Anno 7 N 1 Febbraio 2016 ISSN 2281-860X

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

ANNO 7_N 1 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento

LA NUOVA NORMA ISO 9001 DEL 2015: UN'IMPORTANTE OPPORTUNITÀ PER IL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE

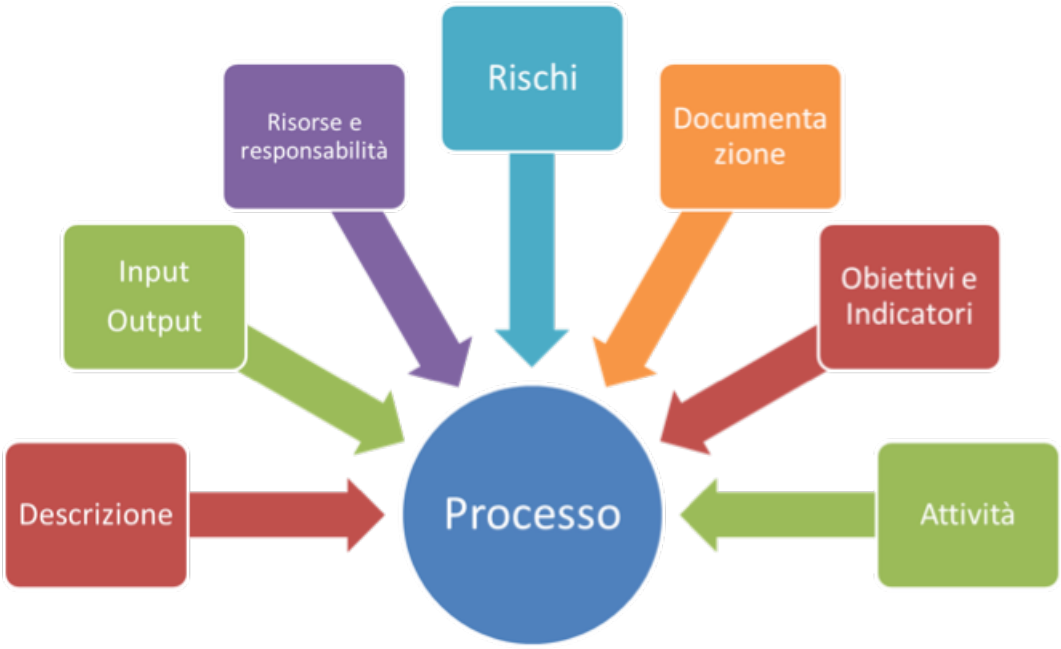
La nuova norma chiude alcuni concetti rimasti aperti nelle vecchie versioni. Il percorso metodologico che la nuova versione propone è perfettamente sovrapponibile a quello che emerge dallo studio delle più "blasonate" moderne teorie organizzative

Pier Alberto Guidotti
Ingegnere elettronico, Consulente per la gestione informatizzata della Qualità ISO9000 e dei processi organizzativi aziendali

Alberto Mari
Consulente Direzionale, Executive Auditor, progettista e docente è collaboratore per lo sviluppo ed esperto della metodologia di diagnosi organizzativa UMIQ

L'azienda è un insieme complesso di attività che tra loro si intersecano in un universo influenzato da contesti di persone e rischi che rendono le variabili infinite. Oggi più che mai il buon senso può aiutare a capire quanto sia necessario munirsi di nuovi strumenti affrontando con umiltà e serietà le sfide organizzative che si presentano.

Dobbiamo essere consapevoli promotori della utilità dei sistemi di gestione come mezzi che possono aiutare le imprese a gestire un po' meglio la complessità che devono affrontare. La norma ISO 9001, con la revisione del 2015 rilasciata nel settembre dello scorso anno, rappresenta una bella opportunità da cogliere, in particolare per le nostre PMI che hanno bisogno di



strumenti guida che possano aiutarle ad una necessaria riorganizzazione.L'utilità di un sistema di gestione passa attraverso la capacità dello stesso di essere uno strumento funzionale all'impresa e all'imprenditore che ci rischia sopra. Se la qualità non diventa un mezzo per aiutare le imprese a raggiungere obiettivi allora rimane un fine per avere un certificato appeso al muro.

La nuova norma chiude alcuni concetti rimasti aperti nelle vecchie versioni; con la nuova revisione il percorso metodologico che si propone è perfettamente sovrapponibile a quello che emerge dallo studio delle più "blasonate" e moderne teorie organizzative.

I nuovi punti, ed il rafforzamento di altri già esistenti, possono essere riassunti nel seguente percorso che le aziende potranno scoprire durante l'adeguamento del proprio Sistema Qualità alla nuova versione della norma:

- capire il proprio contesto, cioè cosa influenza la propria azienda sia dall'esterno che per le proprie attività interne;
- individuare i portatori di interessi, o stakeholder – clienti, azionisti, fornitori, dipendenti, ecc. – ed i requisiti da soddisfare;
- chiedersi quali siano i fattori critici di successo da tutelare maggiormente;
- ri-definire i processi, le "scatole organizzative" che presidiano le attività e i fattori critici di successo, che finalmente risultano chiaramente centrali e sui quali si comprende come debbano convergere tutti gli elementi di controllo e di valutazione della loro efficacia;
- introdurre la gestione dei rischi, che nella norma in una declinazione "organizzativa" ci consente di focalizzare sul "cosa succede se qualcosa va male, o bene".

Per quanto riguarda il contesto, la norma ci dice una cosa di assoluto buon senso: una azienda è influenzata oltre che da "se stessa" da ciò che la circonda. In sostanza affronta il tema dell'analisi del contesto chiarendo la dimensione esterna ed interna. Il contesto esterno serve per identificare le opportunità e le minacce mentre quello interno le forze e le debolezze. Analizzare quanto emerge serve per rappresentare le proprie strategie.

Un esempio:

- prospettiva esterna cliente molto importante, ma presenta molte minacce perché l'azienda ha un fatturato troppo concentrato;
- prospettiva interna "marketing" con molti punti di forza relativi a strumenti e competenze disponibili.

La strategia dell'azienda, alla luce di questa analisi, potrebbe essere quella di sfruttare le forza che si ha sul processo di marketing per ridurre la minaccia di concentrazione aumentando il fatturato su più segmenti.

Tra i padri delle "tecniche" per aiutare le imprese a definire le proprie strategie, Porter con le sue 5 forze ha fornito una strada chiara e semplice per aiutarci a identificare il contesto esterno. Ci dice che le aziende sono influenzate al loro esterno sostanzialmente da clienti, fornitori, concorrenti e governo.

Per il contesto interno va invece analizzato tutto ciò che dipende dall'azienda stessa, quindi si possono usare i processi individuati o i modelli forniti da linee guida come la ISO 9004 o la ISO 10014 o modelli come il metodo UMIQ di Unindustria Bologna (www.umiq.it).

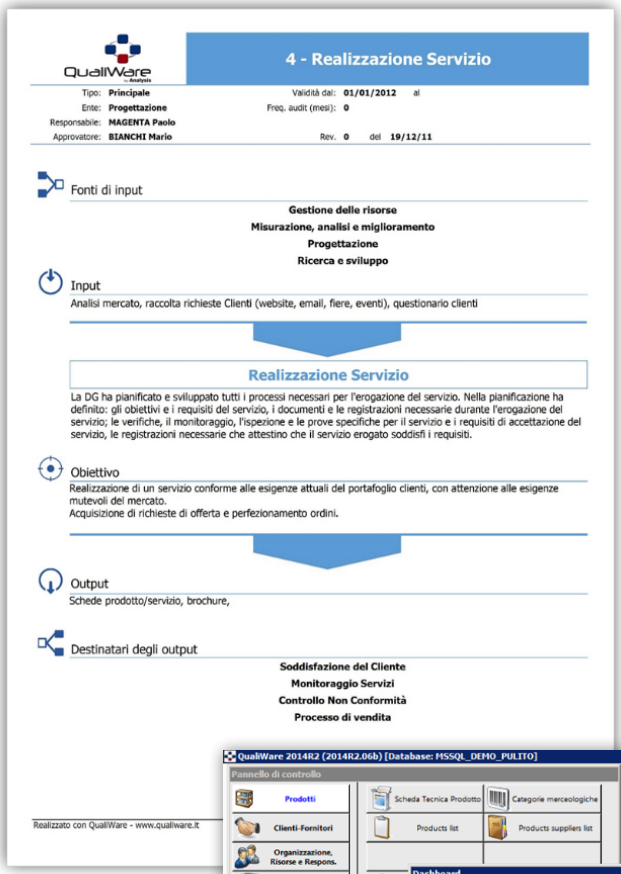
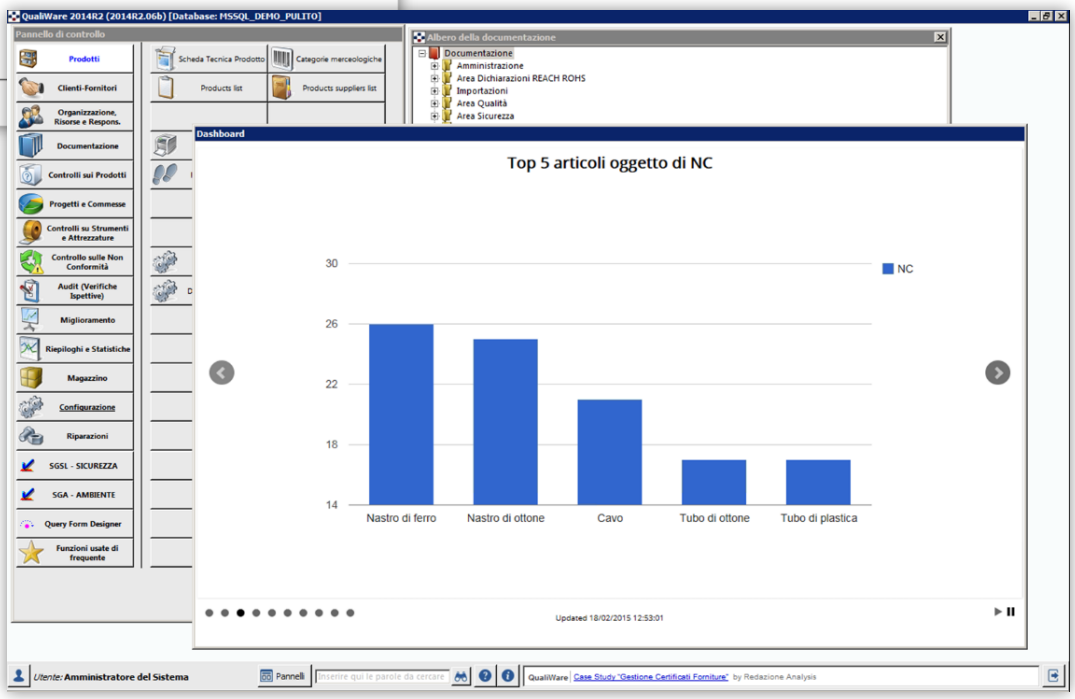
Finalmente, quindi, la norma fa diventare centrale un aspetto strategico: ogni azienda è diversa ed il proprio sistema di gestione deve quindi essere pensato in base al contesto ed ai fattori critici specifici.

Da un punto di vista più operativo, uno dei cambiamenti fondamentali nel passaggio dalla ISO 9001:2008 – che in realtà rappresentava una evoluzione della ISO

9001:2000 – alla ISO 9001:2015 è rappresentato dalla modifica del requisito relativo alla Documentazione del SGQ. I termini “Documenti” e “Registrazioni” si sono trasformati in “Informazioni documentate“. In particolare, i punti 7.5.2 e 7.5.3 richiedono di definire i seguenti aspetti o requisiti:

- identificazione e descrizione;
- definizione del formato e supporto (cartaceo, elettronico);
- disponibilità e protezione;
- distribuzione, accesso (permessi), reperimento e utilizzo;
- archiviazione e preservazione, compreso il mantenimento della leggibilità;
- tenuta sotto controllo delle modifiche (per esempio controllo delle versioni);
- conservazione ed eliminazione.

Alla luce di questo, i processi aziendali acquisiscono una “dignità” simile a quella di altre entità gestionali come clienti/fornitori o prodotti e non si dovrebbero più documentare semplicemente con una procedura o con qualche foglio Excel, ma in maniera ben più consistente, gestendoli con uno strumento ICT dedicato per strutturarne le informazioni e consentirne, ad esempio, il monitoraggio in tempo reale.

È importante sottolineare che un passaggio intermedio preliminare allo sviluppo può essere la rilevazione tramite strumenti di autovalutazione del gap reale ed oggettivo fra il Sistema Qualità implementato in azienda ed i requisiti della ISO 9001:2015.

In conclusione, da tutto ciò che abbiamo sopra riportato, si può affermare che la nuova versione della norma si muove indubbiamente verso un ambito organizzativo di tutti i processi aziendali. Sta ora ai Decisori d’impresa saper cogliere queste indicazioni come opportunità per staccarsi definitivamente dal concetto di “certificazione per il bollino” che, purtroppo, ha guidato in questi ultimi 20 anni l’implementazione del Sistema Qualità, per andare sempre più verso strutture sotto controllo, guidate per obiettivi di miglioramento continuo, che mitighino i Rischi e colgano le Opportunità, e con una Qualità corrispondente alle richieste attuali e future del Mercato. ■