

QUALITÀ. Cosa cambia con la V revisione della normativa Iso 9001:2015

Meno regole, più responsabilità

Le principali novità riguardano il contesto organizzativo, le parti interessate, il risk based thinking, le informazioni documentate. L'invito generale è quello di guardare alle organizzazioni con un approccio sistemico

di **Erika Leonardi**



Erika Leonardi è consulente e formatore di organizzazioni private ed enti pubblici. Ha dato una svolta all'interpretazione della logica di processo creando il metodo Zoom up. È autrice di numerosi testi pubblicati con Il Sole 24 Ore, Franco Angeli, Egea, Sperling&Kupfer

L'appuntamento della revisione della Iso 9001- *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*, previsto per il 2015 è stato rispettato. Siamo alla quinta revisione. Le bozze circolavano da tempo anticipandone le novità: i cambiamenti hanno buone probabilità di dare una svolta positiva all'applicazione della norma. Il parlare ricorrente della qualità è critico e negativo: un appesantimento burocratico da esibire alla visita certificativa. È una situazione frequente. La ragione non è però imputabile al testo della norma, bensì alla sua applicazione e ne sono responsabili tutti gli attori che operano in questo scenario. Facciamo chiarezza su questi aspetti.

Una sfida ancora da vincere

L'Iso – International Organisation for Standardization – emette norme internazionali volontarie che hanno la finalità di promuovere la libera circolazione di beni e servizi. Hanno un taglio tecnico e impattano sulla nostra vita più di quanto non immaginiamo: formato carta A4, grandezza e spessore delle carte di credito, tubi dell'acqua ecc. Nel 1987 l'Iso affronta un tema molto diverso: l'organizzazione interna. Infatti l'insieme delle tre norme del pacchetto sulla qualità (Iso 9000, Iso 9001, Iso 9004) propone un modello organizzativo molto ambizioso applicabile a tutte le organizzazioni che producono beni e servizi, pubblici e privati, di tutte le dimensioni. Le norme contengono i principi qualità e diverse indicazioni che devono essere interpretate, messe in atto e documentate. È necessario qui fare una puntualizzazione: non c'è indicazione di obbligo alla certificazione né, tanto meno, di produrre tanta carta. Analizziamo l'altro aspetto, ovvero gli attori di questo scenario. Sono tanti: vertice azien-

dale, personale, ente normativo, ispettore, organismo di certificazione, ente di accreditamento, consulente. Per motivi diversi, in questi quasi trent'anni non c'è stato un impegno corale finalizzato a rimuovere le cause di applicazioni infelici. Il momento di svolta potrà avvenire solo quando il vertice aziendale adotterà queste norme per condurre un riesame organizzativo e non per fregiarsi di un marchio formale.

Al centro, le relazioni tra i processi

La Iso 9001 propone un modello molto coerente. Gli indirizzi sono: definire le mete da conseguire; organizzarsi all'interno con le necessarie risorse di varia natura, curando in particolare le persone nelle loro relazioni operative; condurre misure, interne ed esterne, per monitorare il suo procedere verso gli obiettivi attesi; intervenire nel caso di disallineamenti; avviare con costanza il miglioramento, perché ciò che è valido oggi, in un battibaleno sarà già obsoleto! Anche in questa ultima revisione l'organizzazione è vista come un sistema. Pertanto è soggetta al fenomeno del "condizionamento reciproco": carenze di un elemento o di una relazione fra gli elementi possono comprometterne il funzionamento. Se controllare le specifiche di ogni elemento è abbastanza facile, non altrettanto possiamo dire per governare le relazioni. Qui entra in gioco il processo: lo strumento che governa le relazioni fra i diversi elementi (persone, materie, denaro, informatizzazione, infrastrutture ecc.). Questo tema, peraltro, non è nuovo, perché era già presente nelle edizioni del passato, ma adesso assume un peso più rilevante. L'organizzazione è vista come un sistema integrato di processi, che devono essere individuati, definiti e documentati, curando



le relazioni fra loro. Tutte le persone devono vivere bene questo approccio. La definizione tradizionale centrata su “trasformazione e attività”, è limitata. Se vogliamo che diventi il vero motore dell'organizzazione, dobbiamo dare la massima evidenza agli artefici della trasformazione: le persone. Cambiamo la definizione: il processo è come un gruppo di persone che, svolgendo attività e scambiandosi informazioni, produce un qualcosa, destinato al cliente. La valenza comunicativa di questa seconda definizione ha di gran lunga maggiore probabilità di guidare le persone a lavorare in qualità.

Cosa cambia nel sistema di gestione

A proposito di sistema di gestione compaiono consistenti cambiamenti. I principali sono: il contesto organizzativo, le parti interessate, il risk based thinking, le informazioni documentate.

L'invito è uscire dai confini mediante un'analisi del contesto organizzativo. Deve essere condotta sotto lenti differenti focalizzate sugli aspetti economici, sociali, legali, tecnologici ed anche culturali, curando anche i competitor. Vanno indagati quindi gli ambiti:

- fisico, ovvero ambiente naturale, infrastrutture, edilizia, urbanistica ecc.
- sociale, ovvero temi di pubblico interesse, aspetti culturali, etica, sicurezza, leggi ecc.
- economico, ovvero competitor, partnership, fornitori, aspetti economico-finanziati ecc.

All'attenzione spinta verso il cliente, si affianca quella verso altri soggetti: le parti interessate, coloro che risentono del buono o del cattivo esito delle attività produttive. Sono: i dipendenti, i fornitori, gli azionisti, la collettività, l'indotto ecc. In termini pratici, nella definizione del prodotto/servizio vanno considerate anche le loro esigenze, così come andrebbero ascoltati per conoscerne il giudizio.

Rischio, serve un nuovo approccio

Sicuramente il tema più innovativo è il risk based thinking: incertezza associata al raggiungimento degli obiettivi. Non è richiesta la gestione del rischio definita e documentata in altra sede (Iso 31000 – Gestione del rischio). Rappresenta un modo di porgersi nei confronti di ciò che è atteso. È un invito ad avere un'ottica di gittata maggiore: non dare per scontato di conseguire un risultato, ma interrogarsi sui possibili ostacoli. Per individuarli, occorre mettere a fuoco ciò che non è accettabile che accada (a livello di processo, attività, relazione, iter ecc.). Il passo successivo è pianificare le azioni per evitare, eliminare o mitigare il rischio. Dopo che le azioni sono state attuate, va verificata l'efficacia. Da questa ottica critica si possono mettere in luce non solo i rischi di insuccesso, ma anche nuove opportunità. Potrebbe accadere, ad esempio, introducendo una modifica nella fase di produzione di un bene, per prevenire il rischio di un uso non corretto, che venga alla luce un uso diverso, non previsto! In sintesi, l'invito è agire in modo accorto e ponderato. Nelle edizioni precedenti, questo tema era presente in forma implicita nelle azioni preventive, che adesso ovviamente non compaiono.

La documentazione diventa una scelta

In questa carrellata va menzionato il tema che ha avuto grande eco: la documentazione. La norma non impone le procedure: sta all'organizzazione decidere cosa e in quale forma produrre informazioni documentate. In altre parole: concede libertà. E come sempre accade, a maggiore libertà corrisponde (o dovrebbe corrispondere) senso di responsabilità nell'assumersi l'onere delle scelte. L'organizzazione può decidere sulle modalità di diffusione delle regole interne. La procedura può costituire uno strumento di comunicazione utile per far convergere l'impegno delle persone verso un

obiettivo condiviso. Cambia quindi l'approccio: la sua adozione non sarà più un adempimento ma diventa l'espressione di una scelta. Rimane la distinzione fra quelle utili per supportare l'operatività dei processi (ad esempio: procedure, istruzioni ecc.) e quelle che testimoniano che i processi hanno prodotto quanto pianificato (ad esempio: evidenze, registrazioni ecc.).

Il punto di forza dell' Iso 9001:2015

La revisione Iso 9001:2015 può rappresentare la risposta all'esigenza di disporre di un mezzo e un metodo che permette di far fronte alle continue pressioni di cambiamenti di fonte economica, finanziaria e sociale. Il punto di forza della nuova norma risiede nel fatto che l'approccio non è più prescrittivo, secondo cui veniva chiesto di dimostrare un'applicazione imposta, bensì prestazionale, secondo cui l'organizzazione deve spiegare il perché delle scelte organizzative finalizzate al conseguimento dei risultati di business. Secondo questa impostazione il Sistema Gestione Qualità rappresenta ancor di più l'asse portante e, nel contempo, l'anima del modello organizzativo. Il suo protagonista principale sono le persone: loro danno vita al sistema grazie alla varietà e ricchezza di competenze, alla capacità di vivere la socialità e di fare tesoro delle emozioni. Pertanto l'azienda risente, nel bene e nel male, dei punti di forza e di delicatezza della loro presenza. Tutto ciò conferisce al sistema una dimensione di fragilità, intesa come sensibilità, delicatezza e intuizione. Ma anche la leva per reagire agli stimoli esterni. ■



Manager della qualità, Erika Leonardi, Egea 2015