



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

ISO 9001:2015

Responsabilità e opportunità della scelta



DISPENSA

N° 12/2016

A cura del Settore

Economia e finanza d'impresa

FINITO NEL GENNAIO 2017

AUTORE

Erika Leonardi

EDITING

Paola Conversano

PROGETTO GRAFICO

Bluedog

Non è consentito riprodurre o trasmettere in tutto o in parte il testo di questa pubblicazione senza preciso consenso scritto.

PRESENTAZIONE

L'edizione 2015 della norma UNI EN ISO 9001 non è un semplice aggiornamento ma “un momento di passaggio” del concetto di qualità per adeguarsi a un contesto socio-economico profondamente mutato e complesso, nonché per rispondere alla richiesta di maggiore credibilità della certificazione. Un passaggio caratterizzato da alcuni elementi fondamentali come l'adozione della *High Level Structure* (che uniformando struttura e terminologia facilita la gestione di norme di sistema plurime, presenti e future), l'integrazione con un sistema di definizione, previsione e gestione dei rischi e – particolarmente importante nell'ottica di questa pubblicazione promossa da Assolombarda – la riduzione dell'approccio prescrittivo a favore di una maggiore responsabilizzazione dell'organizzazione nelle scelte, come ad esempio quelle inerenti la documentazione, l'identificazione dei fattori interni/esterni rilevanti e delle parti interessate...

L'importanza della “scelta” non caratterizza solo la nuova edizione della UNI EN ISO 9001: tutta la normazione tecnica consensuale infatti - da quando esiste - è una scelta.

È la scelta di condividere e discutere le proprie esperienze e i propri punti di vista con un pubblico allargato comprendente tutte le parti interessate, per ottenere dalla “apertura” generata dall'autoregolamentazione con una norma volontaria benefici infinitamente superiori rispetto alla “chiusura”, ciascuno a tutela del proprio segreto aziendale.

È la scelta di organizzare le proprie attività e di allineare i propri processi, prodotti o servizi a un parametro *super partes* (lo “stato dell'arte”), con il quale confrontarsi ogni giorno anche come un ideale trampolino verso il miglioramento, condizione indispensabile per garantire il successo nel tempo di qualsiasi organizzazione.

La scelta migliore, comunque, resta quella di proseguire nella lettura, perché Erika Leonardi la scelta della normazione tecnica volontaria l'ha condivisa e ben descritta.

Piero Torretta

Presidente UNI

Ente Italiano di Normazione

Buona lettura da erika leonardi

Questo libro nasce in risposta alla revisione 2015 della UNI EN ISO 9001 ed è dedicato sia alle organizzazioni che vogliono rinnovare la certificazione 2008 sia a quelle che si accingono a compiere questo passo per la prima volta. La scadenza per rispettare il testo della revisione è il 2018. Darsi subito da fare o rinviare all'approssimarsi del termine ultimo? È una scelta da fare.

Del resto, come si intuisce dal titolo scelto per il libro, la scelta è uno dei temi portanti di questa revisione, in cui l'approccio prescrittivo ha lasciato spazio a quello prestazionale. In altri termini: la norma non impone ma dà evidenza ad aspetti gestionali, di cui l'organizzazione deve dare una sua interpretazione, valutando i risultati. Un esempio: non sono più richieste le procedure. Che fare? Bisogna assumersi la responsabilità della scelta, cogliendo anche le opportunità che tale opzione offre.

Nelle pagine che seguono esamino i temi della norma per aree:

1. *LE CONOSCENZE DI BASE*, per inquadrare la normazione e la qualità;
2. *I TEMI NUOVI*, da analizzare, comprendere e interpretare;
3. *I TEMI CONSOLIDATI*, già noti che hanno adesso un impatto più incisivo;
4. *I TEMI NON PIÙ IMPOSTI*, nei cui confronti si può agire in modo libero;
5. *I BENI PRIMARI*, senza cui un'organizzazione non potrà essere vitale.
6. *LE APPLICAZIONI*, con casi di interpretazioni della norma.

Ai contenuti ho voluto aggiungere un tocco di leggerezza: in ogni capitolo, oltre al testo di approfondimento, troverete "divagazioni" che hanno la finalità non solo di rendere la lettura più piacevole, ma anche di rafforzare e memorizzare i temi:

- *L'AFORISMA*: parole rubate in testi che parlano di tutt'altro che di management;
- *MANAGEMENT & LETTERATURA*: parole rubate a romanzi che mi hanno colpito;
- *WORK & LIFE*: chi lo avrebbe mai detto? Quanto raccontato può essere valido anche nella vita privata;
- *TWEET*: riassunto del capitolo in meno di 140 caratteri.

Le sorprese non finiscono qui. In coda a ogni capitolo due inviti, dal tono perentorio, su come procedere:

- *YES*: le tre cose da fare... subito, altrimenti il tempo dedicato alla lettura è stato inutile;
- *NO*: le tre cose da non fare, perché sarebbero espressione di ritrosia al cambiamento.

Infine due strumenti:

- *TEST DI AUTOVALUTAZIONE ON LINE*: domande con risposte multiple per avere la misura del livello di apprendimento;
- *FORMAZIONE*: i contenuti del capitolo in formato slide per condividere i temi della qualità.

Il libro diventa così uno strumento per apprendere, approfondire e diffondere i temi chiave della UNI EN ISO 9001:2015.

Credo nella qualità e confido che questa revisione della norma possa generare un salto di qualità... della qualità! Ovvero, che responsabilizzi a mettere in pratica ciò che utile.

Vi lascio in compagnia delle parole chiave che mi accompagnano nella vita e nel lavoro: passione e metodo. La prima proietta verso un immaginario migliore e dà la carica nei momenti bui; la seconda aiuta a mettere le cose in fila per arrivare all'obiettivo.

SOMMARIO

1

Le conoscenze di base **7**

- 1.1 La normazione** **8**
- 1.2 Le norme sulla qualità** **10**
- 1.3 La revisione 2015 della ISO 9001** **16**

2

I temi nuovi **22**

- 2.1 Il contesto organizzativo** **23**
 - 2.1.1 L'inquadramento **24**
 - 2.1.2 L'operatività **25**
- 2.2 Le parti interessate** **28**
 - 2.2.1 L'inquadramento **28**
 - 2.2.2 L'operatività **29**
- 2.3 Il Risk Based Thinking** **33**
 - 2.3.1 L'inquadramento **35**
 - 2.3.2 L'operatività **38**

3

I temi consolidati **43**

- 3.1 Il ciclo PDCA** **44**
 - 3.1.1 Il metodo **45**
 - 3.1.2 Il PDCA nella ISO 9001 **47**
- 3.2 L'ottica di sistema** **51**
- 3.3 L'approccio per processi** **54**
- 3.4 La valutazione delle prestazioni** **62**
 - 3.4.1 Monitorare il sistema di gestione **63**
 - 3.4.2 Governare i processi **64**
 - 3.4.3 Ascoltare il cliente **68**
- 3.5 Vivere la qualità** **70**

4

I temi non più imposti **76**

4.1 La documentazione di sistema	77
4.1.1 Le informazioni documentate	78
4.1.2 La procedura	83
4.1.2.1 Il diagramma di flusso interfunzionale	87
4.1.2.2 Il testo	94
4.1.3 Le istruzioni	96
4.1.4 La modulistica	96
4.1.5 L'iter di approvazione	96
4.2 Il Rappresentante della Direzione	97
4.3 Le azioni preventive	97

5

I beni primari **99**

5.1 Le persone	101
5.1.1 Lavorare in gruppo	101
5.1.2 Gestire le riunioni	105
5.1.2.1 L'obiettivo	106
5.1.2.2 Le componenti strutturali	106
5.1.2.3 Le persone	107
5.1.2.4 L'uso delle slide	108
5.2 La comunicazione	111
5.2.1 Le relazioni	114
5.2.2 I testi	118
5.2.3 Le email	122
5.3 Il tempo	126
5.3.1 Le evidenze	127
5.3.2 La gestione del tempo	129

6

Le applicazioni **132**

6.1 ASCO Filtri e l'ISO 9001:2015. Il contesto organizzativo, le parti interessate, il Risk Based Thinking	134
6.2 Randstad e l'ISO 9001:2015. L'applicazione del Risk Based Thinking	145
6.3 Terry Store-Age e l'ISO 9001:2015. Il contesto organizzativo, le parti interessate, il Risk Based Thinking	153
6.4 Ecologica Naviglio SpA e l'ISO 14001:2015. Il contesto organizzativo, le parti interessate, le azioni	160
6.5 Willchip e l'ISO 9001:2015. L'attenzione al cliente	164

LETTURE	170
RINGRAZIAMENTI	171
ASSOLOMBARDA	172

1

Le conoscenze di base

Rafforzare le esperienze

1.1	La normazione	8
1.2	Le norme sulla qualità	10
1.3	La revisione 2015 della ISO 9001	16

“

Se l'unico arnese della tua cassetta è un martello, molte cose cominceranno ad apparirti simili a chiodi.

”

Abrahm Masslow

Molto spesso l'applicazione delle norme sulla qualità ha esiti poco felici. Se ne parla come bollino blu, in senso spregiativo, o come pesante burocrazia associata a inutili carte da compilare. In realtà, la ragion d'essere delle norme non è assolutamente questa. Per capire qual è realmente il loro obiettivo e non cadere in questa trappola, ripercorriamone l'origine.

1.1 La normazione

L'ISO – International Organization for Standardization è un'organizzazione non governativa, con sede a Ginevra (www.iso.org). Sviluppa e diffonde norme volontarie che hanno valenza internazionale, sulla base del consenso di tutti i Paesi aderenti e con la collaborazione di esperti di settore. Le norme sono nate in settori dove la sicurezza era un impegno cruciale (aeronautica, militare, nucleare...) e trattano i temi più vari, fundamentalmente di taglio tecnico. Impattano quindi consistentemente sulla vita di tutti i giorni; ad esempio, la misura del foglio A4 è frutto di una norma. Gli oltre 160 Paesi aderenti hanno un proprio ente normativo: UNI, BSI, AENOR, AFNOR... L'applicazione delle norme è volontaria. La finalità è assicurare che i prodotti siano sicuri, affidabili e di qualità. Nella gestione aziendale non rappresentano un mero adempimento, bensì assumono valenza di strumenti strategici. La loro applicazione permette di incidere sulla produttività, in quanto porta alla riduzione dei costi prevenendo sprechi e errori.

La serie ISO 9000 si differenzia dalle altre norme in quanto ha un taglio gestionale.

1 - ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

- Organizzazione non governativa con sede a Ginevra www.iso.org
- Sviluppa e pubblica norme internazionali volontarie in diversi settori tecnici, con la finalità di assicurare che prodotti e servizi siano sicuri, affidabili e di qualità
- Le norme sono strumenti strategici che mirano a:
 - ridurre i costi
 - minimizzare gli sprechi e gli errori
 - aumentare la produttività
- Serie ISO 9000: norme con taglio gestionale

Aziende di diversi paesi e culture trovano nella normazione due strumenti potentissimi. Con l'adozione delle norme si condividono quei parametri che garantiscono la qualità e l'affidabilità dei prodotti, prevenendo problemi di salute e sicurezza. Inoltre si promuove la compatibilità e interoperabilità fra prodotti di aree anche lontane. Aumenta quindi una sorta di "mutua" fiducia: chi compra può contare sul rispetto di requisiti ritenuti importanti e chi produce può affacciarsi a mercati più vasti. E questo promuove la libera circolazione di beni e servizi.

2 - LA FINALITÀ DELLA NORMAZIONE

- **Linguaggio comune:** definizione consensuale di parametri per garantire la qualità e l'affidabilità dei prodotti, la salute e la sicurezza per gli utilizzatori, la compatibilità e interoperabilità di beni e servizi
- **Mutua fiducia:** rivolta sia a chi compera, affinché abbia la certezza che ciò acquista sia conforme ai requisiti, sia a chi vende, affinché non trovi ostacoli in barriere protezionistiche

La comunicazione fra aziende di settori e culture anche di aree geografiche lontane risulta così favorita. Oggi, più che in passato, in un mercato globale dove le distanze fisiche sono annullate dalla rete informatica, l'interoperabilità è un fattore vincente. L'immagine che segue rende bene gli effetti deleteri delle barriere di comunicazione!

3 - UN LINGUAGGIO COMUNE PER LA LIBERA CIRCOLAZIONE DI BENI



Rielaborato da Leonardi, Erika e Rossignoli, Silvio (1995), *Un mondo di qualità*, Il Sole 24ORE Milano



WORK & LIFE

L'impegno ad approfondire un tema prima di cimentarsi nella pratica, ripaga: riduce il rischio di sprecare tempo.

1.2 Le norme sulla qualità

Le norme sono molto presenti nel nostro quotidiano. Alcuni esempi: la dimensione e lo spessore delle carte di credito, i tubi del gas, la manutenzione e l'impiego dei pneumatici, l'isolamento acustico, ... Le norme hanno taglio prioritariamente tecnico e sono volontarie. Fra queste la serie ISO 9000 si distingue in quanto affronta temi di carattere gestionale. L'ISO dichiara che la serie ISO 9000 è il loro prodotto di maggiore successo!

4 - LE NORME PER LA QUALITÀ



Rielaborato da Leonardi, Erika e Rossignoli, Silvio (1995), *Un mondo di qualità*, Il Sole 24ORE Milano

L'architettura attuale delle norme, dopo la revisione Vision 2000, è molto semplificata. La serie ISO 9000 si compone di tre norme che trattano da punti di vista differenti l'impostazione, il governo e il potenziamento del Sistema di Gestione Qualità. Nascono come un pacchetto unitario, con differente articolazione e approfondimento dei temi. Molti conoscono e applicano la ISO 9001, ma ignorano e sottovalutano le altre. Ciò può rappresentare una sorta di "peccato originale" che porta ad una applicazione finalizzata più alla mera certificazione che non ad un riesame organizzativo.

5 - LA SERIE ISO 9000

UNI EN ISO 9000: 2015

Sistemi di Gestione per la Qualità- Fondamenti e vocabolario ▶

Conoscenze base per applicare i requisiti ISO 9001. I principi non sono requisiti, ma stanno alla base della interpretazione

UNI EN ISO 9001: 2015

Sistemi di Gestione per la Qualità- Requisiti ▶

«Modello organizzativo» valido per un riesame interno. Utilizzata per dimostrare la capacità di fornire prodotti che soddisfano i requisiti del cliente e quelli cogenti (stabiliti da leggi, regolamenti, direttive, prescrizioni obbligatorie). Finalità: garantire il prodotto/servizio per aumentare la soddisfazione del cliente; migliorare la comunicazione interna; monitorare i processi; ridurre i difetti e gli sprechi

UNI EN ISO 9004: 2009

Gestire un'organizzazione per il successo durevole ▶

Guida verso un più ampio orizzonte che accompagna lungo il miglioramento continuo, in ottica di efficacia, efficienza, per promuovere un successo durevole

Sarebbe utile associare la lettura delle norme con approfondimenti di testi manageriali, in modo da trovare il proprio percorso interpretativo dei requisiti. Raccomandiamo inoltre di consultare un'altra tipologia di norme: la serie 10000. Sono Linee Guida. Hanno un taglio pratico e contengono approfondimenti. Possono essere applicate indipendentemente dalle ISO 9001 E ISO 9004. Associarle contribuisce all'investimento sull'aumento della soddisfazione del cliente (codici di condotta, reclami, dispute, misurazione della soddisfazione) e sulla gestione interna dei progetti.

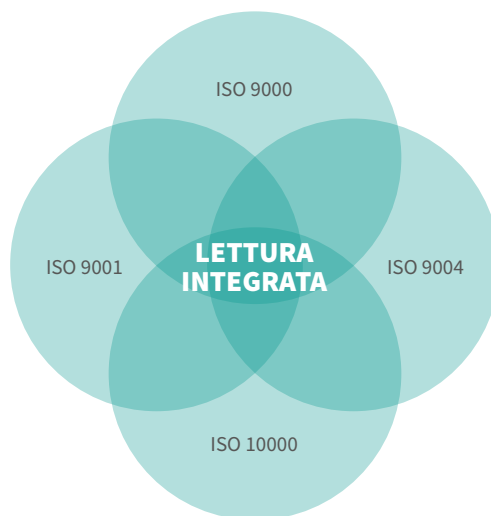
6 - SERIE ISO 10000: DA NON PERDERE...

ISO 10001 GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Soddisfazione del cliente – Linee guida per i codici di condotta delle organizzazioni
ISO 10002 GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Soddisfazione del cliente – Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni
ISO 10003 GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Soddisfazione del cliente – Linee guida per risoluzione delle dispute all'esterno delle organizzazioni
ISO 10004 GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Soddisfazione del cliente – Linee guida per il monitoraggio e la misurazione
ISO 10005 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Linee guida per i piani della qualità
ISO 10006 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti
ISO 10007 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	▶	Linee guida per la gestione della configurazione

Una corretta applicazione della UNI EN ISO 9001 è frutto della lettura integrata di più fonti:

- concetti base (UNI EN ISO 9000): per diventare padroni dei temi portanti della qualità che premettono di mettere in atto formule interpretative coerenti con i valori e gli stili aziendali;
- successo durevole (UNI EN ISO 9004): per potenziare la visione sistemica e investire anche sulla efficacia, grazie anche all'adozione di modelli finalizzati all'eccellenza, uscendo dalla logica della soglia minima;
- approfondimenti su soddisfazione del cliente, reclami, misurazione, progetti... (ISO 10000): per passare ad un percorso pratico sui temi che impattano sulla relazione con il cliente e l'utilizzo delle risorse interne.

7 - LA LETTURA INTEGRATA



La lettura della UNI EN ISO 9000 (di seguito indicata con ISO 9000) dovrebbe precedere e accompagnare l'approfondimento della UNI EN ISO 9001 (di seguito indicata con ISO 9001). Dedicarsi solo alla lettura dei requisiti è limitativo. La necessità di approfondire i temi portanti della qualità è legata alla caratteristica di questa serie: applicabilità a tutti i settori e tipologie di organizzazioni. Questo aspetto merita un approfondimento.

Potremmo considerare la ISO 9001 una sorta di check-list di “cose” da fare per garantire al cliente il rispetto dei requisiti del prodotto/prestazione promesso o concordato. L'interpretazione di questi temi, ovvero il “come”, richiede un percorso di personalizzazione. Non dipende solo dal settore in cui si opera, ma anche, e soprattutto, dai valori e dagli stili di gestione aziendale. Qui entrano in gioco i contenuti della ISO 9000: i principi di gestione per la qualità, l'impostazione del Sistema Gestione, i fattori chiave... Per una qualità “utile”, le due norme rappresentano una coppia vincente: una lettura parallela e integrata guida un'interpretazione consapevole e valida dei requisiti.

8 - LA COPPIA VINCENTE



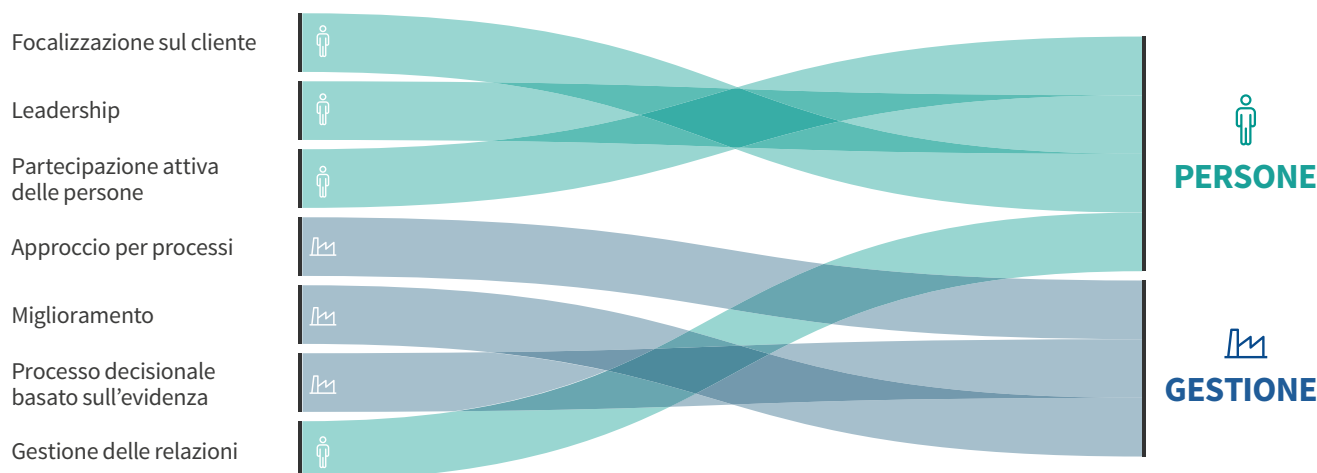
La ISO 9000 dedica molto spazio al Sistema Gestione Qualità (SGQ): è espressione della cultura organizzativa e va calibrato al contesto socio-economico. A tal fine, approfondisce i temi nuovi della ISO 9001: il contesto dell'organizzazione e le parti interessate (Cap. 2). Inoltre dà rilievo alla centralità della persona: l'invito è a investire sulle competenze per essere adeguati al ruolo e a farsi carico delle proprie responsabilità. È importante che le persone siano consapevoli del proprio contributo alla soddisfazione del cliente. Uno strumento quanto mai valido per questo fine è la comunicazione sui valori, gli obiettivi e le strategie.

Gran parte della norma è dedicata alle definizioni ed è strutturata come un vocabolario. Rispetto all'edizione precedente i criteri di accorpamento dei termini sono cambiati e ne compaiono di nuovi che toccano aspetti soft dell'organizzazione. Per la prima volta in una norma ci troviamo così di fronte a espressioni quali coinvolgimento delle persone, contesto dell'organizzazione, project management, visione, missione, strategia, innovazione, rischio, informazioni documentate.

Molto spazio è dedicato ai principi di gestione per la qualità. Per ognuno, oltre all'approfondimento del tema, viene illustrato il fondamento logico, sottolineandone i benefici e suggerendo le azioni attuabili. Nella norma rappresentano poi il riferimento ispiratore per un proficuo riesame organizzativo. I sette principi riguardano due aree:

- *le persone*: cliente, leadership, partecipazione, relazione;
- *la gestione*: processi, miglioramento, decisioni basate sull'evidenza.

9 - ISO 9000: I PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ



Delle tre norme, la più nota è certamente la ISO 9001, in quanto utilizzata per la certificazione, anche se molti ignorano la sua vera identità: un modello di gestione aziendale, utile per un riesame organizzativo. È interessante dare evidenza al fatto che la norma non parla, né tanto meno impone, l'impegno alla certificazione. Il percorso che propone utilizza come fari di orientamento i principi di gestione, conferendo molta attenzione al cliente visto che l'obiettivo è aumentarne la soddisfazione! A tal fine l'organizzazione è invitata a fare ordine al suo interno, adottando diversi strumenti manageriali.

10 - ISO 9001: CARATTERISTICHE

- È un modello di gestione di una organizzazione applicabile a tutte le tipologie di organizzazioni
- Contiene indicazioni che devono essere personalizzate alla propria realtà
- Indirizza verso una forte focalizzazione sul cliente
- Rappresenta un percorso per condurre un riesame organizzativo alla luce dei principi e dei valori della qualità

L'impegno ad applicare le norme della qualità deve partire dal vertice e coinvolgere tutti gradualmente, secondo un percorso pianificato. I requisiti accompagnano alla definizione di un Sistema Gestione, che non deve sovrapporsi a quello di cui l'organizzazione dispone già. Questo è purtroppo un errore ricorrente che porta alla creazione di "carta", riesumata solo in prossimità della visita ispettiva, e all'appesantimento del lavoro quotidiano. Purtroppo molte organizzazioni sono cadute in questa trappola: continuano a mantenere la certificazione di un sistema in cui sono assenti quegli elementi che sono cruciali per il fatturato e la sopravvivenza dell'azienda!

11 - IL SISTEMA DI GESTIONE



Per fare qualità nel modo utile e corretto, si deve esaminare in chiave critica e costruttiva quello che già si fa e rivisitarlo alla luce della qualità: ovvero indossare i “quacchiali”, gli occhiali della qualità! Con questo metodo ognuno può esprimere al meglio la propria professionalità, adottando in prima persona i principi della qualità. Il riesame organizzativo, se condotto coinvolgendo le persone, non solo ottimizza e valorizza le risorse, ma ha un altro pregio: riduce il disagio al cambiamento, in quanto le decisioni sono frutto di scelte condivise e ponderate. Questo approccio è quello che conferisce maggiore valore e consistenza alle energie dedicate alla qualità. Con questa chiave di lettura gli impegni diventano un reale investimento.

12 - I “QUACCHIALI”



Rielaborato da Leonardi, Erika e Rossignoli, Silvio (1995), *Un mondo di qualità*, Il Sole 24ORE Milano



MANAGEMENT & LETTERATURA

Bisogna imparare dalle nuvole a vedere le cose dall'alto, così sembrerebbero tutte meravigliosamente piccole e inconsistenti.

Maria Pia Veladiano

1.3 La revisione 2015 della ISO 9001

Le norme per la qualità sono nate nel 1987, con previsione di revisioni periodiche per attualizzarle alle esigenze del mercato, valorizzando le esperienze applicative. La revisione del 2015 della ISO 9001 ha rispettato i tempi promessi. È stata rivoluzionata la sequenza dei temi: l'indice rispetta la High Level Structure, nata per standardizzare le norme che riguardano i sistemi di gestione di diversi ambiti (ambiente, sicurezza, salute). L'articolazione è in 10 capitoli, con l'uso di termini e definizioni di base comuni. In relazione al tema specifico trattato, i primi 3 capitoli (introduzione, campo di applicazione, riferimenti normativi) hanno un contenuto personalizzato. I successivi, relativi ai requisiti specifici, seguono il ciclo PDCA (Cap. 3) e hanno un taglio diverso:

- Strategico-organizzativo. Definizione delle mete e delle risorse: *4. Contesto dell'organizzazione, 5. Leadership, 6. Pianificazione*
- Tattico-operativo. Rilevazione dei processi di supporto e operativi per conseguire le mete: *7. Supporto, 8. Attività operative*
- Feedback. Verifica del modo di operare con proiezione verso mete più elevate: *9. Valutazione delle prestazioni, 10. Miglioramento*

13 - ISO 9001:2015 - HIGH LEVEL STRUCTURE

Introduzione

1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell'organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Attività operative
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

STRATEGICO - ORGANIZZATIVO

TATTICO - OPERATIVO

FEEDBACK

È un passaggio molto importante: la ISO 9001 è adesso in linea con le altre norme che trattano i sistemi di gestione. Ciò consente la definizione in azienda di un unico Sistema Gestione che integri diversi aree: qualità, ambiente, etica, sicurezza ecc. Nella pratica:

- il governo dell'organizzazione è condotto secondo il PDCA, ovvero pianificazione/ esecuzione/controllo/azione;

- la politica fornisce indirizzi e obiettivi;
- il processo rappresenta lo strumento di lavoro;
- la documentazione è finalizzata a guidare le persone e a mantenere una memoria storica;
- le misure sono un mezzo per sapere se si procede nella giusta direzione o se è necessario fare qualche aggiustamento;
- il modo di lavorare deve essere sorvegliato per verificare se viene applicato e compreso, e se è migliorabile;
- l'impostazione della gestione deve essere soggetta a riesame per capire se è stata ben articolata, rispettata o se necessita di modifiche.

Si crea così un asse portante su cui inserire le differenziazioni relative ai sistemi dei diversi ambiti.

14 - I SISTEMI INTEGRATI: L'ASSE PORTANTE



Rielaborato da Leonardi, Erika e Rossignoli, Silvio (1995), *Un mondo di qualità*, Il Sole 24ORE Milano

L'impostazione della revisione 2015 ha un approccio sostanzialmente diverso da quello delle edizioni precedenti: non più prescrittivo, bensì prestazionale. È una differenza sostanziale. Che si ripercuote su diversi piani: la definizione del Sistema Gestione e del suo vissuto, la conduzione dell'audit sia interno che certificativo. Mettiamo a fuoco le differenze. Non ci sono esplicite richieste di applicazioni del tipo: devi avere procedure documentate, devi avere la procedura per le azioni correttive ecc. La norma acquisisce un taglio prestazionale: occorre dimostrare i risultati delle scelte effettuate. Facciamo un confronto con il passato. Nell'approccio prescrittivo, l'auditor doveva verificare che certi aspetti gestionali richiesti dalla norma fossero applicati. Ad esempio: avete la procedura delle azioni correttive? Con la revisione attuale, la domanda sarà: come governate il mancato rispetto delle regole interne? Come intervenite? Secondo prassi orali? Se sì, come fate a essere certi che tutti seguano gli stessi comportamenti?

In altri termini: ciò che guida sono le decisioni prese, in modo autonomo, per garantire i risultati attesi.

15 - IL GRANDE SALTO



Rielaborato da Leonardi, Erika e Rossignoli, Silvio (1995), *Un mondo di qualità*, Il Sole 24ORE Milano

Già dalla prima lettura, la norma è meno rigida. Permette all'organizzazione di fare le sue scelte: dà quindi libertà nel delineare i confini e i contenuti del Sistema Gestione. Ciò rappresenta un carico di responsabilità maggiore: si deve dimostrare l'idoneità delle scelte. È un cambiamento consistente che dovrebbe mettere al bando le certificazioni prettamente formali, basate solo su carta!

Il testo dà a intendere quindi che le organizzazioni sono più mature. È analogo al percorso portato avanti da un genitore nel suo ruolo di educatore: dopo le imposizioni, lascia al figlio la possibilità della scelta. Pertanto la minore rigidità nei requisiti genera una maggiore libertà nel definire il perimetro e la struttura del Sistema Gestione. La facoltà di poter mettere in atto delle scelte si configura quindi come un bagaglio di responsabilità più impegnativo.

16 - IL PERCORSO DI CRESCITA



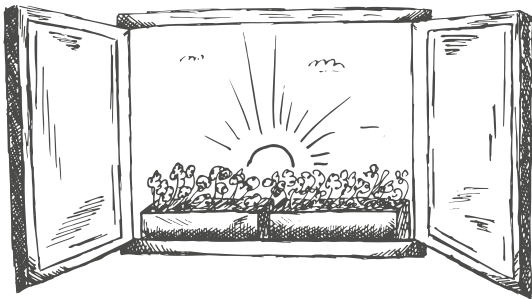
Leggendo i requisiti risultano evidenti due messaggi molto forti:

- uscire dai propri confini, per osservare e interpretare ciò che accade all'esterno;
- reagire alle difficoltà.

Il primo invito è ad abbandonare l'autoreferenzialità: non ritenere che il proprio mondo sia ben conosciuto e perfetto, ma analizzare criticamente ciò che accade all'esterno e all'interno, per mettere a fuoco i soggetti che possono incidere sul successo dell'organizzazione, le parti interessate (Cap. 2). Non dare poi per scontato il conseguimento dei propri obiettivi, ma fare un'analisi critica che potrà mettere in luce possibili rischi ma anche opportunità. L'altro invito sotteso nella norma riguarda l'atteggiamento verso gli eventi critici. Un esempio aiuta a rendere bene il concetto. La baguette, pane leggero, dalla crosta croccante, è istintivamente associato alla Francia. È interessante ricostruirne la storia. Nel 1920, in Francia, venne introdotta una legge che vietava ai fornai di lavorare prima delle quattro del mattino: non era quindi più possibile cucinare le tradizionali pagnotte in tempo. Bisognava individuare una tecnologia diversa che consentisse di preparare il pane in meno tempo e di infornarlo più brevemente. E la risposta al divieto i panettieri francesi la trovarono a Vienna, dove già nel XIX secolo si usavano i forni a vapore e si produceva un pane che aveva una crosta croccante e solchi obliqui. Fu così che nacque la famosa baguette.

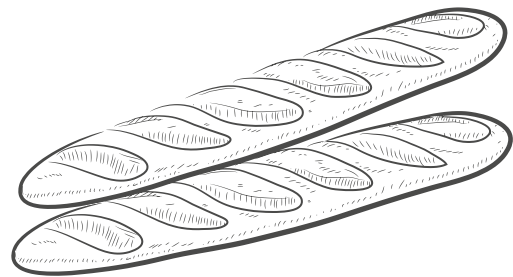
17 - ISO 9001:2015

GUARDARE FUORI



Uscire dall'autoreferenzialità

REAGIRE AGLI EVENTI



Rispondere ai problemi

Per completare l'analisi della revisione 2015, diamo evidenza ad alcuni cambiamenti che sottolineano come la norma abbia acquisito un'impostazione manageriale più marcata, che permette di tradurre il buon senso organizzativo in codici di comportamento. Evidenziamo alcuni spunti interessanti.

- Il Sistema Gestione Qualità continua ad avere grande rilievo: va impostato e curato con costante impegno e attenzione. Deve essere personalizzato in base alla specificità dell'organizzazione, tenendo presente non solo il settore di appartenenza, ma anche i valori e lo stile di gestione (manageriale o padronale). Inoltre, il Sistema dovrà essere in grado di rispondere alle sollecitazioni e agli stimoli esterni e interni (Cap. 3).
- I soggetti esterni coinvolti non sono gli stakeholder, ma le parti interessate (Cap. 2). Con il primo termine si faceva riferimento a soggetti correlati da aspetti economici

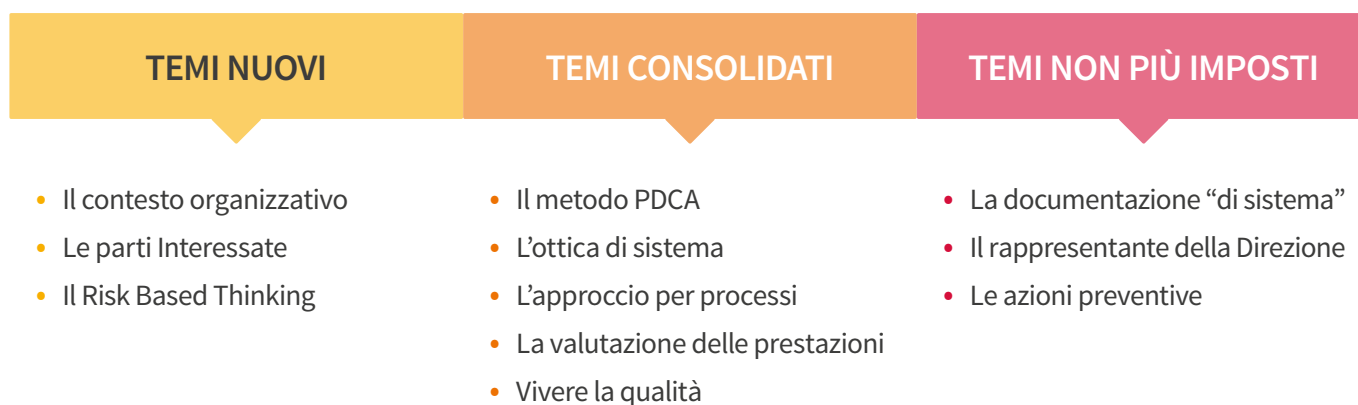
(ad esempio, gli azionisti), con il secondo si dà evidenza a una più ampia sfera di soggetti, che incidono sul successo o sul fallimento dell'organizzazione (clienti, dipendenti, fornitori, collettività, indotto...).

- Si torna a parlare di prodotti e servizi, non più di prodotti, termine che accomunava i due settori.
- Il fornitore diventa fornitore esterno e il termine approvvigionamento è sostituito da prodotti forniti dall'esterno.
- La conoscenza organizzativa è un tema nuovo (Cap. 5). Occorre far sì che le esperienze di un singolo individuo nella produzione del bene/servizio vengano rese disponibili e diventino patrimonio di tutti. L'esigenza può avere origine da errori o sprechi, o da progetti di particolare successo: rappresentano un'opportunità per acquisire nuove conoscenze e crescere. Questa condivisione arricchisce tutti.
- Competenza, consapevolezza e comunicazione compaiono per la prima volta (Cap. 5).
- Il cambiamento va pianificato e controllato.

Nei capitoli successivi analizzeremo il testo della norma rivisitato in tre aree:

- i temi nuovi da inserire (Cap. 2);
- i temi consolidati, già presenti nelle passate edizioni, e qui riproposti con maggiore rilievo (Cap. 3);
- i temi non più imposti, nei cui confronti occorre essere preparati per decidere in modo consapevole (Cap. 4);
- i beni primari di tutte le organizzazioni che stanno alla base degli strumenti manageriali (Cap. 5).

18 - ISO 9001:2015 - ANALISI CRITICA



YES



NO



- ✓ Tenere a portata di mano la UNI EN ISO 9000
- ✓ Diffondere la cultura della qualità: un modo di essere nel lavoro
- ✓ Promuovere la partecipazione attiva di tutte le persone nella revisione organizzativa

- ✗ Applicare la UNI EN ISO 9001 solo per avere la certificazione
- ✗ Imporre la qualità come formale burocrazia
- ✗ Vivere l'impegno alla qualità solo in prossimità della visita dell'organismo di certificazione

Coniugare principi, metodi e strumenti in un modello organizzativo è il segreto per far funzionare il sistema azienda con un clima sereno.



TEST AUTOVALUTAZIONE



FORMAZIONE INTERNA

ASSOLOMBARDA

Assolombarda è impegnata da molti anni nella diffusione della cultura e degli strumenti della Qualità.

Per oltre due decenni il veicolo principale in cui si è concretizzato questo impegno è stato il Consorzio Qualità, rivolto specificamente a supportare le PMI, in partnership con la Camera di Commercio di Milano. Dopo il suo scioglimento, è stato costituito nel 2015 il **Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”**, composto da alcuni piccoli imprenditori che hanno portato l’esperienza maturata nel Consorzio e dagli esponenti di alcune imprese di grande dimensione :

- Marzio Dal Cin – *Dal Cin Gildo S.p.A.* - Coordinatore del Gruppo di Lavoro
- Elio Avoni – *Fimigas S.p.A.*
- Paolo Bontempi – *Metallurgica Viscontea S.p.A.*
- Giulia Cabella – *Clariant Plastics and Coatings Italy S.p.A.*
- Davide Cavanna – *Cavanna Traslochi S.a.s.*
- Danila Fradeani – *Telecom Italia S.p.A.*
- Alessandro Piva – *Ferrum S.r.l.*
- Sebastiano Saralli – *Willchip International S.r.l.*
- Giuseppe Tandoi – *ABB S.p.A.*
- Rossella Zunino – *EY S.p.A.*

Il Gruppo di Lavoro svolge un doppio ruolo:

- valutare e identificare i temi e le iniziative più rilevanti sul versante della Qualità e dell’eccellenza organizzativa, dando priorità ad approcci e interventi di carattere pratico ed operativo;
- monitorare e “validare” tutte le attività (editoriali, convegnistiche, ecc.) che vengono messe in atto.

Si pone pertanto come laboratorio di idee e soluzioni per stimolare e guidare le imprese verso traguardi di sempre maggiore competitività.

Parallelamente, Assolombarda ha attivato il **Gruppo di Lavoro “Organismi di Certificazione”**, quale interfaccia dell’Associazione su tutti i risvolti inerenti la certificazione, in sinergia con il Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”.

ERIKA LEONARDI

Laureata in biologia ed esperta di studio del comportamento in chiave etologica, è consulente, formatore e autore di testi sui temi legati alla gestione della qualità e dei servizi.

Ha collaborato con il Consorzio Qualità come docente dei corsi di formazione e con Assolombarda come relatrice agli incontri informativi dedicati ai temi della Qualità. Nel 2014 ha redatto per il Consorzio Qualità “Scrivere per farsi capire”, con le vignette di Bruno Bozzetto.

È formatore UNI per corsi legati alla gestione della Qualità su diversi temi. Nel 2010, il suo impegno viene riconosciuto con il prestigioso Premio Paolo Scolari 2010, conferito dall’UNI.

Ha partecipato, in qualità di membro della Commissione Tecnica di UNI deputata alla «Gestione per la qualità e tecniche di supporto», al recepimento a livello nazionale della nuova norma ISO 9001:2015.

www.erikaleonardi.it

ELENCO DISPENSE PUBBLICATE:

- “Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al Lavoro Agile/Smart Working” N° 01/2015
- “Salute e sicurezza al centro: lo scenario europeo” Spunti di confronto su legislazione comunitaria di salute e sicurezza sul lavoro e applicazione in diversi Stati Membri” N° 02/2015
- “Cartelle e Riscossione” N° 03/2015
- “ISO 14001:2015 - I Sistemi di Gestione Ambientale ad un punto di svolta” N° 04/2015
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 05/2015
- “Tribunale delle Imprese, arbitrato, mediazione: opportunità per le imprese” N° 06/2015
- “Lo start up di una Fondazione ITS” N° 01/2016
- “Patent box” N° 02/2016
- “I motori della crescita italiana” N° 03/2016
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 04/2016
- “Inserire giovani ad alto potenziale: strumenti e risorse” N° 05/2016
- “Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history” N° 06/2016
- “I numeri per le Risorse Umane” N° 07/2016
- “Le operazioni triangolari comunitarie ed extracomunitarie: disciplina IVA” N° 08/2016
- “Il nuovo Apprendistato dopo il Jobs Act” N° 09/2016
- “Collocamento dei disabili” N° 10/2016
- “L’ingresso in Italia di lavoratori stranieri” N° 11/2016

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it

