

NELLA APPLICAZIONE PRATICA DELLA ISO 9001 VIENE STRAVOLTA LA LINGUA DELLA QUALITÀ?

Giovanni Mattana

La ISO 9001 si avvia a compiere trent'anni, anni caratterizzati da giganteschi cambiamenti. In questo lungo lasso di tempo, avendo sempre lo scopo di rimanere allineata ai bisogni mutevoli e mutati delle organizzazioni, quali principali cambiamenti ha introdotto?

Li possiamo sintetizzare, a grandi linee, nei seguenti:

- 1987- *Le aziende devono adeguarsi alla Norma (SGQ = Sistema della carta?)*
- 2000- *Le aziende devono avere un sistema conforme, capace di ottenere GLI OBIETTIVI CHE OGNI ORGANIZZAZIONE SI È DATA, capace di soddisfare i clienti, capace di migliorare la propria efficacia*
- 2015... *anche in relazione al CONTESTO ESTERNO dell'organizzazione per gli aspetti rilevanti ai propri scopi e ai PROPRI INDIRIZZI STRATEGICI*

Il riferimento base è passato prima dalla norma all'azienda, e poi anche alla azienda NEL PROPRIO CONTESTO COMPETITIVO, con il SGQ capace di portare all'Organizzazione del valore dimostrabile mediante la valutazione delle performance del SGQ.

Nel 2000 la norma passava da norma di "assicurazione qualità" a norma di "gestione per la qualità" (in accordo alla definizione di sistema di gestione: "sistema per definire gli obiettivi e ottenerli"); questa essenziale differenza tra *presidiare gli adempimenti* rispetto a *conseguire gli obiettivi prefissati*, quindi ottenere 'efficacia per l'azienda', non è stata, in troppi casi, *sufficientemente compresa e applicata*; il focus passava dall'*adeguamento delle aziende alla norma* alla norma come aiuto all'azienda ad ottenere i propri obiettivi.

La norma saliva di livello e la sua logica diventava:

- *'identifica le esigenze e le attese dei clienti,*
- *stabilisci i tuoi obiettivi*
- *valuta quanto sono buoni i processi con cui realizzi gli obiettivi*
- *migliorali*
- *verifica in che misura ottiene la soddisfazione dei clienti e definisci azioni per migliorarla.* '

L'efficacia del sistema nell'ottenere gli obiettivi specificati diventava fattore essenziale; la norma introduceva come propri pilastri essenziali *i clienti ed i processi*.

Può essere significativo confrontare la formulazione dello Scopo della norma:

- nel 1987 esso era: *"Nella presente norma sono indicati i requisiti del sistema qualità da utilizzare quando sia contrattualmente previsto che il fornitore debba dare evidenza della propria capacità di progettare e fornire un prodotto. Le prescrizioni della presente norma mirano essenzialmente a evitare che si verifichino **non conformità** nelle varie fasi del processo produttivo, dalla progettazione fino all'assistenza";*
- nel 2000 è diventato: *"La presente Norma Internazionale specifica i requisiti del sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:*
 - a) *deve dimostrare la propria capacità a fornire con regolarità un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e i requisiti applicabili in ambito regolamentato e,*
 - b) *desideri accrescere la **soddisfazione del cliente** per mezzo della **efficace gestione del sistema**, inclusi i processi per il miglioramento continuo del sistema e attraverso l'assicurazione della conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti".*

L'efficacia della gestione del sistema compariva nello Scopo della Norma.

La parola efficace/efficacia figurava nella norma solo 3 volte nel 1987, ma saliva a 7 nel 1994, a 16 nel 2000, a 31 nel 2015!; (*anche nella ISO 19011:2012 la parola ricorre ora 41 volte -prima erano 15!-, contro 43 di 'conformità'*).

Ma come è definita l'efficacia?

Come *"Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati"*.

E' un concetto quantitativo.

Se non ci sono attività e risultati pianificati (ai vari livelli significativi dell'organizzazione) non è possibile misurare l'efficacia.

Definire, esplicitare, comunicare i risultati pianificati e misurarne il raggiungimento diventa un requisito essenziale del Sistema.

Vari altri termini costituiscono il linguaggio del sistema, tra cui:

- 3.5.1 **sistema**: *insieme di elementi correlati o interagenti*
- 3.5.3 **sistema di gestione**: *insieme di elementi correlati o interagenti di una organizzazione(3.2.1) finalizzato a stabilire politiche(3.5.8) obiettivi (3.7.1) e processi (3.4.1) per conseguire tali obiettivi*
- 3.7.1 **obiettivo**: *risultato da conseguire* Nota 1. Un obiettivo può essere strategico, tattico od operativo.
- 3.7.8 **prestazioni (performance)**: *risultati misurabili*
- 3.11.1 **determinazione**: *attività per individuare una o più caratteristiche (3.10.1) ed i relativi valori caratteristici*
- 3.7.9 **rischio**: *effetto dell'incertezza*

3.10.4 **competenza:** capacità di applicare conoscenze e abilità per conseguire i risultati attesi

3.2.3 **parte interessata:** persona od organizzazione che può influenzare, essere influenzata, o percepire sé stessa come influenzata, da una decisione o attività.

In gran parte richiedono di venir espressi in termini quantitativi.

Ma da vari riscontri risulta che essi sono ormai poco conosciuti, non più richiamati nei corsi di formazione o aggiornamento, e soprattutto **intesi e applicati in termini quasi esclusivamente qualitativi.**

Questo stravolgimento della lingua comporta un fondamentale stravolgimento dello spirito su cui la Norma è costruita.

Recita, per es., il punto 2.4 della ISO 9000:2015 relativo a *'Sviluppo del QMS utilizzando i concetti e principi fondamentali'*:

'è importante che un'organizzazione monitori e valuti con regolarità sia l'attuazione del piano, sia le prestazioni del QMS. Indicatori attentamente considerati facilitano queste attività di monitoraggio e valutazione'.

Il Sistema va costruito e valutato NEL SUO INSIEME, prima che negli specifici punti. Sistema significa gestire le relazioni e le interdipendenze fra le sue parti.

Scopo del Sistema è **CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI.**

La parola **Obiettivi** (= *'risultato da conseguire'*) ricorre ora 16 volte

La parola **Prestazioni** (= *'risultati misurabili'*) ricorre ora 19 volte (nella edizione precedente erano 6!)

E il punto 6.2, Pianificazione per conseguire gli obiettivi specifica:

Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi per la Qualità, l'organizzazione deve determinare

- a) *COSA sarà fatto;*
- b) *QUALI RISORSE saranno richieste;*
- c) *CHI ne sarà responsabile;*
- d) *QUANDO sarà completato;*
- e) *COME saranno valutati i risultati.*

Non a caso, tra i potenziali benefici attesi da una adeguata applicazione (*vedi ISO/TC 176/SC2/N1278 Implementation Guidance*), al primo posto troviamo:

'Il Focus sul RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI ATTESI' (la conformità non è l'obbiettivo, è un mezzo per ottenere gli obiettivi).

Il SGQ è inteso non solo come base per un certificato, ma come strumento organizzativo capace di PRODURRE VALORE e DIMOSTRARE QUANTO HA PRODOTTO.

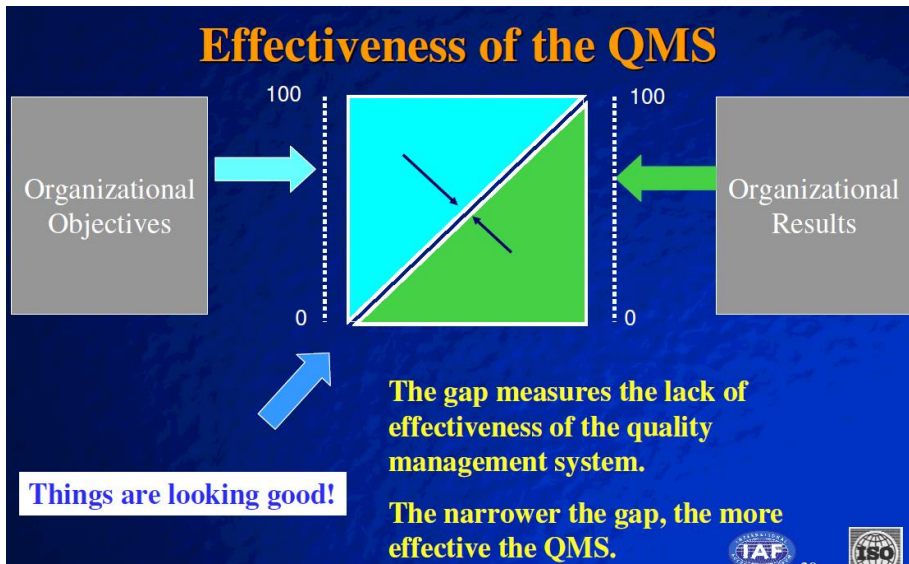
Lo ribadisce il doc. Iso 176 SC2 N1276 sull'argomento *'Come dimostrare la conformità alla ISO 9001:2015'*:

- *"Per le organizzazioni interessate a ciò, è importante ricordare la necessità di fornire evidenza di una efficace implementazione del SGQ.*
- *Per richiedere conformità alla ISO 9001:2015, l'organizzazione deve essere in grado di fornire evidenza oggettiva della efficacia dei suoi processi e del suo SGQ (ottenuta tramite "osservazioni, misure, prove, o altri mezzi")."*

La maggior attenzione agli obiettivi da raggiungere e loro specifica pianificazione costituisce un orientamento al futuro molto più accentuato che in precedenza.

Il gruppo di lavoro APG del TC 176, che produce le guide per l'Auditing va anche oltre e afferma, riguardo alla efficacia dell'Organizzazione:

"After analyzing the data and reaching a conclusion on the effectiveness of the QMS, the same process is then used to determine if the quality management system has had an effect on the Organization's business and/or financial results."



Non sembra (varie evidenze lo confermano) che questi requisiti e questa sostanza siano stati adeguatamente capiti, sostenuti, praticati; non sembra che la *forma mentis* dell'efficacia e del valore aggiunto del Sistema siano stati adeguatamente assimilati.

La ISO/IEC 17021-1:2015 stabilisce (9.4.8.3) che il rapporto di audit deve comprendere

- a) una dichiarazione circa la conformità e l'efficacia del sistema di gestione del cliente,... insieme a un sommario delle evidenze su:
- la capacità del Sistema di Gestione di soddisfare i requisiti applicabili e gli esiti attesi;
 - i processi di audit interno e riesame della direzione.

Come viene applicato questo requisito?

Molti Organismi di Certificazione lo applicano inserendo nel modulo del rapporto di audit una semplice casella '*il sistema è efficace*', che viene regolarmente spuntata in modo generico e qualitativo; se a colori, pressoché tutti i quadratini –tutte le caselle - sono verdi, giallo (*non molto efficace*) solo qualche percento!

Uno dei tanti modi correntemente praticati per stravolgere la lingua e la sostanza volute dalle Norme.