fieristico. L'eventuale (consigliata) applicazione di scale quali - quantitative nel processo di valutazione di significatività consente anche di superare la logica del SI/NO e di ottenere delle indicazioni di maggiore o minore significatività, e quindi di priorità.

---

[5] Si rammenta (ISO 14001) che nella definizione degli obiettivi di miglioramento è necessario prendere in considerazione gli aspetti ambientali significativi. Al di là dei vincoli della norma non appare particolarmente razionale definire obiettivi su aspetti ambientali non significativi…

Dovrà essere predisposto un documento di analisi ambientale. Tale documento descrive la metodologia seguita, contiene le informazioni raccolte nel corso delle indagini, espone i risultati finali dell'analisi. Si tratterà di un unico documento che, a livello di PF, consolida le informazioni acquisite e i risultati ottenuti. Oltre ad una parte generale riferita al Polo Fieristico, il documento potrà inoltre includere sezioni analitiche riferite alle singole organizzazioni coinvolte, o a specifici impianti, processi, attività, scopi, ecc.

Attraverso l'allargamento dei "Cerchi concentrici" o l'estensione dei "ponti" il documento di analisi iniziale sarà successivamente aggiornato, per includere le organizzazioni che in futuro entreranno a far parte del sistema gestionale.

### *8.1.2 Salute e Sicurezza*

L'analisi iniziale ai fini della Sicurezza e Salute sul Lavoro è costituita da:

- l'andamento di indici di frequenza e gravità ed un'indagine su incidenti ed infortuni accaduti;
- l'esame dell'organizzazione, delle procedure, delle prassi esistenti in materia di sicurezza, con le interrelazioni tra i vari soggetti (ovviamente su questo punto le informazioni in fase di analisi preliminare diventano importantissime);
- l'identificazione delle norme applicabili;
- l'identificazione e la valutazione delle possibili emergenze.

Per quanto riguarda le modalità per ottenere una valutazione dei rischi a livello di PF [6], si potrebbe anzitutto pensare ad una composizione e integrazione delle VdR di tutte le organizzazioni coinvolte. Anche se questo approccio può sembrare il più logico, lo riteniamo difficilmente praticabile, sia per la probabile disparità fra le metodologie utilizzate e i formati con i quali vengono esposti i risultati delle varie organizzazioni, sia perché tali valutazioni non prendono necessariamente in considerazione le interazioni tra i vari operatori. Una seconda motivazione risiede nel fatto che a livello di PF non si può pensare di gestire aspetti di dettaglio, che vanno lasciati alle singole organizzazioni.

Suggeriamo, pertanto, una metodologia diversa, che porta a generare una VdR a livello di PF, basato su una serie di passi progressivi. La sequenza che proponiamo può naturalmente essere rivista in funzione delle situazioni locali:

1. rilevazione analitica degli infortuni avvenuti per un determinato periodo in tutto il PF e istituzione di un "registro" degli infortuni di PF (non ci riferiamo al classico elenco cronologico su pagine vidimate previsto dalla vigente legislazione, ma ad è un DB organizzato);
2. disponendo delle informazioni sufficienti su infortuni ed ore lavorate nel PF da parte delle altre organizzazioni operanti nel PF, determinare indici di frequenza e gravità aggregati, consolidando tali indici al livello di PF;

---

[6] È bene precisare che si parla qui di valutazione dei rischi in riferimento al sistema gestionale di PF (e, indirettamente, alla norma OHSAS 18001), e non in riferimento al D.Lgs. 626/94. Infatti lo sviluppo del sistema gestionale di PF non fa del PF stesso un'unità organizzativa ai sensi del suddetto decreto. Non parliamo perciò, per evitare malintesi, di "Documento di Valutazione dei Rischi" (DVR), ma - come si è già detto - di valutazione dei rischi in senso generale (VdR). L'elaborazione e la documentazione di questa VdR potrebbe non rispettare completamente gli schemi e i formati che discendono dal D.Lgs. 626/94.

3. prima stesura della VdR di PF, basata semplicemente sulla rilevazione di cui al punto precedente;
4. istituzione di una rilevazione degli incidenti (mancati infortuni), relative registrazioni (ampliamento del "registro" di cui sopra);
5. affinamento della VdR di PF con l'ausilio della rilevazione di cui ai punti precedenti;
6. distribuzione a tutte le organizzazioni coinvolte (non soltanto a quelle che partecipano al sistema), loro verifica del documento e indicazione da parte di ciascuna di esse di rischi specifici emersi dalle rispettive VdR (inclusi quelli derivanti dalle interazioni con altri soggetti) e non adeguatamente messi in evidenza dalla VdR di PF loro distribuita;
7. ulteriore affinamento della VdR con l'ausilio delle indicazioni ricevute dalle organizzazioni coinvolte; rischi quali movimentazione manuale dei carichi, videoterminali o (almeno in parte) rischio chimico rappresentano rischi in genere piuttosto specifici, riferibili alla singola attività dell'organizzazioni;
8. è necessario implementare almeno un metodo per validare le valutazioni dei rischi esistenti a fronte di criteri "minimi" condivisi. Questi criteri potrebbero essere:
   a. la riferibilità a Linee Guida o check-list ISPESL del settore specifico dell'organizzazione (per esempio quello della Ristorazione);
   b. la definizione del livello dei rischi in termini di matrice di probabilità / danno;
   c. l'organizzazione della valutazione per luoghi di lavoro e per mansioni;
   d. l'aggiornamento periodico della valutazione.

   Questi criteri saranno descritti in una procedura di sistema (v. punto 10);
9. il sistema gestionale, inoltre, deve assicurare che le valutazioni dei rischi dei vari operatori siano state effettuate, siano affidabili e siano tenute aggiornate: a tal fine i criteri generali con i quali è effettuata la validazione delle valutazioni devono entrare a far parte della procedura di PF a cui si è fatto riferimento poc'anzi. Tra gli obiettivi di miglioramento (su decisione del Council PF) potrà successivamente essere previsto un "allineamento" delle valutazioni dei rischi esistenti ad una procedura molto più vincolante, in modo da uniformare anche formati e criteri generali;
10. elaborazione di una procedura quadro di PF (che si dovrà cercare di estendere anche alle organizzazioni che non fanno parte del sistema) che fissi dei principi: ogni organizzazione deve effettuare e aggiornare almeno su base annuale il proprio documento di Valutazione dei Rischi; la valutazione dei singoli rischi deve fare riferimento al concetto R = P x D (rischio = probabilità x danno); i rischi devono essere quantificati, per esempio mediante l'utilizzo di matrici con valutazioni quali-quantitative; per quanto riguarda i pericoli da prendere in considerazione (rimandiamo alla letteratura tecnica, alla guide Ispesl, ecc.) In un Polo Fieristico, la VdR deve coprire i rischi derivanti dalle interazioni fra i vari operatori, che possono spesso presentare aspetti critici.

La VdR dovrà poi includere una sezione relativa all'incendio e alle emergenze: rischi quali l'incendio o l'esplosione hanno la caratteristica di essere "trasversali" e di interessare tutte le organizzazioni presenti nel quartiere fieristico. Per questa categoria di rischi appare indispensabile la necessità di un approccio uniforme e riferito alle effettive condizioni operative ed impiantistiche presenti nel PF.

Per quanto riguarda l'identificazione della normativa applicabile, nello specifico essa sarà descritta nella Sez. 8.2).

In questa sede si sottolinea il fatto che l'analisi iniziale deve coprire i requisiti normativi non solo in aree specifiche della Salute e Sicurezza sul Lavoro ma deve anche identificare un insieme più ampio di norme di sicurezza (intesa in senso lato, come "protezione della persona") per esempio riferibile alla prevenzione incendi, all'accesso dei disabili, alle donne in stato di gravidanza, ecc. Nella tabella che segue, che non vuole essere esaustiva, sono indicate le principali normative a cui sono soggette, in linea generale, le organizzazioni coinvolte.

Il coinvolgimento dei visitatori deve essere esaminato soprattutto in relazione ad aspetti comportamentali, che vanno guidati (ruolo passivo) o di segnalazioni e contributi, che possono essere incoraggiati (ruolo pro-attivo). A tal proposito si osservi che gli aspetti comportamentali degli operatori del PF connessi ad attività di controllo e di sorveglianza partecipata del quartiere fieristico, devono costituire uno dei principali obiettivi della formazione correlata alla VdR del PF.

Si evidenzia, infine, che oggetto di una specifica analisi dovranno essere gli aspetti di Sicurezza e Salute correlati e correlabili alla presenza, a vario titolo, di persone disabili, sia in normali condizioni di fruibilità degli spazi fieristici sia, come anche la normativa antincendio prevede, nell'ipotesi in cui si presentino situazioni di emergenza.

È bene che l'analisi iniziale sia completata con raccomandazioni e suggerimenti risultanti dalle indagini effettuate.

Tabella 8.4 - Applicabilità della principale normativa

| | Sicurezza sul lavoro D.Lgs. 626/94 | Cantieri D.Lgs. 494/96 | Prevenzione incendi L. 966/65 | Disabili L. 104/92 | Haccp (D.Lgs. 155/97) | Altre (ad es. ADR) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ente gestore | X | X | X | X | X | X |
| Organizzatori (nell'ambito della manifestazione) | X | | | X | | |
| Allestitori | X | * | | | | |
| Espositori | X (propria più art. 7) | | | | | |
| Fornitori del quartiere | X (propria più art. 7) | | | | X | X |
| Visitatori | X | | X | X | | X |

(*) applicabile in presenza di lavorazioni interferenti, con più imprese e secondo i requisiti previsti dallo stesso D.Lgs. 494/96.

Nel corso delle interviste effettuate nell'ambito della ricerca tra i vari soggetti si è evidenziato che i rischi si manifestano soprattutto nei seguenti ambiti di attività:

- *rischi connessi con lo svolgimento della manifestazione.* Si tratta essenzialmente di rischi connessi con la prevenzione incendi e la gestione delle emergenze nell'ambito della manifestazione fieristica;
- *rischi connessi con la preparazione della manifestazione (mobilitazione/ smobilitazione).* Tali rischi, oltre a quelli di natura meccanica, elettrica e ldi caduta dall'alto, sono principalmente legati alla mancanza di coordinamento tra le varie imprese contemporaneamente presenti nel corso della preparazione della manifestazione;
- *rischi connessi con le attività manutentive* o di gestione del sito. Per lo più legati a situazioni classiche che si presentano nell'attività di manutenzione o di cantiere (nel caso di ampliamenti o di preparazione di stand di dimensioni significative).

Si sottolinea il fatto che la presenza di svariati soggetti che svolgono attività lavorative, rende necessaria una puntuale applicazione dell'art. 7 del D.Lgs. 626/94. In questo senso le valutazioni sulle migliori strategie per l'implementazione dei sistemi di gestione si fermano, lasciando spazio all'obbligatorietà della legge: la gestione dei rischi sul luogo di lavoro e di quelli derivanti dal mancato coordinamento è un obbligo che ricade principalmente sul datore di lavoro committente e proprio per questo la strategia più facilmente adattabile è quella dei Cerchi concentrici. Infatti, spetta al datore di lavoro committente promuovere l'applicazione di tale articolo, coinvolgendo le figure previste per legge. È utile un'ulteriore osservazione: anche per le ovvie implicazioni di Responsabilità Sociale, soprattutto con appaltatori di bassa qualificazione, con i quali esiste un potere di controllo "forte", spetta al polo fieristico, al di la dei compiti in capo al datore di lavoro della singola organizzazione, valutare tali appaltatori ai fini della loro adeguatezza tecnico-professionale e con azioni di cooperazione e coordinamento promuovere la consapevolezza sui rischi derivanti dall'appalto.

### *8.1.3 Aspetti di Responsabilità Sociale*

Per quanto riguarda gli aspetti di RS, la norma SA8000, a cui facciamo di massima riferimento (anche se, come vedremo in altra parte delle presenti Linee Guida, essa non è sufficientemente adeguata per coprire tutte le questioni di Responsabilità Sociale con le quali un Polo Fieristico si deve confrontare) non richiede un'analisi iniziale. È utile, tuttavia, effettuare una sorta di analisi anagrafica della popolazione partecipante al sistema integrato del PF, per individuare le aree potenzialmente critiche per gli aspetti di RS che riguardano i lavoratori.

Per ciascuna organizzazione che intenda far parte del sistema, potrebbe essere prevista la compilazione di un questionario contenente argomenti quali:

- numero di dipendenti e collaboratori;
- ripartizione dei dipendenti e collaboratori per tipo di contratto (a tempo indeterminato, a tempo determinato, a progetto, con partita IVA, ecc.);
- ripartizione per livello contrattuale, dove applicabile;
- ripartizione dei collaboratori per sesso;

- ripartizione per etnia (europei, asiatici, africani, ...);
- ripartizione per fasce di età;
- turnover;
- assenteismo (analitico).

Per mantenere aggiornati i dati globali relativi al sistema di PF, questo questionario potrebbe essere inserito all'interno del piano dei controlli.

## 8.2 Normativa

L'identificazione della normativa applicabile è un requisito per tutti i sistemi gestionali analizzati in queste Linee Guida, ma assume una particolare rilevanza per quanto riguarda essenzialmente Ambiente, Sicurezza, Responsabilità Sociale.

È necessario individuare le norme applicabili, creare e mantenere e, soprattutto, aggiornare un elenco che comprenda i link interattivi o rimandi a un data-base dei testi, sentenze, ecc. (sono in commercio numerosi abbonamenti a data-base di questo tipo).

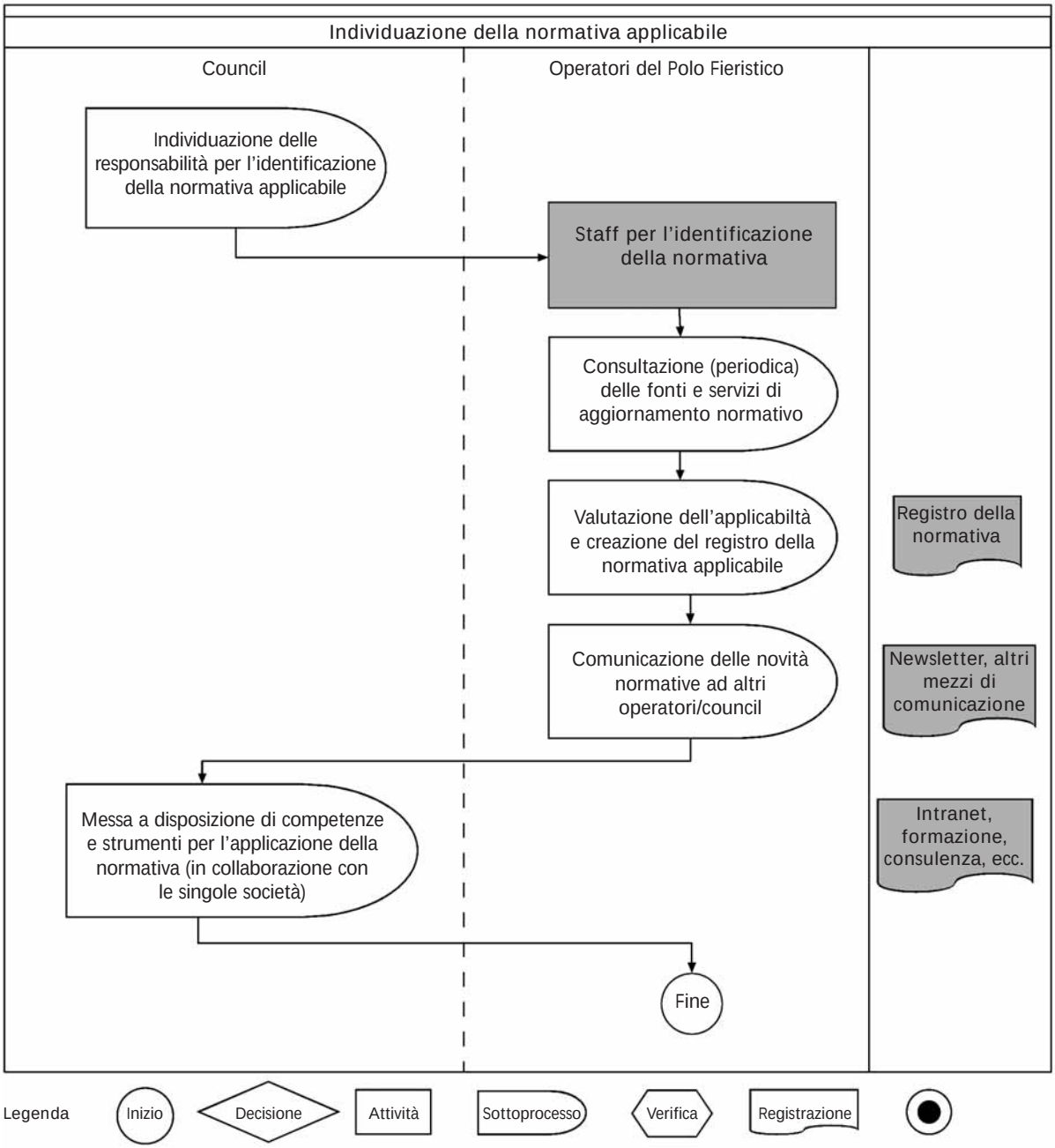
Si dovrà, pertanto, organizzare presso l'Ente gestore un'attività di staff (svolta da personale interno o da consulenti) che verrà utilizzata da tutti i soggetti interessati, con il supporto di un sistema informativo adeguato. Per esempio: è molto utile un data-base accessibile via web o tramite un intranet di PF dagli utenti coinvolti. Per maggiore chiarezza si precisa che questa funzione deve almeno:

- individuare tutte le norme applicabili;
- descrivere brevemente i contenuti e il campo di applicazione;
- codificarle per area di interesse e per soggetti tipicamente interessati;
- metterle a disposizione su un data-base accessibile in linea;
- inserire nel data-base i link ai testi e alla giurisprudenza contenuti nel DB.

Naturalmente questa Funzione può anche:

- fornire consulenza giuridica e applicativa alle organizzazioni facenti parte del sistema fiera;
- svolgere attività di formazione;
- condurre / partecipare agli audit normativi.

Uno schema per l'individuazione della normativa applicabile è proposto nella figura seguente.




### *8.2.1 Individuazione della normativa applicabile*

Anche ai fini dell'analisi iniziale è comunque necessario predisporre un registro della normativa applicabile ed inserirlo o allegarlo al documento di analisi iniziale. Dovranno essere incluse indicazioni atte a individuare con sufficiente precisione e chiarezza quali sono le attività o i processi o gli aspetti ai quali la normativa si applica. Successivamente, il registro dovrà essere mantenuto aggiornato con le metodologie e le procedure sopra descritte. Ai fini dell'identificazione delle norme è necessario considerare:

- per l'ambiente: gli aspetti ambientali diretti ed indiretti presenti (con particolare attenzione a quelli significativi);
- per la sicurezza: i fattori di rischio presenti o comunque i "settori" normativi applicabili (p.e. la prevenzione incendi e la normativa edilizia, con particolare riferimento alle norme riguardanti i disabili);
- per la qualità: norme applicabili ai prodotti e servizi erogati.

Per quanto riguarda le norme di Responsabilità Sociale, esse sono costituite, oltre a quelle considerate ai punti precedenti, da:

- convenzioni International Labour Office (ILO) e Risoluzioni e Convenzioni ONU: la norma SA8000 contiene l'elenco di tali documenti e da norme nazionali su impiego e contratti di lavoro;
- norme nazionali sulla responsabilità amministrativa delle società (p.e. D.Lgs. 231/01) e norme/ Linee Guida sui controlli interni per prevenire tali illeciti.

Devono essere attentamente considerate anche le norme sui disabili che riguardano in maniera particolare la sicurezza, quali [7]:

- Legislazione nazionale
  - Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1996 n. 503: Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici
  - Legge 5 febbraio 1992, n. 104: Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate
  - Circolare 22 giugno 1989, n. 1669/U.L.: Min. LL.PP. - circolare esplicativa della legge 9 gennaio 1989, n. 13
  - D.M. LL.PP. 14 giugno 1989, n. 236: Prescrizioni tecniche necessarie a garantire l'accessibilità, l'adattabilità e la visibilità degli edifici privati e di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata e agevolata, ai fini del superamento e dell'eliminazione delle barriere architettoniche
  - Legge 9 gennaio 1989, n. 13: Disposizioni per favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati.
- Legislazione regionale
  - Basilicata: L.R. 21 gennaio 1997, n. 7, Norme sul superamento e sulla eliminazione delle barriere architettoniche
  - Liguria: L.R. 12 giugno 1989, n. 15, Abbattimento delle barriere architettoniche e localizzative
  - Lombardia: L.R. 20 febbraio 1989, n. 6, Norme sull'eliminazione delle barriere architettoniche e prescrizioni tecniche di attuazione
  - Marche: L.R. 27 aprile 1990, n. 52, Abbattimento delle barriere architettoniche in edifici pubblici o privati aperti al pubblico e modifica alla L.R. 3 marzo 1990, n. 9 «Norme in materia di assegnazione e gestione degli alloggi di edilizia residenziale pubblica»

[7] Elenco non esaustivo.

- Molise: Legge R. 18 ottobre 2002, n. 25, Eliminazione delle barriere architettoniche
- Sardegna: L.R. 30 agosto 1991, n. 32, Norme per favorire l'abolizione delle barriere architettoniche
- Toscana: L.R. 9 settembre 1991, n. 47, Norme sull'eliminazione delle barriere architettoniche
- Trentino Alto Adige: Legge Provinciale Bolzano del 21-05-2002 n. 7: Disposizioni per favorire il superamento o l'eliminazione delle barriere architettoniche. (Bollettino Ufficiale della Regione Trentino-Alto Adige n. 25 del 11 giugno 2002); L.P. 7 gennaio 1991, n. 1, Eliminazione delle barriere architettoniche in provincia di Trento
- Valle d'Aosta: L.R. 12 gennaio 1999, n. 3, Norme per favorire la vita di relazione delle persone disabili
- Veneto: L.R. 30 agosto 1993, n. 41, Norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche e per favorire la vita di relazione.

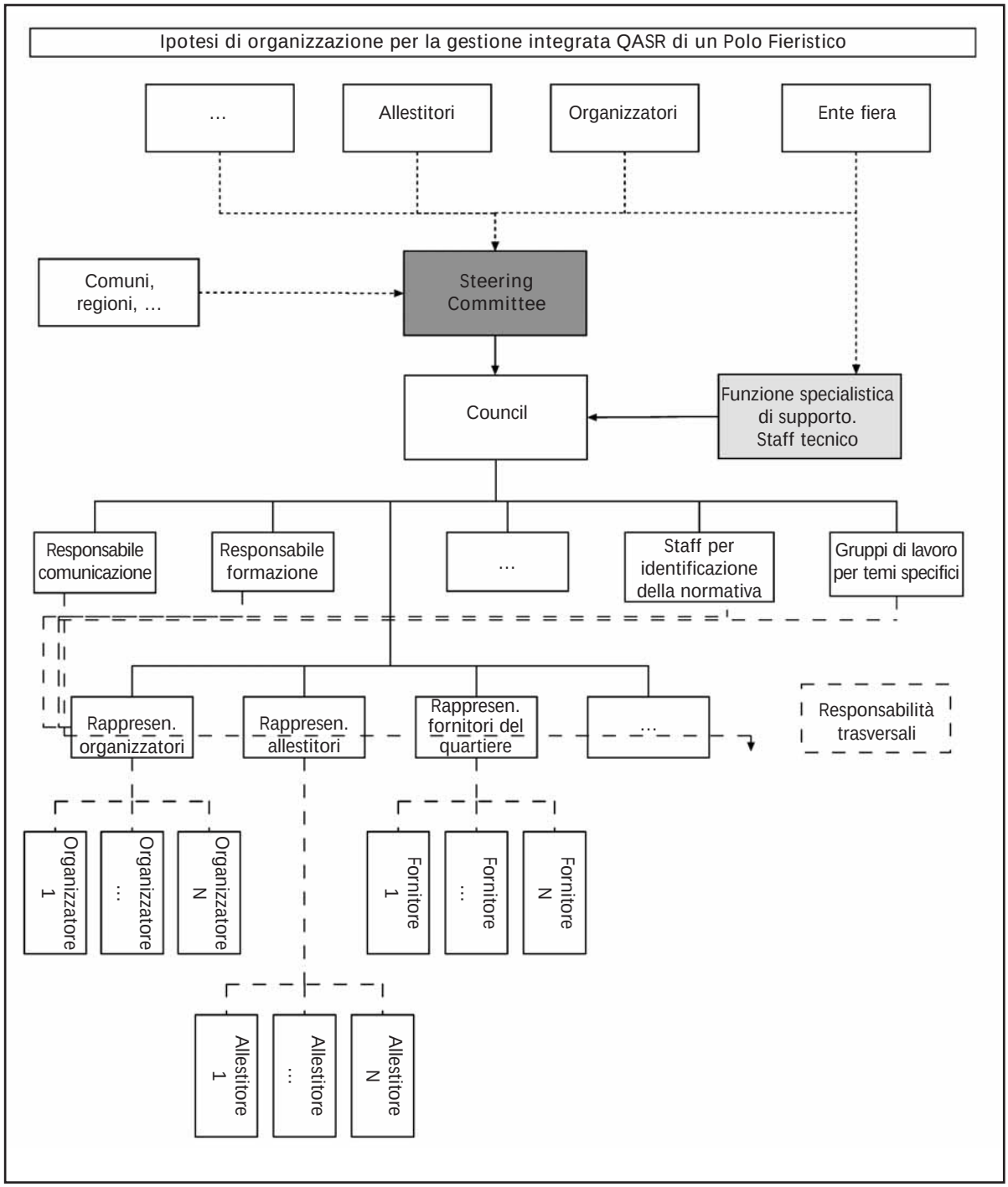
## 8.3 Organizzazione

Per gestire le tematiche Q/A/S/RS, un Polo Fieristico dovrà dotarsi di un'organizzazione apposita, che preveda:

- un organismo di coordinamento strategico e decisionale;
- un organismo che assicuri l'operatività del sistema e il coordinamento sia tra le varie parti del sistema stesso sia tra le aziende che vi prendono parte (nel seguito, per semplicità: organismo operativo);
- l'assegnazione di responsabilità nell'ambito di ciascuna delle organizzazioni che partecipano al sistema;
- dei meccanismi di rappresentanza negli organismi di cui sopra (partecipazione diretta o altri) delle aziende che fanno parte del sistema;
- una funzione specialistica di supporto con competenze in materia di organizzazione e di sistemi gestionali;
- l'assegnazione a Funzioni e a posizioni esistenti di specifiche responsabilità correlate al sistema gestionale Q/A/S/RS; in alternativa, funzioni specialistiche di supporto istituite ad hoc;
- il coinvolgimento del management di linea delle maggiori organizzazioni per la gestione del sistema.

Un esempio dello schema organizzativo ipotizzato e delle responsabilità dei suoi componenti è riportato nella figura seguente.

Con riferimento allo schema riportato, i responsabili delle attività specifiche (come ad esempio la gestione della comunicazione, della customer satisfaction, della formazione, ecc.) agiscono "trasversalmente" al PF, possono avere come referenti i rappresentanti degli operatori, che a loro volta si interfacciano con gli altri operatori del PF.


Ipotesi di organizzazione per la gestione integrata QASR di un Polo Fieristico
Ente fiera
Organizzatori
Allestitori
...
Funzione specialistica di supporto. Staff tecnico
Steering Committee
Comuni, regioni, ...
Council
Gruppi di lavoro per temi specifici
Staff per identificazione della normativa
...
Responsabile formazione
Responsabile comunicazione
Responsabilità trasversali
...
Rappresen. fornitori del quartiere
Rappresen. allestitori
Rappresen. organizzatori
Fornitore N
Fornitore ...
Fornitore 1
Organizzatore N
Organizzatore ...
Organizzatore 1
Allestitore N
Allestitore ...
Allestitore 1

### *8.3.1 Organismo di coordinamento strategico e decisionale: Steering Committee*

Lo Steering Committee è il vero organismo di direzione del sistema. Ci si aspetta che sia un organismo di vertice e snello, nel quale saranno rappresentate le diverse categorie di operatori, ma non necessariamente tutti gli operatori; potrà includere i sindaci del Comune o dei Comuni più direttamente interessati e un membro della Giunta Regionale. Se il sistema di gestione - come è quello descritto in questo documento - è esteso all'area della Responsabilità Sociale, sarà opportuno includere nello Steering Committee almeno un rappresentante di un'associazione di categoria dei disabili.

Lo Steering Committee dà le direttive sulla copertura del sistema, sulla gradualità di introduzione e applicazione e sulle principali problematiche che il sistema dovrà gestire. Risolve eventuali conflitti tra le organizzazioni che partecipano al sistema e assicura rapporti positivi con l'esterno (PA, rappresentanti della collettività, ecc.). Rivede, in forme da definire, le risultanze più importanti dei riesami della direzione e fornisce direttive in proposito.

### *8.3.2 Organismo operativo: il Council PF*

Al Council del Polo Fieristico partecipano: l'ente gestore (nelle sue funzioni più significative), gli organizzatori abituali (per esempio, quelli che organizzano fiere da alcuni anni nel Polo Fieristico e hanno rapporti consolidati con il Polo stesso), le società alle quali il Polo Fieristico subappalta servizi in maniera significativa (in particolare, dovranno essere presenti rappresentanti degli allestitori) ed, eventualmente, rappresentanti delle amministrazioni locali.

Il Council è presieduto dal rappresentante della direzione dell'Ente gestore, il quale ne regola il funzionamento.

Il Council può essere inteso come uno strumento organizzativo avente tre funzioni fondamentali:

- una funzione di "progetto", orientata allo sviluppo e alla promozione del sistema gestionale, con riferimento al principio del miglioramento continuo; le attività tipiche della fase di progetto del sistema proseguono poi a tempo indeterminato per la manutenzione e il miglioramento del sistema stesso. La funzione "progettuale" di promozione del sistema tende di fatto ad accompagnare l'esistenza stessa del Council;
- una funzione "operativa", finalizzata ad assicurare appunto l'operatività del sistema di gestione, in linea con le sue specifiche e con caratteristiche di efficacia, efficienza e continuità;
- una funzione di supporto, orientata soprattutto ad assicurare le condizioni che permettano al sistema di operare e di svilupparsi.

Tra le attività di progetto del sistema, ricordiamo quelle di:

- proporre la strategia di sviluppo del sistema di gestione e sottoporla all'approvazione dello Steering Committee;
- proporre la politica e le sue successive rielaborazioni;
- coordinare la realizzazione dell'analisi iniziale, acquisire eventuali pareri rilevanti e approvarla;
- organizzare le comunicazioni fra tutte le organizzazioni che partecipano al sistema;

- assicurare la progettazione del sistema informativo di supporto al sistema gestionale (intranet, DB, ecc.).

Tra le attività operative del sistema, possiamo citare (a titolo esemplificativo):

- verificare che nell'ambito di ciascuna delle organizzazioni che partecipano al sistema siano assegnate le necessarie responsabilità; verificare il buon funzionamento dei meccanismi e delle modalità di rappresentanza delle aziende che partecipano al sistema;
- gestire il processo di elaborazione degli obiettivi e dei programmi;
- sviluppare / elaborare procedure, anche assegnando i relativi compiti a Funzioni o a persone specifiche;
- definire il programma degli audit interni e promuoverne la realizzazione;
- effettuare i riesami della direzione e riferirne i risultati allo Steering Committee;
- coordinare le indagini di customer satisfaction, assicurarne l'elaborazione e l'utilizzo;
- fornire il supporto ed il coordinamento tra le varie organizzazioni che partecipano al progetto, scegliendo gli strumenti organizzativi e relazionali più adeguati;
- condurre o promuovere esami di particolari problematiche operative, gestionali, relazionali (anche nei confronti dei visitatori e della collettività);
- designare sottocomitati permanenti (al proprio interno, ma senza escludere la partecipazione di persone che non fanno parte del Council) per la gestione di parti specifiche del sistema;
- designare gruppi di lavoro con persone esterne o interne al Council; almeno un interno che operi da "pivot" è comunque necessario per lo svolgimento di compiti specifici e per l'esame di tematiche o problematiche particolari, di natura organizzativa o tecnica;
- relazionare periodicamente lo Steering Committee, riceverne e attuarne le direttive.

Infine, le funzioni di supporto, quali:

- identificare le esigenze di risorse (se dispone di un budget: mettere a disposizione tali risorse);
- identificare le esigenze di formazione interne al sistema, e predisporre i relativi programmi;
- sviluppare programmi di incentivi;
- istituire servizi comuni (inclusi gli strumenti informativi e formativi).

Il Council dovrà assicurare una visione unitaria e integrata dei diversi sistemi gestionali, premessa indispensabile alla loro reale integrazione (nei limiti del possibile, senza forzature e fughe in avanti e/o interventi limitati a cosmesi documentali) e, quindi, alla loro efficacia. Dovrà assicurare, inoltre, l'individuazione di responsabili per le diverse attività dei sistemi di gestione Q/A/S/RS di interesse e di rappresentanti delle diverse categorie di operatori del PF, che costituiscano l'interfaccia con tutti i partecipanti al sistema.

### *8.3.3 Funzione specialistica*

L'organizzazione specialistica (che potremmo denominare "Staff tecnico") avrà la responsabilità di assistere il coordinamento della promozione e dello sviluppo del sistema. Assisterà da vicino il Council e il management delle organizzazioni che partecipano al

sistema di gestione per le materie più tipicamente centrali (valutazioni di significatività / criticità, politica, obiettivi di prestazione, comunicazioni e relazioni esterne, gestione della documentazione, piani di emergenza, budgeting, auditing, riesami). Lo staff tecnico potrà essere composto da responsabili degli uffici tecnici dell'Ente gestore o di altri operatori, da figure competenti nei sistemi di gestione e/o anche da consulenti esterni, in funzione dell'eventuale necessità di acquisire competenze adeguate non altrimenti disponibili.

### *8.3.4 Assegnazione a Funzioni ed a posizioni esistenti di specifiche responsabilità correlate al sistema gestionale Q/A/S/RS*

Potranno essere assegnate specifiche responsabilità relative al sistema gestionale a Funzioni già presenti all'interno delle organizzazioni facenti parte del sistema di PF. Ad esempio, si potranno assegnare:

- alla Funzione Direzione del Personale dell'Ente gestore gli aspetti di Responsabilità Sociale riguardanti i dipendenti;
- all'Energy Manager tutto ciò che riguarda la misurazione e la valutazione dei consumi energetici e i programmi di riqualificazione / contenimento / riduzione;
- alla Direzione Formazione tutti i programmi, appunto di formazione, istruzione, sensibilizzazione, ecc.

Tali Funzioni dovranno essere coinvolte nel sistema sia attraverso la messa a disposizione di competenze specialistiche nei rispettivi settori, sia attraverso il coinvolgimento diretto nell'operatività del sistema.

### *8.3.5 Coinvolgimento del management di linea per la gestione*

Il management di linea avrà soprattutto responsabilità applicative, ma anche quelle di assicurare i monitoraggi, le manutenzioni, l'identificazione delle non conformità e delle azioni preventive e la gestione delle stesse, la formazione del personale, le comunicazioni interne e l'attuazione del programma.

## 8.4 Politica

Per la realizzazione della politica si considerano le informazioni acquisite in fase di analisi iniziale, e, in particolare, nella fase propedeutica alla definizione della strategia (v. 8.1). La politica, infatti, dovrà riflettere le scelte relative alla strategia di sviluppo del sistema di gestione del polo fieristico e attenersi a criteri e modalità di partnership. A tal proposito si sottolinea il fatto che, in questo caso, contenuti e modalità di sviluppo della politica sono strettamente connessi con tali scelte: la politica dovrà essere un documento condiviso tra tutti i soggetti aderenti, aperto a future adesioni di altri soggetti. Indipendentemente dalle scelte fatte in merito ai contenuti, la politica dovrebbe essere un documento non minacciante, soprattutto in materia di partnership con altri soggetti presenti nel polo fieristico ma, al contrario, dovrebbe stimolare l'adesione dei vari soggetti al sistema di gestione che s'intende sviluppare.

È ovvio che il coordinamento ed il coinvolgimento devono essere spinti al massimo grado, soprattutto da parte dell'ente gestore, quale coordinatore dei vari soggetti. La politica,

inoltre, può essere oggetto di clausole contrattuali specifiche (p.e. nei contratti di servizio), al fine di garantirne l'effettiva applicazione da parte dei soggetti coinvolti.

La seconda scelta da compiere è relativa ai contenuti: un'unica politica integrata per Q/A/S/RS o politiche coordinate ma distinte? In questa sede non forniamo una risposta ma solo alcune riflessioni sulle scelte possibili:

- per poli fieristici di piccole dimensioni può essere più semplice includere in un unico e sintetico documento le tematiche Q/A/S/RS;
- per poli fieristici di grandi dimensioni si può incorrere nel rischio di scrivere documenti eccessivamente lunghi e, quindi, si può valutare l'alternativa di scrivere politiche separate. Pur non escludendo tale alternativa (e la scelta finale non potrà che essere presa nello specifico PF, in funzione delle situazioni locali), vorremmo osservare che la scelta fra l'adozione di una politica unica, integrata Q/A/S/RS e l'adozione di più politiche separate - da due a quattro - non va vista tanto in relazione agli aspetti redazionali, bensì alla reale globalità degli impegni che le direzioni di un Polo Fieristico e i decisori politici a livello regionale intendono effettivamente assumere. Una politica unica è più "politica" (si perdoni il bisticcio di parole): essa testimonia una volontà di qualità totale imprenditoriale e sociale che interessa tutte le componenti umane, professionali e organizzative alle quali è indirizzata l'attività del PF o che vi sono coinvolte a qualsiasi titolo, secondo lo schema riportato nella tabella che segue.

Con una politica unica, il PF afferma implicitamente il principio di assumere le proprie responsabilità in una visione unitaria, globale, intimamente integrata; sostiene una visione riconducibile a un modo di "essere Fiera" che non è frazionabile in quattro momenti culturali e organizzativi separati.

Tabella 8.5 - Destinatari degli impegni assunti con la politica

| Area di impegno e principali destinatari | Altri operatori | Personale che opera nel PF | Visitatori | Operatori professionali | Collettività |
|---|---|---|---|---|---|
| Qualità | x | | x | x | |
| S&SL | x | x | x | | x |
| Ambiente | | | | | x |
| Responsabilità Sociale | x | x | x | x | x |

Noi riteniamo preferibile, quindi, la redazione di una politica unica, specie se sviluppata ex-novo nell'ambito di un progetto dichiarato di sviluppo del sistema gestionale. Se lo si ritiene opportuno, si può seguire una strategia di integrazione progressiva, partendo con una politica che copre solo una o due delle aree interessate e che poi si estende alle altre con passi successivi. Questo è un approccio del tipo "Cerchi concentrici", che potrebbe non essere ottimale se esistono già politiche individuali nelle organizzazioni che partecipano al sistema. In tal caso la scelta è tra una progressiva integrazione delle varie politiche e la stesura di una politica autonoma di PF che, comunque, dovrà essere coerente con le politiche individuali.

La casistica può essere molto varia ed è affrontabile nei dettagli solo in fase attuativa nelle specifiche realtà.

### *8.4.1 Modalità di sviluppo*

Con l'espressione condivisione della politica si intende l'adesione alla politica QASR, che sarà definita dal Council come parte fondamentale dello sviluppo dei sistemi gestionali con il coinvolgimento degli operatori partecipanti al sistema.

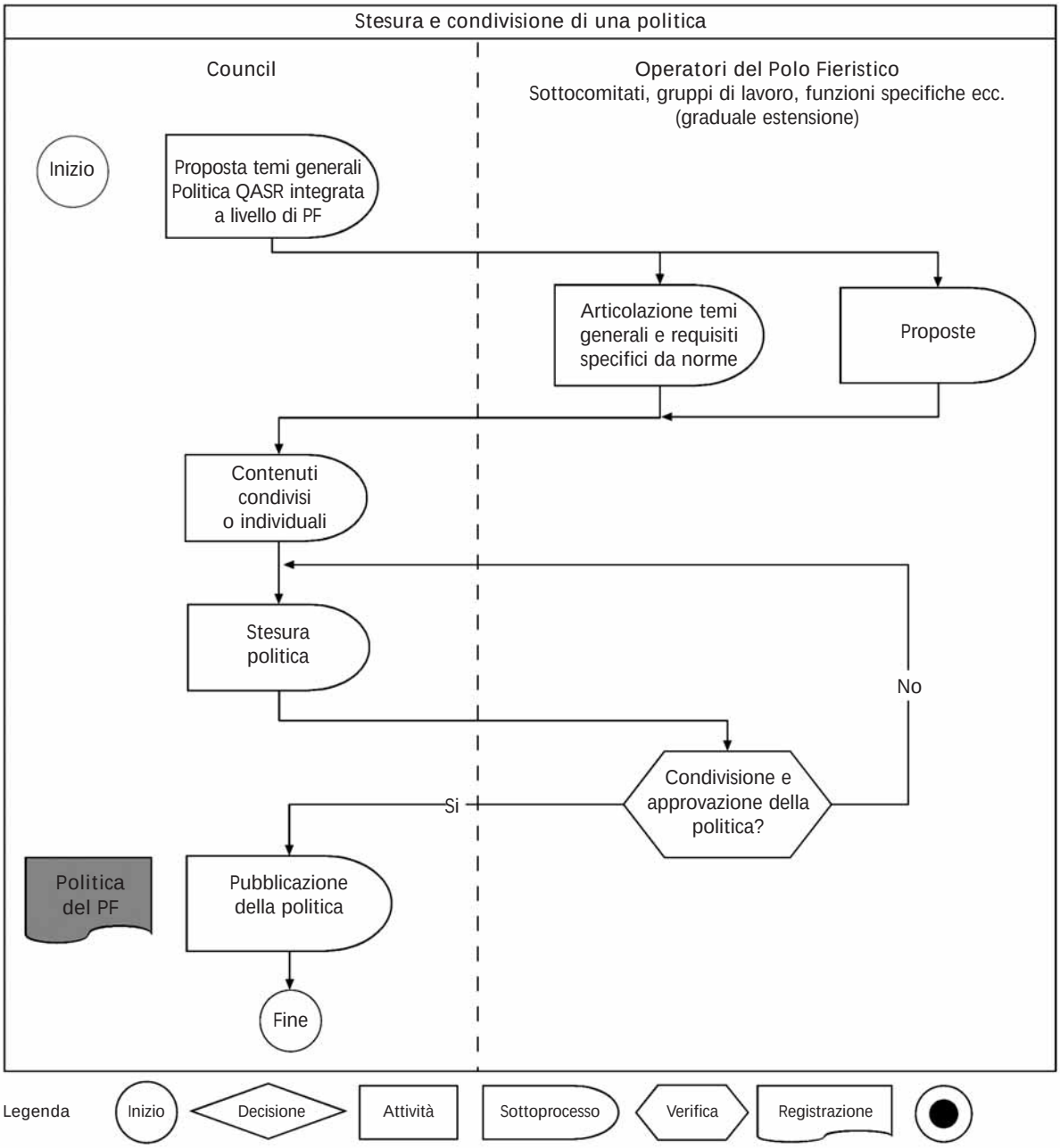
Nella figura seguente viene proposto uno schema di stesura, approvazione e diffusione della politica.

Requisiti parzialmente riconducibili a questa impostazione sono già inclusi nei sistemi gestionali ai quali facciamo riferimento, per esempio, la norma ISO 14001 e la norma OHSAS 18001, nelle parti che riguardano i rapporti con i fornitori Tali norme, infatti, richiedono che la politica ambientale e quella di S&SL siano comunicate a tutte le persone che lavorano per l'organizzazione o per conto di essa e che siano disponibili al pubblico o a parti terze. Anche se non fa parte dei nostri riferimenti, può essere interessante rilevare che il Regolamento EMAS 761/01 richiede che l'organizzazione cerchi di *"assicurare che i suoi fornitori e coloro che agiscono per suo conto si conformino alla politica ambientale dell'organizzazione quando svolgono le attività oggetto del contratto"*.

Requisiti specifici deducibili dalla norma SA 8000 sulla Responsabilità Sociale riguardano i fornitori (v. Cap. 9).

Il raggiungimento di un soddisfacente livello di condivisione della politica non può essere imposto. È opportuno avviare consultazioni preventive con tutte le parti interessate (anche nel contesto della ricerca iniziale basata sul questionario di cui si è già trattato), per arrivare a un testo condiviso e dalle stesse firmato (o controfirmato). Oltre a questo scopo principale, il processo di consultazione di per sé, probabilmente genera un valore aggiunto in termini di conoscenza e approfondimento delle reciproche esigenze.

Le considerazioni sopra esposte non si applicano probabilmente agli espositori, dei quali infatti è assai difficile ipotizzare la partecipazione diretta al sistema di gestione, e ovviamente ai visitatori; essi tuttavia potrebbero essere coinvolti sia mediante un'opera di diffusione della politica, sia mediante il possibile utilizzo, anche in relazione ad essa, di canali di comunicazione resi loro disponibili, come ad esempio la carta dei servizi (si veda la Sez. 8.18).


Stesura e condivisione di una politica
Council
Operatori del Polo Fieristico
Sottocomitati, gruppi di lavoro, funzioni specifiche ecc.
(graduale estensione)
Inizio
Proposta temi generali
Politica QASR integrata
a livello di PF
Articolazione temi
generali e requisiti
specifici da norme
Proposte
Contenuti
condivisi
o individuali
Stesura
politica
No
Condivisione e
approvazione della
politica?
Si
Politica
del PF
Pubblicazione
della politica
Fine
Legenda
Inizio
Decisione
Attività
Sottoprocesso
Verifica
Registrazione

### *8.4.2 Contenuti della politica Q/A/S/RS di PF - Esempio*

In linea di massima una politica Q/A/S/RS di PF consterà idi quattro parti:

- una dichiarazione di principio, circa l'interdipendenza dei soggetti che operano nel PF e di comune volontà circa l'istituzione di un sistema gestionale Q/A/S/RS;
- un'enunciazione degli impegni assunti nei riguardi delle diverse parti interessate;
- un'indicazione dei principali strumenti del sistema gestionale (pianificazione, formazione, monitoraggi, ecc.);
- la quarta parte nasce dall'osservazione che l'Ente Gestore ha particolari responsabilità di rappresentanza nei confronti dell'esterno, di fornitura di servizi comuni, di gestione delle emergenze che è opportuno siano evidenziate in maniera specifica.

Si fornisce, di seguito, un esempio di politica Q/A/S/RS di un Polo Fieristico:

*<<Le imprese e organizzazioni che operano nel Polo Fieristico … (precisare) firmatarie di questa politica, affermano e riconoscono:*

- *la stretta interdipendenza di tutti i soggetti che operano nel Polo fieristico;*
- *l'importanza che hanno la Qualità, l'Ambiente, la Sicurezza e la Responsabilità Sociale per una moderna e consapevole imprenditoria, in un quadro di eccellenza direttiva e di qualità totale, e nei confronti di tutte le parti interessate, interne ed esterne;*

*e si impegnano a perseguire lo sviluppo e l'applicazione di un sistema gestionale che, a partire da questo riconoscimento, fornisca strumenti organizzativi e operativi per tradurre in pratica i principi al quale esso si ispira.*

*Il sistema gestionale si fonderà su questi capisaldi:*

- *il rigoroso rispetto delle norme di legge, non come punto di arrivo, ma come punto di partenza;*
- *il principio di prevenzione dei rischi per la Sicurezza e la Salute delle persone e per la protezione dell'ambiente;*
- *il riferimento ai più elevati standard di Responsabilità Sociale e correttezza in affari;*
- *la sensibilità alle esigenze e alle aspettative della collettività, per quanto ricade nella sfera di influenza del Polo Fieristico;*
- *il principio del miglioramento continuo.*

*A questi fini, i firmatari della politica si impegnano a:*

- *collaborare reciprocamente per assicurare l'operatività del sistema di gestione - anche attraverso il coinvolgimento, mediante forme e modalità opportune, di tutti i soggetti non firmatari che operano nel Polo fieristico - e per individuare le sinergie utili a perseguire l'applicazione di questa politica;*
- *perseguire alti standard qualitativi per tutto quanto attiene alle strutture del Polo fieristico, ai servizi prestati ad altri operatori ed ai servizi prestati al pubblico, anche con l'ausilio di rilevazioni periodiche della soddisfazione dei clienti e degli utenti;*
- *valutare regolarmente, anche con iniziative di reciproca collaborazione, i rischi per la Sicurezza e la Salute per i lavoratori che operano nel Polo fieristico e per i visitatori e intervenire con programmi e misure adeguate per ridurli e, se possibile, eliminarli; a tal fine, utilizzare le migliori tecniche disponibili e mantenere regolari registrazioni degli infortuni e degli incidenti occorsi nel Polo fieristico;*

- *contenere il più possibile l'impiego delle risorse naturali; utilizzare, per quanto possibile, energia generata da fonti rinnovabili; prevenire, per quanto possibile, l'inquinamento ambientale dovuto a rifiuti, emissioni atmosferiche, scarichi idrici, rumore e quant'altro applicabile;*
- *promuovere e privilegiare i trasporti pubblici rispetto ai trasporti privati; studiare e applicare le modalità di trasporto più idonee a contenere il traffico indotto dalla presenza e dall'attività del PF;*
- *sottoporre a valutazioni ambientali e di sicurezza tutti i nuovi progetti immobiliari e impiantistici al fine di ottimizzarli anche sotto questi aspetti;*
- *gestire il personale in base a criteri di rispetto degli individui e dei loro diritti civili, incluso quello alla riservatezza dei dati e delle informazioni di carattere personale, assicurando la conformità alle norme sull'impiego e ai contratti di lavoro;*
- *assicurare l'equo trattamento del personale dipendente e di tutti coloro che operano per conto delle rispettive organizzazioni, nel rispetto delle leggi e dei contratti applicabili, evitando qualsiasi forma di discriminazione basata sul sesso, sul colore della pelle, sulle convinzioni religiose, politiche e sindacali, sulle abilità fisiche non direttamente influenti sulle mansioni svolte, sugli orientamenti che riguardano la sfera delle relazioni private; riconoscere e non ostacolare il diritto di associazione e di rappresentanza collettiva;*
- *rispettare la libertà di associazione sindacale e di esercizio dell'attività sindacale, nell'ambito delle legge e dei contratti di lavoro;*
- *essere sensibili alle aspettative e alle esigenze di visitatori che presentano particolari caratteristiche (anziani, bambini, donne in stato di gravidanza, disabili), adeguando a tali esigenze le strutture del Polo Fieristico e fornendo gli opportuni servizi; collaborare con gli enti pubblici e privati che si occupano di questioni legate alla disabilità per lo sviluppo di strumenti, metodi e servizi sempre migliori in quest'area;*
- *operare con scrupolosa correttezza nei rapporti con le controparti d'affari, stipulando accordi e contratti basati su competenze e risorse effettivamente disponibili e rispettando gli accordi stipulati;*
- *adoperarsi per prevenire le contraffazioni, nell'ambito dell'attività commerciale rivolta al pubblico e agli operatori professionali;*
- *identificare, valutare e applicare correttamente e tempestivamente tutta la legislazione attinente la gestione societaria e gli obblighi nei confronti dello Stato e della Pubblica Amministrazione in genere;*
- *fissare annualmente obiettivi di miglioramento, elaborare i relativi programmi, assicurarne l'attuazione;*
- *monitorare e mettere in comune i dati rilevanti;*
- *sviluppare e attuare programmi di sensibilizzazione, formazione (anche manageriale), mantenimento e sviluppo delle competenze necessarie per il buon funzionamento del sistema gestionale;*
- *promuovere gli stessi concetti nei confronti dei fornitori e degli operatori del Polo fieristico che non aderiscono al sistema gestionale di Polo fieristico;*
- *allocare le risorse necessarie per l'esercizio del sistema gestionale.*

*Inoltre l'Ente Gestore [8] si impegna, in particolare, a:*

- *coordinare lo sviluppo e l'applicazione del sistema, anche mediante l'istituzione e la promozione di appositi organismi intersocietari;*
- *istituire e gestire servizi comuni utili agli operatori del Polo Fieristico per la gestione del sistema, prevenendo il più possibile duplicazioni e sovrapposizioni di iniziative;*
- *istituire canali di comunicazione con i visitatori, in entrambe le direzioni;*
- *promuovere e coordinare i programmi e le misure di prevenzione e gestione delle emergenze;*
- *mantenere un dialogo aperto e regolare con le Pubbliche Amministrazioni interessate dalla presenza del Polo Fieristico e con le espressioni rappresentative delle rispettive collettività al fine di valutare i problemi, le esigenze e le aspettative riconducibili alla presenza e alle attività del Polo Fieristico e di identificare le possibili aree di intervento dello stesso; studiare e promuovere i programmi e le azioni relative.>>*

## 8.5 Obiettivi, traguardi, programmi

Nel percorso di realizzazione del sistema di gestione del Polo fieristico, la fase di definizione degli obiettivi costituisce un momento significativo per la messa a punto e l'effettiva implementazione delle scelte strategiche.

"Messa a punto" perché le informazioni acquisite con le analisi iniziali e la politica definita possono comportare la revisione delle strategie impostate in precedenza e dei relativi obiettivi.

"Effettiva implementazione" perché in questa fase gli obiettivi, da strategici e generali, devono necessariamente divenire operativi e specifici, determinando interventi sulle aree sensibili (aspetti ambientali significativi, rischi rilevanti, fattori critici per la qualità) identificate.

La definizione degli obiettivi coinvolge appieno gli organismi di coordinamento definiti in precedenza e ne mette alla prova l'effettiva funzionalità e capacità di comunicare con l'organizzazione (soprattutto di captare i segnali e suggerimenti provenienti dalle organizzazioni).

Un tipico processo di definizione degli obiettivi è rappresentato dal seguente diagramma di flusso.

Anche in questo caso spetta al Council garantire il coordinamento dell'attività di definizione degli obiettivi, in particolare quando essi coinvolgano più soggetti: il Council è, generalmente l'owner degli obiettivi, relativi ai clienti (in particolare dei visitatori e degli espositori).

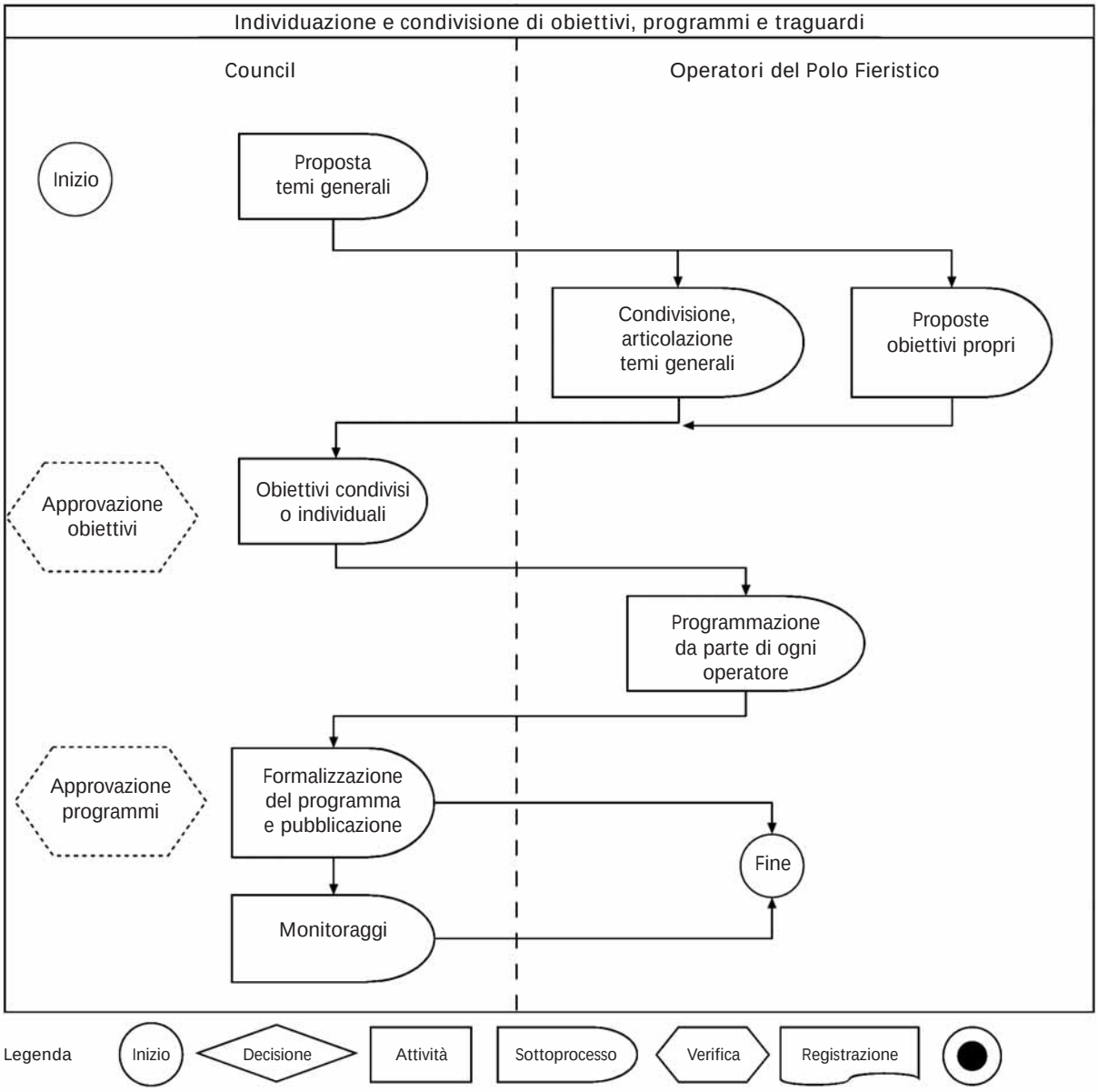
Sono doverose alcune precisazioni esposte nel seguito, in merito al ruolo del vari soggetti.

Per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro, il "programma per il miglioramento della sicurezza" potrebbe confluire negli obiettivi e nel programma richiesto per questa sezione

[8] Definire con più esattezza caso per caso.

del sistema di gestione. In tal caso la decisione finale in merito al programma spetta comunque sempre al datore di lavoro della singola organizzazione coinvolta, perciò all'Ente gestore (attraverso il Council PF) rimane un ruolo di coordinamento generale, promozione e di fissazione di standard minimi.

L'ente gestore riveste un ruolo particolarmente significativo in materia di sicurezza (è il primo committente della filiera e fornisce direttive a tutti gli operatori) e di ambiente (è l'unico che può approcciare questo tema in maniera globale, per tutto il PF). Per quanto riguarda la qualità, l'ente gestore ha la responsabilità ultima dei servizi forniti; è naturale, peraltro, che obiettivi relativi alla qualità del servizio possano essere condivisi poi con gli organizzatori (in particolare nel caso di miglioramenti del servizio legati a specifiche manifestazioni).



## 8.6 Informazione e formazione

L'informazione e la formazione rappresentano aree ove è possibile raggiungere forti sinergie tra i vari soggetti presenti. In particolare tutta la tematica relativa al sistema di gestione e al suo funzionamento può, in linea di massima, essere oggetto di formazione offerta in comune alle varie organizzazioni.

È quindi possibile, anzi auspicabile, la realizzazione di programmi comuni, coordinati a livello di Council PF, anche se è necessario segnalare che l'effettiva possibilità di integrazione andrà vista alla luce della struttura del sistema da realizzare.

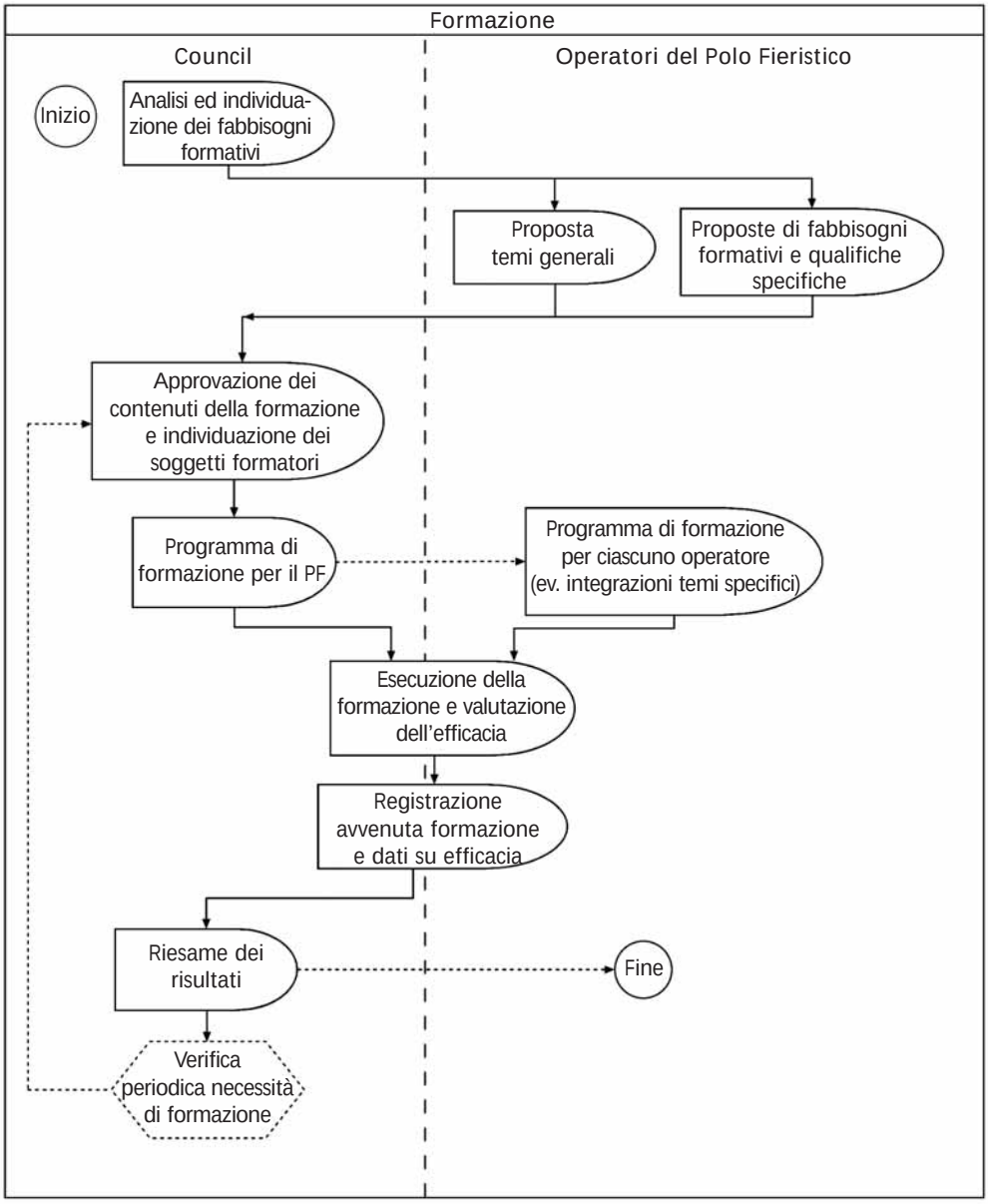
Questa integrazione si può gradualmente estendere anche alla formazione ed informazione di carattere operativo: le aree più facilmente integrabili sono quelle relative ai cosiddetti processi trasversali (in quanto costituiscono certamente quelle che maggiormente si prestano ad essere trattate in modo comune).

Nel percorso di sviluppo del sistema di gestione possiamo individuare una serie di momenti fondamentali per l'attività formativa, che riassumiamo in tabella:

| Fase | Attività formativa | Destinatari |
|---|---|---|
| Definizione della strategia | Questioni e principi generali nelle quattro aree (Q/A/S/RS)<br>Finalità, struttura e funzionamento del sistema gestionale | Dirigenti<br>Capi intermedi |
| Definizione della strategia | Spiegazione della strategia di sviluppo del sistema | Dirigenti<br>Capi intermedi |
| Analisi iniziali | Risultati dettagliati delle analisi iniziali | Dirigenti<br>Capi intermedi |
| Sviluppo del sistema | Finalità, struttura e funzionamento del sistema gestionale | Dipende dalle dimensioni: va coinvolto il personale che dovrà operare secondo le prescrizioni del sistema gestionale |
| Sviluppo del sistema | Documentazione e controllo della documentazione | Personale operativo e amministrativo |
| Sviluppo del sistema | Procedure di sistema (N/C [9], rilevazioni, monitoraggi, registrazioni, comunicazioni, controlli, statistiche, ecc.) | Capi intermedi; personale che applicherà le procedure |
| Sviluppo del sistema | Tecniche di auditing | Auditors interni (se è stato deciso di utilizzare auditors interni anziché professionisti esterni) |
| Sviluppo / operatività del sistema | Sviluppo delle competenze: comunicazioni, gestione delle riunioni, valutazioni economiche, valutazione dei rischi, valutazioni di impatto ambientale e S&SL di nuovi progetti, ecc. | Secondo necessità |

[9] Non Conformità: deviazione da un requisito del sistema.

Le modalità di gestione della formazione sono descritte nel diagramma seguente.




## 8.7 Comunicazione e consultazione

Indipendentemente dagli aspetti specifici trattati nei punti successivi, lo sviluppo di questa area del sistema di gestione richiede innanzitutto lo sviluppo di un "piano di comunicazione" che identifichi:

- i destinatari delle comunicazioni;
- l'oggetto delle comunicazioni;
- le responsabilità;
- i "media" e risorse.

Lo schema riportato nella pagina seguente indica, a titolo esemplificativo, l'oggetto delle principali comunicazioni fra i vari soggetti.

La responsabilità per l'approvazione del piano appartiene al Council PF, mentre lo sviluppo può essere attribuito allo staff di supporto, che si avvale della collaborazione di staff specialistici (quali uffici comunicazione o uffici stampa).

È necessaria, inoltre, la stesura di una o più procedure per la gestione delle comunicazioni: queste procedure, con riferimento ai vari soggetti coinvolti, dovranno descrivere le modalità di ricezione, risposta, registrazione e archiviazione delle comunicazioni pervenute o inviate.

Poiché in genere le modalità di comunicazione si differenziano in funzione dei destinatari, di solito, queste procedure sono distinte tra:

- procedure per la gestione delle comunicazioni con le parti interessate interne (quali: il personale del PF, i rappresentanti dei lavoratori, ecc.);
- procedure per la gestione delle comunicazioni con le parti interessate esterne (quali: organi di controllo, enti pubblici, pubblico, organizzazioni sindacali o ambientaliste, ecc.).

Queste procedure, oltre a fissare le modalità operative di gestione delle comunicazioni nel PF, devono contenere anche i principi e le indicazioni operative in merito alla gestione delle comunicazioni all'interno delle singole organizzazioni aderenti. Lo schema riportato nella pagina seguente esemplifica i principali flussi da implementare nel PF [10]. Emergono con particolare importanza le seguenti direttrici principali: comunicazioni tra il Council PF e tutte le possibili controparti, interne ed esterne, incluso il pubblico:

- comunicazioni tra il Council PF e le organizzazioni presenti nel PF;
- comunicazione delle organizzazioni presenti con i "clienti": visitatori ed espositori, anche per aspetti operativi;
- comunicazioni con parti interessate esterne;
- consultazione e comunicazione con le rappresentanze interne dei lavoratori.

Le comunicazioni si differenziano, inoltre, anche in base alla direzione:

- "top-down": principalmente dal Council o sue emanazioni alle altre parti interessate;
- "bottom-up: verso il Council da parte delle parti interessate.

Per questa seconda direzione, probabilmente si intrecceranno due canali paralleli:

- un canale che fa pervenire direttamente le comunicazioni al Council (p.e. tramite un apposita intranet), in cui le comunicazioni, di fatto, sono gestite operativamente dallo staff tecnico;
- un secondo canale che passa attraverso i mezzi di comunicazione dei singoli operatori. Le procedure dovranno prevedere che comunicazioni di interesse del PF vengano inviate al Council oppure ai suoi organi tecnici.

[10] In questa sede non sono considerati i flussi informativi gestionali o procedurali, trattati nelle singole aree del sistema di gestione.

| A:<br>Da: | Ente gestore | Council PF | Organizzatori | Allestitori | Espositori | Fornitori del quartiere | Visitatori | Stakeholder esterni | Rappresentanze dei lavoratori |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ente gestore | | Proposte (obiettivi, politiche, ecc.) | Informazione su aspetti operativi | Informazione, direttive e disposizioni su aspetti operativi | Informazione, direttive e disposizioni su aspetti operativi | Informazione su aspetti operativi | Informazione su aspetti operativi | | |
| Council PF | Strategie<br>Politiche<br>Obiettivi<br>Programmi<br>Risultati | | Strategie<br>Politiche<br>Obiettivi<br>Programmi<br>Risultati<br>… | Strategie<br>Politiche<br>Obiettivi<br>Programmi<br>Risultati<br>… | Informazioni sul sistema gestionale (politica, programmi, risultati principali) | Strategie<br>Politiche<br>Obiettivi<br>Programmi<br>Risultati<br>… | Informazioni sul sistema gestionale (politica, programmi, risultati principali) | Informazioni sul sistema gestionale (politica, programmi, risultati principali) | |
| Organizzatori | Proposte operative | Proposte (obiettivi, politiche, ecc.) | | Informazione, direttive e disposizioni su aspetti operativi | Informazione, direttive e disposizioni su aspetti operativi<br>Requisiti di ammissione | | Promozione delle manifestazioni | | |
| Allestitori | | Proposte (obiettivi, politiche, ecc.) | Proposte operative | | | | | | |
| Espositori | | | | | | | Eventuali iniziative per la rilevazione della CS | | |
| Fornitori del quartiere | | Proposte (obiettivi, politiche, ecc.) | | | | | | | |
| Personale delle aziende che operano nel PF, visitatori | Lagnanze, Proposte, Feedback di CS formale (nell'ambito di indagini apposite). o informale (richieste, critiche, apprezzamenti, ecc.) | | | | | | | | |
| Stakeholder esterni | Proposte (obiettivi, politiche, ecc.) | | | | | | | | |
| Rappresentanze dei lavoratori | Valutazioni, accordi, richieste particolarmente in materia di S&SL e di RS | | | | | | | | |

### *8.7.1 Comunicazioni tra il Council PF e tutte le possibili controparti, interne ed esterne, incluso il pubblico*

Con riferimento alle definizioni già riportate precedentemente, si tratta, in un senso (top-down) di comunicazioni a contenuto essenzialmente informativo, che utilizzano canali non specializzati (internet, intranet, posta elettronica, posta tradizionale, stampa, ecc.) e, nell'altro senso (bottom-up) di richieste, critiche, commenti e proposte che chiunque può fare utilizzando gli stessi tipi di canali.

### *8.7.2 Council PF - organizzazioni presenti nel PF*

La comunicazione tra Council PF ed organizzazioni presenti (con particolare attenzione al personale delle organizzazioni stesse) verte sulle tematiche di gestione di Ambiente, Sicurezza, Qualità e Responsabilità Sociale trattate dallo stesso Council e sul sistema gestionale vero e proprio.

Il Council (o comunque l'organo decisionale principale del PF) deve attivare specifici canali di comunicazione in relazione a:

- strategie;
- politiche;
- obiettivi;
- programmi;
- rilevanti modifiche al sistema di gestione;
- risultati misurabili della gestione (p.e. indicatori ambientali, andamento obiettivi, ecc.).

Ovviamente la sequenza con la quale le comunicazioni sono effettuate dipende dalla strategia che viene adottata.

I canali di comunicazione, da specificare nel piano di comunicazione, dovranno essere molteplici per poter raggiunge i diversi contesti e livelli organizzativi e saranno differenziati in base al contenuto in funzione delle indicazioni presenti in tabella. Includeranno, ad es., le riunioni del Council, il sito intranet, gli articoli su bollettini o sul giornale aziendale dell'ente gestore, mailing tradizionale o elettronico, affissione in bacheche, riunioni informative, ecc.

Per quanto riguarda la comunicazione con le organizzazioni che fanno parte del sistema gestionale, il piano di comunicazione dovrebbe prevedere, inoltre, l'attribuzione di specifiche responsabilità ai componenti del Council che rappresentano tali organizzazioni. Ciò vale anche con riguardo specifico alle successive comunicazioni interne alle varie organizzazioni che coinvolgono il rispettivo personale.

I canali di comunicazione devono comprendere anche la possibilità di ritorno delle informazioni da parte dei destinatari di tali informazioni. Con questo non ci si riferisce tanto alle direzione delle singole organizzazioni, che generalmente saranno adeguatamente rappresentate nel Council stesso, quanto al personale operante in sito. Per la ricezione di tali informazioni potranno essere utilizzate:

- apposite sezioni di un'intranet aziendale per formulare osservazioni;
- eventualmente, l'attivazione di appositi forum di discussione;

- programmi di raccolta suggerimenti (eventualmente collegati ad un sistema premiante);
- test per verificare la comprensione delle informazioni fornite (eventualmente collegati ad un sistema premiante).

A tutte le comunicazioni o suggerimenti inviati dovrà seguire un tempestivo feedback sul ricevimento della comunicazione e sullo stato della riposta. Nel caso di suggerimenti si dovranno prevedere informazioni in merito all'iter della proposta e alla sua accettazione o meno.

La partecipazione diretta dei lavoratori può inoltre essere sviluppata attraverso i gruppi di lavoro (p.e. quello sull'analisi ambientale o sullo sviluppo di determinate procedure o aree del sistema di gestione), oppure attraverso incontri periodici (questo aspetto assume una particolare rilevanza per la trattazione degli aspetti di Salute e Sicurezza sul Lavoro).

### *8.7.3 Organizzazioni presenti nel PF non facenti parte del sistema di gestione*

È evidente che rispetto alle organizzazioni aderenti al sistema di gestione e le altre (quelle non aderenti al sistema), soprattutto nelle fasi iniziali si viene a creare un "gap" di comunicazione: queste ultime infatti non hanno partecipato alle fasi preparatorie. Il piano di comunicazione deve, pertanto, prevedere forme di comunicazione differenziate (eventualmente collegate alle iniziative per incentivare l'adesione).

### *8.7.4 Comunicazione con i "clienti": visitatori ed espositori*

Nella comunicazione con visitatori ed espositori l'area prioritaria alla quale porre attenzione è quella delle comunicazioni relative all'accesso ai servizi erogati nei quali spesso il cliente partecipa come parte attiva: l'argomento sarà trattato al paragrafo 8.9.7. Si faccia riferimento anche al capitolo 8.18, relativo alla carta dei servizi.

A questo principio, valido per qualsiasi fornitore di servizi, si aggiunge la specificità del settore fieristico dove "fare fiera" significa essenzialmente "comunicare" (soprattutto le caratteristiche di un prodotto/servizio esposto) e sicuramente proporre una comunicazione chiara a 360°. Oltre a valorizzare il polo fieristico in sé, ciò crea vantaggi in termini d'immagine per gli espositori presenti; le risorse destinate a migliorare la comunicazione rappresentano investimenti di sicura capitalizzazione in questo settore.

Il Council dovrà inoltre attivare specifici canali per comunicare l'impegno del PF su qualità, ambiente e Responsabilità Sociale, soprattutto in merito ad obiettivi, traguardi e risultati e assicurare la possibilità di comunicare da parte di tutti gli interessati sulle tematiche sopra indicate.

Per quanto riguarda le comunicazioni relative alle rilevazioni di soddisfazione dei clienti ("Customer Satisfaction") rinviamo alla Sez. 8.12.8.

### *8.7.5 Comunicazioni con stakeholder esterni*

Data la significatività delle attività dell'Ente gestore rispetto al territorio ed al contesto sociale circostante, è ovvio che un'attenta gestione delle comunicazioni esterne contribuisce in maniera determinante allo sviluppo "sostenibile" nel lungo periodo di tali attività. Nel Cap. 5 sono già state trattare le modalità di comunicazione e coinvolgimento delle

istituzioni e degli enti, in particolare quelle che hanno un interesse diretto nel Polo Fieristico (principalmente Regione e Comune) o indiretto, ma comunque forte (p.e. associazioni di categoria). In questo paragrafo ci si riferisce invece alla gestione delle comunicazioni originate dalla generalità delle controparti esterne, a partire, naturalmente, dal pubblico.

Il piano di comunicazione deve prevedere una politica attiva verso tali controparti esterne, a partire dalle fasi successive alla definizione della strategia, che verta soprattutto su politiche, obiettivi e risultati raggiunti dal PF in tema di Q/A/S/RS. In particolare il piano di comunicazione deve dare particolare rilievo all'attenzione all'ambiente ed al territorio circostante e predisporre alla creazione di situazioni di apertura verso il territorio stesso (p.e. fiere con ingresso gratuito per residenti, spazi espositivi per aziende locali, ecc.).

Nel piano di comunicazione (oppure attraverso procedure interne e/o verbali di riesame della direzione - v. Sez. 8.17 -, ecc.) devono poi essere fissate le modalità di comunicazione all'esterno di politiche, programmi e risultati del Polo fieristico in materia di Qualità, Ambiente Sicurezza e Responsabilità Sociale.

Innanzitutto deve essere definita una procedura chiara, che precisi:

- le modalità di ricezione di suggerimenti, segnalazioni, reclami (anche riferiti ad aspetti di emergenza ambientale) ed i canali attraverso cui le comunicazioni pervengono al PF. La procedura deve anche segnalare al mittente che la comunicazione è stata presa in carico;
- le modalità di trasmissione di tali comunicazioni da parte dei primi riceventi (p.e. call center, sito internet) alle funzioni responsabili per la risposta, con attivazione eventuale delle procedure di emergenza;
- le modalità di risposta alle comunicazioni;
- l'analisi (eventualmente a livello di Council) delle comunicazioni rilevanti pervenute o di una classificazione delle stesse in termini di importanza / frequenza.

### *8.7.6 Consultazione, coinvolgimento e comunicazione con le rappresentanze interne dei lavoratori*

Il coinvolgimento dei lavoratori, attraverso le rispettive rappresentanze, è regolamentato, da norme di legge per alcuni temi specifici (D.Lgs. 626/94 in materia di S&SL, L. 300/70 in materia di diritti dei lavoratori, e quindi di RS) e da contratti collettivi (ancora in materia di RS). Ampliare questi confini, promuovendo un più vasto coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e dei programmi riguardanti soprattutto l'ambiente, la S&SL, la Responsabilità Sociale contribuire a costruire un diffuso consenso.

Quanto sopra può essere realizzato in maniera progressiva a partire dalle normali sedi di incontro fra direzioni aziendali e rappresentanze dei lavoratori, quali ad es. le riunioni informative periodiche generalmente previste dai contratti collettivi di lavoro.

Con questo non si intende, naturalmente, entrare nel merito e fare proposte circa le politiche di relazioni industriali delle imprese che operano nel PF, a partire dall'ente gestore; bensì indicare un'area di comunicazioni che non può e non deve essere ignorata a priori, ma deve essere oggetto di specifiche valutazioni, per arrivare alle decisioni più appropriate caso per caso.

## 8.8 Sistema documentale

### *8.8.1 Struttura della documentazione*

La classica struttura della documentazione di un sistema di gestione è la seguente:

- Manuale del sistema di gestione
- Documentazione specifica di sistema (può essere un subset della categoria "procedure")
- Procedure
- Istruzioni
- Modulistica
- Disegni, mappe, layout
- Specifiche e piani della qualità
- Registrazioni.

Prima di entrare in maggiori dettagli, è bene introdurre qualche considerazione riguardante quali sono le principali finalità che una buona documentazione deve prefiggersi e perseguire:

- assicurare, al termine di un adeguato processo di elaborazione, che tutti i componenti dell'organizzazione si riconoscano in un certo modo di fare le cose: lo stesso per tutti (procedure, istruzioni, modulistica);
- assicurare la riproducibilità del sistema e ridurre (eliminare non sarà mai possibile) la sua dipendenza dalle competenze di specifici individui e, quindi, dal turnover degli addetti [procedure, istruzioni];
- descrivere gli elementi fondamentali del sistema [documentazione specifica del sistema];
- semplificare i processi, standardizzando il più possibile le modalità operative [modulistica];
- fornire una base chiara, precisa e aggiornata di riferimento per attività operative e di monitoraggio [disegni, mappe, layout];
- definire chiaramente e senza ambiguità i requisiti di qualità di prodotti e servizi scambiati fra i soggetti che operano nel Polo Fieristico, acquistati da altri soggetti o forniti a clienti esterni (anzitutto, i visitatori) [specifiche e piani della qualità];
- fornire una descrizione univoca e sintetica del sistema e una guida al reperimento della documentazione [Manuale del sistema di gestione];
- consolidare in documenti univoci i dati necessari per la gestione del sistema e per la verifica dell'avanzamento dei programmi (registrazioni).

Alcuni approfondimenti.

Le norme ISO 9000 e ISO 14001 definiscono il termine "procedura" come "modo specificato per svolgere un'attività o processo". Nella pratica corrente si suole tuttavia parlare preferibilmente di procedura in relazione alla descrizione di un processo o di più attività fra loro correlate, e di "istruzione operativa" in relazione ad un'attività singola e ben definita (ad es. la conduzione di un impianto).

Le registrazioni riguardano i dati e i fatti necessari per conoscere le situazioni in essere e il modo con cui esse si evolvono: parliamo ad esempio di registrazione degli infortuni, di

registrazione delle misure degli aspetti ambientali, dei controlli di avanzamento del programma, ecc. Tra le registrazioni ve ne sono molte che sono anche prescritte per legge. Si può tranquillamente affermare che le perdite di tempo (per non parlare di quelle di efficienza), causate da cattive o carenti registrazioni, sono sempre molto superiori al tempo richiesto per tenere buone registrazioni.

Alle registrazioni è dedicata la Sez. 8.13.

Una categoria di documenti che viene spesso ignorata o sottovalutata, è quella dei disegni, mappe e layout. Dal punto di vista dell'Ambiente e della S&SL sono di particolare rilievo e utilità il layout delle reti di scarico delle acque industriali, civili, di pioggia, i layout dei punti di emissione con i relativi convogliamenti e impianti di abbattimento, l'ubicazione dei depositi di rifiuti, la localizzazione della strumentazione di misura, quelli che evidenziano i percorsi di fuga, la localizzazione delle attrezzature di intervento antincendio, l'ubicazione dei quadri di distribuzione dell'energia elettrica, ecc.

La documentazione specifica del sistema comprende la politica, gli obiettivi, i traguardi, la descrizione del campo di applicazione del sistema gestionale, la descrizione dei principali elementi del sistema e delle loro interazioni, nonché il riferimento ai documenti correlati, i documenti (comprese le registrazioni di cui si è detto più su) richiesti dalla norma o ritenuti necessari dall'organizzazione.

In un ambiente altamente complesso come quello di un Polo Fieristico, e nel quale lo sviluppo del sistema comporta tempi inevitabilmente lunghi (con ampliamenti e approfondimenti del sistema per tappe successive), l'insieme della documentazione deve essere adatta a definire regole per le organizzazioni all'interno del sistema (che avranno carattere "cogente" soprattutto per i processi trasversali o in tutte le aree nelle quali si decide di mettere in comune il modo di operare); al tempo stesso deve costituire un insieme aperto e trasparente nel quale innestare le organizzazioni che con il tempo intendono aderire, e rappresentare una guida o un modello in tutte le aree che si decide di lasciare di competenza della sfera decisionale delle singole organizzazioni.

In questo modo si dà spazio anche all'opportunità di fare e diffondere cultura organizzativa.

Quanto indicato nel precedente paragrafo si può conseguire efficacemente, basando la struttura del sistema documentale su due livelli:

- Livello di Polo Fieristico - Appartengono a questo livello:
  - tutta la documentazione specifica di sistema, il manuale, tutte le procedure, istruzioni, disegni, mappe e layout che riguardano materie di interesse comune, trasversali ai singoli operatori
  - le procedure "quadro", quelle cioè che stabiliscono le procedure da elaborare al secondo livello, quello della singola organizzazione, e i requisiti ai quali esse devono conformarsi (un esempio tipico è quello riguardante i criteri e le procedure di valutazione dei rischi di S&SL; ma la maggioranza delle componenti del sistema sono suscettibili di rientrare in questo schema).
- Livello di singola organizzazione - La documentazione che descrive le regole particolari del sistema di gestione dell'organizzazione (organizzatore, allestitore, ecc.).

La gestione dei rifiuti è un processo trasversale che coinvolge diversi soggetti, perciò la procedura sarà univoca e vincolante per tutti i partecipanti al sistema.

La gestione delle non conformità può essere un processo ove le singole organizzazioni

aderenti possono decidere di operare secondo modalità diverse: in tal caso si può redigere una procedura "quadro", eventualmente fornire dei modelli (magari la procedura adottata dall"Ente gestore, (che funge da coordinatore), che le altre organizzazioni possono utilizzare per sviluppare le proprie procedure.

### *8.8.2 Strumenti gestionali*

Nella gestione della documentazione le esigenze principali sono costituite da:

- gestire un'aggiornata lista dei documenti, del relativo stato (documento: proposto, in bozza, elaborato, verificato, approvato/attivato) e delle revisioni successive;
- attribuire le responsabilità per le varie fasi di realizzazione del documento;
- attribuire chiaramente le responsabilità / poteri di accesso, di proposta di modifica, di modifica, di emissione di pareri, di accordo;
- mantenere aggiornato lo stato di avanzamento del singolo documento;
- fare in modo che l'utente disponga sempre della versione aggiornata del documento in funzione dello stato d'avanzamento;
- prevenire l'utilizzo di documenti superati;
- predisporre una lista di distribuzione dei documenti attivati e fare in modo che i destinatari di tale lista ricevano i documenti tempestivamente;
- garantire la riservatezza degli utenti.

Sarà opportuno, se non addirittura necessario, organizzare la gestione della documentazione con l'ausilio di un data-base informatizzato condiviso in rete, con possibilità di effettuare ricerche "full-text", ricerca di documenti collegati, ecc.

Per la gestione informatizzata della documentazione sono disponibili diverse soluzioni (anche "open source": si vedano vari siti di software freeware quali "http://sourceforge.net/") che possono essere facilmente personalizzate.

Non ci soffermiamo oltre sulla scelta delle soluzioni e delle tecnologie ottimali, che dipenderà da quanto già in atto nel PF, dalle sue dimensioni, dal numero degli operatori, ecc.

### *8.8.3 Codifica*

Come accennato al paragrafo 8.8.1, la documentazione si articola su due livelli, quello di PF e quello di singola organizzazione. La codificazione deve essere realizzata in modo da rendere agevole l'identificazione dell'eventuale collegamento fra una procedura (quadro) di primo livello ed una procedura di secondo livello.

In alcuni casi la procedura di secondo livello può non essere necessaria, in quanto la singola azienda può decidere di applicare i principi della procedura di primo livello, senza scriverne una propria (es.: VdR, modalità di codifica della documentazione).

Questa decisione dovrebbe comunque essere registrata, ad esempio nel manuale del sistema di gestione della singola organizzazione aderente al sistema. Questo manuale fornisce uno "snodo" tra il primo livello (di PF) ed il secondo (quello di singola organizzazione), indicando quale documentazione di PF è stata recepita così com'è oppure adottata.

I sistemi di codifica dei documenti sono basati su due scelte iniziali:

- codifica basata su numerazione della norma di riferimento, soprattutto per sistemi semplici in aziende poco complesse;
- codifica "proprietaria", scelta dall'azienda.

Questa seconda possibilità, utilizzata soprattutto per sistemi complessi, è forse quella più adatta, a contesti operativi come quello fieristico. Tra le soluzioni più utilizzate si trovano numerazioni semplicemente progressive, pur considerando i diversi livello di documenti, per esempio: "P/PF/ 012", procedura 12 del polo fieristico, e numerazioni che fanno riferimento a processi o specifiche attività aziendali, per esempio "P/PF/PIAN/NN", procedura della pianificazione (si intende: degli obiettivi e del programma del sistema) del polo fieristico, numerata NN nell'ambito del sistema generale di primo livello.

È bene inoltre che la documentazione collegata a determinate procedure (p.e. Moduli) sia collegata già a livello di codifica con il documento di riferimento (per esempio: Mod01/P/PF/012, Modulo 1 della procedura 12 del polo fieristico).

Nella struttura a due livelli avremo poi procedure delle singole organizzazioni. Se l'organizzazione X sviluppa una propria procedura di pianificazione secondo le regole stabilite dalla procedura di pianificazione a livello di PF, tale procedura potrebbe, ad es., essere codificata come P/ORGX/PIAN/NN (dove NN è la numerazione a livello dell'organizzazione X). La codifica può includere collegamenti più espliciti alla procedura "madre"; alternativamente, tali collegamenti possono essere descritti (insieme ad eventuali altri) in un paragrafo iniziale della procedura (denominato, per es., "Riferimenti").

### *8.8.4 Modalità di gestione*

La documentazione del sistema di gestione potrebbe seguire il ciclo schematizzato nella tabella che segue:

| | Polo fieristico | Singola organizzazione |
|---|---|---|
| M (manuale) | Council propone ed approva (in collaborazione con staff tecnico) | Direzione dell'organizzazione approva sulla base delle indicazioni della documentazione di livello di PF |
| P (procedure) | Council propone ed approva (in collaborazione con staff tecnico) | Direzione dell'organizzazione approva sulla base delle indicazioni della documentazione di livello di PF |
| I (istruzioni) | Council può fissare direttive, schemi, aree da coprire | Gestione interna all'organizzazione (sulla base delle indicazioni della documentazione di livello di PF) |

- Procedure quadro, a livello di PF (elenco esemplificativo)
  - principi della VdR e formati dei risultati
  - obiettivi e principi dell'analisi ambientale iniziale (AAI)
  - identificazione processi
  - soddisfazione del cliente
  - gestione dell'attività di formazione
  - pianificazione obiettivi e programmi

- piano di emergenza del PF
- documentazione minima di ciascun operatore
- gestione codifica della documentazione del sistema
- audit del sistema di PF
- comunicazioni interne ed esterne di PF
- principi e obiettivi di etica nella conduzione degli affari
- principi di gestione del personale
- sistema di auditing interno
- registrazione degli infortuni e degli incidenti
- monitoraggio dei dati minimi rilevanti per il sistema gestionale di PF, e "piani dei controlli" a livello di PF e di singola organizzazione.

### *8.8.5 Esempi di procedure di primo e secondo livello*

| Materia | Primo livello (Polo Fieristico) | Secondo livello (singola organizzazione) |
|---|---|---|
| Formazione | • Ogni operatore deve:<br>o individuare e registrare le esigenze di formazione in relazione agli adempimenti richiesti dal sistema gestionale di PF ed eventualmente dal proprio<br>o predisporre dei programmi atti a soddisfare tali esigenze<br>o definire gli enti erogatori della formazione<br>o registrare la formazione avvenuta; mantenere registrazioni (anche) a livello dei singoli individui coinvolti<br>• Individuazione della formazione erogabile a livello di PF mediante programmi predisposti e gestiti dal Council | La procedura di secondo livello definirà in dettaglio le modalità di attuazione da parte del singolo operatore dei requisiti indicati nella procedura di primo livello |
| VdR | • Ogni operatore deve:<br>o effettuare una VdR e redigere il DVR<br>o tenere conto dei dati storici sia di infortuni sia di incidenti<br>o fare riferimento almeno a predeterminate categorie di pericoli/rischi (ad es. rischio elettrico, rischio chimico, ambienti di lavoro, ecc.)<br>o produrre, per ogni mansione lavorativa individuata, un elenco dei rischi identificati pesati ai fini di una stima della gravità e della probabilità degli effetti secondo n (3 o 4) fasce di priorità<br>o definire le misure di prevenzione/protezione adottate ed i mezzi di protezione personale (DPI) individuati, previa valutazione dell'efficacia degli stessi<br>o definire il programma di attuazione delle misure per il miglioramento dei livelli di sicurezza | La procedura di secondo livello definirà in dettaglio le modalità di attuazione da parte del singolo operatore dei requisiti indicati nella procedura di primo livello<br>Questo è un caso in cui la procedura di secondo livello potrebbe non essere necessaria, l'importante è che vengano seguiti effettivamente i criteri generali definiti nella procedura di primo livello |

## 8.9 Erogazione dei servizi e controllo operativo

La gestione di un processo è tanto più efficace quanto più:

- sono chiari input ed output e delineate le attività che trasformano input ed output;
- gli output del processo sono misurabili;
- è possibile controllare gli elementi "a monte" del processo (input, metodi di lavoro, materiali, macchine, risorse, ecc.) per ottenere, con la minima variabilità, gli output desiderati.

In un'ottica di gestione non solo della qualità ma anche di Sicurezza, Ambiente e Responsabilità Sociale per "output" si debbono intendere tutti gli effetti del processo siano essi:

- certi e desiderati (prodotto/servizio da erogare);
- certi ma per lo più indesiderati (aspetti ambientali, in condizioni normali e anomale);
- incerti e/o indesiderati (infortuni, malattie professionali, "non conformità" ed aspetti ambientali in condizioni di emergenza, ecc.).

Lo sviluppo del sistema di gestione in quest'area parte quindi da:

- le informazioni sui processi effettuati /servizi forniti;
- i fattori critici per la qualità di questi processi;
- gli aspetti ambientali ed i rischi di salute e sicurezza presenti.

Una buona indagine preliminare (Cap. 4) ed una completa analisi iniziale (Sez. 8.1) permettono perciò di disporre delle informazioni di base sufficienti.

La domanda principale da porsi per impostare questa sezione del sistema di gestione è: i processi sono gestiti da organizzazioni facenti parte del sistema di gestione del PF o sono assegnati a società esterne a tale sistema?

- nel primo caso (processi "interni") l'enfasi deve essere posta su criteri condivisi di gestione di questi processi ai fini dell'efficacia / efficienza complessiva del sistema PF;
- nel secondo caso (processi "assegnati all'esterno") invece il focus riguarda le modalità di qualifica del fornitore che lo eroga e di controllo del processo stesso.

Si ribadisce che il concetto di processo "interno" o "assegnato all'esterno" è riferito al fatto che l'organizzazione che li gestisce faccia o meno parte del sistema di gestione del PF: man mano che il sistema di gestione si estende ad altri partners, l'insieme dei processi assegnati all'esterno tende quindi a ridursi progressivamente. Al tempo stesso questo schema rappresenta un incentivo ad allargare la partecipazione del sistema di PF su base volontaria, in quanto il passaggio da "esterno" ad "interno" implica l'evolvere del rapporto tra le società partecipanti da mero rapporto contrattuale "fornitore-cliente" ad un rapporto di partnership basato su obiettivi strategici condivisi.

I processi da tenere sotto controllo sono essenzialmente:

- quelli di servizio a pubblico e visitatori (un elenco non esaustivo è riportato in Tabella 8 6);
- quelli di manutenzione e supporto alle strutture;
- quelli di approvvigionamento e comunicazione, trattati in apposite sezioni di questo paragrafo.

### *8.9.1 Processi/servizi assegnati ad un'organizzazione all'interno del sistema di gestione di PF*

Il sistema di gestione di PF dovrà fissare innanzitutto i criteri con i quali tali servizi devono essere descritti e gestiti.

A questi criteri devono conformarsi le organizzazioni presenti. Essi possono essere i seguenti:

- che siano definite (p.e. attraverso apposita documentazione procedure o istruzioni operative) le modalità di esecuzione di ogni processo di erogazione dei servizi;
- che siano definite le specifiche di accettazione (in questo caso in collaborazione tra fornitore e cliente del servizio) ed i driver/parametri per controllarli (si veda anche la Sez. 8.12);
- che siano definiti (se necessario) i requisiti in termini di personale, risorse da qualificare prima dell'esecuzione dei processi stessi.

Spetta poi alle singole organizzazioni che erogano i servizi, gestire i processi in funzione di detti criteri sopra esposti, assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, eventualmente, adottare le opportune azioni correttive.

### *8.9.2 Processi/servizi assegnati ad organizzazione all'esterno del sistema di gestione di PF*

In questo caso il rapporto da gestire è essenzialmente un rapporto di acquisto di fornitura. Spetta all'organizzazione cliente definire le specifiche richieste dal processo e misurare il raggiungimento degli obiettivi previsti.

### *8.9.3 Criteri progettuali e costruttivi*

È inutile sottolineare l'importanza di attenersi a criteri progettuali e costruttivi ottimali sia sotto il profilo ambientale sia sotto il profilo della sicurezza, al fine di ottenere alti livelli di prestazione del PF da entrambi questi punti di vista.

Tali criteri sono in parte fissati da norme di legge o altre norme cogenti (come i regolamenti edilizi), in parte sono riferibili a tecnologie specifiche o a standard di buone pratiche. Alcuni di essi, come l'installazione di pannelli fotovoltaici per generare energia elettrica, non sono richiesti da norme di legge, tuttavia esistono norme di legge che ne incentivano l'adozione.

Gli obiettivi da perseguire devono essere:

- l'efficienza energetica;
- il microclima;
- l'agibilità per i disabili;
- la sicurezza in genere;
- la flessibilità.

#### Efficienza energetica

Le fonti energetiche assumono ed assumeranno sempre più un ruolo fondamentale nell'economia dei paesi.

La limitatezza delle riserve mondiali di combustibili fossili spinge verso un sempre più attento impiego dell'energia, evitando sprechi e usi impropri. La progettazione, fin dalle prime fasi, deve valutare:

- le fonti energetiche da utilizzare, attraverso un attento studio delle disponibilità presenti in prossimità dell'intervento;
- i componenti e i materiali da impiegare, attraverso un attento studio dell'involucro edilizio, al fine del contenimento delle dispersioni termiche;
- la scelta di impianti a basso consumo, attraverso un attento studio della tipologia da impiegare.

*Studio delle fonti energetiche*

Al fine di un uso più razionale dell'energia, non solo per il contenimento dei consumi ma anche per l'utilizzazione delle fonti alternative e rinnovabili, è indispensabile uno studio preliminare ed approfondito delle disponibilità energetiche al contorno.

Lo studio dovrà quindi portare all'individuazione, anche nel rispetto e nell'ottica delle normative vigenti, della tipologia impiantistica più consona allo scopo.

A puro titolo indicativo e non esaustivo si elencano alcune possibili soluzioni:

- utilizzo dell'acqua di falda per il raffreddamento dei condensatori;
- utilizzo della geotermia;
- utilizzo delle biomasse;
- utilizzo delle pompe di calore;
- utilizzo dei pannelli fotovoltaici;
- utilizzo dei pannelli solari;
- utilizzo della cogenerazione anche nella forma "mini".

*Studio dell'involucro edilizio*

Questo studio deve discendere dalla sinergia di tutte le discipline coinvolte nella progettazione, al fine di contenere le dispersioni termiche, in modo che si possano ottenere le maggiori riduzioni di sprechi, inefficienze e usi impropri e, conseguentemente, particolare attenzione dovrà essere posta:

- nella scelta dei materiali, privilegiando quelli con un coefficiente di trasmittanza il più possibile basso;
- nell'evitare il più possibile i ponti termici;
- nel verificare che le superfici vetrate siano dotate di telai a taglio termico;
- nel rapporto fra superfici vetrate e superfici opache che, fatto salvo il corretto rapporto aeroilluminante, dovrà essere il minore possibile;
- nel verificare la corretta applicazione dei materiali coibenti.

*Studio della tipologia impiantistica*

La scelta della tipologia impiantistica dipende dalle caratteristiche dei locali da climatizzare, dal loro utilizzo e dal numero degli occupanti in modo da garantire il corretto ricambio d'aria e le condizioni di confort richieste dalla normativa vigente.

È indispensabile che le unità di trattamento dell'aria vengano dotate di recuperatori, in modo da trasferire l'energia dall'aria di ripresa degli ambienti, che viene inviata all'espulsione, all'aria esterna di rinnovo.

Le apparecchiature ed i sistemi da impiegare possono consentire il recupero sia del calore sensibile che del calore latente contenuti nell'aria espulsa.

## Il microclima

Il microclima è l'insieme dei fattori che regolano le condizioni climatiche di un ambiente chiuso, come per esempio un ambiente di lavoro.

Considerando che la maggior parte della popolazione urbana trascorre la maggior parte del tempo all'interno di edifici chiusi, è facilmente intuibile quale importanza rivesta la qualità del microclima per il benessere dell'uomo.

La sensazione soggettiva di benessere non dipende da uno solo dei relativi parametri ambientali (temperatura, umidità, velocità dell'aria, ecc.), bensì dalla loro combinazione. Per esprimere questo concetto sono stati quindi studiati vari indici microclimatici, meglio conosciuti come "indici di Ranger", ai quali si può fare riferimento.

Per una corretta progettazione, oltre ai fattori sopra detti, è necessario verificare l'interazione che lega l'ambiente (superfici opache, vetrate, ecc.) agli occupanti.

In molti articoli di varie leggi, decreti e norme UNI (ad es. UNI 10339) vengono date delle indicazioni circa le caratteristiche del microclima nei vari ambienti di lavoro.

## Fruibilità per i disabili

Molto spesso si ritiene che edifici e strutture assolvono al problema dell'eliminazione delle barriere architettoniche semplicemente rispondendo alle richieste della normativa vigente. Altrettanto spesso si ritiene che l'individuo disabile sia unicamente la persona che utilizza una sedia a ruote.

L'approccio necessario che viene invece richiesto, è quello di considerare la disabilità in modo più ampio, in considerazione del fatto che ambienti accessibili, sicuri e confortevoli, in generale innalzano lo standard qualitativo del progetto per tutti gli utilizzatori e non solo per chi possiede un'abilità ridotta.

Ciò implica che si tenga conto, più in generale, della minor efficienza fisica che possono avere alcune persone, come ad esempio, solo per citare alcuni casi, un anziano, un cardiopatico, le persone affette da nanismo.

In particolare, è opportuno individuare ambiti esigenziali comuni per persone con bisogni specifici, in modo da poter rispondere ad esigenze eterogenee con ambienti idonei e conformi alle necessità differenziate di questo tipo di utilizzatori. A tal fine sono stati definiti i seguenti profili di persone:

- con ridotta o impedita capacità motoria;
- su sedie a ruote;

- con disabilità sensoriali, come non vedenti, ipovedenti, non udenti;
- con altre forme di disabilità non visibili, come cardiopatie, insufficienza respiratoria, allergie, ecc.

In base alla normativa le problematiche legate alle barriere architettoniche possono essere suddivise e riepilogate in:

- situazioni che presentano ostacoli o impedimenti fisici, come ad esempio attraversamenti pedonali senza controlli, percorsi pedonali troppo stretti, presenza di gradini, ascensori inadeguati, ecc.;
- situazioni che costituiscono barriere percettive, come ad esempio assenza di riferimenti in prossimità degli attraversamenti, impercettibilità di oggetti aggettanti o recinzioni basse sui percorsi, impercettibilità del vuoto causato da pavimentazioni irregolari o vuoti per cambio di pavimentazione, mancanza di isolamento acustico, che è di ostacolo alla valutazione degli indirizzi acustici, errata illuminazione, segnaletica inadeguata, segnalazioni esclusivamente sonore e non anche ottico/acustiche, ecc.;
- condizioni che costituiscono fonti di disagio, come percorsi tra servizi primari allo scoperto (distanze maggiori di 300), mancanza di riparo alle intemperie in zone di attesa, raccordi con pendenze non adeguate, passaggi obbligati poco praticabili (es. tornelli nella reception), corrimani non adeguatamente prensili, maniglie, rubinetti, mancanza di aree di sosta riservate, ecc.;
- condizioni che generano affaticamento, come scale con errato rapporto tra l'alzata e la pedata, passaggi troppi stretti e angusti, percorsi con strutture temporanee collocate in posizioni di intralcio, pavimentazioni poco compatte come zerbini o tappeti non incassati, ecc.

Pertanto il processo edilizio deve prevedere fasi progettuali rivolte a risolvere le situazioni o le condizioni sfavorevoli che si possono creare, con un nuovo approccio più ampio e integrato, in modo univoco e per più utenti, migliorando comunque gli ambienti anche per chi non sembra averne bisogno. La verifica a posteriori del progetto, limita gli interventi ad adeguamenti spesso antiestetici e molto appariscenti, difficilmente integrati al progetto complessivo.

### La sicurezza in generale

I criteri progettuali legati alla sicurezza in generale, molto sinteticamente, sono da intendersi come dei presupposti che il progettista deve considerare, per evitare situazioni che costituiscono potenziali pericoli. Anche in questo caso è bene distinguere tre macro gruppi riconducibili a:

- la sicurezza orientata all'incolumità del visitatore;
- la sicurezza legata all'organizzazione degli spazi;
- la sicurezza legata alle situazioni di emergenza. Si rimanda alla Sez. 8.11 per indicazioni specifiche.

La sicurezza orientata all'incolumità del visitatore è riconducibile all'evitare, nel progetto prima e nella realizzazione dell'opera dopo, situazioni che costituiscano potenziali pericoli per il fruitore degli spazi e che si muove per la prima volta in ambienti a lui sconosciuti. Una adeguata progettazione deve almeno evitare:

- pavimentazioni sdrucciolevoli;
- presenza di elementi che possono essere motivo di inciampo;
- presenza di elementi aggettanti su percorsi o in ambienti;
- infissi mobili, gradini o ostacoli poco visibili su percorsi;
- assenza o insufficiente illuminazione di percorsi, spazi (anche all'aperto) o ambienti;
- griglie con elementi troppo distanziati, e pavimentazioni sconnesse;
- porte o vetrate non opportunamente evidenziate o segnalate;
- strutture mobili e segnaletica sporgenti su percorsi o in ambienti;
- arredi e sagome con spigoli vivi che possono costituire pericolo.

La sicurezza legata all'organizzazione degli spazi deve evitare che il progetto faciliti o favorisca situazioni di potenziale pericolo, come ad esempio atti vandalici o di terrorismo. A tal fine vengono di seguito elencati alcuni spunti a titolo di esempio:

- in presenza di spazi all'aperto confinati e in presenza di forti afflussi di persone è opportuno prevedere sistemi di supervisione e controllo, che permettano la rapida individuazione di fonti di pericolo;
- dove possibile è meglio evitare aree per la sosta di autoveicoli al di sotto di spazi espositivi;
- il perimetro del quartiere espositivo va opportunamente dotato di dispositivi di controllo, (adeguatamente segnalati da cartelli monitori) e antiintrusione funzionanti nelle 24 ore;
- i percorsi principali non devono presentare restringimenti o colli di bottiglia che possono indurre situazioni di panico e pericolo.

Come principio più in generale è indispensabile che il progettista valuti potenziali situazioni analizzando i rischi causabili da forme, disposizioni, e collocazione improprie degli ambienti che va a progettare.

### La flessibilità

Generalmente le strutture espositive devono garantire, dal punto di vista logistico e funzionale, un'elevata efficienza legata alla versatilità degli spazi. Le variabili che ne influenzano la forma, la disposizione e la dimensione, sono diversi ma sono in prevalenza riconducibili al tipo di utilizzatori, ai settori merceologici, e al calendario delle manifestazioni:

- con il termine "utilizzatori delle strutture espositive", ci si riferisce a visitatori ed espositori. La loro varietà e diversità è legata al settore commerciale che rappresentano e, quindi, a volte necessitano di servizi su misura e, pertanto, vanno previsti spazi adeguati;
- i settori merceologici ospitabili in un quartiere espositivo sono tanti e molto diversi tra di loro, in ogni caso obbligano ad operare delle scelte. La necessità di realizzare investimenti, seppur adeguati, sempre il più possibile contenuti, spinge i progettisti ad una attenta ottimizzazione delle superfici, per ridurre al minimo gli inutili sprechi dovuti a spazi sovradimensionati per la funzione espositiva e i servizi. In questo caso sono necessarie simulazioni di utilizzo con una analisi delle previsioni, in termini di affluenza sia per visitatori che per espositori;

- i calendari delle manifestazioni possono prevedere, per più volte in un anno, la contemporaneità di più eventi o la concomitanza di più esposizioni, e ciò al fine di consentire un'offerta completa nel caso di merceologie necessariamente complementari tra loro. Anche in questo caso la conseguenza più diretta è legata al dimensionamento corretto delle strutture e, in particolare, alla prima accoglienza.

Quanto finora esposto non può che tradursi in una definizione precisa e puntuale dei dati di progetto da individuare con particolare attenzione, e in criteri di base da porre come riferimento per le varie fasi progettuali. Di seguito, vengono riportati, molto sinteticamente, alcuni spunti sulle principali tematiche da considerare, implementare e approfondire al fine di definire i dati che caratterizzeranno il progetto.

- Le tipologie delle manifestazioni da ospitare e loro programmazione
- La definizione tipologica delle sedi espositive in funzione delle manifestazioni ospitabili
- Le caratteristiche territoriali necessarie per una corretta localizzazione
  - il sistema di accesso pubblico o privato al quartiere
  - il sistema di accesso veicolare al quartiere
  - il sistema di accesso veicolare al quartiere
    - gli accessi auto e mezzi
- Il corretto dimensionamento del fondiario
  - il rapporto tra la superficie fondiaria e l'area espositiva
  - il sistema di distribuzione interno al quartiere
    - i percorsi pedonali e veicolari
  - le aree di sosta auto
    - per visitatori ed espositori
  - le aree di sosta mezzi
  - il sistema di accoglienza al quartiere
- La definizione dimensionale delle sedi espositive e dei servizi
  - il funzionamento del padiglione espositivo
    - le aree espositive e i servizi diretti
- Le scelte energetiche
  - Le disponibilità energetiche
- La definizione delle dotazioni impiantistiche minime da garantire
  - gli impianti termomeccanici
    - per gli spazi espositivi
    - per gli altri edifici
  - gli impianti elettrici
    - per gli spazi espositivi
    - per gli altri edifici
    - altri impianti

- Alcune specifiche tecnologiche da non trascurare
  - per il quartiere espositivo
    - la manutenibilità dei materiali
    - carichi tipici in termini di consumi
  - per gli spazi espositivi
    - la copertura
    - le pavimentazioni
    - i portoni di accesso
    - i servizi igienici
    - pozzetti espositori
    - impianti meccanici
    - impianti elettrici.

Infine vengono di seguito riportati alcuni esempi di criteri base, da adottare per lo sviluppo di un progetto:

1. la regolarità dell'area, unitamente a una forma geometrica con quattro lati, favorisce un quartiere espositivo compatto;
2. brevità di percorsi:
   a. sia in termini di visita durante le manifestazioni fieristiche;
   b. che nei termini di percorsi per le operazioni necessarie per raggiungere i padiglioni con le merci durante le operazioni di mobilitazione e smobilitazione;
3. ripetitività di moduli espositivi:
   a. garantendo pari opportunità agli espositori;
   b. consentendo ingegnerizzazione (per quadranti) delle fasi costruttive e, quindi, riduzione dei costi;
4. flessibilità dei servizi:
   a. centralizzazione dei servizi visitatori;
   b. centralizzazione dei servizi espositori.

### *8.9.4 Rapporti tra Ente gestore e organizzatori*

Al contratto sottoscritto tra Ente gestore e l'organizzatore della mostra deve essere accluso un allegato che contiene i requisiti tecnici per l'organizzazione dell'evento, e che costituisce parte integrante del contratto stesso. Questo documento ha lo scopo di descrivere le caratteristiche tecniche ed organizzative in merito a:

- spazi utilizzati;
- tempi della manifestazione;
- circolazione (anche in fase di allestimento);
- servizi forniti dall'Ente gestore all'organizzatore (manutenzione, acqua corrente, elettricità, pulizia, servizio centralizzato di raccolta dei rifiuti, sorveglianza, ecc.) e relativi requisiti di qualità.

Il documento in questione dovrà inoltre contenere o richiamare i requisiti in termini di:

- descrizione dei rischi presenti negli spazi assegnati all'organizzatore e di misure di sicurezza da adottare. Ci si riferisce anche agli standard comportamentali e di protezione individuale degli operatori che verranno chiamati ad operare nel sito (identificazione personale, procedura di accesso, dispositivi di protezione individuale, lavori soggetti a permesso di lavoro formalizzato);
- piano di emergenza;
- requisiti di sicurezza in termini di stand o strutture che verranno realizzate o montate dall'organizzatore o dall'espositore;
- certificazioni di conformità che devono essere prodotte in fase di allestimento. Ci si riferisce, in particolare, alla dichiarazione di conformità dell'impianto elettrico dell'allestimento, redatta ai sensi della L. 46/90, alle certificazioni di reazione al fuoco dei materiali utilizzati per gli allestimenti, ad eventuali calcoli strutturali e/o collaudi per soppalchi / strutture provvisorie di sostegno;
- eventuali piani operativi di sicurezza da richiedere ad allestitori (nel caso si preveda che alcuni lavori rientrino nella definizione di "cantiere" previsto dal D.Lgs. 494/96);
- modalità di gestione di aspetti ambientali significativi sui quali l'organizzatore può avere un influenza. Tali aspetti sono rappresentati in particolare da rifiuti (modalità di separazione, deposito temporaneo, ecc.) e scarichi idrici (scarico reflui nelle linee fognarie).

Dato che tali informazioni devono essere trasmesse in buona parte anche agli espositori presenti (ed esse devono essere il più possibile condivise), è consigliabile realizzare un "Regolamento di mostra" condiviso da Ente gestore, organizzatori, allestitori ed espositori (ed eventualmente fornitori del quartiere).

### *8.9.5 Rapporti tra organizzatori, allestitori ed espositori*

Anche tra organizzatore ed espositore viene concluso un contratto per l'assegnazione dello spazio nei padiglioni, con forme e modalità diverse da fiera a fiera.

Tali contratto richiama un Regolamento Tecnico, a cui gli espositori e gli allestitori devono conformarsi, che contiene disposizioni per lo svolgimento della manifestazione fieristica in sicurezza e in conformità con la normativa vigente.

Nel Regolamento Tecnico possono essere trattati i seguenti argomenti:

- norme per l'accesso e la circolazione nel quartiere fieristico;
- allestimenti / disallestimenti posteggi (stand): progettazione, orari di lavoro, smaltimento rifiuti, ecc.;
- gestione dei posteggi (stand): orari, segnaletica, pubblicità, pulizia, …;
- disposizioni per energia elettrica, illuminazione, impianti elettrici, acqua, aria compressa, …;
- disposizioni per la movimentazione di materiali, merci e imballaggi;
- norme di sicurezza, di prevenzione incendi e di prevenzione infortuni;
- assicurazioni;
- sanzioni e penali;
- altri servizi, …;

### *8.9.6 Responsabilità delle aree occupate per le manifestazioni*

Nei contratti e negli accordi fra Ente gestore, organizzatori, allestitori ed espositori può essere necessario chiarire chi ha la responsabilità di certe aree condivise e quali sono i ruoli dei vari operatori.

Facciamo il caso, per esempio, di un organizzatore che prende in affitto un intero padiglione nel quale sono presenti diversi espositori $E_1$, $E_2$, …, $E_i$, …, $E_j$ … e i relativi allestitori $A_1$, $A_2$, …, $A_i$, …, $A_j$. L'addetto al carrello elevatore che lavora per l'espositore $E_i$ e transita per un corridoio comune ferisce l'allestitore $A_j$ che sta lavorando per l'espositore $E_j$: chi coordina tutti? chi ne porta la responsabilità? La nostra risposta, estensibile ai casi più disparati, è che il possessore - pro tempore - di una certa area è il titolare di queste responsabilità. Malgrado possa sembrarlo, la risposta - come è risultato dalla fase di indagine e di studio che ha preceduto la stesura di queste Linee Guida - non è ovvia. Ma qualunque sia la risposta "giusta" (ammesso che ci sia una risposta giusta) si tratta di argomenti che vanno chiaramente previsti e definiti nei contratti e negli accordi fra le parti interessate. In questo stesso spirito, va definito anche chi sono i produttori dei rifiuti alla luce dell'art. 183 del D.Lgs. 152/06 ("Testo Unico"), e se la relativa norma consente che la società di gestione effettui la raccolta dei rifiuti prodotti dagli allestitori o dal pubblico negli spazi dati in affitto agli organizzatori, senza un'iscrizione all'Albo Gestori. In questo caso dovrebbe esistere una risposta "giusta", anche se le prassi largamente diffuse e la varietà giurisprudenziale in materia non indicano in genere risposte coerenti e definitive.

### *8.9.7 Rapporti del PF con visitatori ed espositori*

I rapporti con visitatori ed espositori si basano sulla capacità di comunicare con chiarezza, efficacia e tempestività le caratteristiche dei servizi offerti e le modalità di erogazione, e nell'aprire canali attraverso i quali visitatori ed espositori possano esprimere richieste, proposte, punti di vista, critiche e lagnanze. Questo costituisce un elemento fondamentale in un'azienda di servizi, perché in generale il cliente partecipa all'erogazione del servizio stesso: in un aeroporto una errata/tardiva presentazione all'imbarco del passeggero può provocare ritardi nel volo in partenza, in banca l'errata comunicazione dei dati per una certa operazione può provocare ritardi o disguidi, in un servizio di consulenza, una richiesta iniziale di dati poco chiara può generare l'erogazione di una consulenza non pertinente con la richiesta del cliente. Gli esempi potrebbero essere innumerevoli!

Il danno che ne deriva, non si ripercuote solamente sul singolo servizio in corso di erogazione (il volo, la movimentazione bancaria, la consulenza) ma anche "a valle" del servizio stesso (ritardi nei voli successivi o in connessione) e genera inefficienze sull'intero sistema (una comunicazione iniziale imprecisa può fare aumentare le chiamate al call-center o le richieste agli sportelli informativi con la necessità di rendere disponibile più personale).

Questo principio vale appieno anche nel settore fieristico e, pertanto, l'ente gestore deve comunicare efficacemente con visitatori ed espositori (comunicazioni "top-down") e ricevere in maniera il più possibile efficiente comunicazioni da tali controparti (comunicazioni "bottom-up") in merito a reclami, disguidi, segnalazioni. Comunicare in maniera chiara le modalità di accesso alla manifestazione fieristica, la registrazione e il pagamento, la localizzazione dei parcheggi e dei padiglioni, le procedure di emergenza, rappresenta non solo un elemento di qualità del servizio, ma anche un mezzo per migliorare l'efficienza complessiva dell'organizzazione e contribuire al successo dell'evento.

Esistono diversi strumenti per comunicare questi aspetti: ci si può avvalere degli ausili fisici più tradizionali "passivi" (quali cartellonistica, segnali, condizioni di fornitura del servizio esposte in biglietti, guide, ecc.) oppure di ausili "attivi", cioè sensibili al contesto ed alle condizioni, e caratterizzati da interattività (siti internet, cartelli a messaggio variabile). Oggi sono inoltre molto utilizzate forme di registrazione degli utenti che prevedono la comunicazione di dati quali e-mail, cellulare e questo permette l'invio di comunicazioni tempestive e mirate (comunicando p.e. via SMS notizie rilevanti e urgenti in merito ai servizi). Questo richiede, oltre alla disponibilità dell'utente a fornire i propri dati ed a permetterne il trattamento, l'adozione di sistemi informativi avanzati ed integrati tra loro. Si veda il Cap. 11 per ulteriori approfondimenti.

In questa sezione assumono una particolare rilevanza gli ausili per la comunicazione con disabili che devono permettere loro la fruizione dei servizi fieristici. Gli strumenti principali da implementare sono elencati nella Sez. 8.10.

### *8.9.8 Rapporti con i fornitori di servizi ed approvvigionamenti*

#### Classificazione dei fornitori

I fornitori del polo fieristico possono essere suddivisi in funzione del prodotto o del servizio da essi fornito e della relativa criticità dello stesso rispetto alla qualità del servizio fieristico, dei possibili aspetti ambientali correlati, dei rischi riguardanti Salute e Sicurezza.

Per quanto riguarda gli aspetti qualitativi è necessario porre particolare attenzione ai fornitori ai quali sono appaltati servizi, con particolare riferimento a quei servizi che prevedono un "front-end" o, comunque, un rapporto diretto con il pubblico (p.e. ristorazione, biglietteria, ecc.). Al tempo stesso possono assumere una particolare rilevanza i fornitori di servizi di manutenzione, per eventuali disservizi degli impianti manutenuti e di pulizia.

Per estendere la valutazione ai prodotti, assumono una particolare rilevanza gli allestitori anche per aspetti collegati al rispetto dei tempi di consegna (critici, anche perché sempre molto ridotti) in particolare quando sono forniti attraverso il "marchio" dell'ente gestore o dell'organizzatore.

Per i fornitori che assumono una particolare criticità dal punto di vista della sicurezza, annoveriamo tutti quelli che operano in sito. Tra questi vi possono ovviamente essere delle differenze sostanziali in funzione dell'attività svolta: fornitori di allestimenti e montaggi rientrano nella fascia di maggiore criticità, rispetto a quelli di servizi di ristorazione.

Per quanto riguarda l'ambiente, gli aspetti ambientali possono presentarsi soprattutto in condizioni di emergenza per sversamenti o incidenti causati da fornitori operanti in sito (scarichi, contaminazioni). Gli stessi fornitori generano rifiuti nel corso dell'attività (in particolare, gli allestitori e i servizi di ristorazione).

#### Selezione, valutazione e qualificazione dei fornitori

È importante sottolineare che la valutazione non dovrebbe limitarsi ai fornitori di prodotti e servizi acquistati direttamente, ma a tutti quei servizi appaltati o messi a disposizione nell'ente gestore ad espositori e visitatori. È bene, quindi, che tali appalti od accordi con fornitori esterni prevedano in ogni caso:

- specifici requisiti per i servizi forniti all'interno del polo fieristico;
- la possibilità di valutare il rispetto di tali requisiti attraverso indagini, interviste, ecc. In questo caso si può assegnare ad una società terza (oppure ad una struttura dipendente dal Council) l'attività di valutazione della customer satisfaction o di valutazione del livello di qualità del servizio fornito (per esempio attraverso il ricorso a "clienti fantasma" (clienti fittizi che usufruiscono dei servizi e stilano una relazione su aspetti precisi che si intendono monitorare), o "Mr. Quality" per la verifica, attraverso valutatori qualificati ed anonimi della del livello di qualità);
- l'introduzione di criteri di qualificazione dei fornitori o estensione di quelli esistenti, per coprire con gradualità tutti gli aspetti di Q/A/S/RS;
- i criteri di qualificazione dovrebbero recepire i concetti della norma SA8000, per quanto riguarda l'impegno dei fornitori a conformarsi agli stessi principi della organizzazione committente.

Ne segue che:

- organizzatori, allestitori e fornitori di servizi che operano nel PF dovranno rispettare i principi di natura etica inclusi nella politica del sistema di gestione del PF, o perché fanno parte del sistema o perché sono fornitori di aziende che ne fanno parte;
- tutte le aziende che fanno parte del sistema di gestione del PF dovranno richiedere ai loro fornitori l'impegno esplicito di conformarsi a quegli stessi principi, e a promuovere la stessa assunzione di responsabilità a tutta la filiera.

Necessariamente ciò dovrà essere applicato con criteri di progressività e di priorità, basati sulla rilevanza dello specifico fornitore e sulla tipicità della fornitura. Con il secondo punto si intende dare la priorità ai fornitori che forniscono materiali e servizi direttamente correlati ai beni e ai servizi che l'organizzazione committente produce.

### Controllo delle forniture

Sarà opportuno prevedere una procedura di PF che stabilisca la necessità di tale controllo e ne fissi i principi. I controlli verranno poi effettuati dai committenti direttamente interessati.

### Controllo imprese esterne

Per la gestione delle imprese esterne operanti in sito si dovrà prevedere un sistema di qualificazione iniziale ed una fase successiva di gestione delle attività operative in sito.

La fase di qualificazione iniziale comprende:

- la verifica dell'idoneità tecnico-professionale. Può essere fatta tramite questionari per le imprese interessate. Prassi di questo tipo sono già diffuse in alcuni Poli Fieristici;
- la comunicazione dei rischi specifici esistenti, dettagliando anche le misure di sicurezza da adottare e quelle di emergenza;
- eventuali sopralluoghi (da verbalizzare), per caratterizzare l'area nella quale tali imprese andranno ad operare.

La gestione delle attività operative in sito deve prevedere, invece,:

- la gestione degli accessi;
- la concessione dei permessi di lavoro per lavori critici, quali la saldatura o i lavori in quota;

- il controllo periodico dei lavori;
- l'effettuazione eventuale di audit a campione;
- la gestione delle non conformità generate;
- il sopralluogo finale per il rilascio dei lavori.

Tabella 8.6 - Esempi di servizi al pubblico

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. | Trasporti verso il PF | 26. | Banche |
| 2. | Elitrasporto da / per aeroporti | 27. | Internet, e-mail, fotocopie, fax, stampa foto |
| 3. | Reception | 28. | Noleggio telefoni fissi e cellulari, fax |
| 4. | Rilascio dei biglietti di ingresso | 29. | Vendita di materiali di consumo ed altri |
| 5. | Istruzioni di sicurezza | 30. | Strutture / barriere architettoniche per disabili |
| 6. | Istruzioni ambientali | 31. | Altri ausili per disabili |
| 7. | Istruzioni di RS | 32. | Pronto soccorso, infermeria |
| 8. | Istruzioni di qualità | 33. | Farmacia |
| 9. | Parcheggi | 34. | Ambulanza per servizio interno |
| 10. | Assistenza autovetture | 35. | Ambulanza per servizio esterno |
| 11. | Deposito bagagli | 36. | Eliporto per emergenze |
| 12. | Orientamento interno | 37. | Agenzia viaggi; ticketing; check-in |
| 13. | Protezione da agenti atmosferici | 38. | Prenotazioni / ticketing teatri |
| 14. | Microclima nelle aree espositive | 39. | Carabinieri |
| 15. | Bar e ristorazione | 40. | Guardiania |
| 16. | Servizi igienici | 41. | Perso e ritrovato |
| 17. | Parrucchiere uomo - donna | 42. | Cappella e luoghi di culto |
| 18. | Estetista, beauty farm | 43. | Centro di assistenza Camera di Commercio |
| 19. | Trasporti interni | 44. | Accesso a informazioni sul PF, le società, ecc. |
| 20. | Strutture attrezzate e custodia bambini | 45. | Offerta di canali di comunicazione dal pubblico verso l'Ente gestore |
| 21. | Cinematografo | | |
| 22. | Sale TV | | |
| 23. | PAS (public address system) | | |
| 24. | Ufficio Postale | | |
| 25. | Corriere | | |

## 8.10 Requisiti per disabili

Una prima indicazione della normativa applicabile è stata riportata nella Sez. 8.2 alla quale si rimanda.

Il sistema di gestione dovrebbe prevedere una procedura di audit periodico a queste strutture per garantire il rispetto dei requisiti, la funzionalità e disponibilità ma, soprattutto, l'effettiva fruibilità dell'evento da parte dei disabili.

Tra i requisiti ricordiamo i seguenti:

- Servizi di accoglienza
- Servizi di trasporto (parcheggi riservati, taxi e bus attrezzati per trasporti interni ed esterni)
- Rampe, scale con elevatori, porte di larghezza adeguata ed ascensori per l'accesso
- Servizi igienici attrezzati
- Indicazione su trasporti interni, scale
- Indicazione di servizi igienici
- Percorsi tracciati
- Mezzi per persone con difficoltà motorie
- Segnaletica sonora e braille
- Presenza di personale specializzato, che conosca il linguaggio dei segni (LIS)
- Promozione di strutture adeguate esterne (alberghi, mezzi di trasporto, ecc.) attraverso accordi e convenzioni.

## 8.11 Emergenze

Al fine di affrontare eventuali emergenze all'interno del PF in modo efficace e rapido, le modalità di preparazione e risposta alle emergenze devono essere condivise a tutti i livelli del sistema: in tal senso il piano di emergenza ed eventuali procedure specifiche devono essere comunicate con tempestività a tutti gli operatori e, almeno per quelli partecipanti al sistema PF, sarebbe auspicabile verificarne l'apprendimento.

L'Ente gestore coprirà un ruolo di rilievo all'interno dell'organizzazione e gestione delle emergenze, non solo in quanto proprietario / affittuario delle strutture e degli impianti del quartiere, ma anche per il fatto che rende disponibili suoi collaboratori ai fini della sicurezza e delle emergenze durante tutte le fasi dell'organizzazione di una mostra: in fase di mobilitazione / smobilitazione gestisce e coordina le attività degli allestitori, durante la manifestazione interagisce con gli espositori, e per i periodi di apertura del quartiere fieristico si interfaccia con i fornitori presenti nel quartiere.

Dal punto di vista organizzativo l'Ente gestore assumerà il ruolo di coordinatore degli operatori durante le manifestazioni fieristiche, sia per la gestione delle emergenze di S&SL che delle emergenze ambientali. Le responsabilità tipiche della S&SL saranno invece condivise con gli organizzatori e gli espositori (veri e propri "proprietari" dei padiglioni / stand durante le mostre), in funzione delle aree di competenza.

In generale, quindi, il piano di emergenza del PF sarà predisposto sotto la supervisione di un Responsabile della sicurezza facente capo all'Ente gestore (tipicamente, il Responsabile del servizio di sicurezza di mostra relativamente alla fiera in essere, o il RSPP relativamente al

quartiere fieristico), insieme a funzioni competenti dell'Ente per la gestione delle emergenze ambientali.

L'organizzazione della manifestazione non dovrebbe comportare variazioni significative al layout del padiglione, che interessino in particolare percorsi di uscita, via di fuga, disposizione e accessibilità dei mezzi di estinzione incendi, e rischio incendio. Disposizioni in questo senso dovrebbero essere fornite dall'ente gestore nella documentazione applicabile (Manuale Tecnico, Manuale Sicurezza di mostra, ecc.). Nel caso che queste ipotesi si verifichino comunque (e ciò potrà verificarsi in particolare per quanto riguarda il rischio incendio, in relazione alla tipologia di materiali esposti), un referente della sicurezza dell'organizzatore di mostra dovrà predisporre le opportune integrazioni e/o modifiche al piano di emergenza di mostra, con l'accordo dell'Ente gestore.

I passi per la formulazione e la strutturazione dei piani di emergenza possono in generale essere riassunti nelle seguenti attività.

### *8.11.1 Individuazione delle situazioni di emergenza*

La sicurezza legata alle situazioni di emergenza è un capitolo specifico e molto complesso, che si traduce operativamente nella stesura di un Piano di emergenza per il PF. Questo articolato documento deve considerare una pluralità complessa di aspetti che in alcuni casi sono fra loro correlati e regolamentati (rapporto Fiera - Espositori), mentre in altri devono essere correlabili in tempo reale (Servizi di emergenza - Visitatori).

La prima fase per la stesura del piano di emergenza consiste nell'individuazione delle possibili situazioni di emergenza di origine interna o esterna che possono coinvolgere il PF.

Tale attività prenderà spunto:

- dall'analisi ambientale iniziale del sistema PF: verranno presi in considerazione gli aspetti ambientali significativi in condizioni di emergenza; dovrà naturalmente essere prevista l'emergenza incendio; ma dovranno essere previste anche possibili emergenze esterne (ad es. caduta di aerei, se il quartiere si trova sulle rotte degli aerei che decollano da o atterrano in vicini aeroporti) e di carattere naturale (terremoto, inondazioni). Per quanto riguarda queste ultime, informazioni dovrebbero essere disponibili presso il Comune [11] e/o presso la stessa Protezione Civile. Occorrerà poi verificare se il quartiere è collocato in un'area a rischio per l'eventuale presenza di aziende o depositi che rientrino nella legislazione sui grandi rischi (D.Lgs. 238/05 "Seveso"). In tal caso i relativi piani di emergenza e, se c'è, la scheda di sicurezza per la popolazione costituiranno input essenziali al Piano di emergenza del PF;
- da valutazioni dei medici competenti circa le possibili emergenze sanitarie;
- dal documento di valutazione dei rischi dell'Ente gestore: in quanto esso ricopre i rischi e le emergenze legate alle strutture, agli impianti e alle attrezzature, insieme al rischio incendio.

La formulazione del Piano di emergenza dovrà essere predisposta con il coinvolgimento più ampio possibile di tutti gli operatori direttamente interessati.

---

[11] Per la L. 225/92 istitutiva della Protezione Civile "il Sindaco è autorità comunale di protezione civile: Al verificarsi dell'emergenza nell'ambito del territorio comunale, il Sindaco assume la direzione e il coordinamento dei servizi di soccorso e di assistenza alle popolazioni colpite" … ecc.

L'elaborazione di un Piano di Emergenza deve inoltre considerare:

- il contesto edilizio - impiantistico del sito;
- le strutture preposte interne (ad es. Servizi di Emergenza interni) e le strutture esterne (ad es. VVF, Pronto soccorso, ecc.);
- le differenti fasi di utilizzo della struttura fieristica (ad es. mobilitazione, manifestazione fieristica, smobilitazione) all'interno della quale si possono presentare le situazioni di emergenza, gli orari di utilizzo della stessa ed il numero delle persone contemporaneamente presenti;
- le differenti tipologie dei fruitori del PF [ad es. dipendenti del PF, dipendenti di ditte fornitrici, espositori, visitatori (anziani, disabili, donne in stato di gravidanza).

Si rammenta che, ai sensi della legislazione vigente (si fa riferimento, in questo contesto, alle norme di prevenzione incendi, ad es. il DM 10/3/1998), anche le donne in stato di gravidanza devono essere oggetto di particolare tutela, nel caso in cui si presentino situazioni di emergenza.

Nell'ambito dell'individuazione delle attività da porre in essere, si dovranno prevedere sia misure tecniche, di tipo edilizio (ad es. realizzazione di "spazi calmi" per le persone disabili) e di tipo impiantistico - ad es. ascensori antincendio, gruppo elettrogeno, impianto di amplificazione sonora (rispondente ad es. alla norma CEI EN 60849 "Impianti di diffusione sonora in emergenza"); sia misure organizzative, come descritto nelle sezioni che seguono.

### *8.11.2 Preparazione delle emergenze*

A fronte di quanto emerge dalla fase precedente, ai fini della preparazione all'emergenza sarà necessario:

- individuare gli enti di intervento esterni (protezione civile, vigili del fuoco, strutture sanitarie e di trasporto infortunati, eventuali organizzazioni di volontariato, ecc.) e relativi recapiti (telefono, fax);
- provvedere a prendere contatti con le stesse per concordare le necessarie modalità di intervento;
- nominare uno o più addetti alle emergenze a livello di PF, coordinati da uno o più responsabili (ad esempio, il Coordinatore dei servizi di emergenza, il RSPP dell'Ente gestore o un responsabile dell'ufficio tecnico / ambientale) da contattare quando viene individuata un'emergenza, incaricato di contattare gli enti di soccorso esterni, di dare l'allarme generale o l'ordine di evacuazione. Si sottolinea che la composizione numerica dei differenti servizi deve tenere conto degli orari di esercizio del Polo fieristico, della possibilità che le persone designate non siano presenti (ad es. per malattia, ferie, ecc.), della dimensione del sito;
- individuazione degli impianti e degli strumenti necessari per la comunicazione dell'emergenza (allarmi, sirene, segnaletica, telefoni, ecc. … specificando, se del caso, chi comunica, come, a chi) e la prevenzione della propagazione (porte tagliafuoco, impianti automatici di spegnimento, ecc. …);
- definire i rispettivi ruoli;
- predisposizione dell'equipaggiamento eventualmente necessario;
- costituire, istruire e attrezzare opportunamente squadre di emergenza interne;

- definire con chiarezza le catene di comando in caso di emergenza, indicando anche le sostituzioni delle persone in caso di assenza di qualcuno dei designati;
- individuare e predisporre le modalità di allarme, le modalità di convocazione delle squadre di emergenza e di tutte le persone che possono essere coinvolte nella gestione delle emergenze;
- stabilire i criteri di reperibilità delle persone che possono essere coinvolte nella gestione delle emergenze;
- predisporre le relative procedure, nonché materiale informativo e istruzioni di comportamento; questo materiale dovrà essere personalizzato in funzione delle diverse categorie di destinatari;
- assicurare l'esistenza e la qualità di procedure relative alle ispezioni periodiche e alla manutenzione preventiva di tutti gli impianti e le attrezzature antincendio.

Dal momento che ciascuna mostra è diversa dalle altre, anche dal punto di vista della sicurezza e delle emergenze, si richiederà a ciascun espositore, in fase contrattuale, di nominare un proprio referente per le emergenze, che si coordini con i responsabili nominati dal PF/Ente gestore per meglio gestire le emergenze durante la manifestazione fieristica. A tali responsabili di stand deve essere consegnato uno stralcio del piano di emergenza del PF, che farà parte integrante della documentazione contrattuale.

Ai visitatori, sarà necessario fornire almeno:

- le modalità cui attenersi per dare l'allarme;
- come comportarsi in caso di incendio;
- come comportarsi in caso di evacuazione.

Il gruppo di lavoro dedicato alla gestione delle emergenze dovrà periodicamente rivedere quanto proposto nel piano ed effettuare le necessarie modifiche.

Un Piano di Emergenza (PdE) tipo potrà prevedere, a titolo esemplificativo:

- Aspetti generali d'interesse
  - Ubicazione del PF
  - Planimetrie del PF, recanti l'indicazione degli impianti antincendio, delle vie di esodo, delle aree di raccolta
  - Caratteristiche degli immobili
  - Caratteristiche dei luoghi con particolare riferimento alle vie di esodo
  - Impiantistica generale
  - Elenco dei materiali e luoghi (con riferimento alla planimetria del PF) dove vengono immagazzinati e manipolati
  - Descrizione dei sistemi di allarme incendio e degli eventuali sistemi di rivelazione
  - Elenco delle attività / lavoratori che sono esposti a rischi particolari
  - Individuazione degli addetti all'attuazione ed al controllo del piano di emergenza ed evacuazione
- Identificazione delle situazioni di emergenza prese in considerazione
  - Incendio
  - Esplosione - scoppio - attentato terroristico

  - Crollo
  - Minaccia di attentato
  - Intrusione di banditi
  - Allagamento
  - Condizioni atmosferiche
  - Fuoriuscita di gas esplosivi
  - Terremoto
  - Emergenza esterna
- Comportamenti da adottare in caso di emergenza
  - modalità di collaborazione e coordinamento con gli addetti alle emergenze;
  - modalità di evacuazione
- Modalità di segnalazione delle situazioni di emergenza e di diffusione delle istruzioni
  - verso l'interno del PF
  - verso l'esterno del PF
- Sintesi del PDE per i dipendenti del PF
- Sintesi del PDE per le ditte appaltatrici.

### *8.11.3 Formazione ed esercitazioni*

Sarà opportuno effettuare brevi interventi formativi relativi alla gestione delle emergenze, tramite incontri, invio di materiale informativo, ecc.

Data la complessità del sistema e il gran numero di persone presenti durante una manifestazione fieristica è difficile, tuttavia, che possano essere effettuate delle simulazioni delle emergenze durante una mostra, per verificare quanto pianificato. Simulazioni a livello di attrezzature e mezzi di estinzione, porte tagliafuoco, impianti di allarme e procedure specifiche potranno invece essere programmate ed effettuate con regolarità dal personale incaricato.

## 8.12 Misure e monitoraggi

Il monitoraggio del sistema di gestione è composto da specifici diversi elementi in funzione degli aspetti da misurare (Qualità, Ambiente, Sicurezza, Responsabilità Sociale), tuttavia esiste un denominatore comune costituito da:

- controlli sui prodotti e sui servizi forniti dalle organizzazioni presenti nel Polo Fieristico (tenendo presente che questi ultimi costituiranno l'insieme più significativo, essendo le organizzazioni per lo più aziende di erogazione di servizi). In genere questi controlli verteranno su aspetti qualitativi;
- monitoraggio dei processi, sia in termini di risultati misurabili degli stessi che di grandezze (c.d. "driver") che permettono il controllo (gestione) del processo stesso. Il monitoraggio copre sia aspetti qualitativi, che ambientali ma anche di sicurezza (p.e. risultati in termini di infortuni) e, ove applicabile, di Responsabilità Sociale. Vale anche in questo caso l'osservazione che stiamo trattando soprattutto di processi di servizio: per questo la differenza tra controllo sui risultati del servizio e monitoraggio del processo del

servizio, è più di natura concettuale che sostanziale, in quanto i parametri da controllare in larga parte coincidono.

Nel capitolo 8.8.1 si è detto che una delle procedure di primo livello deve riguardare monitoraggio dei dati minimi rilevanti per il sistema gestionale di PF, e i "piani dei controlli" a livello di PF e di singola organizzazione.

Sulla base di questa procedura "quadro" è necessario che sia a livello di singola organizzazione che a livello di Polo fieristico:

- si definisca innanzitutto che cosa misurare e si rediga un "Piano dei controlli" unitamente alle grandezze di misura ed ai criteri di accettazione. Ogni organizzazione presente avrà un proprio "piano dei controlli", redatto sulla base dei criteri definiti nella procedura quadro;
- documentare in una o più procedure le modalità con le quali i controlli vengono effettuati, registrati ed analizzati e le relative responsabilità. Tale procedura deve essere poi collegata a quella per l'apertura della non conformità, quando i risultati della misura non rispondono ai criteri di accettazione;
- se necessario, predisporre apposite istruzioni operative sull'effettuazione di particolari attività di monitoraggio;
- gestire gli strumenti di misura eventualmente utilizzati.

Tutti i dati risultanti dai monitoraggi dovranno confluire in un data-base centralizzato che consenta anche di effettuare delle elaborazioni integrate a livello di PF.

È necessario, infatti, che le misure effettuate a livello di organizzazione siano consolidate a livello di PF, per costruire trend ed indicatori di carattere generale, da analizzare in sede di riesame della direzione.

Vediamo ora in dettaglio gli specifici aspetti da misurare.

### *8.12.1 Ambiente*

La fonte principale sulla grandezze da misurare è costituita dall'analisi ambientale: il monitoraggio infatti verte sugli aspetti ambientali significativi o, comunque, sugli aspetti ambientali regolati da norme di legge. Nell'analisi, oltre all'indicazione degli aspetti ambientali significativi, si troveranno indicazioni sulle grandezze ed indicatori da utilizzare e, probabilmente, sulle modalità di misura e di controllo da inserire nel piano dei controlli.

Resta da completare la definizione dei "driver" di processo che determinano l'aspetto ambientale: per esempio, il consumo di combustibile (aspetto ambientale) di un impianto termico per riscaldamento di ambienti è determinato da una serie di fattori quali: il rendimento, le ore di funzionamento, la temperatura desiderata del locale ed il suo differenziale rispetto alla temperatura esterna. Considerando il "riscaldamento" come un processo, esso risulterà tanto più sotto controllo quanto più, sia i risultati, che i driver (definiti da alcuni autori rispettivamente "downstream" e "upstream") saranno sotto controllo. Se da un lato un controllo di processo molto lasco lascia spazio ad inefficienze, d'altro canto "misurare costa": è necessario, quindi, bilanciare le esigenze di controllo del processo (e, di conseguenza, anche dei costi correlati) con i costi connessi con il suo monitoraggio. Queste considerazioni, che qui riferiamo agli aspetti ambientali, valgono ovviamente anche per gli aspetti di qualità, sicurezza e, più in generale per tutte le aree del "controllo di gestione" aziendale.

Per quanto riguarda l'ambiente forniamo alcune indicazioni, per scegliere parametri idonei:

- devono essere determinati i driver di processo relativi agli aspetti ambientali a maggiore significatività;
- è bene mettere sotto controllo tutti gli aspetti ambientali collegati con consumi di risorse connessi a costi elevati (p.e. energia elettrica, carburanti, combustibili).

### *8.12.2 Qualità*

Le grandezze da considerare sono innanzitutto quelle collegate con i processi identificati per il PF (v. Sez. 8.9). La necessità di monitoraggio riguarda principalmente tutti i processi che presentano un impatto diretto con i clienti, in particolare quelli "finali" del servizio fornito.

Le misure devono essere riferite anche a prodotti acquistati dall'organizzazione, in termini di controlli in accettazione rispetto alle specifiche di acquisto e di controlli.

L'appartenenza ad un unico sistema crea vantaggi considerevoli da questo punto di vista perché, una volta condivisi gli aspetti da tenere sotto controllo, si potrà evitare la duplicazione delle misurazioni assegnando la responsabilità della misura stessa, in funzione delle necessità, ad uno od all'altro soggetto. In una visione di lungo periodo si potrebbe creare una funzione "interaziendale" che riferisce direttamente al Council alla quale assegnare le responsabilità relative ai controlli della qualità. Quanto sopra può valere anche per le misure ambientali o di salute e sicurezza sul lavoro.

Devono poi essere tenute sotto controllo anche grandezze non direttamente legate a processi, ma comunque connesse con la qualità dei servizi, quali: superfici unitarie disponibili per visitatore, numero di servizi (bagni, telefoni, ecc.) per visitatore, e altri.

### *8.12.3 Sicurezza*

Il monitoraggio della salute e sicurezza prevede il monitoraggio dei classici indicatori reattivi di prestazione (infortuni e relativi indici di frequenza e gravità: si veda ad es. la norma UNI 7249), suddivisi tra le varie organizzazioni ed a livello di PF. Il sistema dovrà prevedere anche la rilevazione dei mancati infortuni, e la loro presa in considerazione nell'elaborazione degli indici (v. Cap. 10).

Devono essere previste inoltre misure di indicatori proattivi di performance, quali:

- numero di ore dedicate alla informazione / formazione;
- numero di ispezioni ed audit.

Questi indicatori proattivi possono essere completati con sistemi di monitoraggio del comportamento attraverso la raccolta di dati comportamentali.

Il monitoraggio della S&SL si completa con misure di carattere fisico di rischi presenti sul posto di lavoro e sul relativo controllo del rispetto dei limiti imposti dalla normativa (si veda anche al punto successivo).

Le misure sono generalmente svolte dalle singole organizzazioni (per gli appaltatori esse devono essere riferite alle attività svolte nel polo fieristico) e consolidate a livello di polo fieristico da ad opera dello staff specialistico.

L'Ente gestore dovrà organizzare la rilevazione degli infortuni che occorrono ai visitatori utilizzando, le strutture di ausilio sanitario predisposte nel quartiere.

### *8.12.4 Responsabilità Sociale*

I destinatari degli impegni di RS assunti, nell'ambito del sistema gestionale di PF, dalle organizzazioni aderenti sono molteplici: il proprio personale, i visitatori, e - a livello complessivo di PF - la collettività.

Nei riguardi del personale, le aree di maggior interesse sono costituite dalle pari opportunità, dalle pratiche discriminative, dalla corretta gestione degli orari di lavoro, dalla libertà di associazione sindacale; naturalmente anche dalla S&SL, di cui abbiamo già trattato.

Alcuni dei dati rilevati in sede di analisi iniziale possono essere oggetto di monitoraggio con sforzi relativamente modesti: tra di essi, ad es., la ripartizione del numero dei collaboratori per tipo di contratto, la ripartizione per livello contrattuale, dove applicabile, le ripartizioni dei collaboratori per sesso, per etnia (europei, asiatici, africani, altri, …), per fasce di età, il turnover, l'assenteismo.

Tuttavia va riconosciuto che non è facile formulare analisi realmente significative e attendibili delle situazioni in tali aree; sono infatti richiesti strumenti analitici complessi e costosi (analisi delle assunzioni, delle carriere, analisi retributive, ecc. ecc.) di solito attuabili solo da parte di aziende di grandi dimensioni.

In generale però si possono utilizzare, anziché monitoraggi così completi, strumenti di "customer satisfaction": rimandiamo pertanto alla Sez. 8.12.7).

Considerazioni analoghe valgono per i visitatori.

Per quanto riguarda la collettività, un sistema di monitoraggio va progettato caso per caso, in funzione di una specifica individuazione delle specifiche controparti in una determinata situazione. Il sistema si può basare sulla raccolta periodica di opinioni sulle materie di principale interesse per la collettività e nelle quali il PF è in qualche modo coinvolto. Anche in questo caso ci troviamo ad avvalerci di tecniche del tipo "customer satisfaction".

### *8.12.5 Conformità normativa*

Il rispetto della normativa è uno dei requisiti fondamentali per i sistemi di gestione della sicurezza e dell'ambiente: se tale principio non è interiorizzato da ciascuno degli operatori partecipanti al sistema, qualsiasi monitoraggio della conformità normativa, anche se ben pianificato e attuato, può perdere il suo significato all'interno di un sistema di gestione e ridursi a sterile verifica documentale o a mezzo di "difesa" da sanzioni.

Considerata la complessità della normativa, dal momento che sarebbe poco efficiente far effettuare queste verifiche "centralmente", a un solo gruppo, l'impegno di ciascun operatore e la collaborazione a tutti i livelli del sistema di PF aiuta a rendere il monitoraggio della conformità normativa uno strumento di miglioramento per ciascuno dei partecipanti al sistema e per il PF nel suo complesso.

Per la gestione complessiva dei monitoraggi della normativa sarà comunque utile affidarsi ad uno staff creato ad hoc, che collabori con i rappresentanti degli operatori per una gestione efficace. Lo staff per la verifica della conformità normativa sarà incaricato di stabilire un piano di monitoraggio normativo "globale" di PF e di creare un modello per i piani dei monitoraggi della conformità normativa per i partecipanti al sistema.

In generale tali piani (e i relativi rapporti) dovrebbero essere strutturati in modo semplice ed uniforme, sia per favorire i controlli da parte di ciascun operatore, sia per facilitare l'analisi da parte del gruppo incaricato.

Il monitoraggio della conformità normativa all'interno del sistema di PF si svolgerà, quindi:

- su base continuativa: tramite un auto-monitoraggio delle proprie attività da parte di tutti gli operatori, che inviano gli esiti (anche in forma anonima) ai rispettivi rappresentanti, insieme all'indicazione delle cause delle eventuali non conformità od osservazioni; tale attività può essere svolta contestualmente ai monitoraggi delle varie aree del sistema;
- su base periodica: tramite la relazione dei vari rappresentanti degli operatori al gruppo di lavoro incaricato del monitoraggio della conformità normativa; tale attività può essere svolta nell'ambito del programma di audit.

Lo staff analizzerà i risultati dei monitoraggi, le cause delle eventuali non conformità ed eventuali suggerimenti su questo tema, e li riporterà al Council, che potrà individuare eventuali misure di miglioramento al sistema di PF per supportare gli operatori.

### *8.12.6 Monitoraggio obiettivi e programmi*

Il monitoraggio degli obiettivi e del programma a livello globale del PF spetta in ultima analisi al Council; esso può avvalersi della collaborazione di un gruppo di lavoro creato ad hoc, composto da personale competente all'interno dei partecipanti al sistema integrato.

Il gruppo di lavoro effettuerà periodicamente il monitoraggio degli obiettivi e del programma a tutti i livelli del PF, avvalendosi, se necessario, della collaborazione dei rappresentanti dei vari operatori o tramite contatti diretti con gli operatori coinvolti per il raggiungimento degli obiettivi e del programma. I risultati dei monitoraggi ai vari livelli saranno comunicati al Council, per inquadrare l'andamento complessivo a livello di PF.

Ad esempio: per obiettivi e programmi specifici per gli allestitori partecipanti al sistema, potrà essere il loro Rappresentante a verificarne il raggiungimento, anche ai fini dei riesami interni, e a riportarne le risultanze al Council.

### *8.12.7 Customer satisfaction*

La verifica della "customer satisfaction" richiede un approfondimento su quale sia "il cliente" dei servizi erogati dall'ente gestore.

#### I "clienti" del polo fieristico

La definizione di un sistema di monitoraggio rende necessario, anche con riferimento alla "customer satisfaction", l'identificazione di quali siano i clienti del sistema delineato da queste Linee Guida. È fuor di dubbio che i rapporti di affari esistenti tra le organizzazioni presenti nel sistema fiera configurano una molteplicità di rapporti "fornitore-cliente": l'organizzatore è il cliente dell'ente gestore oppure l'espositore è il cliente dell'allestitore dello stand; l'ente gestore concede in appalto la ristorazione ad una società di servizi e, quindi, ne rappresenta il cliente. Al tempo stesso il visitatore è il cliente di diverse organizzazioni in funzione dei servizi di cui usufruisce: dell'organizzatore, dell'ente gestore e del ristoratore.

Di conseguenza in questo sistema complesso una qualsiasi organizzazione ha certamente di fronte due insieme di clienti:

- uno o più "clienti primari", che sono i clienti che acquistano il prodotto/servizio e con i quali esiste un "rapporto contrattuale" (nell'esempio: l'organizzatore rispetto all'ente gestore);
- uno o più "clienti finali", che sono i veri destinatari o utenti del servizio fornito dal sistema fiera.

Nel polo fieristico i clienti finali sono i due soggetti sui quali si basa il successo della manifestazione: espositori e pubblico, tenendo peraltro presente che esiste un legittimo interesse alla qualità dei servizi erogati anche da parte delle istituzioni che demandano all'Ente la gestione del servizio fieristico.

La figure di cliente "primario" e "finale" possono ovviamente coincidere (p.e. il visitatore utente del servizio di ristorazione) o meno (p.e. lo stesso visitatore, quale utente di un servizio di pulizia dei servizi igienici. In quest'ultimo caso il cliente primario è l'organizzazione che appalta il servizio).

Un'ultima precisazione: quando il cliente primario non è un cliente finale, è definibile anche come cliente intermedio: cioè come cliente interno al Polo fieristico.

Fornire un servizio "di qualità" implica certamente soddisfare le esigenze del cliente primario, ma tenendo bene in vista le esigenze del cliente finale a cui il servizio si rivolge.

### *8.12.8 Gestire la customer satisfaction*

La gestione della customer satisfaction deve avvenire, pertanto, su due livelli distinti:

- a livello di singola organizzazione: gestione della customer satisfaction dei propri clienti primari;
- a livello di polo fieristico: gestione della customer satisfaction dei clienti finali.

I dati raccolti con la customer satisfaction dei clienti primari (p.e. la soddisfazione del cliente del servizio di trasporto) consolidati e raggruppati a livello di polo possono contribuire a creare la customer satisfaction del polo nel suo complesso. A queste informazioni indirette devono poi essere affiancate indagini dirette, effettuate attraverso svariati canali.

I metodi per il monitoraggio della customer satistaction sono vari:

- interviste dirette in corso di manifestazione (adatto per i visitatori ed il pubblico in generale. È forse il metodo preferibile perché è fatto in diretta). Si possono dotare gli intervistatori di un palmare collegato ad un server per la raccolta dei dati;
- questionari cartacei o "pagelle" (da distribuire in punti di riunione) o informatici compilati "on line"; richiedono il ricorso a modalità che impediscano le duplicazioni (più risposte dallo stesso soggetto);
- interviste telefoniche dopo la manifestazione (adatto soprattutto per i rapporti "business to business" per intervistare espositori e visitatori).

Interviste e questionari devono essere molto mirati (p.e. non "come ha trovato la biglietteria" bensì domande mirate su tempi d'attesa, cortesia, ecc.).

Indagini sui visitatori molto generali (e quindi non mirate) si possono peraltro svolgere con metodi che non obblighino a scrivere o a parlare, cose che molti trovano difficili. Per

esempio si dà una pallina ad ogni visitatore all'ingresso di una mostra, e gli si chiede di deporla, all'uscita, in uno di cinque contenitori (di design espressivo) corrispondenti ad altrettanti livelli di soddisfazione. Al termine della manifestazione, o in determinati momenti intermedi, basterà pesare i contenitori per misurare il grado di soddisfazione generale.

Molto utili, in quanto forniscono, risultati molto mirati e utilizzano precisi metodi sono quelli che prevedono l'uso di "clienti fantasma" o "Mr. Quality".

### *8.12.9 Il personale come "cliente"*

Nei paragrafi precedenti si è volutamente trascurato, ma solo per trattare l'argomento in un paragrafo dedicato, il fatto che il personale che lavora per le organizzazioni che fanno parte del sistema, è il principale destinatario di quelle parti della politica del sistema gestionale che riguardano aspetti di Responsabilità Sociale, come le pari opportunità, la corretta gestione degli orari di lavoro, la libertà di associazione sindacale. In questo senso, dunque, anche il personale è "cliente" del sistema.

Vi sono diversi modi per valutare la soddisfazione di questo particolare "cliente", in relazione agli argomenti ai quali si è accennato:

- utilizzo di indicatori, ad esempio lagnanze ricevute, assenteismo, ore di sciopero per motivi di carattere aziendale;
- indagini di clima, che costituiscono lo strumento più completo, diretto e analitico.

### *8.12.10 La collettività come "cliente"*

La vita della collettività in seno alla quale opera un Polo Fieristico è inevitabilmente modificata, in misura maggiore o minore, positivamente o negativamente, dalla presenza e dalle attività dirette o indotte dello stesso PF. Ciò origina opinioni, atteggiamenti, stati di soddisfazione o insoddisfazione, generalmente in un insieme difforme e variegato. In una visione avanzata di etica in affari e di Responsabilità Sociale, e nell'esercizio di un sistema di gestione che comprende impegni e obiettivi in queste aree, la rilevazione degli atteggiamenti della collettività assume un rilievo particolare.

La grande varietà di situazioni (tipologia e dimensioni del PF, caratteristiche del territorio, profilo delle collettività più o meno coinvolte) non consentono di dare indicazioni precise su come attuare questa rilevazione. È tuttavia possibile indicare gli strumenti di impiego più immediato:

- incontri e interviste con sindaci e altri esponenti della Pubblica amministrazione;
- incontri e interviste con esponenti delle comunità locali: associazioni professionali e di categoria, associazioni di consumatori, associazioni ambientaliste, sindacati, alari e Lyons Clubs, ecc.;
- questionari a supporto degli incontri e interviste di cui sopra;
- analisi della stampa e di altri media locali;
- incontri con la cittadinanza;
- analisi degli argomenti sollevati nel corso di campagne elettorali locali;
- lagnanze ricevute da cittadini o enti locali.

Come si è già detto, il sistema di monitoraggio / CS va progettato caso per caso, in una determinata situazione, in funzione di una specifica individuazione delle controparti. Si tratta di un compito complesso, che il Council potrà demandare a un gruppo di lavoro appositamente individuato, ad un consulente, ecc. Il sistema di monitoraggio / CS dovrà essere in grado di esprimere anche dei risultati in forma quali-quantitativa, ovvero delle quantificazioni ottenute anche attraverso attribuzioni soggettive di determinati rating. Le scienze sociali insegnano dei metodi per restringere il più possibile queste aree di soggettività.

Una discussione più completa a riguardo dei rapporti Fiera - collettività si trova nel Cap. 9 dedicato alle questioni di Responsabilità Sociale.

### Disservizi e reclami

La gestione di disservizi e degli eventuali reclami rappresenta un elemento fondamentale in qualsiasi impresa di servizio: fornire servizi implica generalmente l'impossibilità di controllare completamente il "prodotto" prima che esso sia consegnato al cliente.

Solo all'arrivo alla biglietteria della fiera si sarà certi che il servizio navetta è stato puntuale. Solo al momento dell'accesso alla manifestazione si sarà certi che il biglietto consegnato è corretto (per la manifestazione ed i giorni richiesti dal cliente, che il prezzo realmente sconta eventuali convenzioni cui il cliente ha diritto, ecc.). Solo dopo avere usufruito del ristorante si potrà essere certi che il cliente non ha atteso troppo, ecc. Si potrebbe continuare all'infinito.

Certo si possono anticipare i controlli, formare e qualificare il personale, effettuare manutenzioni preventive su impianti e strutture, ecc. ma esiste un margine (più o meno grande: questo dipende dalla capacità di controllo dell'organizzazione e dalle caratteristiche intrinseche del servizio) lasciato ad eventi, componenti fuori dal controllo dell'organizzazione, "casuali".

Per questo, prima ancora di trattare della gestione dei reclami "formali", è bene sottolineare un concetto che contribuisce a migliorare un impresa di servizi: la capacità di recupero.

Alla capacità di recupero contribuiscono diversi fattori. Il primo di questi è costituito dal fatto di passare da una gestione puramente "reattiva" di fronte al disservizio (p.e. attendere che sia il cliente a fare il passo verso l'azienda) ad una che sia proattiva: anticipare il disservizio predisponendo fin da prima interventi compensativi.

Per esempio:

- la navetta è in ritardo: si mette a disposizione una biglietteria preferenziale per evitare ulteriori complicazioni;
- il disabile che non può usufruire di un accesso non attrezzato può essere accompagnato tramite un ascensore (scusandosi per l'inconveniente).

Passare ad una gestione pro-attiva implica certo un'organizzazione adeguata (la biglietteria preferenziale deve essere disponibile) ma soprattutto "flessibilità" che si deve manifestare sia a livello organizzativo e procedurale che a livello di personale (il biglietto non è corretto: la frase, accompagnata da un sorriso "mi scusi, ho sbagliato" può valere di più di un costoso programma di customer satisfaction).

È necessario predisporre un sistema che, "passata l'emergenza", permetta di registrarla e di rimuoverne con rapidità le cause di primo livello (p.e. attivare il servizio manutenzione per riparare un ascensore) e di archiviarla per ricercare eventuali cause di secondo livello (si veda la Sez. 8.16).

Il sistema deve essere privo di formalismi (se per segnalare un guasto si devono "compilare scartoffie" il lavoratore non sarà incentivato a farlo) ed efficace (se la segnalazione non ha un seguito, chi perderà più tempo per farla in occasione di un altro inconveniente?).

Se nonostante tutti i tentativi di recupero il cliente ritiene necessario segnalare un problema, il primo punto da curare è quello che l'azione di reclamo deve essere praticabile con facilità.

Si possono mettere a disposizione strumenti paralleli a quelli proposti per la rilevazione della c.s. (apposito modulo per il reclamo disponibile su carta oppure on line) con in più la possibilità di istituire un "numero verde".

In genere la raccolta avverrà tramite canali paralleli:

- reclamo raccolto dalla singola organizzazione: gestione del reclamo o trasmissione al Council se non di pertinenza (p.e. alla biglietteria si reclama sul servizio navetta) per l'adeguata trasmissione e gestione all'organizzazione coinvolta;
- reclamo raccolto dai canali approntati dal Council: trasmissione immediata all'organizzazione coinvolta per la sua gestione. Per questo se il Council, o comunque la struttura centrale, intende gestire reclami, deve anche mettere a disposizione le risorse per un loro rapido trattamento.

Deve essere poi predisposta, a livello di Council, un'adeguata analisi complessiva, basata sui dati trasmessi dalle singole organizzazioni.

Anche per i reclami può quindi essere molto utile creare una procedura comune per la loro gestione, che preveda modalità condivise di risposta ai reclami ed eventualmente anche un data-base condiviso.

### *8.12.11 Il piano dei controlli nel sistema gestionale del PF*

Nel seguito riportiamo un elenco esemplificativo dei dati e delle informazioni da monitorare all'interno del PF, a livello di singoli operatori e di sistema.

Tabella 8.7 - Elementi da considerare per il piano dei controlli

| Area (QASR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| Generale | • Verifiche dei requisiti di legge dei fornitori (autorizzazioni, iscrizioni ad Albi, CdC, istituti assicurativi e previdenziali, ecc.) da programmare<br>• Verifiche scadenze delle qualifiche di particolari categorie di personale | • "Housekeeping": verifiche generali dello stato delle facilities (strade, aree verdi, servizi igienici, depositi rifiuti, ecc.)<br>• Ispezioni e verifiche sottostazioni elettriche, cabine di trasformazione<br>• Ispezione e verifiche quadri elettrici |
| Q | • Verifiche della qualità e della rispondenza alle specifiche dei servizi prestati dai fornitori di servizi (da formalizzare in una procedura) | |
| Q | • Verifiche registri della strumentazione e stazioni meteo: accuratezza, scadenze, tarature | |
| A | | • Ispezioni, controlli, eventuale manutenzione preventiva impianti di smaltimento, pozzi di emunzione, impianti di depurazione delle acque, di abbattimento delle emissioni, di riduzione o di intercettazione delle emissioni sonore, degli eventuali impianti di separazione dei grassi dalle acque di prima pioggia<br>• Ispezioni e verifiche serbatoi e condotte, pozzetti, caditoie, ecc. |
| A | | • Ispezioni e verifiche dettagliate depositi rifiuti |
| S, A | | • Ispezione e manutenzione preventiva attrezzature ed impianti (p.e.: impianti di terra, impianti di protezione da scariche atmosferiche, apparecchi di sollevamento, scale, ascensori, apparecchiature e mezzi antincendio e di soccorso, impianti di condizionamento dell'aria<br>• Verifiche libretti di centrale / impianto |
| S | • Verifiche gestione DPI | • Verifiche gestione DPI |
| S&SL | • Verifiche microclima nei locali dove si tengono le manifestazioni | • Verifiche generali di microclima |
| S&SL | • Misurazione di rischi specifici (p.e. concentrazioni di agenti chimici, livello di rumore, ecc.) sulla base dei criteri stabiliti dall'ente fiera | • Definizione dei criteri per la misurazione dei rischi specifici: eventuali monitoraggi diretti |
| S, RS | | • Definizione dei criteri per il controllo della regolarità contributiva del personale degli operatori che opera nel PF |

## 8.13 Registrazioni

Come detto in precedenza, le registrazioni riguardano dati ed i fatti necessari per conoscere andamento e risultati del sistema e forniscono l'evidenza che, quanto programmato, è stato correttamente e completamente applicato. Esse possono essere costituite da (elenco non esaustivo):

- moduli compilati (non conformità, ispezioni, indagini infortuni);
- rapporti (audit, riesame della direzione, riunioni, ecc.);
- certificati di analisi;
- rapporti di misura o di taratura;
- certificazioni richieste dalle norme (p.e. una dichiarazione di conformità).

Nel sistema deve essere innanzitutto definito quali siano le registrazioni da conservare (a livello di PF): a tal fine può essere predisposta una lista complessiva. È anche possibile lasciare al singolo documento (manuale, procedura, istruzione) il dettaglio delle registrazioni necessarie; tuttavia vi è il rischio di perdita di coerenza e di visione d'insieme tra la varie aree di un sistema di gestione così vasto come quello di PF.

In una specifica procedura del sistema (a livello di PF) devono essere definite, inoltre, le modalità per:

- l'identificazione: la registrazione deve permettere di comprendere a che cosa (procedura, impianto, processo, ecc.) essa si riferisce, chi l'ha emessa ed in quale data;
- l'archiviazione: si deve definire come sono archiviate (formato elettronico, cartaceo);
- la protezione: la registrazioni devono essere protette da danni prevedibili;
- la reperibilità: la conservazione delle registrazioni deve garantire che esse siano recuperabili quando servono;
- la conservazione: deve essere definito dove, per quanto tempo e sotto la responsabilità di chi la registrazione deve essere conservata;
- l'eliminazione: nel momento in cui non sono più necessarie le registrazioni devono essere eliminate in maniera adeguata per evitare che le informazioni contenute vengano involontariamente diffuse;
- la preparazione delle registrazioni deve assicurare che esse siano leggibili, identificabili e rintracciabili.

Successivamente la procedura di PF può essere richiamata o dettagliata a livello di sistema gestionale del singolo operatore.

## 8.14 Le registrazioni da mantenere nel PF

La tabella che segue contiene un elenco indicativo delle registrazioni da mantenere nell'ambito del sistema gestionale dei PF:

Tabella 8.8 - Registrazioni del PF

| Area (Q, A, S, SR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| Generale | • Giorni di presenza nel Quartiere<br>• Servizi utilizzati | • Numero di manifestazioni / anno<br>• Numero di visitatori / anno<br>• Numero visitatori / manifestazione<br>• Fatturato (globale) |
| Generale | • Assegnazione di responsabilità ai vari livelli | • Assegnazione di responsabilità ai vari livelli |
| Generale | | • Verbali dei riesami della direzione |
| Generale | | • Informazioni su processi e servizi |
| Generale | | • Rapportino e registri relativi alle visite di "housekeeping" |
| Generale | • Dati relativi alle misure di microclima | • Dati relativi alle misure di microclima |
| Generale | | • Informazioni, guide direttive ai fornitori |
| Generale | • Registri della normativa applicabile<br>• Permessi, autorizzazioni<br>• Documentazione relativa alla conformità ai requisiti di legge dei fornitori | • DB normativa<br>• Modalità di rintracciamento della documentazione di cui a sinistra |
| Q, A, S, RS | | • Programma di audit interni<br>• Risultanze degli audit interni |
| Q, A, S, RS | | • N/C rilevate, classificazioni delle stesse (da qualsiasi fonte, non solo audit) e documentazione relativa |
| Q, A, S, RS | | • Numero e analisi dei suggerimenti raccolti per il miglioramento del sistema PF<br>• Numero e analisi dei reclami e lagnanze ricevuti sulla gestione del PF |
| Q, A, S, RS | | • Registrazioni relative al programma in tutti i quattro settori; stato di avanzamento verso gli obiettivi, ecc. |
| A, S, R | • Informazioni relative a sanzioni ricevute | • Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori |
| Q | • Eventi di formazione e relativa partecipazione (ore-uomo, ecc.) | • Eventi di formazione orientati al sistema gestionale di PF e relativa partecipazione (ore-uomo)<br>• Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori |
| Q | • Dati relativi alla gestione della strumentazione (elenchi, registri di taratura, ecc.) | • Dati relativi alla gestione della strumentazione (elenchi, registri di taratura, ecc.) |
| Q | • Risultanze dei controlli di qualità effettuati sulle forniture | • Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori |

| Area (Q, A, S, SR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| A | *Consumi energetici*<br>• Energia elettrica [kWh/anno]<br>• Combustibili gassosi [$m^3$/anno]<br>• Combustibili liquidi [$m^3$/anno]<br>• Energia totale consumata (TEP)<br>• Energia proveniente da fonti rinnovabili (Ente gestore)<br>• Energia proveniente da fonti non rinnovabili (Ente gestore) | *Consumi energetici*<br>• Energia elettrica [kWh/anno]<br>• Combustibili gassosi [$m^3$/anno]<br>• Combustibili liquidi [$m^3$/anno]<br>• Energia totale consumata (TEP)<br>• Energia proveniente da fonti rinnovabili<br>• Energia proveniente da fonti non rinnovabili<br>• Energia consumata per il condizionamento<br>• Gradi - giorno |
| A | *Emissioni in atmosfera*<br>• Quantitativo Emissioni gas serra [teq$CO_2$]<br>• Analisi di laboratorio in relazione ai limiti autorizzati (se applicabile) | *Emissioni in atmosfera*<br>• Quantitativo Emissioni gas serra [teq$CO_2$]<br>• Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori |
| A | *Consumi idrici*<br>• Acqua prelevata dalla rete idrica<br>• Acqua emunta da eventuali pozzi | *Consumi idrici*<br>• Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori<br>• Dati di utilizzo dell'acqua riferiti agli impieghi specifici |
| A | *Scarichi idrici*<br>• Analisi di laboratorio in relazione ai limiti autorizzati (se esistono punti di scarico attribuibili a specifici operatori) | *Scarichi idrici*<br>• Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori<br>• Analisi di laboratorio in relazione ai limiti autorizzati in punti di scarico comuni a tutto il quartiere |
| A | *Rifiuti*<br>• Q.tà rifiuti non pericolosi/anno [t]<br>• Q.tà rifiuti pericolosi/anno [t]<br>• Q.tà di rifiuti per riciclo, recupero, modalità di smaltimento | *Rifiuti*<br>• Q.tà rifiuti non pericolosi/anno [t]<br>• Q.tà rifiuti pericolosi/anno [t]<br>• Quantità di rifiuti per riciclo, recupero, modalità di smaltimento |
| A | *Rumore* | *Rumore*<br>• Rapporti relativi alle misure di rumore immesso nell'ambiente esterno e alle rispettive elaborazioni |
| A, S | • Schede di sicurezza prodotti chimici | • Rintracciabilità / DB schede di sicurezza prodotti chimici |
| A, S | | • Rapportini e registro/i relativi alle ispezioni e alla manutenzione preventiva attrezzature ed impianti (v. piano dei controlli) |
| A, S | | • Rapportini e registro/i relativi alle ispezioni, controlli, ed eventuale manutenzione preventiva impianti di smaltimento, pozzi di emungimento, impianti di depurazione delle acque, di abbattimento delle emissioni, degli eventuali impianti di separazione dei grassi dalle acque di prima pioggia, interventi di riduzione o di intercettazione delle emissioni sonore<br>• Rapportini e registro/i relativi alle ispezioni e verifiche serbatoi e condotte, pozzetti, caditoie, ecc.<br>• Acque di prima pioggia<br>• Rapportini e registro/i relativi alle ispezioni e verifiche dei depositi di rifiuti |

| Area (Q, A, S, SR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| A, S | | • Rapporti di incidenti / emergenze<br>• Rapporti sulle prove ed esercitazioni di preparazione alle emergenze |
| S | • Documento di Valutazione dei rischi<br>• Registri esposizione dei lavoratori | • VdR del Quartiere<br>• Elaborazioni a livello di PF |
| S | • Infortuni, mancati infortuni<br>• Analisi per tipologia, tipo di pericolo, gravità, causa, sede della lesione, ecc.<br>• Giornate perse per infortunio<br>• Indice di frequenza (IF), Indice di gravità (IG)<br>• Cartelle sanitarie, esami medici<br>• Dati su malattie professionali | • Elaborazioni dei dati rilevati a livello degli operatori<br>• Infortuni occorsi ai visitatori e relative analisi<br>• Infortuni, mancati infortuni dei dipendenti del PF<br>• Analisi per tipologia, tipo di pericolo, gravità, causa, sede della lesione, ecc. dei dipendenti del PF<br>• Giornate perse per infortunio dei dipendenti del PF<br>• Indice di frequenza (IF), Indice di gravità (IG) dei dipendenti del PF |
| S | • Dati relativi alla gestione dei DPI | • Dati relativi alla gestione dei DPI |
| RS | • Risultanze da sondaggi di opinione<br>• Dati analitici su assunzioni, cessazioni, turnover<br>• Orari di lavoro<br>• Assenteismo<br>• Affiliazione sindacale<br>• ecc. | • Customer Satisfaction visitatori<br>• Comunicazioni ricevute e risposte (dall'interno e dall'esterno)<br>• Comunicazioni inviate<br>• Uscite sui media<br>• Richieste da parte della collettività e della PA<br>• Traffico nel territorio indotto dalla presenza del quartiere |

## 8.15 Audit

La gestione degli audit costituisce una delle aree ad elevato potenziale di integrazione:

- può infatti essere realizzato un unico programma di audit a livello di polo fieristico per tutte le organizzazioni aderenti;
- si può creare una team di personale composto dalle diverse organizzazioni presenti, dedicato alla gestione e conduzione delle verifiche ispettive.

Accortezze da osservare nel programma di audit:

- il piano degli audit (o almeno i rapporti) dovrebbero essere strutturati in modo da fornire chiare informazioni al vertice dell'organizzazione soggetta all'audit. È bene, quindi, evitare di sovrapporre in uno stesso audit la verifica di diverse società anche se tutte facenti parte del Polo. Questa accortezza viene meno nel caso in cui vi sia la specifica necessità di effettuare un audit "di processo": per esempio nel caso di audit ai processi trasversali è evidente che il coinvolgimento di più operatori è necessario;
- il programma di audit può essere strutturato su due livelli: livello di singola organizzazione e livello di polo fieristico (con riferimento soprattutto ai processi trasversali).

È necessario inoltre considerare la necessità di prevedere eventuali vincoli di riservatezza per gli auditor che effettuano audit su società diverse dalla propria.

Al di là delle possibili integrazioni nei programmi e conduzione degli audit, il sistema di gestione di PF deve prevedere almeno una procedura che fissi criteri e regole comuni per l'effettuazione degli audit nelle diverse aree.

## 8.16 Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive

Le non conformità sono il naturale risultato dell'implementazione del sistema di monitoraggio ed audit. Tuttavia N/C possono risultare anche da osservazioni casuali, ispezioni informali, ecc. Queste modalità di contributo vanno anche incoraggiate, al fine di assicurare che non si perda il controllo di anomalie rilevate al di fuori dei sistemi formali di monitoraggio e di audit.

Analogamente a quanto si è detto per altre aree del sistema di gestione, le non conformità possono verificarsi a livello di singola organizzazione o a livello di polo fieristico.

In generale il trattamento e la gestione delle non conformità spettano all'organizzazione nella quale la non conformità si è rilevata. Tuttavia N/C relative ai processi trasversali possono richiedere l'intervento di funzioni individuate dal Council e riportate nelle relative procedure.

Il trattamento della N/C può avvenire solo sulla base di alcune premesse tra loro collegate;:

- l'individuazione dei processi e delle organizzazioni coinvolte;
- la classificazione delle N/C (Q, A, S, RS);
- l'assegnazione della responsabilità del trattamento.

Ai fini del sistema di PF le N/C rilevate all'interno di una specifica organizzazione e chiaramente di sua competenza interessano poco, forse soltanto a livello statistico; mentre interessano quelle che riguardano processi trasversali.

Occorre individuare un punto di gestione ben definito che compia i passi preliminari relativi alle premesse citate poc'anzi. Spetta al Council definire questo punto di gestione, che può essere collocato dove si crede, in funzione soprattutto di considerazioni pratiche. Una collocazione che può rispondere meglio di altre a criteri di praticità, è rappresentata da una Funzione (per es. la Direzione Qualità) dell'Ente Gestore.

Un'impostazione analoga vale per le azioni correttive (che fanno comunque parte del trattamento delle N/C) e delle azioni preventive (AP), che mirano a prevenire una N/C potenziale. Anche in questo caso, se l'AP nasce e si esaurisce all'interno di una specifica organizzazione, essa è di scarso o nullo interesse per il sistema gestionale di PF; se invece riguarda processi trasversali, si può far riferimento allo stesso "punto di gestione" proposto per il trattamento delle N/C.

I criteri e le modalità per la gestione delle non conformità, di azioni correttive e preventive devono essere definiti da una procedura di PF.

## 8.17 Riesame della direzione

Il riesame della direzione è essenzialmente costituito da riunioni del Council che periodicamente affronta le tematiche connesse con la gestione del sistema.

Di fatto, per la preparazione del riesame, confluiscono al Council due distinti insiemi di informazioni:

- informazioni che il Council acquisisce autonomamente attraverso proprie strutture funzionali o strutture di coordinamento create tra le varie società (p.e. Customer Satisfaction. dei clienti primari, risultati degli audit, non conformità di polo fieristico, …);
- informazioni che vengono trasmesse al Council, tramite raccolta e sintesi delle risultanze dei riesami della direzione delle singole organizzazioni che fanno parte del sistema. Solo per quanto riguarda la S&SL, si possono prendere in considerazione (se non già filtrate nei riesami della direzione delle rispettive organizzazioni) le riunioni periodiche ex Art. 11 D.Lgs. 626/94. È necessario, quindi, che uno staff designato dal Council svolga il compito di raccogliere, classificare filtrare e assiemare queste informazioni.

In sostanza si realizza un sistema piramidale: riesami a livello dei singole organizzazioni coinvolte, output messi in comune e riesaminati nei riesami centrali anche alla luce delle informazioni consolidate a livello centrale.

Le principali materie da trattare sono le seguenti:

- i risultati degli audit interni;
- le comunicazioni dalle parti interessate esterne, compresi i reclami;
- le prestazioni in materia di qualità, sicurezza e ambiente;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- lo stato di avanzamento delle azioni previste dai precedenti riesami;
- le raccomandazioni per il miglioramento per il PF;
- le modifiche al sistema Q/A/S/RS del PF;
- gli adeguamenti alle nuove normative.

È bene sia realizzata una procedura di PF che fissi le modalità di conduzione del riesame centrale ed i criteri per l'esecuzione del riesami periferici.

## 8.18 Linee Guida per una carta dei servizi del sistema fiera

La "carta dei servizi" costituisce uno dei principali strumenti adottati dalle organizzazioni operanti del terziario per la comunicazione in materia di qualità con la clientela. Tramite la carta dei servizi, oltre ad offrire una panoramica dell'organizzazione ed il "menù" dei servizi usufruibili dal cliente-utente, le aziende comunicano politiche, obiettivi e risultati in materia di qualità del servizio fornito. Soprattutto su quest'ultimo aspetto spesso vengono forniti indicatori di prestazione tali da permettere la comparazione del servizio con altre aziende dello stesso settore.

Esula dagli obiettivi di queste Linee Guida fornire una panoramica esaustiva delle carte dei servizi attualmente pubblicate; tuttavia è utile ricordare che esse possono essere suddivise in due grandi gruppi:

- carte dei servizi pubblicate su base volontaria dalle aziende. Forma e contenuto non sono soggetti a normative specifiche (se non quelle, più generali, delle norme pubblicitarie e delle comunicazioni aziendali verso la clientela);
- carte dei servizi pubblicate da aziende per rispondere a requisiti normativi o di legge (carte dei servizi "cogenti"). È il caso, per esempio, di aziende operanti nel settore dei servizi pubblici (telefonia, energia, salute, trasporti).

Nel caso dei settori "cogenti", la norma che stabilisce i principi a cui attenersi per la preparazione della carta dei servizi è costituita dal D.P.C.M. 27.1.94 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici". Oltre a prevedere gli indicatori, le aziende soggetto devono <<*[…] assicurare agli utenti forme di rimborso nei casi in cui è possibile dimostrare che il servizio reso è inferiore, per qualità e tempestività, agli standard pubblicati […] (prevedere) procedure di reclamo dell'utente circa la violazione dei principi sanciti nella presente direttive e (dare) ad esse piena pubblicità […]*>>.

Nel caso dei poli fieristici non esiste una normativa cogente in tal senso, tuttavia riteniamo che un PF il quale, attraverso l'adozione di strumenti gestionali moderni e precisi, afferma in concreto sia il proprio impegno in materia di qualità, di ambiente, di sicurezza sia quello di conformarsi a principi di etica in affari e di Responsabilità Sociale, non possa non esprimere tali impegni anche attraverso una carta dei servizi, occasione di comunicazione e di apertura con i clienti e di trasparente confronto con i concorrenti.

È auspicabile che l'iniziativa presa in tal senso, individualmente, da uno o più Poli Fieristici stimoli l'emanazione, da parte delle Associazioni di categoria, di apposite Linee Guida con il fine di garantire l'omogeneità e la confrontabilità degli indicatori riportati, supportandole con opportune attività di promozione della qualità e formazione sulle tecniche disponibili per misurarla.

### *8.18.1 Premessa organizzativa*

La pubblicazione di una carta dei servizi rappresenta il punto di arrivo di un processo di realizzazione di un affidabile sistema di gestione e monitoraggio dei processi, rilevazione periodica degli standard di qualità e di indagine della soddisfazione del cliente.

Ecco perché, prima di pubblicare dati o statistiche, è bene verificare attentamente l'affidabilità delle procedure esistenti e la chiara assegnazione di responsabilità in materia di:

- raccolta e rilevazione dei dati;
- trattamento e rielaborazione degli indicatori;
- verifica delle informazioni da pubblicare.

In molti casi, le carte dei servizi, oltre ad indicare il livello attuale di servizio, forniscono obiettivi di prestazione per alcuni o tutti gli indicatori riportati. Inoltre, la necessità di garantire determinati livelli di prestazione o di raggiungere nuovi obiettivi comporta il fatto che detti obiettivi siano comunicati all'interno dell'organizzazione, che sia presente una chiara assegnazione di responsabilità per i livelli di prestazione attesi e, possibilmente, ad essi sia collegato un sistema premiante/incentivante del personale.

### *8.18.2 Contenuti*

Le carte dei servizi generalmente sono composte da documentazione basata su due livelli:

- un documento "master" interno, completo dei dati e delle relative spiegazioni dettagliate di carattere tecnico e procedurale in merito alle informazioni contenute (p.e. un dato di servizio medio è accompagnato dai valori di varianza, da considerazioni sugli andamenti, da suggerimenti per il miglioramento e indicazioni sulle fonti dei dati: tutte informazioni per garantire l'affidabilità e la rintracciabilità dei dati raccolti). È ovvio che molte di queste informazioni sono considerate riservate dalle aziende. Questo

documento, nel caso di carte dei servizi "cogenti" viene talvolta inviato alle Autorità che gestiscono il settore specifico;

- un estratto del documento "master" per la parte d'interesse dei clienti (la "carta dei servizi" vera e propria), scritto in linguaggio accessibile, strutturato in formato grafico accattivante e facilmente usufruibile.

Data la particolare destinazione di queste Linee Guida focalizzeremo l'attenzione sulla seconda tipologia di documento: è ovvio che un'organizzazione che intenda pubblicare una carta dei servizi dovrebbe poi mantenere adeguate registrazioni per garantire l'affidabilità e la completezza dei dati.

La carta dei servizi è potrà essere costituita da:

- una guida all'utilizzo dei servizi offerti;
- i livelli di qualità attesi.

Nella guida all'utilizzo dei servizi offerti compariranno, fra l'altro:

- la planimetria della Fiera inserita nel territorio con evidenziate le vie di accesso ed i punti di raccolta del personale e dei visitatori in caso di emergenza;
- la planimetria della Fiera con evidenziata l'ubicazione dei centri informativi, delle fermate di treno, bus, taxi e uffici di autonoleggio parcheggi;
- gli orari dei principali servizi di trasporto principali città-fiera, i relativi gestori con i rispettivi recapiti telefonici ed internet e dell'eventuale navetta;
- i servizi sanitari e di sicurezza utili;
- le misure/procedure da adottare in caso di emergenza;
- informazioni sulla presenza di alcuni servizi o attrezzature utili, fra i quali i seguenti: servizio medico interno, aree per fumatori, casse pagamento parcheggio, ristoranti/self service (ubicazione, numero e rispettivo orario di operatività), servizi di telefonia (specificare gestori), fax, internet point/e-mail point, farmacia, deposito bagagli (specificare localizzazione e orario), banche, cambio valuta, bancomat, ufficio postale, nursery;
- i moduli per i suggerimenti, le segnalazioni, i reclami o gli apprezzamenti e l'indicazione sulle modalità della loro presentazione.

Se ritenuto opportuno dall'ente, la "carta dei servizi" può essere integrata con elementi di apertura al territorio, quali luoghi di cultura, aree di interesse, percorsi eno-gastronomici del territorio e strutture ricettive. A meno che queste indicazioni non siano precedute da percorsi di qualificazione, è bene comunque premettere a questa sezione (riguardante servizi forniti da terzi) che l'Ente non è responsabile di eventuali disservizi da parte di terzi.

Nella parte dedicata agli indicatori dei livelli di qualità attesi, ogni polo fieristico riporterà i livelli di qualità assicurati nell'ambito dei servizi offerti direttamente o tramite gli operatori presenti; in tal caso dovrà essere specificato che la responsabilità del livello di qualità riportato non è di esclusiva responsabilità del Gestore.

Gli indicatori da inserire saranno costituititi da una scelta significativa degli indicatori risultanti dall'attività di monitoraggio della qualità. Per ognuno dei suddetti indicatori il polo fieristico potrà precisare:

- l'impegno per l'anno in corso (o comunque per il periodo a cui si riferisce la carta);

- lo standard qualitativo programmato per l'anno precedente e quello rilevato nello stesso anno (o per il periodo antecedente a quello di validità della carta).

Laddove fossero presenti più fiere con prestazioni diverse, sarebbe opportuno precisare il livello minimo o massimo in modo da rispecchiare le manifestazioni che vengono svolte.

La carta dei servizi generalmente dovrà essere aggiornata annualmente, oppure in occasione di cambiamenti significativi ai servizi offerti o, comunque, di variazioni alle informazioni contenute (per esempio: riferimenti o numeri di telefono).

# 9. Responsabilità Sociale

## 9.1 Codice etico / RS

Se la politica del sistema gestionale del PF contiene impegni in materia di Responsabilità Sociale, adottare anche un codice etico potrebbe essere ridondante. Se tuttavia l'Ente Gestore ed eventuali altre aziende che operano nel PF ritengono di dover mantenere attivo un codice etico preesistente o, comunque, dotarsi di un codice etico, tale o tali codici possono certamente convivere con la politica del sistema gestionale del PF, fatto salvo un attento e specifico esame di coerenza e compatibilità.

Ad es. nel caso della Fiera di Milano, il codice etico si caratterizza in particolar modo nell'ambito del modello organizzativo riferibile al D.Lgs. 231/2001. Si tratta di un caso, e non è certamente l'unico, nel quale è senz'altro ipotizzabile la convivenza fra il codice etico e una politica del sistema gestionale del PF che contenga impegni in materia di Responsabilità Sociale.

Un'altra alternativa considerabile è quella di mantenere un codice etico che copra adeguatamente tutti gli aspetti di Responsabilità Sociale, non coprirli nella politica, ma inserire nella politica un impegno a rispettare il codice etico.

In questo ultimo caso, nell'ipotesi cioè che la politica rinvii al codice etico gli impegni di Responsabilità Sociale, il codice etico dovrà ovviamente riflettere quanto in proposito si è incluso nell'esempio di politica fornito nel Cap. 8. Esso dovrà essere incluso nei programmi di formazione a supporto del sistema gestionale.

Si osservi che l'esistenza di un codice etico separato consente di richiedere l'adesione allo stesso anche a enti e ad aziende che non intendono far parte del sistema gestionale nel suo complesso.

## 9.2 Imprese fornitrici non facenti parte del sistema gestionale di PF

A queste imprese si può chiedere di sottoscrivere gli impegni previsti dalla politica del sistema gestionale del PF in materia di Responsabilità Sociale come condizione preferenziale di fornitura.

## 9.3 Imprese non fornitrici non facenti parte del sistema gestionale di PF

Le imprese non fornitrici sono principalmente organizzatori ed espositori. Gli organizzatori dovrebbero, in linea di massima, fare parte del sistema, ma potrebbero non avervi aderito; vale esattamente il contrario per quanto riguarda gli espositori.

Sugli organizzatori non aderenti si dovrebbe mantenere una certa pressione, richiedendo loro di aderire alla politica o al codice etico, come primo passo di un approccio del tipo "Cerchi concentrici". Ma sono solo i rapporti di forza contrattuale fra ente gestore ed organizzatori che possono o meno portare al successo di questo approccio.

Naturalmente l'ente gestore potrà anche ricorrere a incentivi di carattere economico (v. Cap. 7), nella misura in cui si ritengano effettivamente possibili ed efficaci.

Per quanto riguarda gli espositori, il discorso è ancora più critico. È ovvio, anzitutto, che senza l'adesione degli organizzatori (se distinti dall'ente gestore), sarà molto difficile arrivare agli espositori.

Se l'organizzatore coincide con l'ente gestore, anche qui molto dipende dai rapporti di forza e, quindi, dal confronto fra domanda e offerta. Se l'ente gestore è particolarmente forte, potrà richiedere l'adesione alla politica del sistema gestionale o al codice etico come condizione per poter esporre.

## 9.4 Visitatori

### *9.4.1 Visitatori in genere*

Per quanto riguarda i visitatori in genere, si rimanda al Cap. 8, e in particolare alle Sez. 8.9 e 8.18, che riguardano rispettivamente i servizi che un PF può offrire ai visitatori e gli impegni che può assumere attraverso una "carta dei servizi".

Si veda anche il Cap. 11 per una discussione sulle modalità di coinvolgimento dei visitatori in genere.

### *9.4.2 I visitatori disabili: ipotesi di linee di azione*

#### Strutture fisiche e ausilii ai disabili

Il Cap. 8 copre anche i servizi che un PF dovrebbe erogare ai visitatori disabili e (anche con riferimento alla legislazione dedicata) le principali caratteristiche che devono avere le strutture fisiche del quartiere espositivo per tenere conto delle loro esigenze.

Per quanto riguarda i principali provvedimenti da adottare, si veda in particolare la Sez. 8.10.

#### Fornitura di informazioni

Dovrà essere assicurata la disponibilità di informazioni per i disabili che arrivano nella città dove si trova il PF relativamente ai servizi disponibili nel territorio, con riguardo, ad esempio, all'accessibilità agli edifici, ai trasporti e alle manifestazioni. (Vedi ad es. la guida predisposta dal Settore servizi sociali - Centro risorse handicap del Comune di Bologna).

#### Organizzazione di mostre e manifestazioni ad hoc

Un PF impegnato nel campo della Responsabilità Sociale, potrà considerare concretamente l'ipotesi di promuovere e ospitare manifestazioni riguardanti i mezzi e le tecnologie per migliorare la vita dei disabili, potenziare le loro capacità relazionali, lavorative, sportive, culturali, ecc. Alcuni esempi, emersi nel corso della nostra ricerca:

- HANDITALIA 2005 (tenuto a Piacenza Expo) - 2° Salone nazionale per l'Autonomia e l'Integrazione delle Persone con Disabilità. Secondo gli organizzatori, si tratta di *<<un'iniziativa unica nel suo genere nel variegato panorama fieristico italiano che spesso vede relegata la disabilità a ruolo di "accompagnatore di complemento" in rassegne riguardanti ora la Pubblica Amministrazione, ora i problemi degli Anziani, ora esperienze locali di meritevoli associazioni di volontariato, o, ancora, " inserto brutale " in fiere sanitarie…">>*
- SportRiability - Fiera dello sport e degli ausili di supporto ad atleti con disabilità - 22-26/09/2005 - Monfalcone (GO) promossa da Associazione tetra-paraplegici del Friuli Venezia Giulia

- Handimatica 2006: manifestazione dedicata all'impiego di tecnologie informatiche e telematiche per l'integrazione delle persone con disabilità. Palazzo dei Congressi, Fiera di Bologna - 30/11-2/12/2006.

Centro di competenza

Un ulteriore passo avanti potrebbe essere quello di costituire un vero e proprio centro di competenza permanente, capace di raccogliere le proposte più avanzate che provengono sia dagli espositori delle manifestazioni del tipo di quelle proposte a titolo esemplificativo nella sezione che precede sia da altri attori interessati (per es. centri specializzati di studio e di ricerca) per creare sinergie, diffondere le conoscenze, promuovere la diffusione delle tecnologie più avanzate.

## 9.5 Collettività

Per un PF, l'adesione a principi di Responsabilità Sociale porta in primissimo piano i rapporti con la collettività e con tutte le sue espressioni rappresentative, pubbliche e private. Ne abbiamo già parlato trattato questo tema sia nel Cap. 4 (Sez. 4.3 "Il territorio"), sia nel Cap. 5 (Sez. 5.1 "Il quadro di riferimento socio-politico", Sez. 5.2 "Contatti preliminari, Sez. 5.5 Organismi di coordinamento"). Vale la pena di ricordare quali sono i "temi forti" su cui si giocano questi rapporti:

- gestione dei disagi nel transitorio; sfasamento disagi / vantaggi (i disagi si presentano subito, mentre i vantaggi promessi o attesi si manifestano nel tempo);
- occupazione (quantità e qualità), modalità di impiego di personale con qualifiche basse o per attività saltuarie; personale locale (standisti, hostess, parcheggiatori);
- ricadute su business locale (ricettività, ristorazione, ecc.; accesso alla Fiera da parte delle imprese locali);
- viabilità e infrastrutture; accesso a trasporti pubblici, mobilità;
- possibilità di accesso e fruizione dei servizi interni al quartiere (PPTT, farmacia, PS, CCIAA, banche, agenzie varie, ecc. …);
- comunicazioni con la cittadinanza; apertura;
- capacità del PF di dare esempi di imprenditorialità, correttezza, sensibilità;
- coinvolgimento del PF in una strategia di sviluppo del territorio.

Una visione molto ampia di Responsabilità Sociale, supportata dalle autorità politiche regionali, dovrebbe portare la Fiera a impegnarsi proattivamente su questi "temi forti", svolgendo analisi approfondite delle ricadute socio-economiche sulla collettività derivanti dalla presenza del quartiere fieristico ed elaborando progetti e azioni per gestire queste ricadute in maniera ottimale.

È evidente peraltro che la Fiera non potrà portare avanti questi progetti senza il diretto coinvolgimento delle amministrazioni locali e quello di altre parti aventi causa (le espressioni associate della collettività, gli organismi di controllo, ecc.); certamente non può essere trascurata una verifica delle politiche regionali e l'acquisizione del supporto (anche economico) delle amministrazioni regionale e provinciale.

Accenniamo in breve ad alcune possibili linee di azione:

- promozione di migliori condizioni contrattuali per i lavoratori (precari) delle fasce basse;
- attenzione e considerazione verso l'offerta di lavoro qualificato locale (tendenzialmente a tempo indeterminato);
- sviluppo, promozione, supporto di attività di formazione e di studio;
- apertura alle imprese locali, anche per la gestione e l'erogazione di servizi interni al quartiere;
- organizzazione di fiere "del territorio", per promuovere le aziende o i prodotti locali (salvo, naturalmente,che questa non sia già la vocazione primaria della Fiera, come nel caso ad es. di Vicenza);
- creazione, nell'ambito di manifestazioni di grande rilievo, di manifestazioni satellite destinate alle aziende locali;
- apertura al pubblico (senza costi) di tutti i servizi interni (anche attraverso un'azione congiunta con le amministrazioni locali nei confronti della Regione, per chiedere condizioni normative favorevoli, quali ad esempio la rimozione (se cè previsto) del contingentamento delle licenze dei pubblici esercizi;
- disponibilità a far parte di organismi di consultazione di carattere permanente;
- promozione di visite organizzate;
- disponibilità a inserire nei propri portali e siti internet i link ai siti dei Comuni e delle istituzioni locali, nonché alle rispettive iniziative.

Come si è già osservato in altre parti di queste Linee Guida, è molto consigliabile dare formalizzazione a queste iniziative, ad esempio concordando tra Fiera e Amministrazioni locali un documento di intenti, degli orientamenti strategici di massima, ecc. Ciò potrebbe costituire un modo efficace di consolidare e creare una piattaforma su cui costruire.

Il semplice lavoro di produzione di questo documento sarebbe già di per sé un fatto positivo, propositivo e promettente.

## 9.6 Considerazioni sull'applicabilità di sistemi gestionali nel campo della Responsabilità Sociale

L'art. 3 del documento di incarico conferitoci dall'ISPESL, dopo aver fatto riferimento all'utilizzo di sistemi gestionali per la Qualità, Ambiente e Sicurezza e allo sviluppo delle relative metodologie e Linee Guida, dandone implicitamente per scontata l'applicabilità, tratta più prudentemente la questione della Responsabilità Sociale, definendo l'incarico con la seguente espressione: *<<Esaminare, nell'ambito di questo quadro complessivo, le opportunità e le modalità di applicazione di sistemi gestionali nel campo della Responsabilità Sociale>>*.

Occorre riconoscere che le risultanze del nostro studio portano a confermare l'opportunità di osservare questo atteggiamento di prudenza.

Fin qui ci siamo per la verità focalizzati sulle "modalità" di applicabilità di sistemi gestionali nell'ambito della Responsabilità Sociale; ora occorre fare qualche riflessione sull'"opportunità".

Si deve rimarcare anzitutto la scarsa adeguatezza della norma SA 8000 all'ambiente Fiera.

La norma SA 8000 guarda essenzialmente alle condizioni di lavoro del personale dipendente dall'organizzazione e dalla filiera dei fornitori, e per questa parte i suoi concetti sono applicabili, pur con tutte le difficoltà connesse all'esistenza, nel mondo fieristico, di filiere fatte in gran parte di miriadi di piccole imprese e di rapporti non continuativi. Ma, come si è visto in particolare nelle sezioni precedenti, la tematica della Responsabilità Sociale di un PF riguarda anche, in grandissima parte, i rapporti con altre controparti dell'organizzazione, e in special modo i visitatori e le collettività la cui vita è in qualche modo modificata (e talvolta in maniera molto significativa) dalla presenza del quartiere fieristico nel contesto del territorio. La SA 8000 non è stata pensata per trattare questi rapporti; in relazione a questi ultimi, abbiamo quindi cercato, nelle presenti Linee Guida, di sviluppare dei concetti e dei criteri autonomi e specifici.

Non è questa la sola ragione che rende inadeguato e problematico l'utilizzo della SA8000, quale standard di Responsabilità Sociale nell'ambito di un sistema gestionale a livello di Polo Fieristico.

La SA8000 si preoccupa di veicolare i principi di Responsabilità Sociale dell'organizzazione alle filiere dei fornitori, ignorando - come ovvio - i clienti. Ma nel PF è presente una filiera di clienti: organizzatori - espositori. I primi dovrebbero far parte direttamente del sistema, ma non è detto che vi aderiscano, e in questo ultimo caso dovrebbero comunque essere in qualche modo coinvolti nella politica di Responsabilità Sociale del PF.

Analoghe considerazioni potrebbero essere fatte per gli espositori e per i loro fornitori: gli allestitori. Ma si tratta di popolazioni molto difficilmente controllabili, miriadi di mini e microimprese, la cui presenza nel quartiere è saltuaria e per periodi di tempo molto limitati. È questo il contesto in cui possono presentarsi i problemi maggiori: diffusione di lavoro nero e / o fortemente precario, problemi di S&SL legati a stress e a ritmi di lavoro elevatissimi. Il modo più immediato di coinvolgere queste imprese potrebbe essere quello di far firmare loro determinati impegni, come condizione per essere ammesse a lavorare nel quartiere. Si tratterebbe di una decisione non facile, per molte ragioni, e non facilmente presidiabile in concreto.

Le nostre analisi e le nostre riflessioni conducono quindi a conclusioni scettiche sulle opportunità di applicazione al Polo Fieristico di un sistema gestionale nel campo della Responsabilità Sociale quale il sistema descritto dalla norma SA8000. Si apre quindi l'ipotesi di sviluppare uno standard ad hoc per i Poli Fieristici, risolvendo in quella sede tutte le questioni relative alle modalità applicative. Vedi in proposito il Cap. 12.

Questa eventualità è interessante anche in relazione agli altri campi di applicazione del sistema, quelli della Qualità, dell'Ambiente, della S&SL. Infatti, una norma ad hoc per i Poli Fieristici può essere scritta tenendo conto delle loro peculiarità in tutte le aree considerate.

# 10. Misura delle prestazioni

## 10.1 Che cosa sono le prestazioni; misure dirette

L'adozione di sistemi gestionali è sempre, orientata a migliorare le prestazioni dell'organizzazione nelle aree gestite mediante tali sistemi. Ma il significato del termine prestazioni non è sempre univoco e condiviso.

Sarà probabilmente condivisa l'affermazione che migliorare le prestazioni in materia:

- di S&SL, vuol dire ridurre gli infortuni e le malattie professionali;
- ambientale, vuol dire ridurre il consumo di risorse e di rilasci inquinanti nell'ambiente esterno;
- qualità, ridurre la difettosità e aumentare la soddisfazione dei clienti.

Lasciamo per ora da parte il tema della Responsabilità Sociale, sul quale torneremo più avanti.

Per poter parlare di "ridurre un qualcosa" bisogna anche chiedersi: "ridurre rispetto a che cosa?" e ancora "misurato con che cosa?".

Se accettiamo di chiamare "efficienza" il miglioramento delle prestazioni, dobbiamo ricordare che l'efficienza è un fatto dinamico e comparativo. Un dato di efficienza ha senso se paragonato a realtà comparabili, o a un parametro di riferimento, un *benchmark*, oppure alla sua evoluzione nel tempo.

Questa affermazione conduce a rispondere alla prima domanda: "ridurre rispetto a che cosa?". Le risposte principali sono due: rispetto a se stessi, nel tempo e rispetto a realtà comparabili, in tempi prefissati.

L'altra domanda è: "che cosa misuriamo?".

E qui si deve ricordare che l'efficienza è sempre il rapporto fra un risultato e il corrispondente impiego di risorse. L'efficienza di un turbogeneratore di energia elettrica è data dal rapporto fra l'energia prodotta e il consumo di combustibile utilizzato; l'efficienza di una squadra di spalatori di neve si potrà misurare dividendo i metri cubi di neve rimossa per il tempo impiegato dalla squadra o per il costo della stessa.

Peraltro, se riducessimo del 10% gli infortuni, i rifiuti e i pezzi difettosi, diminuendo del 20% il personale e la produzione, non potremo certamente sostenere di avere migliorato le nostre prestazioni in materia di S&SL, ambiente, qualità.

Dovremo perciò utilizzare degli indici (o "indicatori"). Ben conosciuti sono gli indici di frequenza e di gravità per quanto riguarda gli infortuni sul lavoro; lo stesso si può dire per i diversi indici statistici che misurano la difettosità della produzione, correlando le rilevazioni di difettosità all'insieme della produzione.

Approfondiamo queste considerazioni, per ciascuno dei campi che interessano il nostro studio.

In materia di S&SL i classici indici globali di gravità e di frequenza rappresentano una prima indispensabile misurazione del fenomeno infortunistico, ma non sono un punto d'arrivo. Riferire tali indici anche a tutti gli incidenti, che non abbiano dato luogo a un infortunio, rappresenterebbe certamente un grande affinamento, oltre a essere coerente con la specifica OHSAS 18001 (il nostro riferimento per la gestione della S&SL) che richiede appunto di monitorare i cosiddetti quasi-infortuni, ossia gli incidenti che non hanno dato luogo a un infortunio.

Inoltre gli indici di frequenza e di gravità possono essere riferiti non solo alla totalità dei campioni (ore lavorate, ore di assenza, infortuni totali) ma a dei sottoinsiemi (parti dell'organizzazione, specifiche tipologie di infortuni, ecc.) che si ritengano particolarmente significativi (ad es. caduta dall'alto). Non ci soffermiamo tuttavia sulle analisi del fenomeno infortunistico per causa e per sede della lesione, che generalmente non servono tanto ad arricchire la misura delle prestazioni, quanto ad ottenere indicazioni, non di rado preziose, sui rischi effettivamente presenti.

Rimandiamo alle Linee Guida dell'Ispesl sui sistemi di gestione integrati Ambiente e Sicurezza per le PMI per la proposta di un ulteriore metodo di misura delle prestazioni di S&SL, basato sul confronto fra due diverse e successive elaborazioni della valutazione dei rischi.

In materia ambientale, si fa normalmente ricorso a indicatori che pongono in relazione dati di impatto ambientale (o che si presumono correlati agli impatti ambientali, e di essi rappresentativi) con dati di valore (valore aggiunto, fatturato, valore della produzione, consumi). Ad esempio: l'energia consumata per produrre un determinato bene rapportata al valore di mercato di quel bene; la quantità di rifiuti generati rapportata ai consumi di materie prime.

In materia di qualità le metodologie di misura della qualità in produzione di beni sono grandemente sviluppate da tempi immemorabili. Un po' meno agevole è la misura della qualità dei servizi, che si basa comunque, a grandi linee, su rilevazioni di situazioni non conformi rispetto agli standard prefissati.

## 10.2 Misure indirette

Al momento in cui si constata la difficoltà di misurare direttamente la qualità dei servizi forniti da un'organizzazione, ci si rifugia in una misura indiretta: quella della "customer satisfaction", concettualmente discutibile, perché non dipende solo dalla qualità intrinseca dei servizi forniti, ma anche dal livello delle attese dei clienti, e, quindi, da situazioni socio-culturali. Tuttavia l'utilizzo di questo strumento è vastissimo, ed è anche codificato nelle norme come la ISO 9000. Utilizziamolo anche massicciamente, intendendo nel nostro caso per "customer" anzitutto il pubblico che visita le manifestazioni fieristiche, ma anche le collettività la cui vita è poco o molto modificata dalla presenza del quartiere fieristico, e anche i clienti "interni", ad esempio gli espositori.

Il metodo di misurare gli effetti, laddove sia difficile misurare la qualità intrinseca, ci riporta all'area della Responsabilità Sociale, che avevamo momentaneamente accantonato.

Ricordiamo quanto detto in altre parti di queste Linee Guida circa i "destinatari" degli impegni di Responsabilità Sociale assunti dalle organizzazioni che aderiscono al sistema gestionale Q/A/S/RS del PF: il proprio personale (per tutte le organizzazioni), i visitatori (per l'ente gestore, per gli organizzatori e per gli espositori), la collettività (per l'ente gestore).

La metodologia applicabile per la valutazione della "customer satisfaction" si può trasferire tale e quale in materia di Responsabilità Sociale come misura delle rispettive prestazioni, con qualche precisazione riguardante i tre gruppi di "clienti":

- personale proprio: in questo caso non si parla di "customer satisfaction", bensì di "indagini di clima", "sondaggi di opinione" o simili; ma il concetto è del tutto analogo. Oltre alle indagini di clima, o come le si voglia chiamare, si possono utilizzare però anche altri indicatori indiretti. Per esempio si possono utilizzare il livello di assenteismo, quello

di sindacalizzazione, l'adesione alle iniziative sindacali, le lagnanze ricevute dalla direzione. Altri dati significativi possono essere quelli riferiti al turnover, limitatamente al personale con qualifiche medio-alte;

- espositori: sono possibili e auspicabili sintetici sondaggi di soddisfazione, gestiti attraverso gli organizzatori; ma sono altrettanto e ancor più significativi dati di turnover / fedeltà degli espositori, e rapporto fra offerta e richiesta di spazi espositivi;
- collettività: osserviamo anzitutto che, per quanto riguarda la collettività, i confini tra qualità e Responsabilità Sociale tendono di fatto a svanire. Entrambe infatti si possono definire come sensibilità alle esigenze che nascono nella collettività in relazione alla presenza del quartiere fieristico e alla capacità di soddisfarle o di contribuire alla loro soddisfazione. In questo caso parlare di misure, sia pure indirette, è alquanto arrischiato. Le valutazioni fattibili passano attraverso le analisi delle uscite sui media locali (stampa, radio, TV, siti internet), attraverso le lagnanze che pervengono alla Fiera e alla Pubblica Amministrazione, gli incontri con gli amministratori pubblici e con le espressioni organizzate della collettività, ecc.

## 10.3 Gli "indicatori di sforzo" e quelli economici

Le metodologie più diffuse di misura delle prestazioni, riconducibili all'utilizzo di sistemi gestionali formali, ammettono in genere di far riferimento non solo a veri e propri indicatori di risultati, ma anche ai cosiddetti indicatori di sforzo, ovvero quelli che misurano attività che hanno lo scopo, direttamente o indirettamente, di migliorare le prestazioni dell'organizzazione. Sono indicatori da utilizzare con prudenza, in quanto la loro validità è legata all'assunto che gli sforzi producano effettivamente dei risultati: un assunto tutt'altro che scontato, e che si può fare, sempre con la dovuta cautela, solo per organizzazioni molto mature ed esperte. Tipici indicatori di sforzo sono quelli, più spesso classificati come finanziari e/o economici, che misurano le spese e gli investimenti che l'organizzazione destina al miglioramento delle prestazioni nelle aree interessate dai sistemi gestionali formalizzati.

Altri indicatori di sforzo abbastanza diffusi sono quelli relativi all'attività di formazione.

Noi riteniamo che tali indicatori vadano adottati soltanto quando si ha una ragionevole fiducia nel fatto che gli sforzi producano effettivamente risultati. Così potremo misurare:

- la quantità di formazione erogata, se siamo ragionevolmente fiduciosi sulla sua efficacia;
- le risorse investite nel sistema gestionale, se pensiamo, in buona fede, che il sistema funziona e funzionerà;
- quelle investite nelle strutture e negli impianti, se siamo certi che ne deriveranno miglioramenti in termini di sicurezza, di ambiente, di qualità, di fruizione del quartiere, di qualità di vita per le collettività, ecc.

Abbiamo così citato alcuni indicatori di sforzi. Naturalmente se ne possono elaborare molti altri, deducendoli per es. dalle attività di comunicazione, di monitoraggio, di auditing, di documentazione, insomma un po' da tutte le aree interessate da adempimenti del sistema gestionale. Interpretare tali adempimenti come "sforzi", misurarli, e includere tali misure fra quelle relative alle prestazioni del sistema è un'operazione legittima, ma da condurre con molta cautela.

## 10.4 Esempi di indicatori di prestazione nel sistema gestionale del PF

| Area (QASR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| Generale | | • % di imprese che aderiscono al sistema gestionale del PF<br>• % di imprese che aderiscono alla politica del SG del PF<br>• % di imprese che adottano ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 |
| Q, A, S, RS | • Budget dedicato (per dipendente, come percentuale del fatturato, …)<br>• Investimenti (c.s.)<br>• Tasso di rinnovo del macchinario | • Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |
| Q, A, S, RS | • Ore-uomo di partecipazione e numero dei partecipanti agli incontri di formazione | • Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori<br>• Numero incontri di formazione / ore di formazione erogate su tematiche relative al sistema di PF |
| Q | • Numero dei controlli effettuati sui fornitori | • Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |
| Q | • N/C fornitori rispetto al totale controlli | • Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |
| Q, A, S RS | | • Trend N/C di qualsiasi tipo |
| Q | • "Customer satisfaction" visitatori, espositori. Misure dirette o indirette (da parte degli organizzatori) | • "Customer satisfaction" visitatori, espositori. Misure dirette o indirette<br>• Rapporti fra facilities disponibili ai visitatori (spazi, bagni, verde, verde attrezzato) e numero visitatori |
| A | *Consumi energetici*<br>• Energia totale consumata (Tep) /visitatore/anno<br>• Idem per fonti energetiche diverse: elettricità, combustibili gassosi, combustibili liquidi / fonti non rinnovabili, fonti rinnovabili<br>• Rapporti fra energia da fonti rinnovabili e da fonti non rinnovabili o da entrambi al totale | *Consumi energetici*<br>• Energia totale consumata (Tep) /visitatore / anno<br>• Idem per fonti energetiche diverse: elettricità, combustibili gassosi, combustibili liquidi / fonti non rinnovabili, fonti rinnovabili<br>• Rapporti fra energia da fonti rinnovabili e da fonti non rinnovabili o da entrambi al totale<br>• Energia consumata per condizionamento rispetto al numero di visitatori o agli spazi o ai volumi riscaldati (indici da parametrare per gradi-giorno) |
| A | *Consumi idrici*<br>• Consumi idrici (t, $m^3$) per fatturato | *Consumi idrici*<br>• Consumi idrici per fatturato, valore aggiunto, numero di visitatori<br>• Bilanci di massa<br>• Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |

| Area (QASR) | Operatore | Sistema PF |
|---|---|---|
| A | *Emissioni in atmosfera*<br>• Quantitativo emissioni di gas serra [teq$CO_2$] da rapportare a un dato di valore (fatturato, V.A., numero visitatori/anno)<br>• Percentuale di emissioni entro il 10% dei limiti autorizzati | *Emissioni in atmosfera*<br>• Quantitativo emissioni di gas serra [teq$CO_2$] da rapportare a un dato di valore (fatturato, V.A., numero visitatori/anno)<br>• Percentuale di emissioni entro il 10% dei limiti autorizzati<br>• Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |
| A | *Scarichi idrici*<br>• Percentuale di rilasci entro il 10% dei limiti di legge<br>• Media pesata dei rapporti fra le concentrazioni dei principali inquinanti e i limiti autorizzati | *Scarichi idrici*<br>• Percentuale di rilasci entro il 10% dei limiti di legge<br>• Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori |
| A | *Rifiuti*<br>• Q.tà rifiuti pericolosi/anno [t] / fatturato (o altro dato di valore applicabile)<br>• Q.tà rifiuti non pericolosi/anno [t] / fatturato (o altro dato di valore applicabile)<br>• Rapporto fra le due voci<br>• Percentuali di riciclo, recupero, modalità di smaltimento | *Rifiuti*<br>• Elaborazione a livello di PF dei dati rilevati a livello degli operatori, con parametrazioni a dati di valore del PF |
| S&SL | • Indice di frequenza (IF), Indice di gravità (IG)<br>• IG, IF relativi a mancati infortuni | • IG, IF relativi a infortuni<br>• IG, IF relativi a mancati infortuni<br>• Infortuni occorrenti ai visitatori (per es.: numero / 1000 visitatori / anno), IG (se si possono rilevare le prognosi) |
| RS | *Verso il personale interno*<br>• Sondaggi di opinione; turnover; assenteismo; affiliazione sindacale; partecipazione alle attività sindacali; numero di lagnanze (ad es. per 100 dipendenti / anno)<br>• Dati sulle assunzioni e sulle carriere del personale femminile; presenza di donne nel management<br>• Dati sulle assunzioni, sui compiti assegnati e sulle carriere dei disabili<br>• Orari di lavoro reali<br><br>*Verso gli espositori (da parte degli organizzatori)*<br>• turnover / fedeltà degli espositori<br>• rapporto fra offerta e richiesta di spazi espositivi | *Verso i visitatori*<br>• Indagini di Customer Satisfaction<br>• Lagnanze ricevute<br><br>*Verso le collettività*<br>• Classificazione delle uscite sui media (positive, neutre, negative)<br>• Lagnanze dei cittadini<br>• Lagnanze e rilievi del pubblici amministratori |
| A, RS | | *Verso le collettività*<br>Traffico indotto nel territorio:<br>• passaggi orari in punti critici predefiniti<br>• concentrazione inquinanti da traffico in zone critiche misure di rumore emesso dal traffico e immesso nelle zone abitate |

Un'interessante esposizione e discussione dei criteri di valutazione delle prestazioni, sia pure limitatamente ai settori dell'ambiente e della S&SL, si trova nel "Manuale teorico di riferimento" delle Linee Guida per il sistema di gestione ambiente e sicurezza delle PMI, pubblicate nel sito dell'ISPESL (http://www.ispesl.it/linee_guida/sgsa/lineeguidasgi.htm).

# 11. Approfondimento e dettagli di alcuni strumenti relazionali specifici

Nessun organismo funziona se non ha un sistema che:

- assicuri una comunicazione costante e tempestiva fra le sue componenti;
- sia provvisto di adeguate capacità sensoriali, necessarie per percepire in maniera affidabile i segnali che provengono dall'esterno;
- sia in grado di trasmettere tali segnali ai punti giusti di elaborazione, ovvero alle funzioni di controllo;
- attivi in modo efficace e coordinato le proprie funzioni operative, inviando loro gli opportuni comandi;
- sia capace di rilevare le proprie eventuali disfunzioni, inviando le relative informazioni ai punti giusti dell'organismo;
- si avvalga di canali affidabili e di elevata qualità;
- sia capace di individuare, riconoscere e possibilmente prevenire i principali rischi che possono minacciare l'organismo.

A tal fine esso deve avvalersi anche di tecniche, metodologie e strumenti adeguati; di seguito ne segnaliamo alcuni.

## 11.1 Sito intranet

In più parti di queste Linee Guida si è attirata l'attenzione sulla grande utilità che può avere, per il sistema gestionale a livello di polo fieristico, l'istituzione di un sito intranet che permetta, tra l'altro, di:

- distribuire, ricevere e scambiare informazioni;
- inoltrare richieste alle funzioni competenti;
- accedere a DB specializzati che contengano la documentazione del sistema, informazioni statistiche (ad es, il registro infortuni e le relative elaborazioni), i dati risultanti dai monitoraggi (e, in particolare, quelli utili per monitorare l'avanzamento del programma), moduli di formazione on-line, la normativa nelle materie coperte dal sistema;
- supportare un "forum" specificatamente mirato ai sistemi gestionali;
- supportare la somministrazione di questionari, l'effettuazione di indagini di C/S, ecc.;
- supportare eventuali scadenziari.

Questo sito dovrà essere gestito dall'Ente gestore.

La forte attenzione su aspetti di qualità e di Responsabilità Sociale (oltre che di ambiente e di sicurezza) implicita in un sistema gestionale formalizzato e dichiarato, amplifica grandemente l'importanza di utilizzare dei meccanismi attivi di stimolo e di ascolto sia dei visitatori, sia delle categorie di operatori che non sono direttamente parte del sistema, ma che sono comunque destinatari di requisiti che nascono dal sistema stesso, o comunque da normative cogenti (D.Lgs. 626/94, D.Lgs. 494/96, ecc.). Tra queste categorie di operatori si potrebbero includere, ad esempio, gli allestitori ed i subfornitori delle imprese erogatrici di servizi nel PF.

L'utilizzo dei succitati meccanismi permette di ottenere, in forma affidabile ed organica, molte informazioni necessarie per orientare i programmi di miglioramento e di comunicazione predisposti nell'ambito dell'applicazione del sistema gestionale.

## 11.2 Coinvolgimento dei visitatori

I visitatori possono essere coinvolti attraverso diversi strumenti, quali ad es.

### *11.2.1 Le indagini di opinione*

Le indagini di opinione possono riguardare la soddisfazione degli utenti in relazione ai contenuti della fiera e delle modalità espositive, dei servizi offerti, delle aree di svago e riposo, della viabilità e dei parcheggi, delle esigenze strutturali e architettoniche delle persone disabili, dei costi, ecc. Possono comprendere parti propositive, a riguardo degli stessi argomenti.

Sono strumenti abbastanza impegnativi, ma molto efficaci, che possono essere implementati, per gli scopi che si prefigge il presente lavoro, anche attraverso l'estensione dei contenuti delle indagini di *customer satisfaction* eventualmente preesistenti.

Questi strumenti implicano:

- la predisposizione di questionari;
- la definizione delle modalità di amministrazione dell'indagine e dei relativi strumenti (cartacei, informatici, ecc.);
- l'analisi e l'interpretazione dei risultati;
- la definizione di azioni, di interventi correttivi e migliorativi;
- l'informazione ai partecipanti relativa ai due punti precedenti;
- l'attuazione delle azioni e interventi correttivi e migliorativi.

Indagini di questo tipo dovrebbero essere ripetute periodicamente, con una frequenza dell'ordine dei tre anni.

L'attivazione di canali di comunicazione facilmente utilizzabili da parte dei visitatori (vedi più sotto) potrebbe offrire un'alternativa alle indagini di opinione; in tal caso occorrerebbe però classificare e archiviare opportunamente i messaggi spontanei che provengono dai visitatori e compiere elaborazioni periodiche (anche qui con una frequenza dell'ordine dei tre anni). Gli adempimenti elencati con riferimento ai sondaggi d'opinione, dal punto 3 in poi, restano sostanzialmente invariati.

### *11.2.2 Indagini di comportamento e attitudinali*

Riguardano sia gli orientamenti dei visitatori in merito alla fruizione delle strutture e dei servizi del polo fieristico sia, per quanto più direttamente ci interessa, i comportamenti adottati di fatto in materia di sicurezza, salute e ambiente.

Alcune materie oggetto di queste indagini possono essere le seguenti:

- utilizzo dei servizi disponibili nel PF;
- utilizzo dei mezzi di trasporto;

- gestione dei tempi (permanenza in Fiera o in parti di essa, ecc.);
- acquisti effettuati dai visitatori;
- modalità per sbarazzarsi dei rifiuti;
- infortuni e malesseri occorsi ai visitatori;
- comportamenti pericolosi;
- statistiche relative alle critiche e alle lagnanze.

Si tratta di indagini che vanno accuratamente progettate e supportate da rilevazioni ad hoc, anche basate (come nel caso delle modalità per sbarazzarsi dei rifiuti o in quello dei comportamenti pericolosi) sul ricorso a osservatori appositamente istruiti, analogamente a quanto si fa nell'ambito dei programmi di "behavioral safety".

Questa tipologia di indagini presuppone fasi di lavoro quali l'analisi e l'interpretazione dei risultati e la definizione di azioni, di interventi correttivi e migliorativi. In questo caso, tuttavia, gli interventi possono riguardare aspetti sotto controllo del PF (per esempio, i servizi), ma anche essere rivolti a modificare i comportamenti dei visitatori.

### *11.2.3 Istituzione di canali di comunicazione facilmente utilizzabili da parte dei visitatori*

Siamo nel campo delle cassette delle idee … ma naturalmente delle cassette elettroniche, chioschi, postazioni mediante le quali il visitatore possa esprimere critiche, lagnanze, suggerimenti, proposte, o richiedere informazioni e chiarimenti. In questo caso, l'iniziativa e la scelta degli argomenti passano ai visitatori; ma non è vietato utilizzare queste postazioni anche per focalizzare l'attenzione dei visitatori su argomenti o su settori gestionali particolari, quali, nel nostro caso, quelli della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza e della Responsabilità Sociale.

Un aspetto importante, delle comunicazioni, è quello di dare sempre una risposta, individuale o collettiva, ma in modo che l'iniziatore della comunicazione la percepisca come tale. Poche cose sono altrettanto irritanti come ad es. mandare un messaggio senza poter sapere se è arrivato, se si è perso, se è stato accettato, se è stato rifiutato, se darà origine a qualcosa oppure no.

Se non si è in grado di dare una risposta, è meglio non avviare iniziative e programmi di questo tipo.

## 11.3 Gli allestitori e altre terze parti

Ipotizziamo, in questo paragrafo, che gli allestitori non siano coinvolti direttamente nello sviluppo e nel funzionamento del sistema gestionale, e che ciò sia vero anche per altri operatori ("terze parti") che operino nel PF con caratteristiche di saltuarietà e/o di accessorietà. Per semplicità, nel seguito si parlerà semplicemente degli allestitori, salvo che non si specifichi altrimenti.

Gli strumenti che abbiamo tratteggiato con riferimento ai visitatori si possono applicare, mutatis mutandis, anche a queste categorie di operatori.

In gran parte cambiano gli argomenti, che ricadono prevalentemente nell'area dei rapporti di lavoro, e assumono un risalto e un'importanza maggiore gli aspetti operativi.

Scarsamente applicabile è l'ipotesi di istituire dei canali di comunicazione del tipo di quelli ipotizzati per i visitatori; però si potranno valutare delle forme (interattive) di utilizzo della rete intranet, che consentano di conoscere i punti di vista degli allestitori su aspetti sensibili, quali:

- Qualità dei progetti
- Completezza, qualità e chiarezza della documentazione (es. Regolamento Tecnico)
- Supporti da parte dell'Ente gestore
  - tecnici (es. assistenza per S&SL)
  - gestionali (es. gestione rifiuti)
- Gestione dei tempi
- Rapporti con gli espositori
- Aree di miglioramento
- Interesse a un maggior coinvolgimento nel sistema gestionale del PF.

Come si è già osservato, si punta a rendere organico e affidabile, e quindi concretamente utilizzabile, il flusso di pareri, consensi, critiche o lagnanze che proviene comunque da queste categorie di operatori.

Inoltre, la rilevazione periodica (si rammenta nuovamente che si tratta sempre di periodi dell'ordine dei tre anni) dell'eventuale interesse a un maggior coinvolgimento nel sistema gestionale del PF consente di verificare la copertura del sistema, e di valutare ipotesi di estensione, in un'ottica di "Cerchi concentrici".

# 12. Spunti per la stesura di una norma standard di sistema gestionale di Polo Fieristico

## 12.1 Sviluppare una norma standard?

Come si è detto più volte, il sistema gestionale oggetto di queste Linee Guida non risulta dall'applicazione e dalla combinazione dei noti sistemi gestionali codificati da norme dell'ISO o di altri enti di normazione, pur adottando nella misura più ampia possibile gli strumenti tipici di tali sistemi gestionali. Esso pertanto, se può sicuramente (e deve) essere sottoposto a procedure di verifica, non è certificabile.

Nasce allora la domanda: come possiamo avere un sistema certificabile, a cui si applichino le procedure di certificazione di terza parte, di sorveglianza, di ricertificazione, ecc.?

La risposta è concettualmente semplice: occorre scrivere una norma standard dedicata, e seguire le procedure che gli Enti di normazione e gli enti di accreditamento (come il Sincert) prescrivono affinché essa sia certificabile.

## 12.2 Una possibile struttura della norma standard

La struttura di tale norma potrebbe essere la seguente:

12.2.1 Copertura del sistema

12.2.2 Organizzazione e responsabilità

- Responsabili della direzione (per ciascuna organizzazione)
- Organismi / i di coordinamento
- Rapporti interni / ruoli, poteri, ecc.

2.2.3 Processi decisionali

12.2.4 Principi d'azione

- Politica
- Carta dei servizi
- Codice etico

12.2.5 Pianificazione

- Rilevazione e descrizione dei processi
  - Processi trasversali
  - Processi relativi ai visitatori
- Analisi iniziali A&S
- Prescrizioni legali e altre
- Obiettivi e programmi

12.2.6 Sistema documentale

- Struttura documentale
- Requisiti e controllo dei documenti
- Registrazioni

- Procedure documentate

12.2.7 Formazione e competenze

12.2.8 Relazioni, comunicazioni e coinvolgimento

- Interne al PF, con le organizzazioni che partecipano al sistema
- Interne al PF, con le organizzazioni che non partecipano al sistema
- Con i visitatori
- Con le parti interessate esterne
- Con le rappresentanze dei lavoratori

12.2.9 Controllo operativo

- Gestione processi
- Gestione impianti
- Criteri progettuali e costruttivi
- Requisiti per disabili
- Progettazione degli eventi fieristici (inclusi riesame, verifica, validazione, ecc.)
- Determinazione dei requisiti degli eventi fieristici
- Servizi agli operatori
- Servizi ai visitatori
- Requisiti dei servizi
- Gestione e controllo dei fornitori e delle imprese esterne
- Regolamenti tecnici
- Assistenza normativa e per l'applicazione delle norme
- Assistenza operativa

12.2.10 Sorveglianza e misurazioni

- Misurazioni
- Soddisfazione dei clienti, degli utenti e di altri aventi causa
- Verifiche ispettive interne
- Verifica del rispetto delle prescrizioni

12.2.11 Rilevazione e gestione delle N/C, A/C, A/P

12.2.12 Prevenzione e gestione delle emergenze

12.2.13 Riesami delle direzioni

12.2.14 Riesame degli organismi di coordinamento.

## 12.3 Conclusione

Non rientra negli scopi di queste Linee Guida andare oltre a un'indicazione generale come quella appena esposta. Tuttavia le Linee Guida possono fornire al normatore che intraprendesse il compito di elaborare una norma standard, una serie di input, indirizzi, metodi, strumenti, ecc. Il che ci sembra, tutto sommato, auspicabile.

## 13. Principale bibliografia e siti consultati


- Legge n. 59/1997 (cosiddetta "Bassanini")
- D.Lgs. n. 112/1998 "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni e agli Enti locali"
- D.Lgs. n. 114/1998 "Riforma della disciplina relativa la settore del commercio"
- D.Lgs. n. 43/1998 "Disposizioni in materia di commercio con l'estero a norma dell'articolo 4, comma 4 lettera c), della legge n. 59/1997"
- Censis: "Competizione e promozione: il sistema delle fiere- Ottimo lo stato di salute del sistema fieristico italiano. Ma resta la sfida dell'internazionalizzazione" - Roma Venerdì 24 Febbraio 2006". Nel sito http://www.censis.it/277/372/5732/5750/5751/5752/stampa.asp
- http://www.aefi.it. È il sito dell'Associazione Espositori e Fiere Italiane. Contiene, fra l'altro, un'ampia bibliografia, alla quale si rimanda
- http://www.fondazionefieramilano.com
- http://www.fieramilanoedintorni.it
- http://www.fieramilano.com
- http://www.svilupposistemafiera.it
- http://www.fierarimini.it
- http://www.bolognafiere.it
- http://www.vicenzafiera.it
- http://fe-fly.mag-news.it (Adria Congrex)
- http://www.regione.lombardia.it
- http://arianna.consiglioregionale.piemonte.it (L.R. Piemonte 07/09/87)
- http://www.comune.pero.mi.it
- http://www.comune.rho.mi.it
- http://www.easylabs.it (Informatica e Tecnologie comunicative per disabili)
- http://www.handimatica.it
- Linee Guida per i sistemi di gestione integrati Ambiente e Sicurezza nelle PMI (sito Ispesl http://www.ispesl.it/linee_guida/sgsa/lineeguidasgi.htm), ISPESL, Roma, 2005
- AA.VV. (a cura di Ernesto Longo e Matteo Bartolomeo): Ambiente, comunicazioni, società - Negoziare il futuro sostenibile. Ed. Il Sole 24 Ore, Milano 1998
- L. Bobbio e A. Zeppetella: Perché proprio qui? Ed. Franco Angeli, Milano, 1999
- Ente Nazionale per l'Aviazione Civile: La qualità dei servizi nel trasporto aereo. Le carte dei servizi standard: Linee Guida, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry: Servire qualità - Un metodo pratico per gestire le imprese di servizi, Mc Graw-Hill Libri - Milano - 1991
- E.H. Schein, Lezioni di Consulenza, Raffaello Cortina Editore, Milano 1991.

# 14. Allegati

## Allegato 1 - Rilevazione delle situazioni gestionali degli operatori del PF

Tabella 14.1 - Gestione propria degli operatori nel Polo Fieristico

| Organizzazione | Area di gestione | Domande tipo | Commenti | Score / Rating |
|---|---|---|---|---|
| Generale | Organizzazione / struttura | • Struttura formalizzata<br>• Tendenziale autosufficienza (impiego di risorse interne) Outsourcing generalizzato | | |
| | Assegnazioni di responsabilità | • Per la Qualità<br>• Per l'Ambiente<br>• Per la Sicurezza<br>• Per la gestione del personale e per la formazione<br>• Per i fornitori<br>• Per i rapporti con il pubblico<br>• Per i rapporti con le associazioni di categoria<br>• Per i rapporti con la PA | | |
| | Gestione della documentazione | • Disegni<br>• Mappe e layout<br>• Procedure<br>• Documentazione di legge<br>• Misure e monitoraggi | | |
| | | | Rating gestione propria, parte generale | |

| Organizzazione | Area di gestione | Domande tipo | Commenti | Score / Rating |
|---|---|---|---|---|
| Qualità | Punti chiave / critici per la qualità del suo servizio | • Rilevanza del tema/consapevolezza<br>• Criticità, punti chiave e vincoli relativi a fattori propri<br>• Dipendenze e vincoli derivanti da fattori a monte<br>• Dipendenze / implicazioni / vincoli relativi alle correlazioni con altri soggetti<br>• Attese e richieste dei clienti<br>• Attese e richieste degli utenti | | |
| | Gestione della qualità | • Certificazione ISO 9001<br>*(nota: il possesso di una certificazione ISO 9001:2000 fa, in linea di principio, decadere le domande successive)*<br>• Concetti PDCA<br>• Identificazione e analisi processi e loro interrelazioni<br>• Criteri di funzionamento e controllo<br>• Monitoraggi e misurazioni<br>• Azioni per assicurare risultati e miglioramento<br>• Impegno della direzione (comunicazioni, politica, obiettivi, riesame, risorse, organizzazione)<br>• Pianificazione (obiettivi, requisiti)<br>• Realizzazione del prodotto<br>• Controllo dell'erogazione di servizi<br>• Identificazione e gestione delle non conformità | | |
| | | | Rating gestione propria, parte Qualità | |

| Organizzazione | Area di gestione | Domande tipo | Commenti | Score / Rating |
|---|---|---|---|---|
| Ambiente | Punti chiave / critici per la gestione delle variabili ambientali | • Rilevanza del tema/consapevolezza<br>• Criticità, punti chiave e vincoli relativi a fattori propri<br>• Dipendenze e vincoli derivanti da fattori a monte<br>• Dipendenze / implicazioni / vincoli relativi alle correlazioni con altri soggetti<br>• Attese e richieste dei clienti<br>• Attese e richieste degli utenti | | |
| | Gestione ambientale | • Certificazione ISO 14001<br>*(nota: il possesso di una certificazione ISO 14001 fa, in linea di principio, decadere le domande successive)*<br>• Concetti PDCA<br>• Analisi e valutazione degli effetti e impatti ambientali<br>• Identificazione della normativa pertinente<br>• Applicazione della normativa<br>• Pianificazione<br>• Formazione<br>• Comunicazioni e coinvolgimento<br>• Monitoraggi<br>• Sorveglianza e controllo<br>• Verifiche interne<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Identificazione e gestione delle non conformità | | |
| | | | Rating gestione propria, parte Ambiente | |

| Organizzazione | Area di gestione | Domande tipo | Commenti | Score / Rating |
|---|---|---|---|---|
| S&SL | Punti chiave / critici per la gestione delle variabili relative alla S&SL | • Rilevanza del tema/consapevolezza<br>• Criticità, punti chiave e vincoli relativi a fattori propri<br>• Dipendenze e vincoli derivanti da fattori a monte<br>• Dipendenze / implicazioni / vincoli relativi alle correlazioni con altri soggetti<br>• Attese e richieste dei clienti<br>• Attese e richieste degli utenti | | |
| | Gestione delle S&SL | • Applicazione D.Lgs. 626/94<br>• Certificazione OHSAS 18001<br>*(nota: il possesso di una certificazione OHSAS 18001 fa, in linea di principio, decadere le domande successive)*<br>• Concetti PDCA<br>• Analisi e valutazione dei rischi<br>• Identificazione della normativa pertinente<br>• Applicazione della normativa<br>• Applicazione leggi specifiche (494, Haccp, ecc.)<br>• Pianificazione<br>• Formazione<br>• Comunicazioni e coinvolgimento<br>• Monitoraggi<br>• Sorveglianza e controllo<br>• Verifiche interne<br>• Prevenzione e gestione emergenze<br>• Identificazione e gestione delle non conformità | | |
| | | | Rating gestione propria, parte S&SL | |

| Organizzazione | Area di gestione | Domande tipo | Commenti | Score / Rating |
|---|---|---|---|---|
| Resposabilità Sociale | Punti chiave / critici per la gestione delle variabili relative alla RS | • Certificazione SA 8000 *(nota: il possesso di una certificazione SA 8000 fa, in linea di principio, decadere le domande successive)*<br>• Rilevanza (soggettiva) del tema; sensibilità, consapevolezza<br>• Criticità, punti chiave e vincoli relativi a fattori propri<br>• Dipendenze e vincoli derivanti da fattori a monte<br>• Dipendenze / implicazioni / vincoli relativi alle correlazioni con altri soggetti<br>• Attese e richieste del personale | | |
| | Gestione della RS/ stato di fatto | • Sistema retributivo<br>• Pari opportunità<br>• Lavoro minorile<br>• Rapporti sindacali<br>• Orari di lavoro<br>• Conoscenza delle filiere di approvigionamento<br>• Conoscenza della conformità dei fornitori e sub-fornitori a requisiti di RS<br>• Aree potenzialmente critiche nelle filiere di approvvigionamento | | |
| | | | Rating gestione propria, parte Responsabilità Sociale | |

## Allegato 2 - Analisi delle interazioni

Tabella 14.2 - Analisi delle interazioni fra l'organizzazione interessata e gli altri soggetti che operano nel Polo Fieristico

| Organizzazione: | Classificazione: | | Area di attività: | | | | | | | Note e commenti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Altre organizzazioni / soggetti coinvolti nelle operazioni del Polo Fieristico | | | | | | | |
| Interazioni con altri soggetti | Ente Fiera XXX | Organizzatori | Allestitori | Fornitori del quartiere | Espositori | Visitatori | Ass. Categoria | Organismi di vigilanza e controllo | Altri: | |
| Contenuti | | | | | | | | | | |
| Rapporti contrattuali | | | | | | | | | | |
| Rapporti operativi | | | | | | | | | | |
| Valore economico approx. | | | | | | | | | | |
| Rilevanza sugli affari dell'organizzazione interessata | | | | | | | | | | |

| Organizzazione: | | Classificazione: | Area di attività: | | | | | | | | Note e commenti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Altre organizzazioni / soggetti coinvolti nelle operazioni del Polo Fieristico | | | | | | | | |
| Interazioni con altri soggetti | | Ente Fiera XXX | Organizzatori | Allestitori | Fornitori del quartiere | Espositori | Visitatori | Ass. Categoria | Organismi di vigilanza e controllo | Altri: | |
| Implicazioni per la qualità | Nessuna in particolare | | | | | | | | | | |
| | Costi (“non-qualità) | | | | | | | | | | |
| | Soddisfazione del cliente | | | | | | | | | | |
| | Soddisfazione dei visitatori | | | | | | | | | | |
| | Altro (descrivere) | | | | | | | | | | |
| Implicazioni per l’ambiente | Nessuna in particolare | | | | | | | | | | |
| | Costi | | | | | | | | | | |
| | Soddisfazione dei visitatori | | | | | | | | | | |
| | Rischio di sanzioni | | | | | | | | | | |
| | Altro (descrivere) | | | | | | | | | | |

| Organizzazione: | | Classificazione: | Area di attività: | | | | | | | | Note e commenti |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Altre organizzazioni / soggetti coinvolti nelle operazioni del Polo Fieristico | | | | | | | | |
| Interazioni con altri soggetti | | Ente Fiera XXX | Organizzatori | Allestitori | Fornitori del quartiere | Espositori | Visitatori | Ass. Categoria | Organismi di vigilanza e controllo | Altri: | |
| Implicazioni per la S&SL | Nessuna in particolare | | | | | | | | | | |
| | Rischi per dipendenti di altre organizzazioni | | | | | | | | | | |
| | Rischi per i visitatori | | | | | | | | | | |
| | Rischio di sanzioni | | | | | | | | | | |
| | Altro (descrivere) | | | | | | | | | | |
| Implicazioni per la Resp. Sociale | Impatto sull'immagine | | | | | | | | | | |
| | Problemi di rapporti con le istituzioni | | | | | | | | | | |
| | Problemi di rapporti sindacali | | | | | | | | | | |
| | Rischio di sanzioni | | | | | | | | | | |
| | Altro (descrivere) | | | | | | | | | | |

Tabella 14.3 - Rilevazione degli atteggiamenti

| Organizzazione: | Classificazione: | Descrizione | Rating |
|---|---|---|---|
| Rilevazione degli atteggiamenti | Nei confronti degli altri soggetti | | |
| | Identificazione, appartenenza al Polo Fieristico | | |
| | Nei confronti dei sistemi gestionali | | |
| | Nei confronti del miglioramento continuo | | |
| | Opinioni su possibili legami organizzativi più forti e stabili, orientati a dare corpo a un sistema gestionale integrato | | |
| | Ipotesi di una politica Q/A/S/RS comune | | |
| | Disponibilità a programmi coordinati | | |
| | Ipotesi sui fattori e sulle condizioni che possono influire | | |
| | Disponibilità alla messa in comune dei dati tipici delle gestioni Q/A/S/RS | | |
| | Atteggiamento nei confronti dell'ipotesi di un organismo di coordinamento organizzativo / gestionale | | |
| | Disponibilità a monitoraggi coordinati, sia dei programmi di miglioramento, sia dei parametri Q/A/S/RS tipici | | |
| | Interesse per servizi comuni organizzati centralmente o sotto il controllo dell'organismo di coordinamento | | |
| | Interesse per intranet PF, DB comuni, sistemi di gestione della documentazione, ecc. | | |
| | Interesse per sondaggi di opinione sui visitatori | | |
| | Ipotesi di coordinamento emergenze | | |
| | | Rating complessivo (media) | |
| | Idee e suggerimenti | | |
| | Commenti dell'intervistatore | | |

## Glossario

| Abbreviazione | |
|---|---|
| ASPP | Addetto al Servizio Prevenzione e Protezione |
| CS | Customer satisfaction |
| DB | Database |
| D.Lgs. / D.L. | Decreto Legislativo / Decreto Legge |
| PF | Polo Fieristico |
| RS | Responsabilità Sociale |
| RSPP | Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione |
| S&SL | Sicurezza e Salute sul Lavoro |
| SG | Sistema gestionale |

*Finito di stampare nel mese di marzo 2007*
a cura della Global Media System
Roma 06 52200552 - www.globalmediasystem.it