

LA QUALITÀ IN AZIENDA

INTRODUZIONE

La qualità in azienda è un concetto fondamentale che riguarda il modo in cui un'impresa progetta, realizza e offre prodotti o servizi. Essa rappresenta la capacità di soddisfare costantemente le esigenze del cliente rispettando standard e requisiti.

Oggi la qualità non riguarda solo il prodotto finale, ma tutti i processi aziendali: produzione, organizzazione, gestione del personale, fornitori e assistenza clienti.

In passato la qualità era basata sul controllo finale del prodotto. I difetti venivano individuati solo alla fine della produzione, causando sprechi e costi elevati.

Oggi invece si parla di qualità totale: la qualità è integrata in ogni fase del processo produttivo e tutti i dipendenti sono coinvolti.

NORME ISO

Le norme ISO, in particolare la ISO 9001, definiscono i requisiti per un sistema di gestione della qualità. Non indicano come produrre un bene, ma come organizzare l'azienda per garantire qualità costante.

La ISO 9001 è l'unica norma della famiglia ISO 9000 per cui un'azienda può essere certificata; le altre sono solo guide utili, ma facoltative, per favorire la corretta applicazione ed interpretazione dei principi del sistema qualità.

Lo scopo dichiarato della ISO 9001 è quello di raggiungere i propri obiettivi e soddisfare i clienti, mediante un sistema efficace e che sa migliorarsi.

OTTO PRINCIPI DELLA QUALITÀ ISO

1) FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE

Lo scopo primario di un Sistema Qualità è soddisfare i requisiti dei clienti e cercare addirittura di eccedere le loro aspettative. Conquistare la fiducia del cliente e delle altre parti interessate e conservarla fa in modo che il successo di un'organizzazione si prolunghi nel tempo. Ogni tipo di interazione con i clienti è adatto a fornire un'opportunità per creare valore. Comprendere le esigenze presenti e future della clientela e delle altre parti interessate contribuisce a fare di un'organizzazione, un'organizzazione di successo.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 1° PRINCIPIO: - - - - -

- Individuare e comprendere le esigenze e le aspettative del cliente;
- Assicurarsi che gli obiettivi ed i traguardi dell'organizzazione siano coerenti con le esigenze e le aspettative del cliente;
- Segnalare le aspettative e le esigenze del cliente a tutta l'organizzazione;
- Misurare la soddisfazione del cliente e agire di conseguenza;
- Gestire con sistematicità i rapporti con il cliente.

2) LEADERSHIP

I leader a tutti i livelli stabiliscono un'unità di propositi e creano le condizioni per far sì che le persone si impegnino nel raggiungere gli obiettivi della qualità stabiliti dell'organizzazione. Tutto questo permette di allineare le strategie, i processi e le risorse per raggiungere gli obiettivi.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 2° PRINCIPIO: - - - - -

- Tener conto delle esigenze di tutte le parti interessate, inclusi i clienti, i proprietari, il personale, i fornitori, le comunità locali e le società in generale;
- Stabilire una chiara visione del futuro dell'organizzazione;
- Fissare obiettivi e traguardi stimolanti;
- Creare e sostenere valori comuni e modelli di regole etiche e di correttezza a tutti i livelli dell'organizzazione;
- Creare fiducia e dissipare timori;
- Fornire al personale le risorse necessarie, l'addestramento e la libertà per agire con responsabilità;
- Stimolare, incoraggiare e riconoscere i contributi forniti dal personale.

3) COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Questo principio spiega che per un'organizzazione è essenziale che tutte le persone che lavorano per essa siano competenti, formate e si impegnino per fornire valore. Collaboratori di questo genere, infatti, permettono all'organizzazione di creare valore. Per gestire un'organizzazione in modo efficace ed efficiente, è importante coinvolgere tutti a tutti i livelli e rispettare le persone come individui.

I riconoscimenti, l'empowerment e il miglioramento delle competenze facilita l'impegno delle persone nel raggiungere gli obiettivi che l'organizzazione si è posta.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 3° PRINCIPIO: - - - - -

- Comprendere l'importanza del contributo del personale e del suo ruolo nell'organizzazione;
- Individuare i vincoli attinenti alle proprie prestazioni;
- Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi;
- Valutare le prestazioni a fronte di obiettivi e traguardi;
- Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze;
- Condividere liberamente conoscenze ed esperienze;
- Discutere apertamente di problemi e situazioni.

NB: I primi 3 principi sono legati tra di loro perché l'applicazione di uno non può escludere quella dell'altro.

4) APPROCCIO PER PROCESSI

Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo. Il sistema di gestione per la qualità è composto da processi interconnessi. Comprendere il modo in cui i risultati sono generati da questo sistema, inclusi tutti i suoi processi, risorse, controlli e interazioni, permette all'organizzazione di ottimizzare le proprie prestazioni.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 4° PRINCIPIO: - - - - -

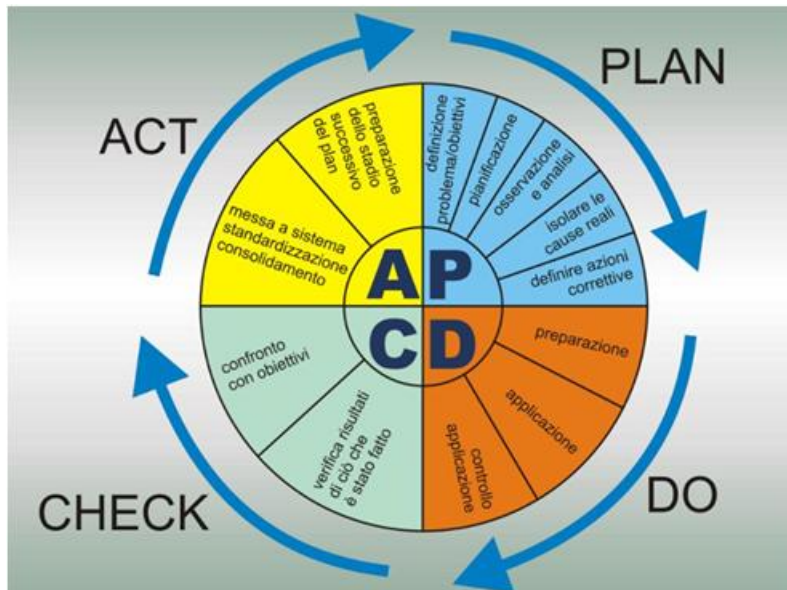
- Definire sistematicamente obiettivi e attività per conseguirli;
- Stabilire chiaramente la responsabilità per la gestione delle attività principali;
- Comprendere la capacità dell'organizzazione e determinare i vincoli per le risorse prima di entrare in azione;
- Definire i collegamenti dei processi e analizzare l'incidenza di singole modifiche sull'insieme;
- Gestire i processi e i loro collegamenti come un sistema per conseguire gli obiettivi con più efficacia ed efficienza;
- Rendere disponibili le informazioni necessarie per governare i processi;
- Valutare i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività sui clienti, sui fornitori e sulle altre parti interessate.

NB: Efficacia = Risultati ottenuti / Risultati pianificati;

Efficienza = Risultati ottenuti / Risorse consumate

RUOTA DI DEMING - PDCA

Il 4° principio considera un approccio per processi. La norma ISO 9001 inquadra i processi come una logica evolutiva che può essere riassunta nella cosiddetta RUOTA DI DEMING, la quale è un metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti.



- PLAN → PIANIFICA: pianificazione operativa del miglioramento: fissare obiettivi, risorse, metodi, indicatori, livelli di accettabilità, modalità esecutive;
- DO → FARE: esecuzione sperimentale del processo migliorato: applicare quanto pianificato;
- CHECK → CONTROLLARE: verifica dei risultati attraverso indicatori di processo: eseguire i controlli pianificati nella fase Plan, misurando i valori e analizzando i risultati;
- ACT → AGIRE: consolidamento del miglioramento verificato: mettere in atto azioni opportune a fronte dei risultati dei controlli.

5) MIGLIORAMENTO CONTINUO (KAIZEN)

Questo è un principio di grande importanza, e dovrebbe rappresentare l'obiettivo costante di qualsiasi organizzazione. Attraverso il miglioramento delle prestazioni, un'azienda può aumentare i profitti ed avere un vantaggio sui propri competitors. Se

l'intera produzione è orientata verso il miglioramento continuo, le attività di miglioramento risulteranno allineate, portando ad uno sviluppo più veloce ed efficiente.

Per un'organizzazione migliorare è essenziale per:

- Mantenere il livello attuale di prestazione,
- Reagire ai cambiamenti nel contesto interno-esterno,
- Creare nuove opportunità.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 5° PRINCIPIO: - - - - -

- Adottare, per l'intera organizzazione, un approccio coerente al miglioramento continuo;
- Addestrare il personale sui metodi e gli strumenti per perseguire il miglioramento continuo;
- Fare del miglioramento continuo un obiettivo per tutto il personale dell'organizzazione;
- Stabilire i traguardi per il miglioramento continuo e le misure per seguirne l'andamento;
- Riconoscere e dare credito ai miglioramenti.



Quindi, per implementare il MIGLIORAMENTO CONTINUO (KAIZEN), bisogna far ricorso alla ruota di Deming (PDCA).

6) PROCESSO DECISIONALE BASATO SULLE EVIDENZE

Le decisioni basate sull'analisi e la valutazione dei dati e delle informazioni hanno maggiore probabilità di generare i risultati desiderati. Il processo decisionale può essere un processo complesso, e implica sempre una componente di incertezza. Esso spesso comporta molteplici tipi e fonti di dati in ingresso, nonché la loro interpretazione, che può essere soggettiva. È importante comprendere le relazioni di causa ed effetto e le potenziali conseguenze indesiderate. I fatti, l'evidenza e l'analisi dei dati conducono a una maggiore oggettività e fiducia nella decisione assunta.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 6° PRINCIPIO: - - - -

- Assicurarsi che i dati e le informazioni siano accurati e affidabili;
- Rendere accessibili dati e informazioni a chi ne ha bisogno;
- Analizzare i dati e le informazioni utilizzando metodi validi;
- Assumere decisioni e prendere azioni basandosi su analisi di fatti reali, bilanciandole con l'esperienza e l'intuizione.

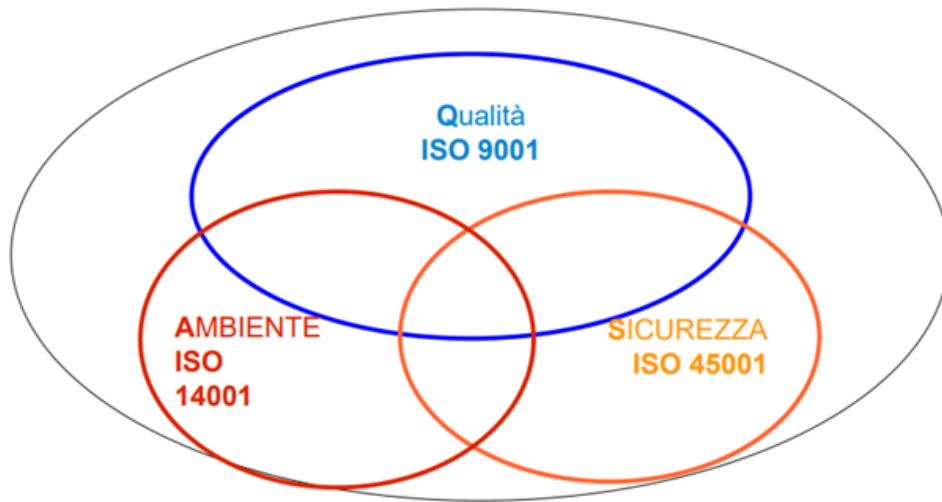
7) GESTIONE DELLE RELAZIONI

Per il successo durevole, le organizzazioni curano i rapporti con le Parti interessate come i Fornitori. Le parti interessate influenzano le prestazioni delle organizzazioni. Ci sono maggiori probabilità di conseguire il successo durevole quando un'organizzazione cura i rapporti con le parti interessate per ottimizzare il loro impatto sulle proprie prestazioni. La cura dei rapporti con la rete dei propri fornitori e partner risulta spesso di particolare importanza.

→ COME LE ORGANIZZAZIONI DEVONO APPLICARE IL 7° PRINCIPIO: - - - - -

- Stabilire rapporti in grado di bilanciare i guadagni a breve con logiche di lungo termine;
- Condividere esperienze e risorse con i principali partners;
- Identificare e selezionare i fornitori principali;
- Stabilire comunicazioni chiare ed aperte;
- Scambiarsi informazioni e piani per il futuro;
- Individuare attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento;
- Suggestire, incoraggiare e riconoscere i miglioramenti e gli obiettivi raggiunti.

SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO (SGI)



Affinché un'organizzazione abbia successo durevole nel tempo e vada verso il miglioramento continuo, è bene che venga adottato un sistema di gestione integrato.

Il sistema di gestione integrato unisce:

- ISO 9001: sistema di gestione della qualità;
- ISO 14001: sistema di gestione dell'ambiente;
- ISO 45001: sistema di gestione della sicurezza sul lavoro.

Questi tre sistemi nascono come indipendenti gli uni dagli altri, ma la fusione in un'unica prospettiva permette di gestire al meglio il processo produttivo d'impresa, grazie a una visione d'insieme delle peculiarità di ciascun sistema ISO.

Gli strumenti utilizzati dalle tre diverse normative ISO sono spesso comuni (es. PDCA): ecco perché è senza dubbio conveniente adottare una visione d'insieme anche per quanto riguarda gli obiettivi del sistema di gestione integrato.

I benefici di un sistema integrato confluiscono in modo funzionale in tre aspetti basilari dell'impresa:

1. Economico;
2. Strategico;
3. Organizzativo.

CERTIFICAZIONE

Inviata la domanda, l'Organismo di certificazione verifica la conformità del SG dell'organizzazione rispetto ai requisiti della ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001 e invia all'organizzazione un rapporto di verifica documentale.

- Se la documentazione inviata dall'organizzazione non è sufficiente, l'Organismo di certificazione rinvia all'organizzazione i documenti per una revisione;
- Se, invece, la documentazione è sufficiente, l'Organismo di certificazione effettua una visita di valutazione nell'organizzazione per confermare che il SG descritto sia effettivamente adeguato e invia documentazione di verifica all'organizzazione.
- Se la documentazione di verifica è negativa, l'organizzazione è tenuta ad attuare azioni correttive.
- Se la documentazione di verifica è positiva, l'Organismo di certificazione emette il certificato di conformità del SG.

Durante il processo di certificazione vengono, quindi, effettuati degli AUDIT (CONTROLLI), i quali possono essere sia interni (fatti dall'organizzazione stessa) che esterni (fatti da stakeholders e organismi di certificazione autorizzati):

Di parte prima – AUTOVALUTAZIONE	Di parte seconda – QUALIFICA	Di parte terza - CERTIFICAZIONE
	Audit del fornitore	Audit di terza parte
Audit di prima parte	Audit di seconda parte	Per fini legali
<i>Gli audit di 1° parte sono effettuati per il riesame da parte della direzione e per altri fini interni, dall'organizzazione stessa, o per suo conto, e possono costituire la base per una dichiarazione di conformità da parte dell'organizzazione.</i>	<i>Gli audit di 2° parte sono effettuati da chi ha un interesse nella organizzazione, quali i clienti, o da altre persone per conto degli stessi.</i>	<i>Gli audit di 3° parte sono effettuati da organismi di audit esterni indipendenti (es.: OdC autorizzati a rilasciare certificati di conformità a norme su qualità, ambiente ...) per fini stabiliti da leggi, regolamenti e obblighi in genere.</i>

Successivamente all'ottenimento della certificazione di conformità, l'Organismo di certificazione effettua visite periodiche di sorveglianza all'interno dell'organizzazione (in genere 3 visite: dopo 6, 12, 24 mesi dalla visita iniziale) e dopo 3 anni l'Organismo di

certificazione procede con il RINNOVO del certificato di conformità, ripetendo tutto il processo appena descritto.

ACCREDIA → è l'unico ente italiano di accreditamento. Accredia ha, dunque, il compito di attestare, a livello Italiano, la competenza, l'indipendenza e l'imparzialità degli Organismi di Certificazione (di Ispezione e Verifica), e dei Laboratori (di Prova e Taratura).