

Come e quando migrare alla ISO 9001:2015?



Ad oggi sono molte le organizzazioni certificate ISO 9001:2008 che non hanno ancora adeguato il loro sistema di gestione per la qualità alla nuova ISO 9001:2015. Anche se il termine per effettuare il passaggio alla nuova norma è abbastanza lontano (15/09/2018) i tempi per effettuare una migrazione efficace ed efficiente non sono abbondanti per molte imprese, infatti sarebbe opportuno effettuare la migrazione in occasione di un **rinnovo della certificazione**

oppure di una **visita di sorveglianza/mantenimento** al fine di contenere i costi di certificazione.

Questo perché in occasione degli audit di rinnovo l'Organismo di Certificazione già deve verificare tutti i processi dell'organizzazione e la documentazione di sistema, dunque i costi aggiuntivi sono minimi, se non addirittura nulli.

Negli audit di sorveglianza richiedere l'adeguamento alla ISO 9001:2015 potrebbe essere un po' più oneroso, ma per quelle organizzazioni che hanno la scadenza del certificato oltre la data limite per l'adeguamento (14 settembre 2018) questa è l'occasione migliore per passare alla nuova norma.

Visto che ormai il 2016 è passato, resta di fatto poco più di un anno e mezzo, ovvero solo una o due visite dell'Organismo di Certificazione – a seconda dei casi – per effettuare il passaggio, che comunque dovrà avvenire durante un audit svolto con congruo anticipo rispetto alla data limite sopra indicata, per consentire all'Ente di sbrigare tutte le pratiche necessarie per il rinnovo del certificato in ISO 9001:2015.

Le organizzazioni che avranno la visita dell'Organismo di Certificazione nella seconda parte dell'anno avranno solo una occasione per rinnovare il loro certificato secondo queste modalità.

Rimandare eccessivamente può portare a costi aggiuntivi, infatti sarebbe necessario richiedere una visita straordinaria nell'estate 2018 (probabilmente prima della chiusura per ferie di agosto) per rinnovare in tempo il certificato, consci del fatto che lasciare scadere il certificato vorrà dire perdere di fatto la certificazione ISO 9001 e, quindi, dover intraprendere l'iter dal principio per riottenere la certificazione di qualità. In questi casi sicuramente ci sarebbero costi aggiuntivi.

Ma quale sono le ragioni dell'evidente attendismo di molte imprese nell'effettuare il passaggio? Le principali motivazioni possono probabilmente riassumersi nelle seguenti:

- Posticipare i costi di adeguamento (organismo di certificazione, consulenza, impegno interno,...);
- Incertezza sul mantenimento della certificazione oltre la scadenza del certificato;
- Incertezza sul futuro dell'organizzazione;
- Timore sull'impatto dell'adeguamento nell'organizzazione interna.

Sicuramente la prospettiva nel breve termine di molte piccole imprese è sui processi primari essenziali (produzione, commerciale) e viene evitato tutto ciò che porta impegno e costi su altri processi, soprattutto in realtà sottodimensionate in termini di risorse. Evidentemente non è stata adeguatamente compresa la portata di questa norma e del **sistema di gestione per la qualità come reale strumento di gestione, di controllo e di miglioramento di tutta l'azienda**. Un po' di paura nell'affrontare un cambiamento normativo non indifferente come quello del 2008 completa il quadro di parecchie organizzazioni.

Le interpretazioni sbagliate sulla nuova norma ISO 9001:2015 non mancano, da quelle eccessivamente "terroristiche" (requisiti molto più difficili da soddisfare) a quelle eccessivamente semplicistiche (si può buttare via il manuale e tutte le procedure ed anche rottamare il responsabile qualità).

Le linee guida UNI-Conforma, la linea guida ISO/TS 9002:2016 da poco pubblicata ed altri documento potrebbero aiutare nella corretta interpretazione dei requisiti.

L'approccio corretto – a mio parere – dovrebbe essere quello di pianificare l'adeguamento per tempo, allocando le risorse necessarie al progetto. Purtroppo molte organizzazioni chiedono e continueranno a chiedere *"quanto costa passare alla nuova norma?"*, *"quanto tempo ci si mette?"*. A queste domande non c'è una risposta univoca corretta e rivolgersi al tal consulente piuttosto che ad altri solo perché promette costi e tempi inferiori è un grave errore che molti imprenditori commetteranno.

Costi e tempi per l'adeguamento dipendono da svariati fattori:

- Il sistema qualità è stato mantenuto aggiornato alla realtà aziendale oppure è obsoleto, modificato solo a fronte di rilievi dell'organismo di certificazione?
- I processi sono adeguatamente descritti oppure sono delineati in modo minimale e generico?
- Vengono sistematicamente calcolati e monitorati indicatori idonei a misurare le prestazioni dei processi oppure sono gestiti solo pochi indici standard poco aderenti alla realtà aziendale?
- La Direzione vuole semplicemente mantenere il certificato con il minimo sforzo

oppure vuole sfruttare questo strumento per tenere sotto controllo l'organizzazione e cercare di migliorare?

Dalle risposte a queste domande si può capire meglio il lavoro che sarà da fare.

Situazioni con organizzazioni vicine alle prime parti delle domande sopra riportate sarebbero difficilmente certificabili secondo la nuova norma ISO 9001:2015, ma probabilmente lo saranno ugualmente ingannando se stesse. Il risparmio di tempi e costi nell'adeguamento potrà essere pagato in futuro mantenendo prassi obsolete e non efficienti, contrarie al vero spirito della norma.

Il tanto vituperato appesantimento della norma sulla certificazione di qualità, soprattutto dal punto di vista documentale, in realtà non esiste, a maggior ragione ora che bisogna "mantenere le informazioni documentate che servono". Il problema che molti detrattori della ISO 9001 non si rendono conto che molte evidenze (informazioni documentate) servono anche a cautelarsi quando qualcosa va storto (gestione dei rischi).

Di fatto molte piccole e medie imprese italiane sono lontane dai principi ispiratori della nuova norma sui sistemi di gestione per la qualità, ma non è detto che per ottenere la certificazione serva essere completamente in linea con essi, il percorso di miglioramento potrebbe essere più lungo, la verifica di passaggio alla ISO 9001:2015 potrebbe evidenziare molti rilievi, ma pian piano le carenze potranno essere eliminate e l'azienda potrà essere condotta su principi di gestione migliori di quelli attuali, secondo standard internazionali riconosciuti.



Operativamente la maggior parte dei sistemi qualità ISO 9001:2008 necessiterà delle seguenti attività:

- **Formazione del personale** sulla norma ISO 9001:2015;
- Identificazione e descrizione del **contesto dell'organizzazione**;
- **Valutazione dei rischi** di business (generali e specifici dei vari processi aziendali), attività che passa attraverso l'identificazione dei rischi, la loro ponderazione e la definizione delle misure da porre in essere per il loro trattamento;
- Revisione della **mappatura dei processi** (il livello di approfondimento dipende dallo stato del sistema qualità esistente);
- Rivalutare l'insieme di indicatori da monitorare (anche in questo caso dipende da cosa esiste attualmente);
- Revisione della **documentazione del sistema qualità** esistente: sicuramente il manuale qualità andrà per lo meno snellito, procedure e istruzioni saranno da

aggiornare per riferimenti obsoleti, per recepire le azioni di trattamento dei rischi, per aggiornarle alla realtà aziendale e migliorarle in ottica di efficacia ed efficienza;

- Sottoporre ad **audit interno** il sistema di gestione per la qualità secondo le prassi abituali;
- Effettuare un **riesame della direzione** sul sistema di gestione per la qualità che recepisca i nuovi elementi.

L'eliminazione di documenti di tipo procedurale e il non tener evidenza documentale di talune attività (analisi del contesto, valutazione dei rischi, ...) sono false semplificazioni, adatte solo a chi sa recitare senza leggere il copione, ovvero ad organizzazioni che hanno ben chiaro il proprio contesto organizzativo, i propri rischi, le azioni attuate per mitigarli, le procedure aziendali e tutte le prassi da adottare a tutti i livelli dell'organizzazione.

Le attività da completare potrebbero essere non eccessivamente impegnative e non tutte devono necessariamente essere completate prima della visita di certificazione.

Se in qualche caso l'impegno appare eccessivamente gravoso è perché probabilmente non è stato fatto nulla o quasi negli anni scorsi per mantenersi aggiornati. L'inadeguatezza della gestione attuale rispetto ai requisiti della norma ISO 9001:2015 e l'elevato gap da colmare per raggiungere la conformità con la nuova norma dovrebbe far riflettere la Direzione sul fatto che la gestione aziendale non è andata al passo coi tempi.

Esempi di questa situazione si possono trovare quando:

- risulta difficoltoso correlare strategie, politiche ed obiettivi aziendali;
- risulta estremamente impegnativo individuare e soprattutto calcolare indicatori idonei a misurare gli obiettivi e le prestazioni dei processi in termini di efficacia ed efficienza;
- emergono rischi importanti non adeguatamente gestiti;
- emergono carenze di risorse umane e delle relative competenze necessarie;
- emerge che la conoscenza organizzativa ed il know-how aziendale non è curato e tutelato adeguatamente;
- risultano carenze dal punto di vista tecnologico: hardware e software obsoleti, strumenti inadeguati, ecc.

In tutti questi casi la nuova norma ISO 9001:2015 può rappresentare un **valido strumento e stimolo per migliorare l'efficacia e l'efficienza interna**, molto più che costituire un obbligo certificativo.

Come applicare la ISO 9001:2015 – V parte



In questo quinto articolo vedremo in dettaglio i requisiti del capitolo 9 (Valutazione delle prestazioni) e 10 (Miglioramento) della norma UNI EN ISO 9001:2015 con particolare riguardo alle novità introdotte rispetto alla precedente versione del 2008 ed alle possibili modalità di attuazione dei nuovi requisiti, per il passaggio del sistema di gestione per la qualità ISO 9001:2008 alla ISO 9001:2015.

9 Valutazione delle prestazioni

La sezione 9 della norma si suddivide in tre paragrafi

- 9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
- 9.2 Audit interno
- 9.3 Riesame di direzione

che rappresentano il “cuore” dell’attività di *quality management*, i cui compiti spesso sono completamente demandati alla funzione Qualità delle organizzazioni di medie e piccole dimensioni, sebbene il riesame del sistema rimanga una responsabilità della Direzione stessa.

Il punto 9.1 a sua volta è suddiviso in:

- 9.1.1 **Generalità:** l’organizzazione deve stabilire cosa, quando e come monitorare e misurare per garantire l’efficacia del sistema di gestione ed il soddisfacimento dei requisiti; inoltre deve stabilire come valutare i risultati del monitoraggio e delle misurazioni, conservandone informazioni documentate come evidenze.
- 9.1.2 **Soddisfazione del cliente:** occorre monitorare la percezione che ha il cliente del rispetto delle sue esigenze ed aspettative, stabilendo metodi e criteri di valutazione dei risultati.
- 9.1.2 **Analisi e valutazione:** occorre analizzare e valutare i dati delle misurazioni e dei monitoraggi effettuati per valutare il raggiungimento degli obiettivi, la conformità dei prodotti, la soddisfazione delle esigenze del cliente, le prestazioni dei fornitori, la corretta attuazione di quanto pianificato, l’efficacia del sistema di gestione e delle azioni intraprese per il miglioramento, nonché per valutare le esigenze di miglioramento.

Anche su questi punti la domanda che ci si deve porre è: «quello che l’organizzazione ha stabilito di implementare è efficace e sufficiente per

soddisfare i requisiti della norma?». Anche riguardo all'impiego di metodi statistici la norma offre la possibilità di utilizzarli, non certo l'obbligo.

Sicuramente traspare maggiore enfasi sul monitoraggio e la misurazione dei processi rispetto alle precedenti edizioni della norma ISO 9001, ma sarà sufficiente per imporre alle organizzazioni di adottare sistemi di misurazione e monitoraggio, nonché relativi indicatori, più efficaci e realmente vissuti come essenziali per governare i processi?

Il requisito 9.2 relativo agli **audit interni** (ex verifiche ispettive) non presenta significative differenze rispetto all'edizione del 2008: gli audit devono essere svolti per verificare la conformità alla norma ISO 9001 ed al sistema di gestione per la qualità, nonché l'efficacia dello stesso. Essi devono essere programmati secondo i medesimi criteri esposti in passato, anche con riferimento alla ISO 19011. Per dimostrare che si sono stabiliti requisiti di pianificazione e reporting la stesura o il mantenimento della procedura sulla conduzione degli audit interni è fortemente consigliata, anche se non più obbligatorio.

Occorre forse ribadire che la frequenza degli audit sui processi primari e più critici forse non è opportuno che sia di una sola volta all'anno, come per i processi secondari o di supporto. L'abitudine di molte organizzazioni di effettuare un solo audit completo poco prima che arrivi l'Ente di Certificazione non è proprio in linea con lo spirito della norma.

Nessuna novità rispetto al requisito di imparzialità ed indipendenza dell'auditor; piuttosto si enfatizza il fatto che correzioni e/o azioni correttive conseguenti ai rilievi dell'audit devono essere intraprese senza indebiti ritardi. Quanto tempo può essere concesso per chiudere i rilievi importanti emersi in fase di audit? L'inerzia di molti responsabili di funzione nel non voler affrontare "i problemi della qualità" dovrebbe essere adeguatamente sanzionata.

Infine il requisito 9.3 sul **riesame della direzione** (suddiviso nei paragrafi 9.3.1 **Generalità**, 9.3.2 **Input al riesame di direzione** e 9.3.3 **Output del riesame di direzione**) è stato spostato dalle Responsabilità della Direzione della precedente edizione della norma a questo capitolo di Valutazione delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità, anche se la responsabilità dei risultati del riesame ricade in capo all'alta direzione. Gli input al riesame sono stati estesi, naturalmente alla valutazione dei cambiamenti dei fattori interni ed esterni che influenzano il sistema di gestione ed all'efficacia delle azioni intraprese per affrontare rischi ed opportunità, ovvero alle principali novità della norma.

L'output del riesame deve trattare le modifiche che si rendono necessarie al sistema, le opportunità di miglioramento e le risorse necessarie.

Naturalmente sono richieste evidenze documentali dello svolgimento del riesame (dati in input, verbali di riunione di riesame del sistema, programmi di miglioramento,

ecc.); la procedura non è necessaria (non lo era nemmeno nella precedente versione del 2008), ma chi ce l'ha se la tenga.

10 Miglioramento

Questa sezione si suddivide in tre paragrafi, nel primo 10.1 **Generalità** si riassume che il miglioramento deve riguardare:

- Prodotti e servizi erogati, non solo limitatamente al soddisfacimento delle esigenze attuali di conformità degli stessi, ma anche in previsione di esigenze ed aspettative future;
- Correzione, prevenzione e riduzione di ogni effetto indesiderato (NC, indicatori non soddisfacenti, ritardi di consegna, maggiori costi, ecc.);
- Il miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia dello stesso sistema di gestione per la qualità che, dunque, deve essere dinamico e non statico nei secoli dei secoli.



Il successivo paragrafo 10.2 tratta le **Non conformità ed azioni correttive**, tornate di nuovo insieme per focalizzare l'attenzione sugli aspetti di miglioramento del processo di gestione delle NC, le quali, per la fase di gestione del trattamento, sono rimaste insieme ai processi produttivi (si veda § 8.7 "Controllo degli output non conformi").

Alle organizzazioni è richiesto di reagire prontamente alle non conformità per tenerle sotto controllo e correggerle, anche al fine di evitare effetti negativi gravi, sia interni che esterni (dal cliente). Le fasi successive di analisi delle cause (di NC, problemi in genere, rilievi da audit, reclami, ecc.), determinazione delle azioni correttive, pianificazione ed attuazione delle stesse e, infine, di valutazione della loro efficacia, sono sostanzialmente le stesse rispetto alle edizioni precedenti della norma, ma con maggiore enfasi sul processo stesso di gestione del ciclo di miglioramento che si avvicina al c.d. *metodo 8D* del settore automotive.

L'ultimo paragrafo della norma ISO 9001:2015 – il 10.3 **Miglioramento continuo** – si ricollega al punto 10.1 di cui sopra, ai risultati del riesame di direzione ed a tutte le informazioni derivanti dalla valutazione delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità per determinare la necessità di migliorare in modo continuativo l'efficacia del sistema di gestione, considerando anche le opportunità di miglioramento emerse dalle altre attività del capitolo 9 della norma stessa.

Con questo articolo si conclude l'analisi dei requisiti della nuova norma ISO

9001:2015. Alcune interpretazioni soggettive potranno sicuramente essere smentite dai fatti a fronte di nuove interpretazioni ufficiali (al momento in Italia è disponibile solamente una Linea guida pubblicata da CONFORMA con il patrocinio dell'UNI) e prassi di fatto adottate dagli Organismi di Certificazione, comunque sotto il controllo di ACCREDIA. Vedremo anche se l'Ente di Accreditamento stesso vorrà replicare la pubblicazione delle linee guida (*Criteri per un approccio efficace ed omogeneo alle valutazioni di conformità alla norma ISO 9001:2008 "Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti"*) emesse per le due precedenti edizioni della norma e, quindi, se saranno disponibili maggiori dettagli applicativi per gli auditor che dovranno valutare i SGQ delle organizzazioni.

Come applicare la ISO 9001:2015 – IV parte



In questo quarto articolo vedremo in dettaglio i requisiti del capitolo 8 (Attività operative) della norma UNI EN ISO 9001:2015 con particolare riguardo alle novità introdotte rispetto alla precedente versione del 2008 ed alle possibili modalità di attuazione dei nuovi requisiti, per il passaggio del sistema di gestione per la qualità ISO 9001:2008 alla ISO 9001:2015.

8 Attività operative

Le *“operations”* sono il cuore dei processi primari e della norma, ma forse il capitolo con minori modifiche rispetto alla edizione precedente della ISO 9001.

La **Pianificazione e controllo operativi** (8.1) non richiede nulla di più di quello che è necessario per pianificare e tenere sotto controllo i processi necessari al fine di garantire la conformità di prodotti e servizi. Le informazioni documentate da mantenere (procedure, programmi della produzione, piani della qualità, piani di controllo, piani di progetto, ...) e conservare (rapporti di controllo, registrazioni di verifiche, controlli, validazioni, ecc.) sono *“quelle che servono”*: come esposto in altri punti sta alla responsabilità dell'azienda dimostrare che realizza ciò che ha pianificato, ovviamente in conformità ai requisiti specificati.

Il punto **Requisiti per i prodotti e i servizi** (8.2) comprende tutti i requisiti relativi ai *“processi relativi al cliente”* della precedente edizione della norma ed amplifica il suo raggio di azione. I sotto paragrafi trattano i seguenti aspetti,

tutti finalizzati ad un'appropriata definizione dei requisiti del prodotto e/o servizio:

- **Comunicazione con il cliente:** tratta la corretta gestione di tutte le informazioni che transitano fra organizzazione e propri clienti (offerte, ordini, contratti, cataloghi, listini, depliant, siti web, specifiche, reclami, segnalazioni, ecc.).
- **Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi:** poche parole, ma molto chiare dovrebbero far capire che devono essere definiti requisiti per prodotti e servizi comprendenti aspetti cogenti e requisiti stabiliti dall'organizzazione stessa che deve poi dimostrare di essere in grado di offrire al cliente quello che promette.
- **Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi:** tutti i requisiti stabiliti dal cliente, dall'organizzazione e da normative cogenti devono essere riesaminati per assicurare di avere la capacità di soddisfarli.
- **Modifiche ai requisiti per i prodotti e servizi:** le variazioni ai requisiti del prodotto/servizio devono essere gestite aggiornando documentazione e trasferendo le informazioni necessarie a chi di dovere.

Anche in questo caso le informazioni documentate necessarie sono quelle che servono e la procedura documentata non è richiesta, ma opportuna nel momento in cui si vuole stabilire delle regole interne. L'audit di questo elemento non dovrebbe essere difficile, come non dovrebbe essere raro rilevare le promesse consapevolmente non mantenute o non mantenibili, le dichiarazioni di requisiti incomplete, le presentazioni eccessivamente autoincensanti, l'assenza di risorse adeguate per soddisfare i tempi di consegna confermati e così via. Il problema è capire se e come verranno registrate, ovvero qual è il limite fra la conformità e la non conformità?

Anche il punto 8.3 **Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi** è una riscrittura, probabilmente più completa ed efficace, dell'ex punto 7.3 della norma del 2008.

I punti trattati sono i seguenti:

- **Generalità:** il processo di progettazione deve essere appropriato alla successiva fornitura di prodotti e servizi conformi.
- **Pianificazione della progettazione e sviluppo:** non si rilevano particolari novità rispetto alla versione precedente, ma tutto deve essere considerato nel pianificare il processo di progettazione, comprese la partecipazione del cliente ai controlli della progettazione e le esigenze delle altre parti interessate (es. collettività ed utenti finali).
- **Input alla progettazione e sviluppo:** i dati di ingresso al processo di progettazione devono comprendere tutti gli aspetti importanti, comprese le potenziali conseguenze negative di un guasto sul prodotto e le norme ed i codici di condotta che l'organizzazione si è impegnata a rispettare.
- **Controlli della progettazione e sviluppo:** in un'unica voce ("controlli") sono compresi riesami, verifiche e validazioni delle precedenti edizioni della norma

ISO 9001.

- **Output della progettazione e sviluppo:** anche per questo elemento non ci sono variazioni salienti rispetto alla ISO 9001:2008 in quanto è richiesto che gli elementi in uscita dalla progettazione siano completi e univoci e comprendano i criteri di monitoraggio e controllo del successivo processo di realizzazione.
- **Modifiche della progettazione e sviluppo:** nulla di significativamente diverso rispetto alla precedente edizione della norma, le modifiche progettuali devono essere gestite in modo adeguato.

Il successivo punto 8.4 **Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno** equivale come contenuti al punto 7.4 (Approvvigionamento) delle edizioni precedenti (2000 e 2008) della norma.

Nel primo sottopunto (**Generalità**) viene chiarito che quando il prodotto/servizio di un fornitore esterno viene incorporato nel prodotto/servizio venduto al cliente, oppure viene fornito direttamente al cliente dal fornitore stesso (subappalto) o quando un processo o parte di esso viene fornito dal fornitore (in outsourcing), è necessario stabilire controlli efficaci su tali forniture, qualificare, valutare e rivalutare periodicamente il fornitore, ovvero monitorare costantemente le prestazioni dei fornitori e conservare informazioni documentate su tali attività.

Il **Tipo ed estensione del controllo** sul fornitore deve essere pianificato in funzione dell'influenza che la fornitura ha sulle capacità dell'organizzazione di fornire con regolarità prodotti e servizi conformi ai requisiti stabiliti.

Le **informazioni ai fornitori esterni** devono essere complete di tutti gli aspetti relativi alla fornitura, compresi specifiche di controllo, qualifiche del personale, tempi, requisiti di assicurazione qualità. Di fatto non ci sono state variazioni significative rispetto all'edizione del 2008.

Il punto 8.5 **Produzione ed erogazione dei servizi** è abbastanza simile al punto 7.5 della precedente versione della norma. Il sottopunto 8.5.1 (**Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi**) torna a distinguere fra processi produttivi e di erogazione di servizi e richiede esplicitamente informazioni documentate per definire le attività da svolgere ed i risultati da conseguire: a seconda dei casi le organizzazioni dovranno definire procedure, programmi di produzione, piani di controllo, piani della qualità o quant'altro ritenuto necessario per tenere sotto controllo la produzione o il processo di erogazione del servizio. Fra gli aspetti nuovi si segnala la necessità di intraprendere azioni che prevengano gli errori umani: non si tratta dei "sistemi a prova di errore" della specifica tecnica ISO/TS 19649 per l'*automotive*, ma si va verso quella direzione.

Il successivo 8.5.2 (**Identificazione e rintracciabilità**) non presenta modifiche significative rispetto alla edizione 2008.

Invece le **Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni** (8.5.3)

estendono il requisito della precedente edizione della norma alle proprietà dei fornitori (ma in realtà il materiale giunto non conforme dal fornitore andava notificato allo stesso anche nelle precedenti edizioni della norma), modernizzando un po' il requisito stesso in quanto oggi sono diventate sempre più importanti le proprietà intellettuali, la protezione dei dati personali ed in generale tutta la gestione delle informazioni in formato digitale, spesso gestite con troppa superficialità.

Nel sottopunto 8.5.4 viene trattato il requisito relativo alla **Preservazione** degli output dei processi produttivi e di erogazione dei servizi, impiegando un termine forse un po' infelice (in lingua italiana) per indicare, di fatto, gli stessi requisiti che comparivano nelle precedenti edizioni della norma quando si parlava di "conservazione dei prodotti", di "movimentazione", "immagazzinamento", "imballaggio", ecc., comprendendo anche le fasi di trasporto e consegna, quando sotto responsabilità dell'Organizzazione. Ora in due righe si sintetizzano tutti i concetti.

Le **Attività post-consegna** sono trattate al sottopunto 8.5.5 che rappresenta un requisito innovativo (per la verità implicito nella precedente edizione della norma), anche se di fatto viene ripristinato il requisito 4.18 dell'edizione del 1994 ampliandolo e non riducendolo solo all'assistenza. Oggi, infatti, l'assistenza post-consegna, che comprende assistenza in garanzia, su contratto, supporto nell'utilizzo del prodotto, gestione dell'eventuale smaltimento e di problematiche legate al ritiro dei prodotti non conformi, comunicazioni e così via, è diventata estremamente importante per la percezione di qualità che ha il cliente di un'organizzazione.

Il successivo sottopunto 8.5.6 (**Controllo delle modifiche**) costituisce un nuovo requisito che vuole porre l'attenzione delle organizzazioni sulla corretta gestione di tutte le modifiche (pianificate e impreviste) alle specifiche di un prodotto/servizio o alla sua realizzazione. Occorre definire compiti e responsabilità per il riesame delle stesse e conservare informazioni documentate per attestare la corretta gestione delle modifiche.



Nel paragrafo **Rilascio di prodotti e servizi** (8.6) la norma specifica che l'organizzazione deve verificare – in fasi appropriate – che sia stato attuato quanto pianificato nella produzione di prodotti ed erogazione di servizi. In particolare, prima di rilasciare il prodotto al cliente occorre accertarsi che tutto quanto era stato pianificato (lavorazioni, elaborazioni, controlli, test, ecc.) sia stato effettivamente completato

soddisfacentemente per garantire la conformità del prodotto/servizio ai requisiti stabiliti. L'unica eccezione è data dall'approvazione di una "Autorità competente" o del cliente a rilasciare comunque un prodotto, ad esempio, non completamente controllato.

Su questo punto la norma richiede evidenze documentali:

- dei controlli effettuati, a fronte di criteri di accettazione stabiliti, per il rilascio dei prodotti;
- del riferimento alla/e persona/e che ha effettuato il rilascio del prodotto/servizio.

Questo requisito, come il successivo 8.7 (**Controllo degli output non conformi**), pur considerando le differenze di struttura tra le due edizioni della norma, sono stati di fatto spostati fra le Attività operative (ex capitolo 7) dalle Valutazioni delle prestazioni (analogo all'ex capitolo 8 dell'edizione del 2008 della norma).

Relativamente alle non conformità è stata esplicitata la necessità di intraprendere azioni correlate alla natura della non conformità ed ai suoi effetti; tra esse la semplice correzione, la segregazione, il contenimento degli effetti e l'informazione al cliente, ad esempio, che parte dei lotti consegnati possa risultare non conforme, se ci si accorge di un problema dopo la consegna del prodotto al cliente.

Naturalmente le NC vanno gestite anche durante lo svolgimento del processo produttivo o l'erogazione del servizio, in qualunque fase esse si verifichino. Infine, è necessario conservare informazioni documentate sulle NC rilevate e sulla loro gestione, come era richiesto nella precedente versione della norma.

(continua)

Come applicare la ISO 9001:2015 – III parte



In questo terzo articolo affronteremo il capitolo 7 Supporto della norma UNI EN ISO 9001:2015 con particolare riguardo alle novità introdotte rispetto alla precedente versione del 2008 ed alle possibili modalità di attuazione dei nuovi requisiti, per il passaggio del sistema di gestione per la qualità ISO 9001:2008 alla ISO 9001:2015.

7 Supporto

Questa sezione, completamente nuova come titolo, ma non come contenuti, è

direttamente figlia della HLS delle norme sui sistemi di gestione. Essa raccoglie diversi elementi afferenti ai cosiddetti processi di supporto di una organizzazione: gestione delle risorse umane, know-how, sistemi informativi, documenti e dati, dispositivi di monitoraggio e misura, macchinari/attrezzature ed altre apparecchiature hardware, ecc.

L'organizzazione deve sempre determinare le necessità di risorse per il funzionamento dei processi e metterle a disposizione, considerando le capacità delle risorse esistenti, i vincoli che gravano su di esse e ciò che può essere demandato a fornitori esterni.

Anche solo nel paragrafo **Generalità** di questa sezione si va più a fondo rispetto alle precedenti edizioni della norma su concetti fondamentali quali la disponibilità di risorse adeguate per perseguire gli obiettivi stabiliti, garantire la conformità dei processi e dei prodotti realizzati o servizi erogati. Forse parte delle PMI italiane non saranno pienamente conformi ai requisiti della norma, infatti chi ha messo a disposizione le risorse adeguate per soddisfare gli obiettivi?

Nei paragrafi successivi la norma ISO 9001:2015 non fa che ribadire che devono essere messe a disposizione le **Persone** (le risorse umane sono ritornate ad essere persone) e le **Infrastrutture** (edifici, macchinari, attrezzature, risorse tecnologiche, risorse per il trasporto...) necessarie per l'efficace attuazione del sistema di gestione per la qualità, il funzionamento e controllo dei processi e per ottenere la conformità dei prodotti e servizi ai requisiti.

Anche l'**Ambiente per il funzionamento dei processi** deve essere adeguato a quanto sopra ed addirittura la norma, nelle note esplicative per chiarire cosa si intende per "ambiente", fa riferimento a principi etici, aspetti sociali e psicologici, oltre che fisici (temperatura, illuminazione, rumore, ecc.). L'ambiente, infatti, comprende quelle variabile che possono influenzare il benessere ed il comportamento delle persone che hanno relazione direttamente o indirettamente con l'impresa.

Le tematiche esposte ai punti 7.1.2, 7.1.3 e 7.1.4 della norma sopra citati sono da considerarsi piuttosto delicate da verificare in fase di audit, perché si rischia di sconfinare nella normativa sul lavoro (Persone), sulla sicurezza (Persone e Infrastrutture) e sull'ambiente (Ambiente per il funzionamento dei processi e Infrastrutture). I confini fra i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità ed i requisiti cogenti non inerenti i prodotti e servizi realizzati sono sempre stati mantenuti solidi e invalicabili da ACCREDIA e dagli Organismi di Certificazione, ma ora la norma del 2015 entra più nello specifico e ci pone degli interrogativi:

- Come è possibile essere conformi alla ISO 9001:2015 se non si rispettano le norme legate ai contratti di lavoro per fornire al cliente un servizio il cui livello qualitativo non può essere garantito dal personale incaricato in termini di risorse messe a disposizione, tempi di consegna, garanzia di continuità del servizio?

- Come si può pensare di garantire un ambiente di lavoro e relativi processi conformi alla ISO 9001:2015 se le apparecchiature non sono mantenute e gestite almeno osservando i requisiti cogenti del D.Lgs 81/2008 e s.m.i.?
- Quale conformità ai requisiti ISO 9001:2015 si può credere di garantire se le condizioni di lavoro del personale non sono coerenti con le norme sulla “sicurezza e salute dei lavoratori” e con principi etici condivisi (trattamenti discriminatori, rispetto della privacy, lavoro sotto stress eccessivo... la norma cita addirittura sindrome da *burnout*)?

È necessario stabilire con chiarezza fino a che punto spingersi in fase di audit di certificazione su questi aspetti e, soprattutto, quali saranno le competenze richieste agli auditor per eventualmente investigare su aspetti cogenti non di loro normale pertinenza.

Qualunque siano le eventuali specificazioni di ACCREDIA su questo argomento (in assenza di esse varrebbe quanto stabilito per le precedenti versioni della norma), certe situazioni “consapevolmente non conformi” per assenza di evidenze oggettive di conformità a requisiti cogenti, sarebbe corretto rilevarle.



Le **Risorse per il monitoraggio e la misurazione** del punto 7.1.5 della nuova norma sono gli ex “dispositivi di monitoraggio e misurazione” del § 7.6 della norma ISO 9001:2008, ovvero, per molte aziende, i classici **strumenti di misura**.

Nei sotto paragrafi **Generalità e Riferibilità delle misurazioni** di questo punto non vi sono particolari novità rispetto alla precedente edizione della norma: occorre mettere a disposizione risorse adeguate (non solo legate alla strumentazione di misura) a garantire l’affidabilità delle misure e, ove richiesto, la riferibilità metrologica delle attività di taratura, calibrazione e controllo degli strumenti. Per dare evidenza di tutto ciò continuano ad essere richieste informazioni documentate.

Il punto 7.1.6 della norma tratta la **Conoscenza organizzativa** e costituisce una novità assoluta di questa edizione della norma, anche se alcuni concetti erano comunque insiti in altri punti della vecchia norma. Viene data l’importanza che merita alle conoscenze del funzionamento dell’organizzazione stessa e dei suoi processi da parte delle persone che vi operano, anche con ruoli di responsabilità. Il valore dell’esperienza delle persone, delle informazioni che costituiscono proprietà intellettuale dell’impresa e le conoscenze e capacità tecniche e gestionali che possono essere acquisite dall’esterno attraverso formazione, acquisizione di informazioni documentate o altro deve essere gestito in modo adeguato, identificando le necessità, colmando le carenze, proteggendo il know-how

aziendale ecc.

Il requisito relativo alla **Competenza** delle persone non è sostanzialmente mutato rispetto alla precedente versione della norma, ma ora è più chiaro che è responsabilità dell'organizzazione assicurarsi che anche il personale esterno (collaboratori a contratto, consulenti) e del fornitore disponga delle competenze adeguate a svolgere le attività cui è preposto e, quindi, provvedere, se necessario, all'acquisizione delle competenze che risultano carenti. Su questo punto dell'acquisizione delle competenze la norma non prescrive di colmare le lacune solamente attraverso la formazione e l'addestramento del personale, questo è solo uno dei modi possibili.

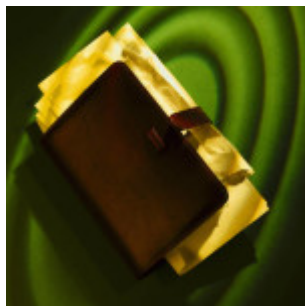
Il requisito della **Consapevolezza**, senza variazioni significative rispetto alla versione 2008 della norma, viene enfatizzato (è elevato a requisito a sé): il personale deve essere consapevole degli effetti, sia positivi, che negativi, del suo operato sull'efficacia del sistema qualità e sul conseguimento della conformità dei prodotti e servizi.

La consapevolezza può essere ottenuta attraverso diversi metodi: riunioni, formazione, condivisione di non conformità e problemi rilevati (per imparare dall'esperienza), comunicazioni interne, ecc. Da parte dell'auditor, invece, la consapevolezza può essere dimostrata – oppure no – attraverso le interviste al personale e le verifiche incrociate con input/output di altri processi rispetto a quello sotto esame.

Anche la **Comunicazione** assume maggiore importanza in questa edizione della norma: l'organizzazione deve determinare cosa, come, quando, a chi e che cosa comunicare, sia internamente che esternamente alle parti interessate. Tutte le comunicazioni, interne ed esterne, dovranno essere coerenti con obiettivi ed altri requisiti del sistema di gestione.

Il punto 7.5 della norma tratta delle **Informazioni documentate**, ovvero dei documenti e delle registrazioni delle precedenti versioni della norma. In questa edizione, però, non è solo il nome a cambiare (il termine "informazioni" ricorda maggiormente le norme ISO 27000 sulla sicurezza delle informazioni), infatti il requisito lascia un maggior grado di libertà alle organizzazioni poiché il sistema di gestione per la qualità deve comprendere:

- le informazioni documentate richieste dalla norma, che sono in numero inferiore alle precedenti edizioni e non sono richieste procedure obbligatorie e nemmeno il manuale qualità lo è.
- Le informazioni documentate stabilite come necessarie dall'organizzazione.



Sebbene la norma lasci ad ogni singola organizzazione la scelta di quali documenti di tipo procedurale (manuale, procedure, istruzioni, piani della qualità, ecc.) mantenere in funzione delle dimensioni dell'organizzazione, della complessità ed articolazione dei processi, delle competenze delle persone, ecc. credo siano pochi i casi di aziende che possono ritenere non necessarie alcune procedure relative a processi primari o processi di supporto per i quali il personale non dispone di sufficienti competenze per gestirli in modo conforme alla norma.

La norma spiega in appendice (vedasi precedente [articolo](#)) la differenza fra "mantenere informazioni documentate" e "conservare informazioni documentate". In ogni caso la norma indica puntualmente quali informazioni documentate è necessario conservare e non si riscontrano particolari differenze rispetto al passato.

Nei paragrafi 7.5.2 (Creazione e aggiornamento) e 7.5.3 (Controllo delle informazioni documentate) non sono riportate novità sostanziali rispetto alle precedenti edizioni della norma, ma solo una riscrittura dei requisiti in ottica più attuale, con maggiore enfasi sulla gestione sicura delle informazioni (va garantita la riservatezza e l'integrità, nonché il controllo delle versioni). Anche per le informazioni documentate di origine esterna (norme e leggi, specifiche del cliente, ...) valgono le stesse regole. Da segnalare il fatto che non è più richiesto esplicitamente un tempo di conservazione per le informazioni documentate.

Rispetto al passato questo punto dovrà essere attuato con maggior rigore per quanto riguarda le informazioni in formato digitale, in quanto alcune di esse sono molto critiche per il funzionamento dei processi, per preservare il know-how aziendale e le proprietà del cliente.

Nel complesso la sezione 7 della norma ha migliorato significativamente l'omogeneità di gestione di tutti quei processi di supporto presenti in molte imprese che raccolgono le procedure (e relativi processi/attività) riguardanti: gestione delle risorse umane, gestione delle risorse tecniche/manutenzione attrezzature, gestione degli strumenti, gestione della documentazione, comunicazioni interne, ecc..

(continua)

Come applicare la ISO 9001:2015 – I parte



In questo primo articolo di approfondimento affrontiamo in dettaglio alcuni capitoli della nuova norma ISO 9001:2015, iniziando dall'Appendice che ci fornisce indicazioni su alcuni aspetti di novità della norma per i sistemi di gestione per la qualità nell'edizione di settembre 2015 rispetto alla precedente versione del 2008.

Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

L'identificazione di **tutte le parti interessate** all'attività dell'organizzazione e l'individuazione delle loro esigenze non costituisce un concetto nuovo per le norme della famiglia ISO 9000, ma ora, con l'edizione 2015 della ISO 9001, entra di diritto fra i requisiti della norma. Nell'appendice A.3 della norma viene però chiarito che l'organizzazione deve identificare quali soggetti (*stakeholders*) sono interessati all'attività dell'organizzazione e quali sono i loro requisiti ed esigenze. Fra le parti interessate classiche vi sono i dipendenti e collaboratori dell'organizzazione, i fornitori esterni, la proprietà ed i soci, la collettività. Le loro esigenze potrebbero essere anche in contrasto fra loro, ma la norma non richiede espressamente di soddisfare anche le esigenze delle parti interessate, oltre a quelle del cliente; chiede solo di identificarle e di valutare il loro impatto sull'attività dell'organizzazione e sul campo di applicazione del sistema qualità. Conseguentemente sta all'organizzazione stessa stabilire quali parte interessate e quali esigenze delle stesse eventualmente mirare a soddisfare e come.

Risk based thinking

Questo è il principale aspetto innovativo della nuova edizione della norma, anche se il concetto non era completamente assente nelle precedenti edizioni. Il *risk based thinking* è un approccio alla progettazione, attuazione e documentazione del sistema di gestione finalizzato alla **prevenzione degli eventi negativi** (non conformità, reclami, ritardi di consegna, interruzioni della produttività e dei servizi, ecc.) che potrebbero accadere con maggiore probabilità e con impatto e conseguenze maggiormente negative. Proprio per le finalità preventive del *risk based thinking* è stato eliminato un punto specifico sulle **azioni preventive**, che dovranno confluire nel più ampio spettro delle azioni di miglioramento pianificate.



Tornando al *risk based thinking*, la valutazione che l'organizzazione deve effettuare sui propri rischi di business avviene a valle dall'analisi del **contesto dell'organizzazione**, in quanto solo analizzando in dettaglio il contesto nel quale si muove l'organizzazione (mercato, clienti, area geografica, Stato e suoi regolamenti e leggi, personale, fornitori, ecc.) è possibile identificare i rischi reali

che potrebbero influenzare i processi di business dell'organizzazione. La norma non può – e peraltro non potrebbe – stabilire una metodologia specifica per la valutazione dei rischi e lascia all'organizzazione il compito di scegliere un metodo di analisi e valutazione dei rischi e, conseguentemente, le azioni di trattamento per eliminare, ridurre o mitigare suddetti rischi. Stando ai requisiti del punto 6.1 l'**organizzazione è responsabile della propria applicazione del *risk based thinking*** e, oserei dire purtroppo – può decidere se documentare, e come farlo, il processo di determinazione dei rischi. È, questo, forse il principale punto controverso della nuova norma, probabilmente anche perché costituisce un elemento di novità, in quanto non è chiaro – alle organizzazioni ed ai loro consulenti ed agli auditor degli organismi di certificazione – quale metodologia è idonea per la valutazione dei rischi. In altre parole: i metodi noti e sicuramente adeguati di valutazione dei rischi sono numerosi (si veda ad es. la serie ISO 31000), ma le organizzazioni e gli auditor degli organismi di certificazione si chiedono “qual è il livello minimo di valutazione dei rischi” che garantisce la conformità alla norma? Questo poichè molte organizzazioni, soprattutto di piccole dimensioni, chiedono cosa devono fare per “raggiungere la sufficienza”, anche perché credono che ciò comporti un impegno, e quindi un costo, inferiore. Dall'altra parte come faranno gli auditor a valutare il grado di conformità di un metodo o di un approccio, soprattutto se non è richiesta un'esplicita evidenza documentale?

Informazioni documentate

La nuova terminologia va a sostituire i termini documenti, manuale qualità, procedure, istruzioni, registrazioni ecc... Al di là di questo l'impatto sul sistema qualità è diverso perché non è più richiesto uno specifico documento (ad es. manuale o procedure) per documentare un determinato aspetto (**informazioni documentate da mantenere**), mentre le **registrazioni**, ovvero le evidenze che vengono raccolte e conservate per mostrare che le cose si sono svolte in un determinato modo, sono semplicemente **informazioni documentate da conservare**.

Conoscenza organizzativa

È un aspetto molto importante e spesso sottovalutato dalle aziende e causa di numerosi problemi. La norma richiede, al punto 7.1.6, di determinare e gestire le conoscenze in possesso dell'organizzazione, che spesso risiedono nelle menti delle persone, nei sistemi informativi e negli archivi su supporto cartaceo. Anche in

questo caso non è semplice determinare il livello di conformità in modo oggettivo senza sconfinare nel semplice parere, visto che anche su questo aspetto occorre gestire il rischio di perdere queste conoscenze, difficilmente quantificabile.

Torniamo ora all'inizio della norma ed esaminiamo le sezioni partendo dal principio.

0 Introduzione

L'adozione di un sistema di gestione per la qualità e di certificarlo secondo la norma ISO 9001 è una decisione strategica dell'organizzazione, che pertanto dovrebbe agire consapevolmente in relazione ai vantaggi che tale sistema potrebbe apportare all'efficacia ed all'efficienza dell'intera organizzazione ed alla soddisfazione dei clienti.

In questa sezione vengono trattati:

- il ciclo PDCA;
- l'approccio per processi;
- il *risk based-thinking* e la gestione di rischi e opportunità;

1 Scopo e campo di applicazione

La norma specifica i requisiti per un sistema di gestione quando un'organizzazione voglia dimostrare di essere in grado di fornire con regolarità prodotti e/o servizi conformi ai requisiti del cliente e miri ad accrescere la soddisfazione del cliente tramite l'applicazione efficace del sistema stesso.

2 Riferimenti normativi

La norma fa riferimento alla **ISO 9000:2015** relativa ai "**Fondamenti e Vocabolario**". In appendice si specifica poi la non obbligatorietà a fare riferimento alle definizioni ufficiali ISO 9000 nell'ambito dei sistemi qualità delle singole organizzazioni. Gli auditor sono avvisati.

3 Termini e definizioni

Si fa riferimento alla sopra citata ISO 9000:2015.

4 Contesto dell'organizzazione

In questa sezione la norma richiede di **comprendere l'organizzazione ed il suo contesto**, ovvero determinare quei fattori esterni ed interni che influenzano la sua attività ed i relativi risultati da conseguire. Di tali fattori occorre monitorare e riesaminare le informazioni che ne derivano e che possono influenzare il sistema di gestione.

In questo ambito occorre considerare il mercato nel quale opera l'organizzazione, i suoi clienti e le relative esigenze, il contesto normativo e legislativo

applicabile, l'ambiente circostante ed il contesto socio-economico del Paese in cui agisce l'organizzazione, cultura e conoscenze dell'organizzazione, tecnologie, ecc...

Da questo punto della norma derivano sicuramente **le leggi, le norme ed altri requisiti cogenti applicabili** e tutte le condizioni al contorno che influenzano, positivamente o negativamente, l'attività.

L'organizzazione dovrà poi **comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate**, dopo aver individuato queste ultime (clienti, personale interno, fornitori, proprietà, collettività, investitori, ...) ed aver identificato i loro requisiti, proprio per l'impatto che possono avere sulla capacità di fornire prodotti e/o servizi conformi ai requisiti (del cliente e cogenti applicabili).

Precisato che le parti interessate da individuare sono solamente quelle rilevanti per l'attività svolta dall'organizzazione, si dovrà monitorare e riesaminare le informazioni provenienti da suddette parti interessate.



L'analisi del contesto non sarà statica, ma **dinamica**, in quanto il contesto dell'organizzazione potrà mutare di anno in anno e, quindi, dovrà essere **riesaminato**, ad esempio in occasione del riesame della direzione, svolto a frequenza prefissata.

A valle dell'analisi del contesto e delle aspettative delle parti interessate occorrerà **determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità**.

Nel determinare i confini e l'applicazione del Sistema di gestione per la Qualità l'organizzazione dovrà considerare i fattori relativi al contesto esposti in precedenza.

Il campo di applicazione del sistema dovrà essere **documentato** e dovrà **comprendere i tipi di prodotti e servizi coperti da esso**. Non si parla più di esclusioni di punti della norma, ma solo di **non applicabilità di requisiti**. Tale non applicabilità deve essere **giustificata** ed è ammessa solo se non influenza negativamente la capacità di fornire prodotti e servizi conformi ai requisiti. Dunque l'esclusione -pardon la non applicabilità - di requisiti pare ammissibile solo se tali elementi sono estranei all'attività dell'organizzazione. La progettazione potrà ritenersi non applicabile solo se veramente non svolta, mentre una partecipazione assieme al cliente ad alcune attività di verifica della progettazione o validazione della stessa durante lo sviluppo del prodotto e del processo dovranno comunque ritenersi compresi nel campo di applicabilità del SGQ.

Infine, alla sezione 4.4, viene trattato il **“Sistema di gestione per la qualità ed i relativi processi”**. Suddetto paragrafo a cui corrisponde il punto 4 – ed in particolare i sottopunti 4.1 e 4.2.2 – nella precedente edizione della norma ISO 9001:2008, impone alle organizzazioni che vogliono certificarsi di stabilire, attuare, mantenere attivo e migliorare in modo continuativo un sistema di gestione per la qualità. Rispetto ai contenuti della precedente versione della norma è stata data **maggior enfasi all’approccio per processi, alla misura dell’efficacia dei processi** – anche attraverso la misura ed il monitoraggio degli stessi – ed al miglioramento continuo delle prestazioni. In particolare nella ISO 9001:2015 viene richiesto di:

- determinare gli input necessari e gli output previsti per ciascun processo, le loro interazioni e le risorse ad essi dedicate;
- determinare i metodi, i criteri e gli indicatori per misurare le prestazioni dei processi;
- assegnare le responsabilità e l’autorità per la gestione dei processi.
- considerare i rischi e le opportunità, e le relative modalità di gestione (requisito nuovo, poi dettagliato al § 6.1).

In questo paragrafo, rispetto all’omologo della versione precedente, **non viene richiesta documentazione specifica** – né manuale qualità, né procedure documentate specifiche -, ma occorre solo mantenere informazioni documentate necessarie e sufficienti a garantire il corretto funzionamento dei processi. La responsabilità di descrivere i processi con procedure, diagrammi di flusso, schede processo o quant’altro è demandata all’organizzazione, mentre sarà compito (impegnativo) degli auditor valutare se tale documentazione è sufficiente a garantire il corretto funzionamento dei processi.

Sicuramente – soprattutto per le PMI – è consigliabile non “buttare via” il manuale qualità, le procedure e tutta la documentazione inerente i processi aziendali prodotta per le precedenti due versioni della norma (si ricorda che con la “Vision 2000” fu introdotto l’approccio per processi, poi rimasto immutato nell’edizione del 2008). Anzi, probabilmente occorrerà descrivere con maggior dettaglio i processi stessi, sicuramente identificandone i rischi e le opportunità, ma anche definendo meglio gli elementi che in passato erano stati trascurati (ad es. indicatori di misura). Infatti, senza una descrizione adeguata dei processi in forma di informazione documentata, difficilmente si riuscirebbe a dimostrare che il processo è gestito e sotto controllo da parte di tutto il personale coinvolto.

(continua)

L'innovazione oltre la crisi al Mollificio Padano – parte 1



Case History Mollificio Padano – prima parte

Introduzione

Nel presente articolo viene trattato il caso di una piccola impresa emiliano-romagnola, esempio di azienda che ha continuato a puntare sulla qualità e innovazione per riuscire a competere sul mercato nazionale ed estero. Nonostante il periodo di crisi è riuscita ad ottenere risultati positivi, soprattutto considerando che diversi clienti sono stati travolti dalla crisi ed hanno dovuto cedere il passo.

In questa prima parte si analizzano, dopo una breve presentazione dell'azienda e del suo contesto, i miglioramenti apportati al processo commerciale e di marketing per poi trattare in articoli successivi i miglioramenti che si stanno apportando al processo di approvvigionamento, alla produzione, alla pianificazione e al controllo qualità.

Storia dell'azienda

L'Azienda MOLLIFICIO PADANO srl (www.mollificiopadano.com) fu fondata a Bologna negli anni '50, in località S. Lazzaro di Savena, a seguito della crescente domanda da parte dell'industria metalmeccanica, che in quegli anni stava vivendo un importante sviluppo.

L'attività incontrò in breve tempo il favore del mercato, permettendo alla proprietà di realizzare i primi investimenti. Ciò permise di soddisfare le aumentate richieste dei clienti e di migliorare qualitativamente la produzione. Ebbe così inizio una graduale crescita dell'azienda, fino al raggiungimento di un organico di circa 15 dipendenti.

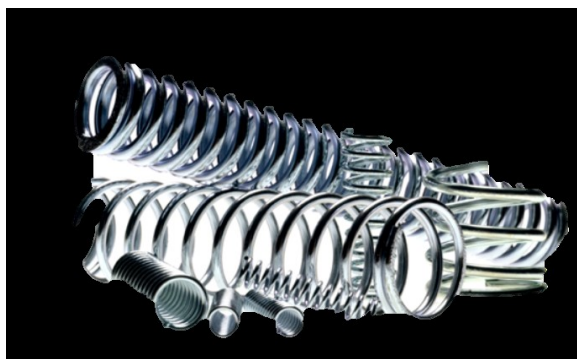


Un importante aspetto strategico fu la specializzazione, orientata esclusivamente alla **lavorazione a freddo di fili trafilati per la produzione di molle e minuteria**

metallica con la fornitura di quantitativi medio-piccoli, che permise di mantenere una buona competitività verso i maggiori concorrenti. Determinanti furono le forniture alla più importanti aziende motociclistiche, o costruttori di componenti motociclistici, dell'area bolognese, che permisero un accrescimento della tecnica aziendale.

Nel 1990 l'azienda fu rilevata dall'attuale proprietà, la quale mantenne il marchio aziendale "Mollificio Padano" continuando a svolgere l'attività nella sede di San Lazzaro di Savena, fino all'ultimazione del fabbricato industriale a Faenza, in cui si trasferì alla fine del 1991. La nuova sede contribuì a dare un ulteriore beneficio allo sviluppo del Mollificio Padano, grazie ad una organizzazione più razionale dell'officina e del magazzino, mantenendo un'area sufficiente all'eventuale futura crescita aziendale.

La direzione, per offrire una sempre maggiore qualità del prodotto, ha orientato i propri investimenti verso nuove tipologie di macchine operatrici per mollifici (avvolgitrici, smerigliatrici e formatrici a CNC). Ciò ha permesso di rinnovare le attrezzature e contemporaneamente di migliorare la capacità tecnologica e il livello qualitativo della produzione.



Attualmente l'attività dell'azienda consiste nella **produzione di molle, mediante la lavorazione a freddo di fili trafilati in acciaio al carbonio in classe SM / SH / DH, di fili in acciaio pre-temperati al cromo silicio FD SiCr, cromo vanadio VD SiCr e fili in acciaio Inox AISI 302.**

Tali materiali sono utilizzati per produrre – su disegni e specifiche richieste da parte dei clienti – **molle a compressione, molle a torsione e molle a trazione.**

Una parte della produzione è indirizzata anche alla fabbricazione di **minuteria metallica**, per la quale sono utilizzati nastri in acciaio, fili in ottone e ferro.

Il Mollificio Padano – la cui produzione è specifica per l'ambito industriale – fornisce attualmente circa **350 clienti**. I settori in cui le molle possono essere utilizzate sono molteplici: il **settore motociclistico** è una delle aree di maggior sviluppo, dove clienti importanti hanno scelto di utilizzare la tecnologia del Mollificio Padano per elementi di **componentistica come sospensioni, ammortizzatori e forcelle, ma anche per freni, cavalletti, portapacchi e pedane in uso nelle moto e negli scooter.**

L'Azienda, il cui organico negli ultimi anni si è assestato su una ventina di persone, compresi i soci operativi, ha continuato ad investire nella **qualità e**

nell'**innovazione tecnologica** anche dopo l'inizio della crisi economico-finanziaria che ha colpito la PMI del nostro Paese ed in modo particolare l'industria meccanica.



La produzione attualmente è estesa su 1.800 mq, con un'alta capacità produttiva, quantificabile in oltre 2.600 h/mese.

Giuseppe Neri, direttore del Mollificio Padano afferma: **«Siamo degli appassionati nel veder crescere il nostro lavoro, nel far uscire dalla nostra fabbrica prodotti di alta tecnologia, nel fare della nostra Azienda un luogo dove le Persone partecipano ai nostri risultati. »**

Questo e non solo: credono nell'aggiornamento tecnologico ed investono con continuità nel rinnovamento industriale e strumentale. In collaborazione col cliente studiano soluzioni dedicate e specifiche, ad alta precisione e affidabilità, come richiede il mercato motoristico, automobilistico e della meccanica di precisione in genere.

Il Mollificio Padano ha conseguito la certificazione di qualità UNI EN ISO 9002:1994 nel 1998, poi adeguata alla ISO 9001:2000 nel 2001, tra le prime aziende in Emilia-Romagna. Ora l'azienda è certificata UNI EN ISO 9001:2008 con KIWA-CERMET.

Il sistema di gestione per la qualità è sempre stato visto dal Mollificio Padano come un vero strumento di gestione dei processi aziendali, molto utile per controllare la qualità del prodotto in uscita e monitorare tutti i processi aziendali attraverso numerosi indicatori di efficienza, oltre che di efficacia, dei processi primari.

La crisi e l'innovazione tecnologica e dei processi

In piena crisi economica il Mollificio Padano si è reso conto che il mercato stava cambiando e per restare competitivi occorreva modificare il modo di lavorare ed essere più efficienti, soprattutto nei processi a maggior valore aggiunto.

Da un lato l'azienda aveva sempre investito in **macchine automatiche** per aumentare la capacità produttiva, ampliare la gamma di prodotti realizzabili internamente e velocizzare il lead-time di produzione. Dall'altro anche i **processi di vendita** e quello di **approvvigionamento** dovevano cambiare, essere più efficienti e precisi per soddisfare le nuove esigenze del mercato e della produzione.

Infatti i clienti richiedevano lotti più piccoli, i preventivi da sviluppare crescevano continuamente anche da parte di nuovi clienti che mettevano in discussione i loro vecchi fornitori oppure semplicemente necessitavano di

sostituirli perché essi avevano cessato l'attività. Anche il processo di approvvigionamento e la **gestione del magazzino** dovevano adeguarsi alle nuove esigenze della clientela e della produzione, cercando di gestire in modo ottimale i rapporti con i fornitori di materia prima a fronte di lotti di produzione diversificati e di dimensioni inferiori rispetto al passato.

Dal punto di vista dei **sistemi informatici** impiegati in azienda si presentava la necessità di sostituire sia il **programma gestionale** per la contabilità e la gestione ordini, sia il software per il **controllo della produzione**, entrambi per limiti tecnologici e perché non più supportati dai rispettivi produttori sui nuovi sistemi operativi nelle versioni installate.

Infine, dall'esame di alcuni indicatori risultava che il Mollificio Padano aveva una buona capacità di catturare nuovi clienti, anche esteri, attraverso una proposta ben strutturata e qualitativamente valida, ma l'immagine commerciale era ancora quella di una piccola impresa artigianale. Pertanto era necessario presentare il Mollificio Padano con una veste rinnovata e al tempo stesso fedele alla storia dell'azienda attraverso un'azione di comunicazione coordinata.

Il programma di miglioramento ha compreso dunque:

1. L'ottimizzazione dei processi di amministrazione, acquisti e vendite con il software ERP Open Source GO, in collaborazione con [OPT Solutions](#).
2. Il miglioramento dei processi di magazzino, conto lavoro e produzione con il software ERP Open Source GO, in collaborazione con [OPT Solutions](#).
3. Il miglioramento dell'immagine aziendale nei confronti del mercato, in collaborazione con Elisa Bertieri (beLAB – laboratorio di comunicazione) ed Elisa Miotti (Neue Creativity & Graphic Design).
4. L'ottimizzazione del processo di produzione e controllo qualità con il software MES Worker, sviluppato da [OPT Solutions](#).
5. L'implementazione della schedulazione della produzione automatizzata mediante il software APS PlanetTogether™, in collaborazione con [OPT Solutions](#).

Oggi, quando l'azienda non ha ancora completato il percorso verso il rinnovamento, si possono valutare i primi risultati ottenuti.

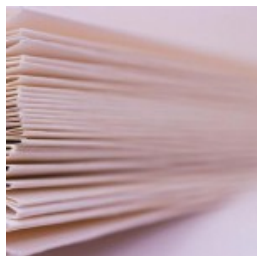
Nell'articolo completo (*scaricabile previa registrazione gratuita*) sono esaminati più in dettaglio le attività svolte e quelle programmate per il futuro.

[Scarica l'articolo completo in PDF.](#)

Autori: Sergio Pio Angelillis (OPT Solutions), Fabrizio Di Crosta

Si ringrazia per la collaborazione il personale del Mollificio Padano srl

Rendere la gestione del sistema qualità più efficiente si può



La norma UNI EN ISO 9001, rivoluzionata nel 2000 e leggermente ritoccata nel 2008 si appresta ad essere nuovamente revisionata nell'edizione 2015, ma in nessuna di queste edizioni viene indicato **come gestire al meglio il sistema di gestione per la qualità**, ovvero come renderlo più efficiente. Ciò è ovvio perché la norma descrive requisiti di conformità e di efficacia, mentre l'efficienza dei processi e del sistema stesso è argomento di altre norme (ad es. UNI EN ISO 9004), non di certificazione.

È innegabile che molti hanno imputato al sistema qualità ISO 9001 la colpa di creare una **sovrastuttura documentale alle attività dell'azienda**, rallentandone così l'operatività ed incrementandone i costi di gestione. Da un lato, però, l'esistenza di un documento (ad es. una procedura o un documento di pianificazione) e la necessità di registrare un controllo o un'attività svolta porta sicuramente al **miglioramento della qualità complessiva dei processi e dei prodotti**, soprattutto nell'ottica di **ridurre considerevolmente i rischi che si presentino eventi indesiderati**. Dall'altro, viceversa, **le modalità di gestione di documenti e registrazioni possono portare ad inefficienze nella gestione del sistema qualità** stesso o, peggio ancora, dei processi e delle attività che si intende monitorare.

Per questo motivo è opportuno mantenere il sistema di gestione per la qualità costantemente aggiornato sia dal punto di vista normativo, sia dal punto di vista delle modalità di gestione del sistema stesso. Sotto quest'ultimo aspetto occorre tener presente sia l'aderenza delle procedure e delle modalità operative di raccolta ed elaborazione delle registrazioni ai processi reali, sia l'efficienza degli strumenti impiegati per attuare le procedure stesse.

Se un'azienda certificata ha applicato una modalità operativa per documentare e monitorare un determinato processo o attività, con il passare del tempo probabilmente questa attività o processo è mutata per vari motivi e gli strumenti sono diventati obsoleti o perlomeno ne esistono di più efficienti. Concentriamoci, in quest'articolo, su quest'ultimo aspetto: gli strumenti di gestione del sistema qualità.

I temi principali per coloro che devono riprogettare o mantenere aggiornato ed efficiente un sistema di gestione per la qualità sono certamente i seguenti:

- Gestione dei documenti, dei dati e delle registrazioni;

- Gestione delle risorse;
- Gestione degli audit;
- Gestione delle azioni correttive preventive;
- Gestione delle non conformità;
- Misura della qualità e riesame del sistema da parte della direzione;
- Comunicazione interna;
- Monitoraggi e controlli su processi e prodotti.

Naturalmente molte attività di gestione del sistema qualità trarrebbero immensi benefici in termini di efficacia ed efficienza dall'impiego di un **prodotto software specifico per la gestione del sistema qualità**, dalla gestione dei documenti di sistema, quali manuale e procedure, alla gestione degli audit. Ne esistono di vari tipi, alcuni abbracciano anche funzioni di controllo della qualità in produzione, altri permettono di gestire attività proprie solo della funzione qualità, alcuni sono applicativi web funzionanti da "qualsiasi postazione" tramite una connessione ad internet, altri sono software *stand-alone*, oppure in rete client-server, gestibili dal responsabile qualità.

La scelta di un applicativo specifico, ovviamente, dipende dalle esigenze dell'azienda, dai programmi software preesistenti, dal budget disponibile, ecc..

Anche non volendo indirizzarsi verso programmi software specifici è però possibile ottenere notevoli miglioramenti e risparmi di risorse interne.

Gestione dei documenti, delle registrazioni e Comunicazione interna

La gestione di manuale, procedure e istruzioni di sistema può trarre grandi benefici dall'impiego di un vero e proprio **sistema di gestione documentale informatizzato**, in grado di tenere sotto controllo le revisioni dei documenti e la distribuzione degli stessi, ma anche applicazioni gestite attraverso una intranet o un sito web aziendale possono fungere allo scopo. Personalizzando siti web gestiti mediante *Content Management System* (CMS) anche gratuiti, quali WordPress, Joomla o altri, si possono ottenere ottimi risultati, non solo nella gestione dei documenti e registrazioni (manuale, procedure, verbali, prospetti,...), ma anche nella **comunicazione interna** relativa ai loro aggiornamenti e, quindi, nella **partecipazione e formazione del personale** relativamente al sistema qualità.



La **comunicazione aziendale** tramite bacheche virtuali, *blog* e *wiki* aziendali o addirittura veri "social network aziendali" aiuta molto la condivisione degli obiettivi e dei risultati e la partecipazione dei dipendenti e dei collaboratori esterni alla vita del sistema qualità.

Tutto ciò può avvenire riducendo enormemente l'impiego di documenti cartacei, eliminando per quanto possibile le stampe e garantendo ugualmente le autorizzazioni e le approvazioni dei documenti attraverso i **sistemi di autenticazione** disponibili

negli applicativi utilizzati, magari supportati da **sistemi di firma digitale** veri e propri.

Gestione delle risorse

La **gestione di hardware e software** aziendali, piuttosto che la **manutenzione di macchine** ed attrezzature o la **taratura degli strumenti di misura** può essere gestita con semplici database relazionali oppure con applicazioni specifiche reperibili sul web a costi molto contenuti se non nulli.

La **gestione della formazione-aggiornamento** del personale può anch'essa essere svolta più proficuamente – rispetto a moduli cartacei o singoli file di Word stampati quando necessario – con database Access o piccole applicazioni web, eventualmente integrati con le altre funzioni di gestione della qualità. Anche la registrazione delle riunioni e degli eventi formativi interni può essere resa maggiormente efficace tramite *tool* appositi per la gestione delle riunioni, la gestione dei materiali didattici e via dicendo.

Gestione degli audit

Gli audit interni e quelli di terza ed eventualmente di seconda parte (del cliente) possono essere gestiti molto efficientemente attraverso database o micro-applicazioni che consentano di tener traccia anche dei follow-up, ovvero della gestione dei rilievi (correzione non conformità, azioni correttive preventive).



Se il numero di audit interni è significativo, se essi devono essere svolti anche presso “cantieri” o unità esterne, magari con l'impiego di check-list abbastanza strutturate, allora esistono applicazioni specifiche per la **gestione degli audit in mobilità** (tramite *tablet*, *palmare* o *smartphone*) dal costo ed impatto molto contenuti, che possono far risparmiare molto tempo nella raccolta delle evidenze sul campo e nella rielaborazione dei rapporti di audit.

Gestione delle non conformità

Il database delle non conformità di prodotto, processo e sistema, oltre che dei reclami del cliente, integrato con la gestione delle azioni correttive e preventive permette di velocizzare notevolmente il controllo ed il monitoraggio dell'efficacia di tutto il processo di gestione delle famigerate NC.

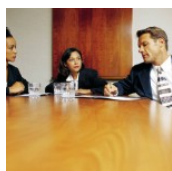
Inoltre piccole applicazioni database o software di analisi specifici (da Excel in su) possono permettere di individuare ed analizzare in modo molto efficace le cause di non conformità, i difetti più frequenti, i prodotti maggiormente difettosi, le lavorazioni più critiche, ecc., quindi elaborare analisi di Pareto, grafici, istogrammi e così via.

Gestione delle azioni correttive preventive

Semplici database che consentano la gestione dell'intero ciclo di AC/AP, preferibilmente integrati con la gestione degli audit e con l'archivio delle non conformità possono agevolare molto il monitoraggio di tutte le azioni di miglioramento.

Lo sviluppo ed il controllo dell'avanzamento di AC e AP attraverso strumenti di comunicazione interna basati sul web – come visto in precedenza – porta notevoli benefici in termini di efficacia (miglior controllo dei risultati delle AC/AP e coinvolgimento dei responsabili della loro attuazione) ed efficienza (è necessario minor tempo per raccogliere informazioni e monitorare le AC/AP).

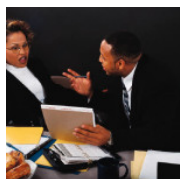
Misura della qualità e riesame del sistema da parte della direzione



Il **calcolo degli indicatori**, la loro valutazione e la verbalizzazione del **riesame della direzione** possono anche esse trarre notevoli benefici attraverso software di elaborazione ed analisi dei dati come Excel e strumenti di collaborazione interna.

La **misura della soddisfazione del cliente** potrebbe essere svolta attraverso questionari on-line gestiti via internet con notevole risparmio di tempo sia da parte dell'organizzazione valutata sia dei clienti che, pertanto, sono maggiormente incentivati a fornire il proprio parere sulla qualità percepita.

Monitoraggi e controlli su processi e prodotti



La raccolta dei dati sui controlli dei processi produttivi, dei prodotti e del processo di progettazione, di approvvigionamento e di gestione offerte può essere notevolmente snellita da **sistemi informatizzati di raccolta dati in produzione** (anche mediante l'impiego di tablet o altri dispositivi *touchscreen*, lettori di *barcode*, foto, video, ...), **sistemi di gestione documentali**, **strumenti di collaborazione** per la gestione di progetti, riunioni, ecc..

In conclusione se la qualità "pesa" è possibile rendere più snella la sua gestione con strumenti adeguati senza diminuire le evidenze raccolte, anzi, rendere meno onerosa la registrazione delle attività può invogliare il personale a registrare quanto richiesto laddove prima si tralasciava il rispetto della procedura "per non perdere tempo". Nel 2013 la compilazione di moduli cartacei non ha più senso salvo in determinate condizioni e neppure la gestione tramite file di Word di registrazioni di addestramenti, azioni correttive/preventive, non conformità. Questo non sarà l'auditor dell'Organismo di Certificazione a dirlo, che si accontenta di vedere la registrazione conforme alla norma, senza preoccuparsi dei mezzi impiegati per ottenerla.

Le Balanced Scorecard: l'anello di congiunzione fra Sistema Qualità e Controllo di Gestione

I Principi delle Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard hanno origine nel 1992 attraverso un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan e David Norton ("The Balanced Scorecard. The measure that drive performance").

Le Balanced Scorecard rappresentano una metodologia di controllo strategico utilizzata in una organizzazione per documentare, comunicare, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in un insieme completo e bilanciato di indicatori di misura delle prestazioni. Si tratta di un nuovo sistema di gestione dell'azienda finalizzato a misurare l'effettivo raggiungimento della strategia dell'organizzazione e degli obiettivi da essa derivanti. Questa metodologia permette di impostare un insieme di indicatori di misura intorno ai quali implementare un sistema di controllo direzionale veramente efficace.

L'idea nasce dal fatto che gli indicatori economici e finanziari sono indicatori ex post che forniscono informazioni relative ad azioni che sono state già realizzate. Pertanto occorre identificare un set di indicatori che permetta di monitorare l'organizzazione da diverse prospettive, ma soprattutto che scaturisca dalla strategia definita dal management e dagli obiettivi che ne derivano.

Il "bilanciamento" degli indicatori nasce per evitare che i buoni risultati di un settore di attività, di una divisione o di una funzione possano trasformarsi in danni per altri settori/divisioni/funzioni.

La *Balanced Scorecard*, sia chiaro, non è costituita soltanto dalla definizione e dal monitoraggio di alcuni indicatori, ma è una vera metodologia di governo dell'azienda che "riordina" gli indicatori, con l'obiettivo di integrarli e "bilanciarli", ossia di definire le connessioni logiche esistenti tra di essi in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale. Le Balanced Scorecard prevedono di analizzare i risultati dall'azienda sulla base di quattro dimensioni rilevanti:

1. la **prospettiva della performance economica finanziaria**, che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative di profitto degli azionisti;
2. la **prospettiva del cliente**, che fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze da questo manifestate allo scopo di differenziarsi dalla concorrenza;
3. la **prospettiva della gestione dei processi**, diretta all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti e

di conseguenza delle iniziative operative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali;

4. la **prospettiva di innovazione ed apprendimento**, strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo.

Appare evidente lo stretto legame con i sistemi di gestione per la qualità ISO 9000 che richiedono la definizione di indicatori almeno per le prospettive 2 e 3.

Responsabilità della direzione: I principi delle ISO 9000

Per quanto detto sono evidenti le similitudini con i sistemi di gestione per la qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008: è necessario definire una politica aziendale per la qualità e quindi tradurla in obiettivi, che dovranno essere monitorati attraverso appositi indicatori.

Secondo la ISO 9001 la Direzione (o meglio l'alta Direzione) deve stabilire la politica per la qualità, la quale, tra l'altro, dovrà prevedere un quadro strutturale per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità.

È necessario che la politica per la qualità dell'organizzazione, per essere coerente con gli obiettivi aziendali e con le esigenze e le aspettative dei propri clienti, sia parte integrante della pianificazione strategica del business dell'azienda. Essa dovrebbe essere pianificata attraverso un processo integrato, sistematico e rigoroso, in modo tale da creare valore sia per il cliente che per l'organizzazione stessa.

La politica per la qualità concorre, insieme con gli obiettivi, gli indirizzi e gli impegni per la qualità dell'organizzazione, a fornire gli elementi per la pianificazione della qualità allo scopo di raggiungere tali obiettivi.

Gli obiettivi per la qualità, inclusi quelli necessari per ottemperare ai requisiti di prodotto, devono essere definiti dalla Direzione per ciascuna funzione e livello dell'organizzazione ed assegnati in modo chiaro e documentato.

Gli obiettivi per la qualità devono essere misurabili e coerenti con la politica per la qualità e, più in generale con le politiche e strategie aziendali.

La linea guida ACCREDIA sulla ISO 9001, rivolta soprattutto agli auditor degli Organismi di certificazione, al riguardo (con riferimento al paragrafo 5.4.1 della norma) ci fa notare che: "l'eccessiva separazione tra obiettivi per la qualità ed obiettivi "classici" aziendali può essere indice di un approccio formale e inadeguato alla qualità".

Gli obiettivi della politica dovranno essere trasformati in indicatori misurabili e monitorati costantemente.

Nella definizione degli obiettivi, che derivano dalla politica per la qualità, dovrebbero essere individuati e considerati i fattori chiave di successo dell'azienda, ossia quegli aspetti attraverso cui l'azienda deve competere sul mercato. Il procedimento dovrebbe proseguire nell'individuazione di indicatori che esprimono quanto l'organizzazione abbia raggiunto gli obiettivi strategici, quelli di processo e quelli delle singole attività.

È quindi necessario stabilire un insieme omogeneo di indicatori della qualità, un

prospetto o quadro di gestione della qualità (si veda *UNI 11097:2003 – Indicatori e quadri di gestione della qualità*). Per ognuno degli indicatori identificati occorre stabilire formula di calcolo, modalità di raccolta dati (responsabilità, strumenti, periodicità, procedimento) ed obiettivo da perseguire.

Per la suddetta normativa l'indicatore della qualità è una "informazione qualitativa e/o quantitativa associata ad un fenomeno (oppure ad un processo o ad un risultato) sotto osservazione, che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte". Mentre invece un indice è un "dato, esprimibile anche in termini percentuali, che può essere definito da un rapporto tra i valori numerici di due o più grandezze o misure oggettive di parametri". Dunque occorre fare attenzione nell'utilizzare i due termini che non sono sinonimi: l'informazione che rappresenta l'indicatore potrebbe essere costituita da un indice, ma anche da informazioni di altro tipo (ad es. qualitativo)!

La Direzione deve poi assicurarsi che le attività e le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi per la qualità, siano adeguatamente individuate e pianificate.

La prospettiva economica – finanziaria

Secondo la teoria delle Balanced Scorecard la prospettiva economico-finanziaria analizza i risultati realizzati in relazione alla strategia dell'azienda in termini finanziari. Gli indicatori considerati sono generalmente i seguenti:

Lo Shareholder Value Approach, in cui la determinazione del "valore azionario" è dato dalla differenza tra le Passività e il Capitale Netto, mentre il "valore societario" è dato dalla somma tra passività e valore azionario. Il valore azionario, ossia il valore dell'azienda per gli azionisti, è rappresentato dalla differenza tra il valore societario, determinato sulla base della stima dei flussi di cassa dati dalla differenza tra le entrate e le uscite previste negli esercizi futuri (*Discounted Cash Flow*: flussi di cassa futuri scontati), e le Passività aziendali, desumibili dallo Stato Patrimoniale.

L'**Economic Value Added** è una metodologia basata sul confronto del ritorno del capitale investito in azienda con il costo dei fattori che lo hanno generato. L'EVA consente di capire se il management sia in grado di produrre profitti superiori rispetto al rendimento che il capitale investito in azienda produrrebbe se fosse investito in attività rischiose.

$$EVA = NOPAT - (WACC * C)$$

Dove: NOPAT = Net Operating Profit After operating Taxes (Utile operativo netto dopo le imposte operative), WACC = Weighted Average Cost of Capital (Costo medio ponderato del capitale), l C= Net Invested Capital (Capitale investito netto).

Il **ROI** (Return On Investment), dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la percentuale di redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale

Il **ROE** (Return On Equity), dato dal rapporto tra utile d'esercizio ed il capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati

dai soci o dal proprietario in azienda.

Il **ROS** (Return On Sales), dato dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando quanto residua dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

Gli indici sopra riportati (qui si tratta proprio di indicatori rappresentati da indici!) sono tipicamente utilizzati in organizzazioni di medio grandi dimensioni, ma raramente inseriti nell'ambito di un sistema di gestione per la qualità che tratta, invece, altri indicatori.

Anche nell'ambito di un sistema di gestione per la qualità – che è soprattutto “un Sistema di Gestione” dell'organizzazione – l'attenzione dovrebbe essere rivolta anche verso indicatori di tipo economico-finanziario, indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa, ma non sufficienti a misurare in modo completo le performance aziendali.

La prospettiva del cliente

Le organizzazioni che operano in regime di libera concorrenza non possono prescindere da fornire un prodotto o servizio che soddisfi le esigenze del cliente, anche se fossero soltanto quelle di un prodotto di basso costo e di qualità almeno sufficiente.

Per “soddisfazione del cliente” la UNI EN ISO 9000 (paragrafo 3.1.4) intende la “percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti”; dunque essa è legata a quello che il cliente “ha percepito” del prodotto acquistato o del servizio ricevuto.

I modelli di gestione per la qualità ISO 9001 e ISO 9004 per le aziende di produzione e di servizi e organizzazioni in generale, attribuiscono un'importanza primaria alla soddisfazione dei clienti in un approccio sistemico alla gestione. Ogni organizzazione ha dei clienti esterni ed interni che hanno proprie esigenze ed aspettative.

Il successo di un'organizzazione dipende dal saper comprendere, tali esigenze ed aspettative, presenti e future, dei clienti attuali e potenziali e degli utenti finali, tradurle in requisiti del cliente e caratteristiche dell'offerta e soddisfarli (punti 5.2, 7.2 e 8.2 della ISO 9001) mirando a superare le loro stesse aspettative in modo competitivo. Il successo dipende anche dal saper comprendere e prendere in considerazione le esigenze ed aspettative delle altre parti interessate. Le indagini sulla soddisfazione hanno la finalità di fornire gli elementi per una diagnosi precisa e completa dei fattori (drivers) che causano soddisfazione (aspettative raggiunte), insoddisfazione (aspettative disattese) e delizia (aspettative superate) della clientela, e che influenzano i comportamenti dei clienti, nonché di produrre indicatori di prestazione dell'organizzazione, capaci di monitorare l'efficacia delle azioni messe in atto per migliorare la soddisfazione dei clienti suggerendo nuovi input per il miglioramento.

Per le organizzazioni private o pubbliche di tipo commerciale lo scopo è quello di comprendere come migliorare i risultati degli indicatori ed influenzare positivamente i comportamenti d'acquisto dei clienti – aumentando il numero e il valore dei clienti fedeli, quando, per libera scelta in presenza di offerte concorrenti competitive, essi decidono di riacquistare i prodotti servizi

dell'organizzazione che già li serve.

Per le organizzazioni della pubblica amministrazione o non lucrative lo scopo è quello di comprendere come migliorare gli indicatori relativi alla propria missione e influenzare i comportamenti degli utenti.

Le indagini devono individuare i fattori (*drivers*) della soddisfazione e rilevare, per ciascuno di essi, lo scarto fra percezione e aspettative dei clienti. Esse devono indagare anche le modalità con cui tali fattori concorrano assieme a formare il valore degli indicatori di prestazione – parziali e complessivi dell'organizzazione -, per confrontarli nel tempo con indicatori interni di qualità e con indicatori dei concorrenti.

La diagnosi deve permettere di individuare, nel processo cliente-cliente, le priorità di miglioramento e supportare la definizione delle azioni che l'organizzazione deve implementare su ciascun driver (inteso come leva azionabile) per migliorare la soddisfazione ed i comportamenti dei clienti, nonché gli indicatori di prestazione dell'organizzazione. Le indagini possono anche mettere in evidenza nuovi orizzonti di sviluppo. Seguendo l'evoluzione nel tempo dello scarto fra percezione e aspettative, viene valutata l'efficacia e la pertinenza delle azioni di miglioramento effettuate in un contesto competitivo e di aspettative dei clienti che continuamente crescono e mutano.

La rilevazione della soddisfazione del cliente deve riguardare ciascuna caratteristica del prodotto e/o servizio (*"satisfaction driver"*).

In un sistema di gestione per la qualità non si possono, quindi, disattendere i processi per la definizione univoca dei requisiti del cliente, ai quali orientare il sistema stesso, i processi diretti a verificare la soddisfazione del cliente e, di conseguenza, l'efficacia del sistema di gestione per la qualità. Tali processi fanno parte del sistema di ascolto del cliente indispensabile per garantire la coerenza di tutti i processi aziendali.

Per approfondimenti sulle metodologie per valutare i rapporti con i clienti e la rilevazione della loro soddisfazione è stata emessa una normativa, la *UNI 11098 – Linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo*.

Dunque poiché i clienti soddisfatti e fedeli rappresentano un valore inestimabile per qualsiasi tipo di organizzazioni, sia le *Balanced Scorecard*, sia le *ISO 9000* richiedono di misurare la soddisfazione del cliente, focalizzandosi sugli aspetti importanti del prodotto e del servizio che contribuiscono a determinare la scelta del cliente.

In questa prospettiva le misure più significative fanno riferimento a:

- quota di mercato dei vari prodotti e servizi;
- indici di fidelizzazione dei clienti;
- indici di capacità di trattenere il cliente (*customer retention rate*);
- indici di acquisizione di nuovi clienti (sia su vecchi sia su nuovi prodotti/servizi)
- grado di soddisfazione dei clienti (rilevati attraverso indagini *customer satisfaction*)
- livello di redditività/profitto per cliente;

- indici sulla tipologia di clienti (occasionali/continuativi, suddivisione per settore di attività/mercato, percentuale di clienti che coprono i 3/4 del fatturato, ecc.);
- indici di benchmarking sulle vendite (confronto con la concorrenza su medesimi parametri noti);
- caratteristiche/attributi del prodotto/servizio richiesti dal cliente e ritenuti più importanti;

Ma anche a misure indirette della soddisfazione del cliente, legate all'ottemperanza di requisiti contrattuali (qualità del prodotto, tempi di consegna, costi).

La prospettiva dei processi aziendali interni

Per la teoria delle Balanced Scorecard la prospettiva della gestione dei processi interni deve consentire alla Direzione di definire i processi "critici" in cui l'azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e quelli relativi ai rapporti con i clienti. Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

I sistemi di misurazione tradizionale si focalizzano sui clienti già acquisiti e sull'offerta dei prodotti in essere, allo scopo di controllare e migliorare i processi già esistenti. Gli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno sono rappresentati da quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- costi delle attività che ne fanno parte, attraverso la tecnica di Activity Based Costing;
- gestione economica delle stesse attività, attraverso la metodologia di Activity Based Management;
- la qualità dei processi, sulla base del Business Process Reengineering.

I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di full costing, attribuendo costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all'utilizzo dei fattori ad essi collegati ed i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali. La metodologia ABC si propone una attribuzione dei costi per esigenze di misurazione, sulla base della tecnica di Activity Based Costing, con l'obiettivo di attribuire i costi delle risorse aziendali alle attività da queste sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti (in particolare i prodotti) dei costi per poter permettere di prendere correttamente le decisioni più importanti.

La metodologia ABC è quindi uno strumento che consente di individuare la soluzione di particolari problemi legati a prodotti e dovuti a vincoli di produzione connessi – non ai corrispondenti volumi, ma alle attività che generano questi prodotti – e di evitare lo spreco di risorse impiegate nelle proprie attività operative.

L'utilizzo delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di *Activity Based Management* in base alla quale il miglioramento di qualità, tempi, e costi passa attraverso la gestione dei processi aziendali e la valutazione delle loro prestazioni, al fine di indirizzare le risorse aziendali

verso quelle attività significative, tanto per il cliente tanto per il funzionamento dell'azienda, che presentano una prospettiva di redditività maggiore e di migliorare il modo in cui le stesse attività vengono svolte.

Lo sviluppo di una nuova visione di azienda come somma di processi che portano valore ai clienti determina l'esigenza di miglioramenti continui alla base di una nuova filosofia manageriale nota come *Business Process Reengineering*, che impone un ripensamento del modo di lavorare basato su processi, assieme alla necessità di dotarsi di un nuovo sistema informativo e di misurazione delle performance, fondato su soluzioni tecnologicamente evolute, e di un nuovo sistema di valori focalizzato alla soddisfazione del cliente.

Secondo le norme ISO 9000 è necessario definire degli indicatori di monitoraggio e misura dei processi, in particolare di quelli realizzativi, ovvero quelli legati alla vendita, progettazione, sviluppo, produzione e consegna del prodotto, nonché all'acquisto di materie prime e servizi. Dunque si tratta di indicatori che ci permettono di monitorare gli input e gli output dei processi di business dell'organizzazione, al di là della suddivisione del sistema in processi, che ovviamente può essere differente da una organizzazione ad un'altra, si tratta principalmente degli indicatori relativi al raggiungimento dei requisiti e degli obiettivi dei processi. Per esempio un processo produttivo che ha come risultato la fabbricazione di un certo prodotto potrebbe essere misurato in termini di qualità dei prodotti risultanti (ad es. percentuale di prodotti conformi rispetto al volume di produzione), tempi di produzione (ad es. ritardi di consegna, ritardi rispetto ai tempi di produzione pianificati) e costi (ad es. costi delle non conformità o degli scarti di lavorazione).

Naturalmente per gli altri processi realizzativi (processo commerciale, processo di approvvigionamento, processo di progettazione,...) potrebbero essere definiti molti altri indicatori, in generale diversi da azienda ad azienda in quanto gli obiettivi strategici potrebbero essere differenti. Ma non è tutto: alcuni indicatori potrebbero aiutarci a valutare più di un processo. Si prenda per esempio il ritardo di consegna di un prodotto o in generale un livello di servizio inferiore ai requisiti: non è detto che la causa del ritardo sia da imputare alla produzione, ma potrebbe essere stata la funzione commerciale ad aver fatto promesse non mantenibili al cliente!.

Occorre infine tener presente che il processo commerciale è un processo realizzativo interno, ma alcuni indicatori ad esso relativi sono considerati – nella teoria delle *Balanced Scorecard* – anche nella prospettiva del cliente (ad es. i volumi delle vendite).

La prospettiva di innovazione ed apprendimento

La prospettiva di innovazione ed apprendimento (o di sviluppo futuro) identifica l'infrastruttura che l'impresa deve costruire per realizzare una crescita di lungo periodo e lo sviluppo dell'organizzazione. Essa può essere intesa come: prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria all'impresa per competere, con la propria organizzazione, nel lungo periodo. La crescente competitività dei mercati richiede da parte delle imprese un aumento delle loro capacità in termini di valore per i

loro clienti e per gli azionisti, oltre che un impegno nell'innovare strumenti e tecnologie, soprattutto in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine. L'analisi della competitività fa riferimento al posizionamento dell'impresa nel mercato rispetto alla concorrenza, in relazione alla qualità delle risorse a disposizione, intese come livello di prestazione e come potenziali capacità di sviluppo. prospettiva del mercato, in questo caso i manager individuano i segmenti di mercato in cui l'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano.

prospettiva della cultura e apprendimento, la cultura aziendale è costituita da abitudini ma anche da formazione e continuo apprendimento, in grado di orientare i comportamenti degli individui nello svolgimento delle loro attività. L'ambiente in cui operano le imprese di oggi impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti dal mercato.

Questa prospettiva si focalizza su tre principali elementi: le persone (risorse umane), i sistemi (risorse materiali) e le procedure organizzative.

Gli indicatori più appropriati a misurare le performance sotto questa prospettiva fanno riferimento a:

- organico medio;
- rookie ratio (rapporto fra il numero di dipendenti con meno di 2 anni di esperienza ed il totale dei dipendenti);
- indice del turnover (esprimibile in vari modi, ad es. rapporto fra il totale delle assunzioni e dimissioni durante l'anno ed il totale dei dipendenti);
- risultati di indagini di soddisfazione del personale;
- tasso di assenteismo;
- ore di formazione annue per dipendente oppure sul totale delle ore lavorate;
- ore di "fermo macchina" sul totale delle ore lavorate (per aziende che costruiscono un prodotto il fermo potrebbe riferirsi alle macchine degli impianti produttivi, per aziende di servizi – quali ad esempio banche, uffici pubblici, internet provider – ai sistemi informatici);
- costi di manutenzione per i sistemi informatici rispetto al valore degli stessi.

Come si vede il sistema di gestione per la qualità ISO 9000, al capitolo Gestione delle Risorse, già contempla questi aspetti. Inoltre la presenza di procedure organizzative documentate per conservare il know-how aziendale è una delle principali finalità per le quali è opportuno implementare un sistema qualità.

Conclusioni

Le Balanced Scorecard si sono rivelate uno strumento molto utile per misurare le prestazioni di una organizzazione ed i punti in comune con il sistema di gestione per la qualità secondo le ISO 9000 sono numerosi.

In particolare la filosofia alla base di Balanced Scorecard e Quality Management è praticamente la stessa:

- devo definire una mission dell'organizzazione, quindi una vision;

- attraverso l'identificazione dei fattori critici di successo per l'organizzazione definirò dei macro-obiettivi;
- definisco quindi una strategia che mi consenta di perseguire i macro-obiettivi;
- traduco i macro-obiettivi in indicatori misurabili, eventualmente definisco indicatori di sintesi a livello direzionale ed indicatori più di dettaglio per singoli processi e/o attività;
- devo provvedere a diffondere mission, vision, strategia, obiettivi ed indicatori ai pertinenti livelli dell'organizzazione, apportando i cambiamenti organizzativi necessari per allineare l'organizzazione alla strategia, creando la motivazione del personale, ecc.;
- elaboro gli indicatori e verifico il raggiungimento del target stabilito;
- pianifico azioni di miglioramento finalizzate al raggiungimento sia degli obiettivi non conseguiti, sia dei nuovi obiettivi o dei nuovi valori di riferimento, migliorativi, che mi sono posto;
- è fondamentale che il set di indicatori sia "bilanciato" per comprendere se l'organizzazione sta andando verso la direzione giusta, senza creare false aspettative.

Ad esempio per una società telefonica o una società che eroga servizi televisivi a pagamento che ha l'obiettivo di acquisire nuova clientela attraverso un approccio aggressivo al mercato (spot televisivi, agenti sul territorio, ecc.) si potrebbero ritenere interessanti indicatori relativi ai nuovi clienti acquisiti ed ai nuovi servizi venduti. Viceversa però sarebbe opportuno avere indicazioni anche sulla soddisfazione dei clienti nel post-vendita, ovvero sulle contestazioni avute per servizi fatturati, ma non voluti dai clienti, sui mancati pagamenti causati da disservizi e sulle conseguenti spese di recupero del credito, sulle spese legali per risolvere controversie con la clientela, ecc..

In altre parole non si vincono gli scudetti solo segnando molti gol, ma occorre anche una buona difesa che ne prenda pochi (o viceversa) ed il giusto equilibrio si può raggiungere più agevolmente analizzando dati raccolti sotto diverse prospettive.