

I Sistemi di Gestione Qualità

Linea guida operativa: esempio di applicazione

di Dr. **Enrico Baresi**, Direttore Generale **Cautha Solutions S.r.l.**

Pubblicato su "Tecnologie e Soluzioni" de IlSole24ore - aprile 2008

Definizione di SGQ

Un Sistema di Gestione Qualità, al di là della classica definizione secondo la norma UNI 9001:2000, è un metodo di gestione d'impresa che ha come obiettivo primario quello di fornire Servizi rispondenti alle richieste e ai fabbisogni emergenti dei Clienti.

Solitamente si pone come traguardo sia l'Approccio per Processi, inteso come il saper sviluppare le proprie competenze in modo trasversale e con lo scopo comune di ridurre i tempi e favorire le modalità di comunicazione interna, sia il Cliente stesso inteso sia come cliente interno che esterno.

Questo concetto è fondamentale per la buona riuscita di un Sistema di Gestione: se infatti considerassimo il solo cliente esterno (a cui vendiamo un servizio) non otterremmo grandi risultati, al di là di ogni ovvia considerazione. Chi conosce almeno le basi della gestione in management, intuisce immediatamente che una buona produttività deve essere mirata ad ottimizzare i processi interni tramite comunicazione, formazione, mantenimento dei requisiti e delle competenze, sviluppo. Il cliente, se ben strutturati internamente, sarà accontentato in conseguenza del fatto che le nostre specifiche interne sono soddisfatte.

Ogni società che decide quindi di impostare la propria attività con un lavoro che pone il proprio interesse ad una costante ed efficace comunicazione come motore di tutti i processi interni.

Per fare ciò deve creare tutte quelle metodiche personalizzate e personalizzabili nel tempo, a supporto di tale approccio, e unico strumento di un efficace miglioramento e correzione degli errori tramite un'analisi dei dati provenienti dagli strumenti creati e dalle informazioni di ritorno del cliente (reclami e customer satisfaction).

Per ottenere un sistema sempre efficiente occorre tuttavia favorire la Progettazione e Sviluppo prima dell'Erogazione, senza attendere necessariamente le richieste esplicite del mercato ma fornendosi di una buona dose di intuizione e conoscenza delle potenzialità della propria azienda e dei segmenti di servizi scelti. Durante la progettazione è importante non solo identificare tutte le fasi e le verifiche intermedie ma anche i ruoli che le persone hanno al loro interno in accordo con le competenze da essi acquisite.

E' quindi necessario identificare tutte le mansioni in base sia al ruolo riconosciuto sia a quello assunto all'interno di una realtà lavorativa.

Lo scopo è quello di ottenere delle linee di erogazione in cui i servizi sono in grado di "dialogare" tra loro, senza che le risorse vengano paralizzate su settori specifici e garantendo contemporaneamente la soddisfazione dei requisiti richiesti dal cliente e lo sfruttamento delle competenze del proprio personale a vari livelli.

Questo è in definitiva un Sistema di Gestione della Qualità.

Progettazione del Sistema

Fase 1 – Identificazione dei Ruoli e delle Responsabilità

Innanzitutto è necessario costruire, se non già presente, un organigramma societario, strumento che spesso si aggiorna poco volentieri e spesso, ma che serve innanzitutto a capire chi svolge tutte le attività e quali sono i rapporti di comunicazione tra settori diversi (figura 1 – esempio di organigramma)

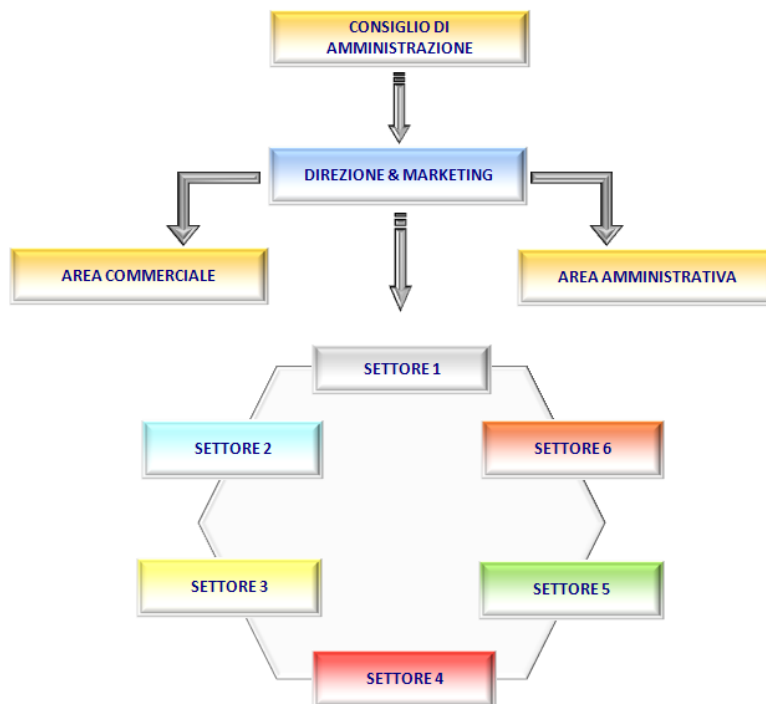


Figura 1

Potremmo definire per ogni comparto tutte le attività svolte dalle persone che ne fanno parte, arrivando a conclusioni inaspettate e ad un primo grande passo di comunicazione interna.

Un elenco dei principali ruoli di responsabilità da identificare è il seguente:

- Direzione
- Responsabile del Sistema di Gestione Qualità
- Responsabile Commerciale
- Responsabile Marketing
- Responsabile di Settore
- Responsabile Amministrativo
- Responsabile Acquisti
- Responsabile del Personale

Di cui vanno descritte le mansioni svolte all'interno della società. Se, come spesso capita, alcune funzioni sono incompatibili con il ruolo assunto o contrastano con quelle che dovrebbero essere svolte da un'altra mansione, dovrebbero essere chiariti e ridistribuiti su indicazioni della Direzione o del Consiglio di Amministrazione in carica.

Fase 2 – Identificazione del Campo di Applicazione del sistema di gestione qualità

E' possibile che coloro vogliano strutturare il proprio sistema qualità secondo i parametri della norma UNI 9001:2000, debbano attenersi in questa fase alle considerazioni che la stessa riporta.

Le esclusioni ammesse sono collegate alle attività svolte dall'azienda e riguardanti,tra gli altri, tre moduli in particolare; lo scopo e campo di applicazione dei sistemi qualità richiesti da questi moduli comprende:

- controlli e prove finali (modulo E)
- fabbricazione, controllo e prove finali (modulo D)
- progettazione, fabbricazione, controlli e prove finali (modulo H)

Una volta chiarito questo, si procede ad approfondire la conoscenza dei processi che si intendono includere nel sistema di qualità, cioè tutti quei servizi con o senza progettazione che vogliamo gestire secondo i criteri di qualità.

Fase 3 – Identificazione della struttura operativa e gestionale dell'azienda

Per iniziare risulta utile analizzare tutti i documenti , file e programmi utilizzati sinora così da stabilire sia le risorse a disposizione sia le modalità di lavoro intraprese.

Una buona guida per fare questo potrebbe essere suddividere i processi principali da quelli di supporto:

Primari:

- Pianificazione della realizzazione del servizio
- Processi relativi al Cliente
- Progettazione e sviluppo
- Approvvigionamento
- Erogazione

Secondari:

- Tenuta sotto controllo dei documenti e delle registrazioni
- Pianificazione del SQ (Piano della Qualità)
- Comunicazione interna
- Riesame da parte della direzione
- Messa a disposizione delle risorse
- Gestione delle risorse umane
- Gestione delle infrastrutture
- Valutazione dei fornitori
- Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione
- Soddisfazione del Cliente
- Verifiche ispettive interne
- Monitoraggio e misurazione dei processi e dei prodotti
- Tenuta sotto controllo delle Non Conformità (Non Conformità)
- Analisi dei dati e Miglioramento

Progettare un sistema di qualità significa quindi identificare come l'azienda svolge tali processi, definendo chiaramente le funzioni preposte, le modalità per la loro esecuzione e i requisiti che queste devono avere, in entrata ed in uscita. Si giungerà quindi ad uno schema che potrebbe essere il seguente (*Figura 2*):

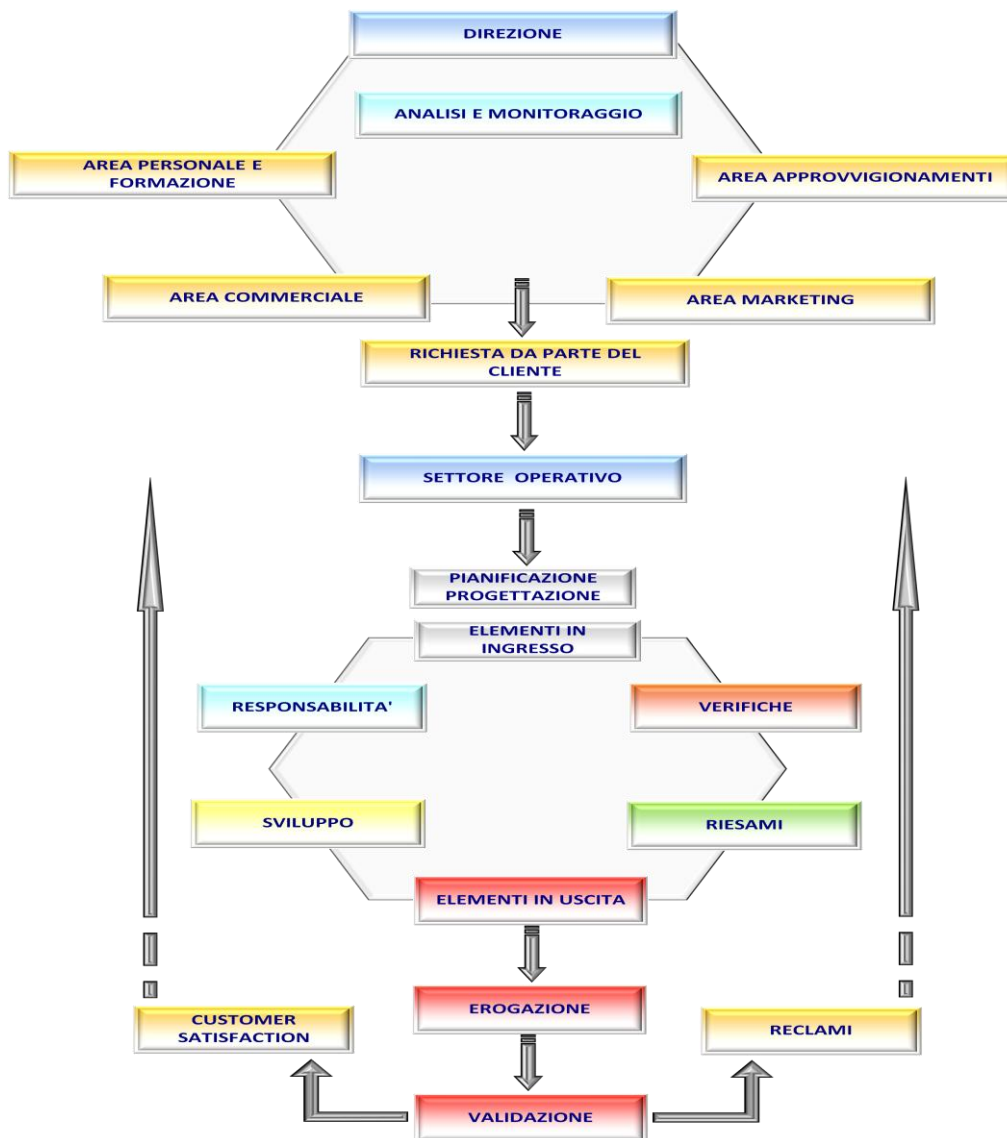


Figura 2

Fase 4 – Identificazione della Documentazione necessaria per il Sistema di Gestione



Figura 3

In figura 3 vediamo la struttura a piramide della documentazione di un Sistema qualità, in base all'importanza ma non in base alla creazione che vede il Manuale Qualità come ultimo documento da creare. La scelta della documentazione dipende sia dalle decisioni prese durante la definizione del mansionario interno e sia della struttura dei processi aziendali. Inoltre bisogna avere chiari, per ogni tema da descrivere in ogni procedura, quali siano i processi primari e di supporto che la riguardano.

1) Manuale della qualità: documento che fornisce informazioni coerenti sul SGQ dell'organizzazione. Costituito da due parti: una che introduce la società ed il suo sistema e l'altra che descrive le modalità con cui la società intende ottemperare ai requisiti (iso o interni) di progettazione del sistema stesso. Ad ogni modifica del documento è necessario sostituire le copie distribuite (sia cartacee che informatizzate) e tenute sotto controllo dal Responsabile Qualità prescelto tramite opportune liste di distribuzione o tabelle informatiche, che racchiudano tutte le informazioni necessaria alla loro corretta tracciabilità come ad esempio (Tabella 1):

Tabella 1

MANUALE QUALITA'					
Sezioni del MQ					
SIGLA	TITOLO	DATA EMISSIONE	REVISIONE	FUNZIONE 1	FUNZIONE 2
Sezione 0	Introduzione	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 1	Scopo e Campo di applicazione	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 2	Riferimenti Normativi	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 3	Termini e Definizioni	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 4	Sistema di Gestione per la Qualità	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 5	Responsabilità della Direzione	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 6	Gestione delle Risorse	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 7	Realizzazione del Prodotto-Servizio	Xx/xx/xxxx	00		
Sezione 8	Misurazione, Analisi e Miglioramento	Xx/xx/xxxx	00		

Il Manuale Include:

- Campo di applicazione del SGQ e dettagli su eventuali esclusioni e relative giustificazioni;
- Procedure documentate predisposte per il SGQ o i riferimenti alle stesse
- Descrizione delle interazioni tra i processi del SGQ.

E' inoltre possibile trovare un **Manuale della Qualità Autoportante** che contiene esso le procedure scelte dall'organizzazione; la scelta di creare un manuale unico (manuale qualità e manuale operativo), riguarda soprattutto quelle realtà che date le loro dimensioni non necessitano di procedure scritte particolarmente elaborate.

2) Manuale Operativo: Contiene le procedure che descrivono le azioni eseguite nei processi, i loro responsabili, le modalità di esecuzione delle attività e i documenti da utilizzare come supporto, oltre che eventuali normative cogenti e volontarie che la società deve o intende seguire (e ovviamente correlate alle procedure in oggetto). Anche per il MO è necessario definire i soggetti interessati al suo utilizzo data la loro funzione interna, anche limitandone la distribuzione ad alcune procedure operative.

3) Piano della Qualità: documento che descrive come il SGQ deve essere progettato ed implementarlo per fasi , anche pratiche., definendo scadenze, responsabilità e date di attuazione.

4) Linee guida interne: documenti che descrivono l'uso pratico di check list, modalità di archiviazione, prassi consolidate, consigli o raccomandazioni. Il rischio è che vengano fraintese e utilizzate al posto delle procedure operative che sono invece quelle ufficiali. La tendenza è quella di eliminarle progressivamente in accordo della fiducia sempre crescente da parte del personale a seguire le procedure anziché le abitudini.

5) Registrazione: documento che fornisce evidenza oggettiva di attività eseguite o risultati conseguiti (dati, osservazioni, misurazioni, prove, schemi tecnici, elenchi redatti, etc..). Sono registrazioni tutti quei documenti il cui scopo è rendere evidenza di un'azione svolta, una decisione presa sia come scadenza o

promemoria sia come momento per stabilire dei compiti e delle responsabilità. Questi ultimi documenti sono poi la fonte degli indicatori della sistema, informazioni necessarie ad attuare il monitoraggio e la valutazione della società.

Fase 5_A – Definizione della struttura della documentazione del sistema qualità

Uno schema base da seguire per scrivere i documenti della qualità (procedure ed istruzioni) più usato e che soddisfa al contempo i requisiti della norma UNI 9001:2000, è il seguente:

- Indice
- Processi e istruzioni operative di riferimento
- Scopo e Campo di Applicazione
- Riferimenti normativi cogenti e non
- Responsabilità inerenti il singolo documento
- Documenti allegati (Moduli di registrazione, Elenchi, Istruzioni operative)
- Paragrafi Operativi: la descrizione del processo inerente l'oggetto della procedura.

Molto importante è che ogni procedura deve, ove essenziale:

- Richiamare altre procedure operative nel caso il campo di applicazione dell'argomento non riguardi più solo la procedura trattata
- Definire chiaramente ruoli e responsabilità dei soggetti incaricati di applicare le azioni descritte
- Non elencare le azioni ma personalizzarle fornendo loro tutte le informazioni necessarie a trasferire in know-how del personale che fino a quel momento, ha svolto quelle azioni.

Fase 5_B – Codifica della documentazione del sistema qualità

Ogni documento deve riportare :

- Una codifica alfanumerica (come esempio di codifica)
- numero di pagina
- indice di revisione
- titolo
- logo della società

Una codifica (a titolo esemplificativo) per i singoli documenti, potrebbe essere:

- a) Procedura = **PR** + un numero progressivo
- b) Istruzione = **IS** + un n° progressivo che coincide con quello della procedura cui è allegata + n° progressivo
- c) Modulo = **MD** + n° progressivo che coincide con quello della procedura cui è allegato + n° progressivo
- d) Elenco = **EL** + n° progressivo che coincide con quello della procedura cui è allegato + n° progressivo

Fase 6_A – Documentazione obbligatoria per la norma UNI 9001:2000

I Sistemi di Gestione che seguono i requisiti uni di qualità, richiedono di dover presentare (eccezion fatta per chi si munisce di manuale qualità autoportante) delle procedure che definiscono come l'organizzazione gestisce:

- Tenuta sotto controllo dei Documenti
- Tenuta sotto controllo delle RegISTRAZIONI relative alla Qualità
- Verifiche ispettive interne
- Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
- Azioni correttive
- Azioni preventive

Mentre si deve dimostrare di gestire i seguenti aspetti :

- Approvare i documenti circa la loro adeguatezza, prima della loro emissione
- Riesaminare, aggiornare, e riapprovare i documenti stessi
- Assicurare che vengano identificate le modifiche e lo stato di revisione corrente dei documenti
- Assicurare che le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili sui luoghi di utilizzazione
- Assicurarsi che i documenti siano e rimangano leggibili e facilmente identificabili
- Assicurarsi che i documenti di origine esterna siano identificati e la loro distribuzione sia controllata
- Prevenire l'uso involontario di documenti obsoleti ed adottare una loro adeguata identificazione qualora siano da conservare per qualsiasi scopo (archivio storico)
- Predisporre e conservare le registrazioni per fornire evidenza oggettiva sulla conformità dei requisiti ed un efficace funzionamento del SGQ
- Leggibilità e Rintracciabilità delle procedure
- Stabilire le modalità necessarie per l'identificazione, archiviazione, protezione, responsabilità, definizione della durata di conservazione e modalità di eliminazione delle registrazioni
- Distribuzione e gestione della documentazione indicando:
 - L'ente di certificazione
 - Il metodo per tenere sotto controllo i documenti: necessaria per gestire le copie in visione ai responsabili e/o fornitori (specialmente se fornitori con un contratto di outsourcing) indicando il numero di copie totali e la firma per l'avvenuta ricezione della singola copia
 - Può non essere controllata nel caso sia destinata all'uso pubblico
 - Distribuzione interna: può avvenire per via informatica ai responsabili di area
 - Distribuzione esterna: avviene in forma non controllata
 - Modalità e Frequenza di Aggiornamento
 - Manuale di Qualità, Processi e Istruzioni Operative
 - Le registrazioni della qualità

Questa enorme quantità di informazioni in realtà potrebbe essere gestita da semplici tabelle come quelle sotto riportate:

Tabella 2

TABELLA GENERALE DEI DOCUMENTI (DOCUMENTI BASE DEL SGQ)						
SIGLA	TITOLO	FORMATO (ELETTRONICO/CARTACEO)	CODICE PROCEDURA	REDIGE/ RIESAMINA	AUTORIZZA/ APPROVA	PERIODICITÀ DI RIESAME DEL DOCUMENTO BASE

Tabella 3

TABELLA DI GESTIONE DEI DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE (SOLO DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE REDATTI DALLE FUNZIONI PREVISTE)									
SIGLA	TITOLO	CODIFICA	INCARICATO CODIFICA	REDAZIONE AD OPERA DI	AUTORIZZA / APPROVA	ARCHIVIA	MODALITÀ ARCHIVIAZIONE	TEMPO ARCHIVIAZIONE	LUOGO ARCHIVIAZIONE

Tabella 4

TABELLA DI GESTIONE DELLE REVISIONI E DISTRIBUZIONE PER MANSIONE (ECCEP TO MQ)									
TIPOLOGIA DI DOCUMENTO (MODULO, ELENCO, ISTRUZIONE, PROCEDURA)	TITOLO	INDICE DI REVISIONE	DATA ULTIMA REVISIONE	MANSIONI AUTORIZZATE E ADDESTRATE ALL'USO					
				A	B	C	D	E	
xxxxxxx	xxx	xx	xx/xx/xxxx	A	B	C	D	E	

In cui vengono monitorate tutte le informazioni necessarie, a supporto di una procedura che definisca modalità e responsabilità per la loro corretta gestione.

Importante è evidenziare, come ovvio, che le informazioni inerenti un documento e che possono cambiare con il tempo o con una certa frequenza come l'indice di revisione, sia esso si registrazione che non, non devono essere gestite da due tabelle o in momenti differenti.

Fase 6_B – Ulteriore Documentazione

Altri documenti che la società dovrebbe creare sono quelli che definiscono a titolo di trasparenza, comunicazione e coinvolgimento verso il proprio personale interno ed i clienti, sono quelli in cui vengono definiti i principali obiettivi di massima che vogliono essere raggiunti implementando un Sistema Qualità.

- 1. L' Impegno della Direzione:** in tale documento l'azienda si impegna a garantire che le risorse sia umane che strumentali necessarie a mantenere attivo una tale gestione interna siano sempre a disposizione; inoltre la società identifica un proprio responsabile interno (un membro stesso della direzione) con i poteri, la posizione e l'autonomia necessari per farsi garante di tale impegno oltre che di:

- diffondere internamente e non gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere
- definire l'assetto organizzativo, precisando mansioni e rapporti interfunzionali tra i diversi settori operativi e non
- Attuare le opportune verifiche per il mantenimento degli standard raggiunti o da raggiungere

Tramite il proprio rappresentante inoltre la Direzione:

- Assegna le risorse umane e strumentali adeguati per le attività da svolgere
- Pianifica l'addestramento e la formazione del proprio personale coordinandosi con il Responsabile del Personale, allo scopo di garantire sempre gli standard lavorativi che si vogliono raggiungere e soprattutto per mantenerli nel tempo
- Utilizzare tutti i mezzi disponibili, incluse le tecnologie a disposizione sul mercato (e raggiungibili sia economicamente che funzionalmente dall'azienda) sia per lo svolgimento dei processi operativi sia per ottimizzare la comunicazione interna e quindi lo scambio di informazioni necessarie per un efficace svolgimento delle attività
- Raggiungere tra gli altri obiettivi, un monitoraggio della soddisfazione del cliente che deve sempre essere migliorata tramite opportune scelte commerciali e gestionali in un'ottica del rapporto qualità/prezzo più vantaggiosa per entrambe le parti

Durante la redazione di questo documento la Direzione, se già non è stato fatto, è "costretta" a identificare non solo le mansioni del personale ma anche le proprie, nel caso sia composta da più persone, e ad interfacciarsi in modo da definire degli indicatori da raggiungere con le diverse funzioni e per i diversi servizi erogati. In questo modo il personale interno viene coinvolto a raggiungere gli obiettivi: sarebbe infatti difficile raggiungerli senza il supporto di tutti i responsabili.

- 2. Politica della Qualità:** oltre a definire i principali obiettivi che l'azienda vuole raggiungere, nella politica della qualità vengono anche indicati:

- L'obiettivo della certificazione ISO 9001:2000 (se il sistema viene implementato anche con questo scopo) da raggiungere e mantenere
- Monitorare e raggiungere un buon livello di soddisfazione e comunicazione con il cliente (tramite la valutazione dei servizi erogati da parte dello stesso e lo scambio di tutte le informazioni necessarie per un buon rapporto di chiarezza, come ad esempio fornendo i dati dei responsabili incaricati di seguire il lavoro, le mail o il telefono degli stessi, etc..)

- Monitorare tutti i processi interni, tramite l'uso di opportuni indicatori scelti dalla Direzione e la definizione di obiettivi da raggiungere con date e responsabili designati alla comunicazione delle informazioni sul loro andamento

A questo punto la politica per la qualità indica che la Società coinvolge il proprio personale interno nel raggiungere i propri obiettivi. Solitamente l'evidenza di questo sta nel fatto che il personale interno deve svolgere il proprio lavoro in modo differente senza il necessari addestramento richiesto e senza il supporto di risorse messe a disposizione come invece dovrebbe essere. Il problema nasce dal fatto che un Sistema di Gestione aziendale viene la maggior parte delle volte sottovalutato fino al primo anno di applicazione, costringendo gli operatori a svolgere i propri incarichi sia con i metodi precedenti sia con quelli nuovi definiti dall'azienda. In effetti non c'è un vero e proprio "colpevole", se non la fretta di voler implementare un sistema che invece necessiterebbe di qualche anno per essere attivato con i risultati voluti, attivando non tutte le procedure insieme ma una per volta o a gruppi correlati, in modo da farle assorbire con giuste tempistiche dall'azienda, dai fornitori e dai responsabili.

In ultima analisi si sceglie spesso di assegnare all'implementazione di un sistema di gestione, il nome di "progetto". Un progetto che in realtà non ha mai fine, e che quindi non è tale; si tratta invece di un cambiamento (più o meno radicale a seconda dell'impostazione già in vigore nell'azienda) vero è proprio di approccio alla gestione.

Se ricordiamo i principi base del management di uno dei fondatori di tale approccio, Henri Fayol, il management è:

- **pianificazione**, volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione;
- **organizzazione**, volta a predisporre le risorse, comprese quelle umane, dell'organizzazione;
- **guida**, volta a assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione;
- **coordinamento**, volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione;
- **controllo**, volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti.

Se confrontati con quanto detto finora troviamo molto più che semplici analogie.

Fase 7 – Il Sistema Operativo: le procedure e l'approccio alla gestione in qualità

Una considerazione iniziale per capire con quale principio devono essere create le procedure operative, riguarda il concetto di "**Lean Thinking**", secondo il quale per perseguire l'eliminazione del Muda (lo spreco) si opera su tutti gli aspetti del processo produttivo con un approccio basato sul miglioramento continuo e a piccoli passi (in sostanza già negli anni 50 era già attivo l'iter di qualità):

Si basa su cinque principi che hanno come obiettivo comune di ridurre ogni forma di spreco che viene generata inevitabilmente da ogni fase di processo. Tra le tipologie di spreco, come definite dai "fondatori di tale filosofia produttiva, (*Sakichi Toyoda, Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno*) ci sono:

OBIETTIVI	TIPOLOGIA DI DIFETTO
IDENTIFICARE IL VALORE PER IL CLIENTE COMPRENDERE IL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE CREARE IL FLUSSO DEL VALORE FAR TIRARE IL FLUSSO DEL VALORE DAL CLIENTE RICERCARE LA PERFEZIONE	DIFETTI (MANCANZA DI QUALITÀ) ECCESSIVA PRODUZIONE (MAGGIORE DI QUELLA RICHIESTA IN QUEL MOMENTO) TRASPORTI (SPOSTAMENTI INUTILI) ATTESE (MATERIALE FERMO IN ATTESA DI ESSERE LAVORATO) GIACENZE (IN GENERALE LO STOCK È SEMPRE UNO SPRECO) OPERAZIONI INUTILI (CHE NON PRODUCONO VALORE AGGIUNTO) IL PROCESSO STESSO

In buona sostanza il Lean Thinking è un approccio manageriale applicabile per ogni aspetto dell'impresa che assicura la riduzione dei tempi e dei costi, in aggiunta ad un conseguente incremento del valore del servizio/prodotto offerto.

Valore percepito internamente: E' necessario ridurre gli sprechi eliminando le azioni che non lo incrementano, evitando di agire in correzione ma in prevenzione. Viene quantificato in base a ciò che vuole ottenere il cliente acquistando quel servizio in base perciò alle sue specifiche.

Scorrimento del valore: Il valore si crea trasversalmente alle aree aziendali ed al loro esterno e non soffermandosi ad una singola area. In questo modo è possibile individuare dove il valore si crea all'interno di tutto il processo produttivo ed intervenire perciò preventivamente nei punti di criticità maggiore.

Valori percepiti dal cliente:

- **Qualità**
- **Affidabilità:** qualità costante
- **Puntualità:** rispettare i tempi di consegna
- **Velocità:** rispondere velocemente al cliente per la soluzione dei problemi e per fornirgli altra assistenza
- **Comodità:** conoscere il cliente e le sue esigenze
- **Individualità:** gestire la complessità delle personalizzazioni

Equilibrando prezzo con valore aggiunto e seguendo i principi del Lean Thinking si ottiene perciò un aumento della competitività:



Figura 4

Infatti è valida la seguente formula:

$$\begin{aligned}
 & \text{VALORE SETTORE 1} + \text{VALORE SETTORE 2} + \text{VALORE SETTORE 3} \\
 & < \\
 & \text{VALORE GLOBALE SEGUENDO UN APPROCCIO PER PROCESSI}
 \end{aligned}$$

Quindi si moltiplica il valore raggiunto per il numero dei portatori dell'interesse (stakeholders): equivale alla capacità di soddisfazione:

- **materiale**
- **morale**
- **sociale**
- **economica**

tramite requisiti concreti e misurabili; maggiore è il numero di parti interessate e la soddisfazione, e maggiore è l'efficacia di tali requisiti, fattore che contribuisce notevolmente ad aumentare la reputazione e favorire l'immagine dell'Organizzazione. E' anche importante quindi ricordare la compatibilità e possibilità di implementare altre tematiche successivamente alla qualità dei Sistemi di Gestione come il raggiungimento di Certificazioni etiche, rapporti di Sostenibilità Ambientali (enti pubblici), etc..

Tra gli *Stakeholders* ricordiamo:

- **i clienti**
- **i fornitori**
- **i finanziatori (banche e azionisti)**
- **i collaboratori**
- **gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali**

Fase 7_A – la Comunicazione

L'azienda non è obbligata a stabilire delle metodiche scritte su come avviene la Comunicazione interna, eccetto che per realtà aziendali in cui le dimensioni o la lontananza di alcune sedi operative "obbliga" la Direzione a stabilire dei processi di scambio di informazioni che altrimenti verrebbero disperse inevitabilmente.

I principi da trattare e verificare sono i seguenti:

- la divulgazione delle informazioni comuni
- la risposta alle domande del cliente (interno ed esterno)
- i metodi e gli strumenti di comunicazione
- l'uso corretto delle informazioni nelle diverse fasi dei processi cui sono destinate

In una organizzazione semplice, l'importante è verificare che i flussi di informazioni da, verso l'esterno e internamente siano efficaci ed efficienti (**efficacia**: gradi di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati attesi; **efficienza**: rapporto tra risultati ottenuti e risorse utilizzate per ottenerli).

Per piccole realtà organizzative, la necessità di "dialogare" verso l'esterno non sempre viene compresa, data la natura di talune attività specialmente produttive.

Tuttavia come abbiamo visto, la necessità di considerare gli *Stakeholders* è prioritaria poiché da essa proviene la reale valutazione del nostro valore aggiunto e della sua distribuzione dentro e fuori la realtà dell'organizzazione. A questo punto può essere necessario dotarsi di soluzioni tecnologiche vantaggiose e non molto dispendiose come ad esempio la creazione di un sito internet con la possibilità da parte dei clienti di comunicare verso l'azienda, sia in positivo che in negativo; concetto che vale anche per i propri fornitori.

Fase 7_B – la Formazione interna

La Formazione del personale interno, sia operativo che non, è uno dei cardini dei Sistemi di Gestione ma anche uno dei temi più sensibili da trattare sia come definizione che come realizzazione.

Innanzitutto è necessario che la Direzione identifichi le competenze richieste al proprio personale (*rif. fase 1*) e quelle non richieste al momento ma che vuole mantenere per scopi strategici o perché intende implementare altre attività in un prossimo futuro senza perdere le competenze raggiunte.

Per i sistemi viene richiesto esplicitamente di presentare un pianificazione annuale delle attività formative che la società intende affrontare, sia internamente che presso organismi esterni.

In base a tale pianificazione devono essere definiti, per ogni formazione prevista:

- Destinatari + loro eventuali pre-requisiti
- Obiettivi e Contenuti della formazione
- Monte ore previsto
- Criterio di superamento
- Modalità didattiche (lezione frontale, affiancamento a personale esperto, etc..)
- Materiale didattico
- Responsabile del progetto formativo
- Requisiti minimi del docente

I soggetti destinatari della Formazione sono tutte le funzioni aziendali:

- collaboratori
- responsabili di area
- responsabili operativi
- resp privacy
- resp sicurezza
- etc...

Non per ultima, l'organizzazione deve individuare le necessità formative inerenti la gestione del Sistema di Qualità per le parti di competenza delle funzioni previste, e specificate nelle singole procedure del manuale operativo.

In particolare tale formazione deve essere applicata a tutto il personale il cui operato ha un impatto maggiore sulle attività erogate, sensibilizzando allo stesso tempo agli obiettivi da raggiungere e alle modalità per farlo. Di per se la norma UNI 9001 indica nella Politica della qualità il documento cardine, oltre che le procedure operative.

Sempre secondo i principi di gestione della UNI 9001:2000, l'obiettivo della formazione dovrebbe essere quello di far comprendere al proprio personale operativo che la buona conoscenza delle procedure e la comunicazione interna, oltre che la pianificazione, riducendo al minimo la probabilità di insorgere di non conformità durante lo svolgimento dei processi.

Fase 7_C – la Progettazione e lo Sviluppo

La progettazione e lo sviluppo costituiscono un processo che deve essere caratterizzato da dati in ingresso costituiti dai requisiti del committente, una fase in cui si ha un *valore aggiunto* (rif. fase 7) ed una fase di uscita costituita dai risultati della progettazione (rif. figura 5).

Elementi in Ingresso alla Progettazione (EIP): sono tutte le informazioni necessarie alla pianificazione ed esecuzione del progetto. Vanno identificate dal Responsabile di progetto insieme alla funzione commerciale, estrapolandole dalle specifiche definite in fase contrattuale (tempi, modalità, etc..) e secondo le linee guida/procedure interne all'azienda. Proviamo a creare un elenco di possibili elementi in ingresso:

- Registrazione della Richiesta del cliente (mail, modulo di contatto, verbale di riunione in cui vengono definite dal cliente le esplicite richieste di un progetto). Tali dati sono spesso elaborati in forma descrittiva e pertanto poco utilizzabili direttamente dai progettisti. E' solitamente compito delle funzioni commerciali elaborare insieme al responsabile di progetto previsto dei dati più concreti e pertanto utili alla progettazione
- Contratto , Capitolato con relative specifiche tecniche + lettera di aggiudicazione gara d'appalto eventuale
- Elenco di documenti necessari alla progettazione (format usati durante le fasi di progettazione)
- Prescrizioni cogenti inerenti il progetto da realizzare (normative, piani comunali/regionali, regolamenti, etc..)
- Dati Tecnici correlati ad altri progetti analoghi già eseguiti + relativi report di validazione (rif. *Validazione della Progettazione*)
- Eventuali stime qualitative predisposte dalle funzioni commerciali in merito a redditività attesa dall'applicazione del progetto, il target cui è destinato e i costi di vendita dei prodotti se il progetto viene realizzato per la produzione
- Requisiti di accettazione del progetto da parte del cliente

Pianificazione della Progettazione: a questo punto il responsabile di progetto deve effettuare una prima pianificazione di tutto il progetto definendo con gli eventuali suoi collaboratori:

- Le principali fasi di progettazione
- Gli incarichi di tutti i membri del gruppo di progettazione
- Date indicative entro cui attuare le singole fasi previste (a volte le date sono già riportate nei capitolati o nei contratti definiti con i clienti)
- Momenti di verifica per controllare la corretta progettazione (rif. *Verifica della Progettazione*)
- Momenti critici di progettazione in cui effettuare il Riesame della progettazione(rif. *Riesame della Progettazione*)

- Modalità di Validazione del progetto in cui i progettisti verificheranno la reale applicabilità del progetto e corrispondenza alle aspettative esplicite ed implicite del cliente
- I costi previsti per il progetto
- Risorse umane e competenze richieste (sia dei progettisti interni che di eventuali professionisti esterni se sono richieste competenze particolari non presenti internamente)
- Altre risorse strumentali e tecniche necessarie

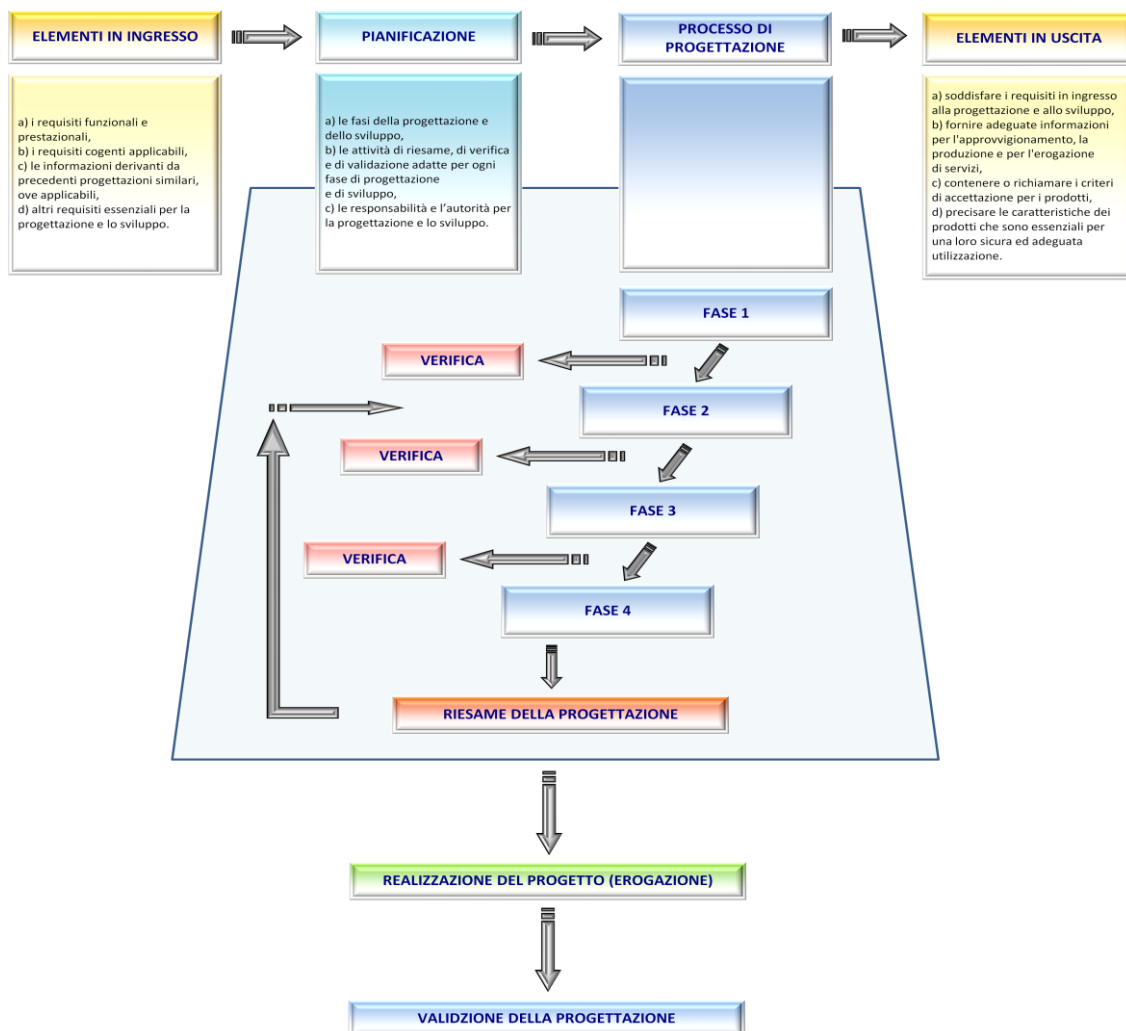


Figura 5

Verifica della Progettazione: Le Verifiche sono momenti di controllo da attuare in fasi opportune in cui è più probabile che gli obiettivi da raggiungere “sfuggano”, specialmente in fasi di progettazione lunghe ed elaborate (gli elementi in uscita sono i documenti elaborati al termine delle fasi progettazione). Nella Verifica è importante identificare delle parti di progetto che possono non essere errate per una fase ma possono diventarlo per quelle successive: è infatti inutile proseguire ma si deve intervenire subito per evitare perdite di tempo e risorse (rif. *Modifica della Progettazione*).

Per attuare una verifica e realizzare la relativa registrazione occorre indicare:

- I documenti che sono stati esaminati (siano essi elementi in ingresso siano quelli di uscita da altre fasi di progettazione)
- Le funzioni esaminatrici
- Quali fasi coinvolge
- I risultati della verifica (la fase progettata è congrua con gli obiettivi di progetto e le richieste del cliente). Se i risultati danno esito negativo occorre modificare il progetto (rif. *Modifica della Progettazione*)
- I soggetti cui è distribuito tale rapporto

A supporto possono intervenire esempi pratici provenienti da altri progetti analoghi già eseguiti e successivamente validati (*rif. Validazione della Progettazione*).

Non vi è limite alle attività di verifica che possono essere eseguite anche in tutte le fasi: tuttavia si ricorda che ogni verifica richiede tempo e l'interruzione dell'attività progettuale; per questo sarebbe opportuno attuarla nelle sole fasi critiche.

Riesame della Progettazione: La differenza con la verifica è che nel riesame va esaminato l'allineamento ai requisiti del progetto, e pertanto deve coinvolgere tutte le funzioni che fino a quel momento hanno partecipato all'attività progettuale. Lo scopo è quello di esaminare quanto realizzato finora e decidere se è il caso di proseguire con l'attività progettuale o rielaborare il progetto con opportune modifiche.

Come per la verifica i risultati di tale analisi devono essere registrati in opportuni report, in cui i risultati dell'analisi si traducono in "riflessioni" di tipo tecnico, economico, amministrativo, commerciale.

Elementi in uscita dalla Progettazione: sono tutti quei documenti, elaborati tecnici, schemi o disegni, linee guida di attuazione che vengono generati da tutta l'attività progettuale e pertanto sarebbe opportuno elencarli all'interno di un documento allegato al piano di progetto. Tali documenti, confrontati con gli elementi in ingresso, dovrebbero dare un esito positivo da parte del responsabile di progetto prima dell'invio al cliente.

Validazione della Progettazione: è l'attestazione da parte del cliente che il progetto, una volta realizzato, è effettivamente corrispondente alle aspettative espresse negli elementi in ingresso. E' tuttavia opportuno che la validazione avvenga, ove possibile, a seguito di un collaudo e prima della consegna al cliente in modo da diminuire i rischi dell'avvio in produzione senza la sicurezza della sua applicabilità. Per i servizi la validazione spesso il collaudo non è fattibile e pertanto avviene o a seguito della realizzazione e pertanto i tempi di attesa possono essere lunghi o a seguito della validazione già eseguita per progetti analoghi realizzati. La validazione consiste pertanto in informazioni positive di ritorno da parte del cliente o interne (report di validazione con gli stessi requisiti dei report di riesame ma su tutto il progetto, questionari di customer satisfaction, lettere di validazione da parte del cliente, etc..).

Modifiche della Progettazione: tutte le attività di modifica vanno opportunamente registrate indicando :

- il motivo per cui è stata richiesta una modifica
- la descrizione della modifica richiesta
- documenti da modificare o di riferimento necessari per la modifica
- le funzioni richiedenti
- impatti positivi sul progetto o negativi sui progetti analoghi già realizzati e quindi sui relativi servizi/prodotti già realizzati (e distribuiti)
- report di validazione della sola modifica (con gli stessi requisiti per le validazioni – *rif Validazione della Progettazione*)

Al termine della modifica, tutte le fasi coinvolte o correlate devono essere quindi ripetute e pertanto, se sono presenti delle verifiche o riesami pianificati inizialmente, anche questi vanno ripetuti. Al termine devono essere conservate sia le vecchie versioni dei documenti revisionati (e chiaramente identificabili dalle altre revisionate) e sia le nuove, finché la nuova versione del progetto non venga validata. A questo punto saranno i report a tenere traccia delle modifiche applicate (e risulta pertanto ovvio che più sono completi e più la traccia delle modifiche applicate sarà chiara in futuro).

Fase 7_D – I Controlli operativi in erogazione

Come in progettazione, anche in erogazione (ed in produzione), i responsabili del servizio dovrebbero attestare che lo stesso avvenga secondo i requisiti espressi in progettazione o nel contratto di fornitura stesso. I controlli sono chiaramente ad uso interno e pertanto vanno effettuati con lo scopo di attestare che tutte le fasi, i documenti e le interazioni con il cliente avvengano come previsto e nel modo corretto.

Solitamente per verificarlo si utilizzano le linee guida interne che descrivono come il servizio deve essere eseguito, tenendo conto di eventuali personalizzazioni richieste per l'entità del lavoro da svolgere o il segmento di cliente cui è destinato.

I report di controllo possono essere delle check list di fasi e/o documenti che il responsabile deve verificare, segnalando inoltre la conformità o meno e le relative azioni correttive e rapporti di non conformità aperti (*rif. Non Conformità*).

Fase 7_E – le Non Conformità (NC) – Azioni Correttive (AC) e Azioni Preventive (AP)- Reclami

Le **Non Conformità** sono le registrazioni tramite report appositamente creati, di tutto ciò che contrasta con quanto segnalato e descritto nelle procedure operative, manuale qualità e istruzioni operative create dall'azienda.

In essi vanno indicati:

- Ambito in cui è stata rilevata la NC (fornitura, strumentazione, etc..)
- Oggetto e Descrizione della NC
- Nominativo del rilevatore e data di segnalazione
- Le funzioni chiamate in causa per la sua risoluzione
- Le cause (solitamente si indica la procedura/istruzione di riferimento)
- Decisioni prese dalle funzioni previste per il trattamento del NC, i tempi e le funzioni incaricate per la loro esecuzione
- Una registrazione dell'esito di tale trattamento

Le **Azioni Correttive** sono invece attuate qualora le semplici decisioni per il trattamento del NC non hanno dato l'esito sperato. In esse vanno riportate le stesse informazioni dei report di registrazione delle NC ma prevedono in aggiunta un richiamo al report di NC già aperto o a Reclami che l'hanno generata. In questo caso il **Reclamo** da parte del cliente necessita di un'azione correttiva poiché il NC deve essere risolto immediatamente. Successivamente alla sua risoluzione potrà essere identificata internamente la causa che ha generato il NC e creare le opportune registrazioni. Solitamente le società realizzano solo per i Reclami, dei report specifici riportando:

- La registrazione del reclamo
- La Valutazione del reclamo (se fondata o meno)
- Le azioni da intraprendere verso il cliente ed internamente
- L'esito di tali azioni
- Eventuali AC, NC aperte a seguito del reclamo

Le **Azioni Preventive** sono invece azioni intraprese per prevenire appunto il verificarsi di NC o Reclami non ancora avvenuti. Per la loro registrazione occorrono le stesse informazioni necessarie ai rapporti di AC (con la differenza che la NC non si è ancora verificata).

Fase 7_F – le Verifiche Ispettive Interne

Gli Audit dei sistemi di gestione, sia attuati in conformità alla norma UNI19011:2003 (e successive modifiche), riguardano sia la stessa società (audit di prima parte) sia le altre società (audit di terza parte); esistono anche gli audit sui fornitori per quanto riguarda i controlli dei servizi in outsourcing ma in questa parte tratteremo solo quelli di prima e cioè dell'azienda su se stessa.

Le metodiche sono quelle standard già trattate dalla norma UNI appena citata e anche dalla recente UNI 17021:2006 uscita a settembre 2008.

Un Audit interno ha lo scopo di verificare che il sistema di qualità venga attuato correttamente nella sua interezza sia dalle funzioni previste, sia dalle sedi operative distaccate che rientrano nel campo di applicazione del sistema stesso. Tuttavia non dovrebbero essere verificati solo i requisiti della norma UNI 9001:2000 ma anche che e soprattutto gli obiettivi che l'azienda vuole ottenere dal proprio sistema qualità siano compresi e attuati. Per questo motivo è molto importante definirli e descriverli nel Manuale Qualità , oltre che nelle opportune procedure e documenti. Lo scopo di un Sistema Qualità è quello di strutturare l'azienda allo scopo di ridurre gli sprechi, migliorare i servizi o i prodotti e far migliorare in modo efficiente e sereno il personale interno, in pratica soddisfare tutti gli stakeholders.

Al termine dell'audit, il verificatore, scelto con cura dall'azienda secondo requisiti richiesti dalle norme UNI e secondo gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere, rilascia un report indicando al suo interno sia la non conformità o meno ai requisiti delle eventuali norme di riferimento, sia tutte le osservazioni che ha saputo cogliere dal lavoro esaminato e dalle persone coinvolte, sia consigli e osservazioni per un miglior manto reale delle attriti sia gestionalmente che operativamente.

Fase 7_G – il Riesame della Direzione

Il riesame della direzione è in sostanza la prova della “qualità” del sistema di gestione. Consiste in una riunione di valutazione ad ampio raggio su tutti gli aspetti della società; tra i documenti esaminati si dall'inizio (**Elementi in Ingresso al Riesame della Direzione**) ricordiamo:

- Report di controllo sui servizi (o delle relazioni riassuntive elaborate dai responsabili operativi)
- Rapporti di NC e loro stato di avanzamento
- AC-AP intraprese e loro stato di avanzamento
- Reclami e loro stato di avanzamento
- Rapporti di Customer Satisfaction
- Lo Stato di avanzamento di azioni decise in riesami precedenti
- Note necessarie alla redazione di un Piano di Miglioramento (rif. Monitoraggio dei dati)
- Report di Verifiche Ispettive Interne
- Risultati sulla formazione attuata (applicazione del piano annuale della formazione – rif. Fase 7_B)
- Raggiungimento degli obiettivi prefissati nel riesame precedente (rif. Monitoraggio dati)

Al termine dell'analisi di tali informazioni si dovrà stabilire (**Elementi in Uscita al Riesame della Direzione**) :

- Nuove azioni da intraprendere per il miglioramento del sistema qualità
- Nuovo Programma annuale delle Verifiche Ispettive Interne
- Nuovo programma annuale per la formazione del personale
- Strategie di Customer Satisfaction
- La conferma o revisione delle Politiche della qualità
- Il Mansionario (o documento equivalente) confermato o revisionato
- Il piano della qualità
- I nuovi obiettivi per gli indicatori aziendali (rif. Miglioramento)
- Le risorse che l'azienda mette a disposizione per raggiungere tutti gli obiettivi o programmi annuali

Tale riunione come si vede dai documenti da presentare e da generare, coinvolge tutta la società ed è il momento più importante per definire le strategie sia interne che verso il mercato (stakeholders). Le funzioni convocate, oltre che la direzione e il consiglio di amministrazione, dovrebbero essere quelle decisionali (responsabili e dirigenti) che, se in numero elevato, possono essere convocate a turno a seconda del tema trattato.

Fase 7_H – il Miglioramento , Monitoraggio e l'Analisi dei Dati

Il miglioramento è alla base di tutti i sistemi aziendali e racchiude al suo interno tutti gli obiettivi, le strategie, i dati necessari ad un'azienda per evolvere e mantenersi aggiornata. Per questo ogni società deve identificare al proprio interno tutti quei dati, quelle informazioni che le necessitano.

La norma UNI 9001:2000 vuole che a dare evidenza di ciò siano tutte quelle informazioni che già abbiamo citato come elementi di input e output del riesame della direzione. In aggiunta potremmo allegare un insieme di indicatori utili alla società per valutarci e che provengono proprio dalle registrazioni create per il sistema qualità:

- Commerciali (richieste avute dai clienti, n° contratti generati a seguito di richieste, n° contratti accettati dal cliente, etc..)
- Economici (fatturati periodici per categoria di servizi o per settore)
- Approvvigionamenti (costi per categoria di fornitura)
- Personale (monte ore mensile, monte ore operativo rispetto a quello di ufficio)
- Progettazione (n° progetti eseguiti, n° progetti validati, n° NC rilevate in progettazione, etc..)
- Erogazione (lavori eseguiti entro i tempi contrattuali, rapporti di controllo positivi, etc..)
- Sistema di gestione (AC applicate efficacemente, AC in ritardi sui tempi previsti, n° NC rilevate, n°NC risolte, etc..)
- Reclami (n° reclami rilevati, n° reclami risolti positivamente, etc..)
- Customer satisfaction (andamento della soddisfazione del cliente, n° questionari inviati per categoria di servizio, n° questionari restituiti, etc..)

Al termine della valutazione di tutti i dati scelti dall'azienda, la direzione e il consiglio di amministrazione sceglieranno gli obiettivi da raggiungere per ognuno (o per categoria) stabilendo:

- la frequenza e le funzioni responsabili del calcolo degli stessi,
- le modalità di comunicazione dei dati alla direzione
- i valori indicativi da raggiungere

e potranno così concretizzare dei valori che spesso sono solo indicativi o stimati.