

LE NUOVE ISO 9000:2000-LE INNOVAZIONI E LE IMPLICAZIONI

Giovanni Mattana - SOLE 24 ORE, 19.02.01

L'uscita - il 15.12.2000 - delle nuove ISO 9000:2000, più sostanziali, più efficaci, più flessibili, ha costituito l'evento mondiale più importante del periodo. Un evento di grande rilevanza planetaria, approvato da 62 paesi su 63 votanti, a conclusione di un impressionante processo durato quasi dieci anni per ascoltare i clienti, individuare i punti deboli della normativa vigente, aumentare il valore aggiunto per le Organizzazioni, aumentare la credibilità del contenuto delle certificazioni.

Si deve però constatare che "il senso" delle norme; chiarissimo nel Normatore, è molto lontano dalla applicazione che finora ne è stata data da troppi attori.

Le motivazioni ufficiali, per la revisione delle Norme ISO 9000 sono le seguenti:

- l'evoluzione delle esigenze di utilizzatori e clienti
- il management orientato ai processi
- il dovere di rivedere le norme ogni cinque anni
- le difficoltà connesse alla precedente struttura di 20 elementi
- le difficoltà di applicazione alle piccole aziende
- il precedente eccessivo orientamento alla produzione
- la proliferazione di documenti entro la famiglia ISO 9000
- l'esigenza di andare *oltre* la certificazione, verso il *miglioramento delle prestazioni*.

Le principali innovazioni inserite nella ISO-9001

- Il sostanziale riferimento ai clienti e alla loro soddisfazione.
- misure per la qualità analisi, e miglioramento delle varie prestazioni.
- l'orientamento ai processi essenziali (tra cui anche quelli verso i clienti e la comunicazione con i clienti)
- il miglioramento continuo come un requisito del Sistema
- l'esplicitazione di obiettivi per la qualità per ogni funzione/livello significativo nella realtà aziendale.
- le Risorse Umane e la loro competenza.
- la Semplificazione della documentazione necessaria,
- la possibilità di 'escludere' le attività non praticate (ma solo per i processi non pertinenti) anche per meglio adattarsi alla realtà delle piccole aziende.

L'oggetto della norma è ora il "Sistema di Management (gestione) dell'azienda" (SGQ), cioè l'insieme dei requisiti che tale sistema deve avere, quando "un'organizzazione ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di *fornire con regolarità* prodotti che ottemperino ai requisiti dei clienti ed a quelli cogenti applicabili, e desidera *accrescere la soddisfazione dei clienti tramite l'efficace applicazione del sistema, ivi inclusi i processi per migliorare in continuità il sistema* ed assicurare la conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti applicabili." Questo è lo scopo della Norma, significativamente modificato rispetto al '94 che aveva i clienti come riferimento, ma non l'efficacia, non il miglioramento continuo; ma soprattutto vs. l'edizione '87 che aveva solo la prevenzione delle 'non conformità'.

In che cosa consiste l'approccio del SGQ? Lo dice il terzo dei "fondamenti" raccolti nella 9000 (9000-2.3):

- a) “determinare le esigenze e le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate;
- b) stabilire la politica e gli obiettivi per la qualità dell’organizzazione;
- c) determinare i processi e le responsabilità necessari per conseguire gli obiettivi per la qualità
- d) determinare e fornire le risorse necessarie per conseguire gli obiettivi per la qualità
- e) stabilire metodi per misurare l’efficacia e l’efficienza di ciascun processo;
- f) mettere in atto queste misure per determinare l’efficacia e l’efficienza di ciascun processo;
- g) determinare dei mezzi per prevenire le non-conformità ed eliminarne le cause;
- h) stabilire ed applicare un processo per il miglioramento continuo del SGQ

La sfida: capire e applicare il nuovo senso delle norme

Appare chiaro come si sia trattato di un cambiamento profondo del ‘senso’ e degli obiettivi della Famiglia ISO 9000. Se ci si limitasse a cercare i cambiamenti introdotti nei singoli punti, si rischierebbe di non recepire il senso e la sostanza dei cambiamenti, e il vero intento del normatore. Ma è proprio tale ‘senso’, estremamente coerente nell’insieme delle tre nuove norme, che rappresenta la più rilevante novità e interpreta la ‘cultura’ mondiale emersa dall’altissimo consenso ottenuto. La sfida è costituita dal far sì che l’applicazione pratica non si discosti da tale sostanza.

Le implicazioni sulle aziende delle nuove ISO 9000:2000.

Le nuove Norme sono norme di ‘management’ e richiedono:

- che venga capita la *priorità* dei requisiti (clienti, obiettivi, processi, risultati..)
- che venga capita la *priorità* dei clienti che costituiscono una fondamentale innovazione. Nella figura 1 della norma essi sono la " struttura di riferimento " del sistema. Un forte filo conduttore lega la responsabilità della direzione nella determinazione dei requisiti dei clienti; questi costituiscono l’input ai processi; l’output dei processi viene ricevuto dai clienti, viene misurato in termini di loro soddisfazione, e quindi analizzato per le opportune azioni conseguenti. Ognuna di queste fasi viene tradotta in requisiti specifici. Il SGQ chiede ora una " vista complessiva " di queste attività che, nel loro insieme, realizzano l’orientamento al cliente.
- che venga capita l’importanza del criterio di " *efficacia* " (parola ricorrente 27 volte nei punti fondamentali della Norma) che complementa in modo forte la precedente attenzione sulle " non conformità "
- che venga capito il ruolo e l’importanza della necessità di *esplicitare obiettivi quantitativi* per ogni processo e per ogni livello significativo della azienda, senza i quali diventa impossibile misurare l’efficacia
- che venga capito il significato di *miglioramento dell’efficacia del sistema* nel conseguire gli obiettivi dell’azienda e, quindi, quelli dei clienti
- che venga capito che *cambia la rilevanza del sistema e quindi l’impegno del Vertice aziendale*. Troppi vertici aziendali sono abituati a pensare che il sistema sia un problema di conformità “della carta ”; che quindi sia un problema " della Funzione qualità "; che sia un problema che " li tocca poco "; che sia comunque una cosa che incide poco sulle priorità dell’azienda. Ora la nuova norma riguarda gli obiettivi " forti " dell’azienda e richiede un impegno molto più di sostanza, più diretto, più visibile e " dal cliente al cliente ”;

- che venga capito che, dati gli obiettivi, il SGQ deve essere impostato in modo da essere capace di ottenerli. E' attraverso i Processi (processo di preparazione dell'offerta, di progettazione, di produzione o erogazione, di logistica, di assistenza,...) che l'azienda costruisce il proprio " valore per cliente " e tale modo va eventualmente ripensato e razionalizzato.. Si tratta di una scelta delicata; **L'approccio per processi** implica che ogni processo debba avere degli obiettivi e debba essere valutato in base alla propria " capacità" di ottenere gli obiettivi. E' forse il cambiamento in assoluto più importante. Dice la 9001-*che ora occorre identificare i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità ,...stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi, stabilire i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo di questi processi;*
- che venga capito che Il miglioramento continuo- uno degli otto " Principi " -costituisce, nelle norme ISO 9000: 2000, una delle innovazioni più importanti. Esso ha segnato infatti il passaggio dalla cultura *della conformità/non-conformità* alla cultura *dell'efficacia e della strategia*, all'orientamento al *futuro*, a ciò che potremo far accadere. E poiché Il miglioramento continuo, il cambiamento e la sua velocizzazione, sono probabilmente le caratteristiche più forti dello scenario in cui siamo immersi, ciò significa estendere il modello alle esigenze di competizione sempre più sentite dalle aziende .Ora '*il miglioramento del sistema e della sua efficacia*' è inserito ben 27 volte nella 9001, in numerosi requisiti specifici particolarmente importanti.. Ora la 'Coppia coerente'9001-9004'ha recuperato questo spirito e addirittura il sottotitolo della 9004 è: *linee guida per il miglioramento delle prestazioni*". *Lo scopo della norma 9004 è il miglioramento.*
- che venga capito che *il " sistema "*, ora efficacemente riassunto nella figura 1 della norma, costituisce " un tutto " estremamente coeso e rigoroso nelle connessioni fra il legame iniziale con cliente (e comprensione delle sue necessità ma anche delle sue aspettative, da trasformare in " requisiti "), e gli "input" ai propri processi, la loro gestione "efficace", la valutazione dei clienti, la misura e analisi dei risultati, e quindi il miglioramento complessivo del sistema;
- *che venga capito che non sono le aziende a doversi orientare alla norme, ma che le norme vogliono essere uno strumento di aiuto alle aziende a raggiungere i propri obiettivi e migliorare la propria efficacia .*

Tutto ciò ha inevitabili implicazioni sulla *documentazione* , che deve essere funzionale allo scopo. In molti (troppi) casi, la documentazione è stata posta troppo in alto nella scala delle priorità e appesantita come quantità (" ingessava le aziende "), diventava così il fine, e non il mezzo per ottenere le cose . Ora, "la documentazione diventa meno prescrittiva e deve quindi essere quella che serve ad ottenere gli scopi, e non più le " procedure documentate " per ogni punto specifico della norma; la semplificazione della documentazione è stata un obiettivo delle nuove norme e ciò offre alle aziende l'opportunità di " assottigliare e/o consolidare" i documenti esistenti, allo scopo di semplificare il proprio sistema; ciò anche per renderlo più " efficace " .

" Dev'essere sottolineato che la ISO 9001 richiede (*ma ha sempre richiesto*) un sistema documentato di gestione per la qualità non un " sistema di documenti " .

L'intero aspetto della documentazione non dovrebbe essere visto come un vincolo: non è necessario cambiare la documentazione per riallinearla alla nuova norma; qualunque tabella di conversione può andare bene, purché ci sia la sostanza voluta; piuttosto potrebbe essere vista come una grande opportunità per riesaminare in quale misura la documentazione esistente è funzionale allo scopo e aggiunge valore all'azienda.

-Il cambiamento nelle prassi

L'esperienza però ci mostra che le interpretazioni adottate per la certificazione erano, troppo spesso, molto lontane da quanto illustrato fin qui:

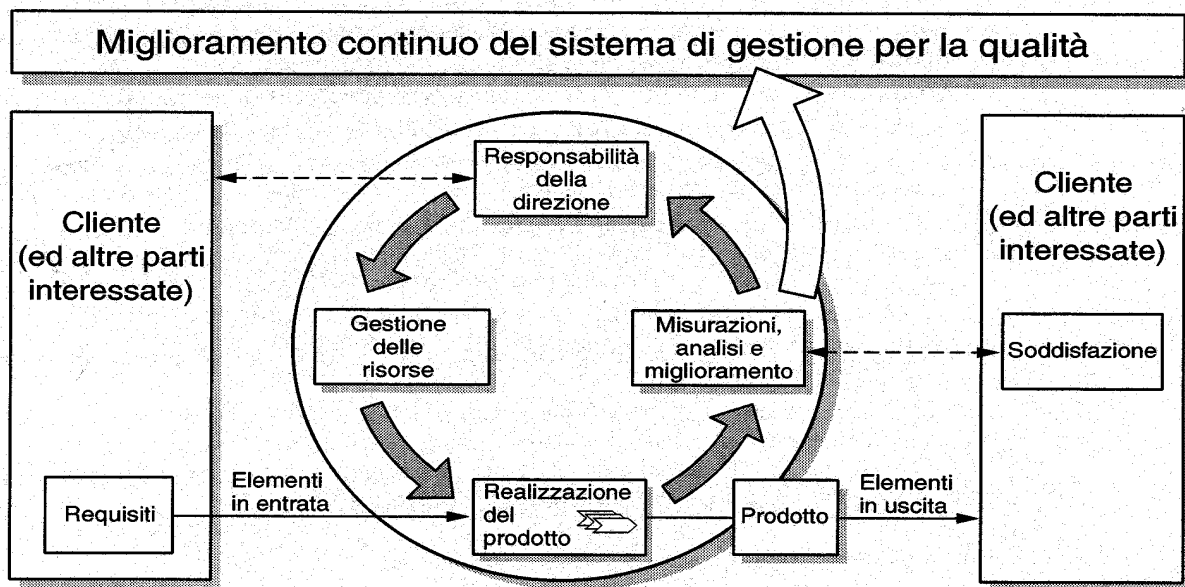
- la *conformità* era di gran lunga prevalente sull'efficacia-
- la *documentazione* giocava un ruolo prioritario
- il sistema qualità veniva esaminato molto più nei suoi *aspetti puntuali* e molto meno nella sua capacità complessiva di ottenere i propri obiettivi prioritari
- l'orientamento era " *alla norma* ", non ai destinatari degli "output" ..

In Conclusione l'ambizione è che i sistemi di gestione validità servano all' azienda molto di più di quanto non siano serviti finora, che la loro credibilità cresca nella fiducia dei clienti; e che il ritorno dell'investimento sia molto più alto.

figura 1 **Modello di sistema di gestione per la qualità basato sui processi**

Legenda

- Attività con valore aggiunto
- - -> Flusso di informazioni



Nota Il testo indicato tra parentesi non si applica alla ISO 9001.