

LINEE GUIDA PER L'APPLICAZIONE DELLA NORMA UNI EN ISO 9001:2008 IN ORGANIZZAZIONI CHE EROGANO SERVIZI E OPERANO PER PROGETTI, PRATICHE O COMMESSE

ottobre 2010

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Scopo delle presenti Linee Guida è quello di fornire una interpretazione dei requisiti delle norme ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009 ad uso delle organizzazioni che erogano servizi e operano per progetti, pratiche o commesse o che una parte della loro organizzazione opera per progetti, pratiche o commesse.

Identificando tale tipo di organizzazioni con le società, gli studi professionali, le imprese, gli enti, che sono dotati di una specifica struttura organizzativa per operare per progetti, pratiche o commesse.

Queste Linee Guida sviluppano la consapevolezza che quando si opera per progetti o commesse, nella loro accezione più piena ed estesa, si parte dalla identificazione delle esigenze che debbono essere soddisfatte (dal problema) e non da caratteristiche predeterminate e consolidate del servizio da erogare, poiché tali caratteristiche sono anzi il primo dei risultati conseguiti dalla singola Organizzazione mediante il processo di progettazione del servizio.

Per una più efficace lettura del presente documento, è necessario considerare che ciascuno dei servizi erogato dall'Organizzazione costituisce un processo completo, al quale vanno applicati tutti i requisiti della norma ISO 9001:2008.

LE NORME ISO 9000

Le norme ISO 9000 sono una collezione di Standard Internazionali, specifiche tecniche, relazioni tecniche, manuali e documenti basati sul web relativi alla Gestione della Qualità.

Le norme di base sono quattro, delle quali la ISO 9001:2008 - *Requisiti* e la ISO 9004:2009 - *La gestione della Qualità come base per un successo sostenibile*, sono da considerare la parte fondamentale del quadro normativo, mentre le rimanenti due (ISO 9000:2005 – *Fondamenti e vocabolario* e ISO 19011 – *Verifiche ispettive*) possono essere considerate norme di supporto alle precedenti.

Le due norme principali, la ISO 9001:2008 e la ISO 9004:2009 trattano dei Sistemi di gestione per la Qualità sotto ottiche diverse, ma complementari:

- la ISO 9001:2008 – *Sistemi di gestione per la qualità: requisiti*, è focalizzata sulla dimostrazione dell'efficacia del sistema nei confronti dei terzi, e pertanto costituisce il riferimento per i rapporti contrattuali e la certificazione del sistema qualità; questa norma rappresenta in definitiva i contenuti del modello che l'organizzazione volontariamente decide di considerare cogenti nei suoi comportamenti in relazione ai terzi.

- la ISO 9004:2009 – *Sistemi di gestione per la qualità: La gestione della Qualità come base per un successo sostenibile* è focalizzata sul raggiungimento dell'efficienza ed efficacia del sistema a beneficio della stessa organizzazione e punta alla gestione strategica e operativa delle organizzazioni che desiderano conseguire il successo e mantenerlo nel lungo periodo.

Le norme affermano che il Sistema di gestione per la qualità è uno strumento organizzativo finalizzato a migliorare in modo continuativo efficienza ed efficacia dell'organizzazione, qualsiasi sia il settore di attività dell'organizzazione stessa.

È importante che ciascuna organizzazione si convinca di voler realizzare un Sistema di gestione per la Qualità conforme ai principi della ISO 9004:2009, sapendo che tale sistema è anche certificabile con riferimento alla norma ISO 9001:2008.

La possibilità di dare dimostrazione dell'efficacia del sistema nei confronti dei terzi rappresenta solo uno (e non necessariamente il più importante) dei benefici perseguibili dall'organizzazione stessa.

In questa ottica deve essere sempre più chiaro che la certificazione del Sistema di gestione per la Qualità è un importante indicatore di conformità, ma non necessariamente un valore in sé.

GLI OTTO PRINCIPI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

Di particolare interesse sono gli otto principi di gestione per la qualità posti alla base dei contenuti delle norme ISO 9000.

Nell'esaminare tali principi, bisogna sottolineare la loro specifica rilevanza all'interno delle organizzazioni che erogano servizi e operano per progetti o commesse.

1 - Organizzazione orientata al cliente

Le organizzazioni dipendono dai Clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, rispettare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative. Infatti il cliente, sia pubblico che privato, è quello che commissiona la progettazione o lo specifico servizio tecnico-economico. La fiducia del Cliente è requisito essenziale per che l'Organizzazione, qualsiasi organizzazione, possa operare stabilmente e con successo sul mercato. Ne consegue, con specifico riferimento alle Organizzazioni che erogano servizi di ingegneria, che attenzione particolare deve essere posta a :

- Comprendere le esigenze e le aspettative del cliente, anche quando le stesse non sono completamente formalizzate sotto forma di dati di ingresso
- Comprendere e portare a sintesi la esigenze ed aspettative del cliente e di tutte le altre parti interessate
- Comunicare tali esigenze ed aspettative a tutta l'organizzazione, che deve preoccuparsi di soddisfarle con l'attività quotidiana.
- Misurare la soddisfazione del cliente ed agire sui risultati onde fidelizzare il cliente medesimo con azioni di miglioramento finalizzato.
- Gestire i rapporti con i clienti (attività quest'ultima importantissima per un'organizzazione che deve confrontarsi con un mercato variabile).

2 - Leadership

Il gruppo dirigente determina unità di intenti, indirizzi e l'ambiente interno dell'Organizzazione.

Esso crea l'ambiente adatto al pieno coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi della Organizzazione. La problematica dello stile di direzione assume una rilevanza particolare in strutture di piccola dimensione, come sono normalmente le Organizzazioni che erogano servizi di ingegneria; è pertanto importante che il gruppo dirigente, identificabile di volta in volta nel Presidente, nel Direttore, nel titolare dello studio, nel socio carismatico di uno studio professionale associato, sia capace di:

- Elaborare una visione chiara del futuro dell'organizzazione
- Abituare il personale alla delega, cioè dotarlo delle risorse e della libertà necessarie ad agire con responsabilità ed autorità
- Promuovere una comunicazione aperta e leale
- Garantire l'addestramento e la formazione di tutti i collaboratori
- Fissare mete ed obiettivi condivisi e stimolanti
- Attuare una strategia adatta al raggiungimento di tali mete ed obiettivi

3 - Coinvolgimento del personale

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza della Organizzazione e il loro pieno coinvolgimento permette di mettere le loro capacità al servizio dell'Organizzazione. Il principio del pieno coinvolgimento del personale assume una evidente valenza particolare nel caso delle Organizzazioni che, come quelle considerate in questa Linea Guida, hanno dimensioni ridotte ed erogano esclusivamente prestazioni di natura professionale. Gli strumenti più efficaci per il coinvolgimento del personale sono:

- La condivisione degli obiettivi dell'organizzazione
- La consapevolezza del contributo che ciascuno porta al risultato complessivo
- Il riconoscimento del merito
- La correttezza dei comportamenti (l'esempio) del gruppo dirigente

4 - Approccio basato sui processi

Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.

La gestione per processi appare particolarmente idonea alle Organizzazioni che erogano servizi e operano per progetti, pratiche o commesse, perché fra le specifiche competenze professionali richieste è certamente la capacità di misurarsi con problematiche complesse e non ripetitive, da affrontare con un approccio globale.

5 - Approccio sistemico alla gestione:

Identificare, comprendere e gestire un sistema di processi fra loro interconnessi per perseguire determinati obiettivi contribuisce all'efficacia ed efficienza dell'organizzazione.

La norma sottolinea che la gestione di una organizzazione è un problema sistemico, nel quale ogni processo interagisce con gli altri e condiziona l'efficacia e l'efficienza dei risultati complessivi dell'Organizzazione.

6 - Miglioramento continuativo:

Il miglioramento continuativo è un obiettivo permanente dell'Organizzazione.

Il livello prestazionale richiesto per mantenere, da parte di una organizzazione, la presenza sul mercato di riferimento cresce nel tempo. Ciò che oggi appare adeguato, domani non consentirà di conseguire gli stessi risultati in termini di portafoglio incarichi e di remuneratività degli stessi. Ne consegue che solo un miglioramento continuativo (in termini di livello prestazionale, efficienza ed efficacia) può garantire la sopravvivenza di una organizzazione nel mediolungo periodo. Il miglioramento continuativo non è quindi un lodevole obiettivo etico, ma un concreto e sanamente egoistico obiettivo permanente, funzionale alla capacità di sopravvivenza e affermazione dell'Organizzazione.

7 - Decisioni basate su dati di fatto:

Le decisioni efficaci si basano sull'analisi, logica ed intuitiva, di dati ed informazioni reali.

Apparentemente scontato, questo principio è probabilmente uno dei più disattesi nella pratica quotidiana di qualsiasi organizzazione e molte decisioni importanti sono prese più sulla base dell'esperienza e dell'intuizione che facendo riferimento a risultati di analisi specifiche basate su dati e informazioni reali.

Le organizzazioni che erogano servizi possiedono certamente tutte le competenze tecniche necessarie per fare proprio in modo sistematico il principio suggerito dalla norma e trarne il massimo beneficio.

8 - Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori:

Un rapporto di reciproco beneficio fra l'organizzazione ed i propri fornitori migliora le capacità di entrambi a creare valore.

Nelle Organizzazioni che erogano servizi è frequente l'acquisizione di servizi professionali da collaboratori esterni, da singoli specialisti o da altre organizzazioni, magari di minori dimensioni. In questa area specifica, il principio espresso dalla norma con valenza generale, ha elevatissime potenzialità di generare valore, a beneficio di entrambi.

La norma ISO 9004:2009, pur mantenendo un esplicito ancoraggio agli otto principi di gestione per la qualità aggiunge nuovi elementi al quadro di riferimento, enfatizzando in particolare:

- la prospettiva *etico-sociale*;
- la *mission* e *vision* dell'organizzazione;
- l'*adattività* e la *flessibilità*, intese come capacità dell'organizzazione di modificare, anche in modo sostanziale, se stessa e i propri prodotti e processi, in risposta alle mutevoli condizioni di rischio/opportunità;
- il *knowledge management*;
- il *risk management*;
- l'*allineamento* e il *collegamento* con gli altri sistemi di gestione adottati dall'organizzazione;
- la capacità di *trasformare* le strategie in azioni concrete e *correlare* i risultati agli obiettivi.

Per raggiungere il successo un'organizzazione deve necessariamente applicare in modo intelligente gli otto principi della qualità attraverso una gestione dei processi che permetta di:

- analizzare e monitorare in maniera costante l'ambiente esterno
- definire le aspettative e le necessità delle parti interessate
- stabilire e seguire una strategia in linea con le aspettative delle parti interessate
- definire, implementare e comunicare chiaramente la propria strategia e le politiche scelte per raggiungere i propri obiettivi.
- identificare, fornire e gestire le risorse interne ed esterne per il raggiungimento degli obiettivi fissati
- fornire prodotti che costantemente soddisfino le aspettative di tutte le parti interessate
- misurare, monitorare e riesaminare costantemente le performance dell'organizzazione
- integrare tutti i sistemi di gestione adottati dall'organizzazione
- adattare l'organizzazione modificando i propri processi in relazione alle mutazioni del mercato.

Il modello di gestione per la qualità basato sui processi

L'approccio per processi posto alla base della famiglia di norme ISO 9000 è sinteticamente schematizzato nella figura posta in fondo a queste linee guida. Le linee continue rappresentano attività con valore aggiunto, quelle tratteggiate un flusso di informazioni.

La norma ISO 9001:2008 richiede di identificare tutti i processi principali, cioè tutti i processi necessari a realizzare i prodotti/servizi tipici della singola Organizzazione; analogamente è richiesto di identificare i processi di supporto ad essi associati, cioè quelli che, pur non coinvolgendo direttamente il Cliente, hanno comunque rilevanza ai fini della qualità del prodotto/servizio erogato.

La identificazione dei processi principali e di quelli di supporto rappresenta, come è evidente, la prima e fondamentale analisi delle interazioni fra i processi; particolare attenzione dovrà essere messa nella comprensione e regolamentazione delle interfacce fra i singoli processi interagenti (i dati di uscita di un processo costituiscono di norma dati di ingresso per il successivo).

IMPOSTAZIONE DI UN SISTEMA QUALITÀ

Sistema di gestione per la qualità

L'istituzione in ambito aziendale di un Sistema di gestione per la Qualità implica l'attuazione di due distinte attività:

- la formalizzazione delle modalità operative
- la verifica se le modalità operative rispondono ai requisiti di tutti i punti della norma di riferimento, provvedendo ad introdurre e formalizzare modifiche dove necessario per conseguire la rispondenza. Questo esercizio porta di fatto alla definizione e documentazione di come si è organizzati e di come si lavora, il che equivale ad un consolidamento del know-how aziendale.

La documentazione di Sistema, secondo la norma ISO 9001:2008, deve prevedere:

- a) una dichiarazione documentata della politica per la qualità e degli obiettivi per la qualità,
- b) un manuale della qualità,
- c) le procedure documentate richieste dalla norma,
- d) i documenti necessari all'organizzazione per assicurare, in modo efficace, la pianificazione, la operatività ed il controllo dei suoi processi,
- e) le registrazioni per la qualità richieste dalla norma .

Il Sistema di Gestione della Qualità va:

Progettato

- occorre identificare e descrivere mediante un flusso i processi e le loro interazioni. Si può partire dai flussi più legati al core business (processi primari) per poi passare a quelli necessari per assicurare la qualità (processi secondari o di supporto).

Implementato

- il processo va mappato, stabilendo anche quali parti del sistema informativo tocca. L'ideale è rappresentare ogni processo con un diagramma di flusso

Documentato

- il Sistema di Gestione della Qualità interagisce con il personale interno, con i clienti, con i fornitori, con il management, con gli auditor, con l'organismo di certificazione, per questo va documentato. Vanno preparati tutti i documenti necessari per la gestione del processo (procedure, istruzioni di lavoro, moduli, ecc)

Mantenuto aggiornato

- il Sistema di Gestione della Qualità deve essere dinamico per soddisfare con continuità le esigenze dei clienti nel tempo e per battere nel tempo la concorrenza, per questo il processo, durante il suo utilizzo, va controllato attraverso il monitoraggio effettuato tramite la raccolta degli indicatori, gli audit interni ed esterni, la raccolta dati, ecc. e mantenuto aggiornato in maniera continua.

Migliorato

- occorre stabilire i criteri per assicurare l'efficacia dei processi e per mantenerli monitorati identificando eventuali spunti di miglioramento. È necessario decidere quando considerare efficace un processo e quando no, fissando gli opportuni obiettivi di miglioramento.

I processi affidati all'esterno (in outsourcing) che abbiano effetti sulla conformità del prodotto, devono essere mantenuti sotto controllo da parte dell'organizzazione, devono essere pianificati ed evidenziati all'interno del Sistema di Gestione della Qualità e per loro devono esistere dei criteri di controllo e di accettazione.

Manuale della Qualità

Il Manuale della Qualità è il documento di sintesi in base al quale si è in grado di comprendere come è organizzata e secondo quali regole opera una Organizzazione.

La normativa ISO 9000 non impone un modello vincolante per la redazione del Manuale della Qualità.

L'unico vero vincolo è che nel Manuale della Qualità si deve trovare una descrizione (o il riferimento a dove tale descrizione è reperibile) di come l'organizzazione si è organizzata per realizzare e gestire, per ciascun prodotto o servizio, un Sistema Qualità conforme alla normativa di riferimento (che rispetti, nel nostro caso, le prescrizioni dei punti della norma ISO 9001:2008).

Dal punto di vista più direttamente operativo, nella redazione del manuale si possono seguire due criteri alternativi:

- organizzazione in sezioni ordinate nella sequenza dei capitoli della norma
- organizzazione in sezioni ordinate in funzione dell'organizzazione e del ciclo produttivo.

Entrambe le soluzioni sono valide e debbono essere accettate dagli enti di certificazione.

In ogni caso, soprattutto nel caso in cui sia stato adottato il secondo criterio, il Manuale dovrebbe sempre includere una tabella di correlazione tra paragrafo/sezione e corrispondente punto della norma.

Procedure del Sistema Qualità

Per perseguire l'obiettivo della completa formalizzazione del sistema, le norme ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009 richiedono che il manuale venga supportato da documenti integrativi quali procedure documentate, documenti necessari all'organizzazione per controllare e monitorare i propri processi, registrazioni per la qualità richieste dalla norma stessa.

Le procedure documentate (procedure da mettere in atto e tenere aggiornate) esplicitamente richieste dalla norma sono solo le seguenti:

- Tenuta sotto controllo dei documenti (punto 4.2.3)
- Tenuta sotto controllo delle registrazioni della qualità (punto 4.2.4)
- Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi (punto 8.3)
- Verifiche ispettive interne (punto 8.2.2)
- Azioni correttive (punto 8.5.2)
- Azioni preventive (punto 8.5.3).

La norma prevede poi, come già detto, che ciascuna organizzazione predisponga tutti gli ulteriori documenti che sono necessari per assicurare l'efficace pianificazione e controllo dei processi.

Con il termine documento (informazioni con il loro mezzo di supporto) la norma intende, oltre al Manuale, quelle che sono comunemente definite procedure o istruzioni.

Può essere utile perseguire una uniformità di comportamento nella distribuzione delle informazioni fra i diversi documenti di sistema (Manuale, procedure e istruzioni); rifacendosi alla banalizzazione che traduce un sistema qualità in :

CHI FA COSA – COME – QUANDO – DOVE

La documentazione di sistema può essere inquadrata con la seguente logica:

- Manuale della qualità: documento che formalizza CHI FA COSA
- Procedura: documento che dettaglia il COSA e formalizza COME, QUANDO e DOVE
- Istruzione: documento che formalizza COME nei casi in cui, per la complessità dell'attività, è preferibile enucleare il COME dalla procedura.

Tale schema non deve comunque essere considerato come obbligatorio, ma deve adattarsi al livello di complessità della singola Organizzazione e del suo processo produttivo.

In presenza di Organizzazioni di ridotte dimensioni e di semplici modalità operative, nulla vieta che ogni esigenza operativa possa essere esaustivamente trattata a livello di Manuale della Qualità e che, pertanto, non siano necessarie ulteriori procedure od istruzioni.

Nella pratica, per una corretta redazione delle procedure, delle istruzioni e dei documenti del Sistema Qualità in genere, è opportuno fissare a monte una regola per la stesura delle stesse, al fine di assicurare coerenza di contenuti ed uniformità espositiva ai diversi documenti del Sistema Qualità: la così detta procedura delle procedure.

A titolo di suggerimento, una procedura tipo potrebbe essere redatta sotto forma di diagramma di flusso oppure in forma descrittiva, con i seguenti contenuti abituali:

- scopo
- campo di applicazione
- normativa e documentazione di riferimento
- documentazione correlata alla procedura in oggetto, se necessaria
- descrizione delle modalità di esecuzione della attività
- descrizione delle modalità di documentazione dei risultati della attività, con i riferimenti alla eventuale modulistica da utilizzare
- riferimenti ai criteri ed alle modalità di archiviazione della documentazione prodotta
- matrice delle responsabilità per l'attuazione dei contenuti della procedura, in presenza di attività

multidisciplinari o nel caso che le responsabilità per l'attuazione non siano già state definite in modo esauriente nel testo.

Dal punto di vista del grado di dettaglio della singola procedura, la ISO 9001:2008 esplicitamente correla tale parametro alla complessità dell'attività ed alla esperienza del personale addetto, cioè a parametri, spesso soggettivi, che debbono essere oggetto di specifica valutazione.

Una ulteriore, e frequentemente trascurata, valenza della documentazione di sistema è quella con riferimento all'addestramento di nuovo personale: quanto più una procedura è esaustiva, tanto più il suo uso è adeguato per l'inserimento e la formazione del nuovo personale.

REGISTRAZIONI DELLA QUALITÀ

Lo schema logico della normativa ISO 9000 può essere sintetizzato, per ciascun requisito, in quattro macro fasi:

DÌ QUELLO CHE FAI E COME (il Manuale e le procedure)

FA' QUELLO CHE HAI DETTO (addestramento e responsabilità della risorsa umana)

DOCUMENTA QUELLO CHE HAI FATTO (le registrazioni della qualità)

DIMOSTRALO (le verifiche del Committente, la certificazione)

Le registrazioni della qualità, l'ulteriore componente del Sistema Documentale della Qualità sono quindi la documentazione tangibile:

- che il Sistema di gestione per la Qualità è stato gestito nel rispetto della norma e delle procedure interne (Verbali di riesame del Sistema di gestione per la Qualità da parte della Direzione, Verbali delle Verifiche Ispettive interne, Moduli di Non Conformità e di Azioni Correttive o Preventive sul sistema, evidenza di formazione del personale, evidenza di applicazione delle tecniche statistiche, ...)
- che gli impegni assunti contrattualmente sono stati gestiti nel rispetto della norma, del contratto e delle procedure interne (verbali di riesame dell'offerta e del contratto, verifiche, riesami e validazione della progettazione, certificati di conformità del prodotto o servizio fornito, Moduli di Non Conformità sul prodotto o servizio e di Azioni Correttive o Preventive sulle attività di commessa, documentazione di valutazione dei fornitori utilizzati per l'esecuzione del contratto, verbali di verifiche ispettive su tali fornitori, ...).

A causa della rilevanza di tali registrazioni della qualità, la norma chiede, come già visto, di determinare attraverso la predisposizione di una specifica procedura documentata:

- quali documentazioni (oltre a quelle già identificate dalla norma) costituiscono effettiva registrazione della qualità
- quali sono le modalità di approvazione, riesame ed aggiornamento, identificazione, rintracciabilità, revisione conservazione e protezione (localizzazione, modalità e tempi minimi di conservazione)
- chi è responsabile per la loro produzione e per la successiva conservazione.

Se si perde di vista quali sono le effettive finalità e valenze dei documenti di registrazione della qualità, si corre il rischio di identificare tale documentazione come un surplus burocratico, sottoprodotto non gradito del Sistema di gestione per la Qualità realizzato.

Deve essere invece considerato che attraverso tale documentazione è possibile:

- acquisire gli elementi conoscitivi necessari al miglioramento del Sistema di gestione per la Qualità dell'Organizzazione
- dare evidenza ai terzi (Committente ed Ente di certificazione) dell'efficace funzionamento di un Sistema di gestione per la Qualità correttamente impostato
- consolidare e patrimonializzare le esperienze e il know-how

