

È uscita la ISO 9001:2015: che fare?



Lo scorso 22 settembre è stata pubblicata (in realtà retrodatata 15 settembre 2015) la nuova versione della norma **UNI EN ISO 9001:2015 “Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti”**. Tale norma, come noto, regola i sistemi di gestione per la qualità e la relativa certificazione in Italia e nel mondo.

Premesso che non è intenzione di questo articolo entrare nel merito tecnico e sostanziale dei singoli capitoli della norma, per la cui analisi si rimanda a successivi articoli, vorrei esprimere alcune considerazioni generali sulle novità introdotte dalla revisione della norma sui sistemi di gestione per la qualità e, soprattutto, illustrare quale approccio dovrebbero tenere le organizzazioni certificate e certificande nei confronti della nuova edizione della norma ISO 9001.

I principali aspetti innovativi della norma sono probabilmente i seguenti:

- La nuova **struttura di alto livello** della norma illustrata nell'Annex SL (*High Level Structure* derivante dalla Direttive ISO/IEC, Parte 1, Annesso SL, Appendice 2);
- Un requisito esplicito che richiede l'adozione del **Risk Based Thinking**;
- Introduzione di un capitolo dedicato al **“contesto organizzativo”**;
- Maggiore **flessibilità sulla documentazione** (“informazioni documentate”) inerente il Sistema di Gestione per la Qualità;
- Minori **requisiti prescrittivi**;
- Incremento dei **requisiti legati alla leadership** e maggiore enfasi sul **raggiungimento dei risultati** stabiliti negli obiettivi misurabili dei processi e dell'organizzazione.

In particolare i nuovi requisiti sulla comprensione del contesto dell'organizzazione, sulle esigenze delle parti interessate e sulla **valutazione di rischi ed opportunità** dovrebbero costringere le organizzazioni a vivere il sistema qualità come un “vero” sistema di gestione, calato a 360 gradi nella realtà aziendale e nel contesto in cui opera.

Di questi nuovi concetti sono pervasi tutti i punti della norma che sono stati riscritti in questa ottica. In pratica non viene più ritenuto necessario specificare in dettaglio requisiti puntuali su cosa si deve ritrovare nel sistema (procedure,

istruzioni, piani, registrazioni particolari o altro) per essere conformi. La struttura del sistema stesso, dal punto di vista documentale, è lasciata libera. Addirittura sono scomparse le prescrizioni sul **Manuale Qualità** e sulle **procedure documentate** minime che dovevano essere presenti in passato.

Da un lato la norma sembra dire alle organizzazioni: «analizzate il vostro contesto organizzativo (mercato, ambiente, esigenze di tutte le parti interessate, ...), identificate e valutate tutti i rischi di *business* che potreste dover fronteggiare con idonee contromisure, stabilite i vostri obiettivi di breve, medio o lungo periodo, traduceteli in obiettivi dei processi aziendali misurabili tramite indicatori oggettivi, monitorate e misurate i processi e la soddisfazione del cliente pianificando ed attuando, quando necessario, idonee azioni correttive e di miglioramento e procedete così nell'ottica del miglioramento continuo e della prevenzione dei rischi, tenendo sempre sotto controllo i mutamenti che si manifestano all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.»

Dall'altro ci dice di «progettare, attuare e mantenere sempre aggiornato un sistema di gestione per la qualità adeguato alle dimensioni ed al contesto dell'organizzazione, costituito dalle procedure e dai documenti che sono ritenuti necessari per garantire il rispetto delle regole stabilite ed il perseguimento degli obiettivi, richiedendo le registrazioni ritenute necessarie per dare evidenza – prima internamente alla Direzione ed ai vari Responsabili, poi esternamente agli auditor dell'Organismo di Certificazione – che le varie attività sono svolte come stabilito, al fine di garantire la qualità promessa dei prodotti/servizi venduti ed il rispetto di tutti i requisiti normativi e del cliente (tempi di consegna, modalità di erogazione dei servizi, imballaggi, ecc.). »

La norma, dunque, che nacque negli anni '80 come una norma che esprimeva regole dettate dal buon senso nella gestione della qualità in azienda, non fa altro che confermarsi come tale con i dovuti aggiornamenti e mutamenti intercorsi in questi anni nelle attività delle aziende e nelle organizzazione di ogni settore e dimensione.

Le aziende italiane, però, abituate a seguire una serie di prescrizioni ed a produrre un volume di documentazione che spesso non dipende dalle reali esigenze dell'organizzazione, ora si trovano un po', per così dire, spaesate. Che fare? Buttiamo via il manuale e tutte le procedure?

E gli auditor come faranno a decretare la conformità alla norma per la relativa certificazione ISO 9001 senza più disporre del manuale delle procedure documentate richieste dalla norma e delle altre prescrizioni che non sono più tali?

A queste domande, forse, sarà possibile rispondere solo fra qualche tempo, quando gli Organismi di Certificazione si saranno allineati alla nuova norma che dovrà essere supportata da linee guida ed interpretazioni ancora da definire da parte degli Enti competenti (EA, ACCREDIA, ecc.).

Per adesso pare che una descrizione del modo di procedere descritta a voce dall'interlocutore dovrebbe essere sufficiente all'auditor per capire il *modus operandi*. Fatto salvo poi verificare se tutti in azienda la pensano e la raccontano allo stesso modo e, soprattutto, fanno quello che dicono.

Dal punto di vista delle aziende certificate il consiglio che ci viene dalla norma è quello di **abbandonare sistemi di gestione per la qualità distanti dalla realtà aziendale**, costruiti ad uso e consumo del certificatore. Spesso tali sistemi sono alimentati solo in prossimità della visita di rinnovo della certificazione o di sorveglianza dell'Ente di certificazione, ma non danno un vero valore aggiunto all'azienda. O meglio lo potrebbero apportare, anche se non progettati al meglio e mal applicati, perché alcune informazioni le forniscono, peccato che restino confinate nell'ufficio del responsabile qualità! A proposito, non è più richiesta la figura del Rappresentante della Direzione, tanto discussa perché sovente veniva ricoperta da un membro effettivo della Direzione che poco sapeva di qualità, soltanto per evitare di dare uno stipendio da manager al responsabile qualità che "faceva tutto il lavoro".

Tutti questi sistemi qualità se non proprio fittizi, almeno inadeguati o comunque non applicati, potranno sopravvivere alla nuova edizione della norma ISO 9001:2015? Ai posteri l'ardua sentenza. La domanda in realtà va fatta alla Direzione di molte organizzazioni: perché mantenere sistemi qualità disallineati con la realtà solo per avere un bollino? Perché non fare le cose seriamente e costruire (o ristrutturare) un sistema qualità effettivamente applicato con efficacia che **ci fornisca indicazioni veritiere di dove sta andando l'azienda** e strumenti idonei a **migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi** interni, oltre che la soddisfazione del cliente?

Forse è l'ultima occasione per attuare principi universalmente condivisi che consentono di governare l'azienda verso obiettivi di miglioramento.

Soprattutto in questo periodo, ancora di crisi per alcuni e di ripresa più o meno lenta per altri, **la qualità paga sempre**.

La nuova norma da un lato ci dà **maggiori libertà** di definire e gestire le informazioni documentate di cui effettivamente necessitiamo, dall'altro ci fa capire che se vogliamo implementare un controllo sul nostro prodotto dovremo **descriverlo in qualche modo** affinché il personale preposto lo esegua correttamente e bisognerà esigere delle **registrazioni puntuali** di suddetti controlli se vogliamo essere sicuri che vengano eseguiti costantemente.

La norma ci consentirebbe di eliminare tutte le procedure che abbiamo: del resto la certificazione ISO 9001 è stata sempre accusata di produrre carta inutile. Probabilmente un po' di carta inutile si è prodotta solo da parte di aziende che non hanno progettato bene il proprio sistema, non dedicandoci il tempo e le risorse che meritava, magari con la collaborazione di consulenti improvvisati o mal pagati che

non avevano tempo, voglia e capacità di analizzare i processi con la dovuta cura; tanto sono sempre bastate procedure standard e moduli standard per ottenere e mantenere la certificazione. Ed era proprio questo che la Direzione voleva: ottenere la certificazione spendendo poco, sia in termini di risorse interne, sia di costi per consulenti e Organismo di Certificazione. Ma questo non è stato il bene delle aziende.



Ci sono molti sistemi qualità ben fatti che non vengono applicati, anche perché non sono diffusi all'interno dell'organizzazione e non adeguatamente "spinti" dalla Direzione. Basterebbe dividerne i principi con le varie figure chiave dell'organizzazione e cercare di aggiornarli e migliorarli per ottenere evidenti benefici per l'impresa. Questo ci invita a fare la ISO 9001:2015.

Dunque non è opportuno gettare via tutta la documentazione prodotta negli anni. Spesso le procedure sono comunque necessarie per avere una ragionevole certezza che le persone facciano quello che si è stabilito di fare. Addirittura anche se l'impresa è di piccole dimensioni, a maggior ragione è necessario documentare attraverso procedure come si desidera siano svolte le varie attività.

Lo stesso Manuale, visto anche come documento di presentazione, può essere utile per illustrare come è stata declinata la norma ISO 9001 all'interno dell'organizzazione e come documento base da cui sono richiamati tutti gli altri, procedure, istruzioni, ecc.

Il messaggio da trasmettere con la nuova norma ISO 9001:2015 alle imprese certificate ed a quelle in corso di certificazione è proprio questo: **costruite o ricostruite sistemi adeguati all'organizzazione**, effettivamente applicati e monitorati, finalizzati al perseguimento degli obiettivi reali dell'impresa.

Molto arduo sarà il compito degli auditor degli enti di certificazione per verificare che ciò avvenga, proprio perché non sarà sufficiente raccogliere evidenze documentali (come sembrava negli ultimi anni fosse la principale preoccupazione degli auditor), ma bisognerà capire se quello che l'organizzazione sta facendo è efficace per il raggiungimento degli obiettivi ed è conforme ai principi e requisiti normativi.

Infine qualche considerazione sul periodo transitorio. Tutte le organizzazioni certificate dovranno adeguare il loro sistema qualità entro il 15/09/2018; il consiglio è di fare la conversione della certificazione in occasione del prossimo rinnovo, salvo che esso non capiti fra pochi mesi, per dare comunque tempo agli organismi di Certificazione di allinearsi alle nuove metodologie.