

LA NUOVA
ISO 9001:2015

**PER RIORGANIZZARE, FINALMENTE,
L'AZIENDA PER PROCESSI**

• • •

ovvero
SUGGERIMENTI OPERATIVI PER CAMBIARE
PROFONDAMENTE LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE

di **Stefania Cordiani** e **Paolo Ruffatti**

*In appendice un confronto ragionato tra la ISO 9001:2008 e la nuova edizione
che verrà pubblicata nel 2015 e i suggerimenti per cambiare la
documentazione del vostro Sistema Qualità e adeguarla alla nuova norma.*

ESTRATTO GRATUITO



**LA NUOVA ISO 9001:2015 PER RIORGANIZZARE, FINALMENTE,
L'AZIENDA PER PROCESSI**

OVVERO

**SUGGERIMENTI OPERATIVI PER CAMBIARE PROFONDAMENTE LA
VOSTRA ORGANIZZAZIONE**

*In appendice un confronto ragionato tra la
ISO 9001:2008
e la nuova edizione che verrà pubblicata nel 2015 e i suggerimenti per cambiare la
documentazione del vostro Sistema Qualità e adeguarla alla nuova norma*

di Stefania Cordiani e Paolo Ruffatti

Copertina di Giulia Ruffatti

PERCHÉ QUESTO SECONDO LIBRO?

A distanza di quasi due anni dalla pubblicazione del primo, eccoci arrivati a questo secondo volume che ha per tema la riorganizzazione aziendale secondo il principio dei processi.

Pensavamo che, avendo tracciato le linee guida del progetto che ciascuno avrebbe poi potuto seguire e sviluppare all'interno della propria organizzazione, il nostro compito fosse finito, perché ognuno dei nostri lettori avrebbe trovato da solo la strada migliore per metterlo in pratica e uscire dal baratro di questa crisi epocale.

Evidentemente ci sbagliavamo, se ci avete scritto in così tanti per chiederci di completare il discorso teorico con un approccio operativo da seguire, nella pratica, per impostare il cambiamento, avviarlo nel migliore dei modi e accompagnarlo durante lo sviluppo fino a ottenere i risultati desiderati.

Così ci siamo rimessi a scrivere e, proprio mentre stavamo lavorando a questo nuovo libro, la ISO (International Standard Organisation), con una quindicina d'anni di colpevole ritardo, ha finalmente rivisto nel profondo la ISO 9001 rendendola, nella sua nuova versione, una vera strada maestra da seguire per affrontare il cambiamento che noi vi avevamo già illustrato nel primo testo e che qui proveremo a calare nella quotidianità delle vostre realtà.

Tutto questo, naturalmente, ha una spiegazione ovvia perché una norma che si occupa di Qualità (quella con la Q maiuscola) non dovrebbe essere altro che buonsenso applicato, ed è proprio sul buonsenso che si basa la teoria illustrata nel nostro "*Organizzazione per processi e pensiero snello. Le PMI alla conquista del mercato*".

La nuova ISO 9001 richiede finalmente quel cambiamento strategico epocale che invociamo da un pezzo e che dovrebbe portare (finalmente!) a una visione del mondo del lavoro basata su quei principi etici che dovranno per forza tornare ad esserne il fondamento.

Per lavorare bene, infatti, occorre buonsenso, e **non c'è buonsenso senza etica**.

Il secondo concetto che traspare chiaramente dalla bozza della nuova norma è che questa volta si renderà DAVVERO necessario **passare dalla visione per funzioni a quella per processi** per essere finalmente in grado di eliminare senza indugio tutti gli sprechi che ci portano a buttare tempo e denaro e gli errori che ci stanno facendo perdere questa partita senza esclusione di colpi contro una concorrenza spietata.

Noi questa gara vi insegneremo a vincerla, perché la Qualità può regalarci un vantaggio competitivo enorme dato che lavorare bene paga.

Buona lettura, dunque, e ricordate che siamo aperti a discutere con voi ogni aspetto del libro. Per intavolare una discussione vi basterà avviarla sul forum di QualitiAmo, dove saremo ben lieti di rispondervi.

A presto, quindi.

Stefania Cordiani e Paolo Ruffatti

PREFAZIONE

«C'è sempre un modo migliore» (Thomas Edison, inventore e imprenditore statunitense)

Per rimettere in carreggiata la vostra organizzazione e uscire vittoriosi da questa crisi ci sono sicuramente tanti modi. Tutto sta nel trovare “il modo migliore” suggerito da Edison.

Noi ve ne proponiamo uno, avvalendoci di due alleati preziosi: le **persone** che lavorano con voi e la **nuova ISO 9001**, la cui pubblicazione è prevista nel 2015.

L'intero progetto di cambiamento per trovare “un modo migliore di fare le cose” va infatti portato avanti proprio declinandolo attraverso gli uomini, i valori, i principi e la cultura di ogni singola organizzazione, perché è l'unico sistema possibile per tirar fuori da ognuna quel fattore unico e speciale da poter poi spendere sul mercato.

E cosa c'è di meglio della nuova ISO 9001 per avere a portata di mano un modello universale di gestione, pensato però per adattarsi alle esigenze di ogni singola azienda?

La ISO 9001:2015 cambia la sua essenza nel profondo, dando ragione alle organizzazioni più avvedute che avevano applicato con logica la teoria della versione del 2008, cogliendola nella suo vero significato. In realtà il testo, in vigore ancora oggi, predica l'organizzazione per processi ma costringe chi lo legge a ragionare ancora in termini di funzioni.

Dunque, benvenuta nuova norma!

Ci servirà per cambiare veramente le cose e farlo nel migliore dei modi. O, almeno, il migliore per voi.

SOMMARIO DELL'ESTRATTO GRATUITO

PERCHÉ QUESTO SECONDO LIBRO?

PREFAZIONE

INDICE DELLE ABBREVIAZIONI

IMPOSTARE OPERATIVAMENTE IL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

La delineaazione strategica del progetto

La gestione del personale e la “gestione del consenso”

Gli aspetti commerciali della vostra organizzazione attuale e gli obiettivi di cambiamento

LA NUOVA NORMA

COME RENDERE LA DOCUMENTAZIONE DEL VOSTRO SGQ CONFORME ALLA NUOVA VERSIONE DELLA ISO 9001 (ma anche come impostare da zero la vostra documentazione perché aderisca ai requisiti della nuova norma)

SOMMARIO COMPLETO

PERCHÉ QUESTO SECONDO LIBRO?

Prefazione

CAMBIARE TANTO PER CAMBIARE NON PAGA

IMPOSTARE OPERATIVAMENTE IL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

La delineaazione strategica del progetto

La presentazione dell'idea a tutto il personale

La gestione del personale e la “gestione del consenso”

La riunione iniziale

Come individuare le priorità dei punti di intervento

La delineaazione guidata del progetto e l'importanza della presenza in prima persona dell'imprenditore

La delega alla stesura delle tappe e dei contenuti del progetto

Come spiegare a tutti le loro idee!

Come NON buttare via (o ignorare) le “deviazioni” dallo scopo principale del progetto

Come far digerire ai capi intermedi la cancellazione dell'asse gerarchico inteso come “scala del potere”

Cosa verificare per guidare la stesura del progetto e la sua successiva applicazione

Gli aspetti commerciali della vostra organizzazione attuale e gli obiettivi di cambiamento

La progettazione del prodotto

Le attività di industrializzazione

Le attività di programmazione

Le attività di produzione

L'analisi del prodotto

Il magazzino

Altri servizi di supporto (imballaggio merce, manutenzione interna, assistenza post vendita)

Le attività dell'ufficio personale

La figura del responsabile qualità

Il personale del centralino

Concludendo e riassumendo: modalità di raccolta e definizione dei contenuti del progetto di miglioramento

L'attuazione del progetto

Un progetto guidato da un project manager

La comunicazione dei risultati, la bicchierata finale e il premio per tutti

A QUALE LIVELLO SI TROVA LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE?

LA NUOVA NORMA

Prima scheda: “Scope”

Seconda scheda: “Normative References”

Terza scheda: “Terms and definitions”

Quarta scheda: "Context of the organization"

Quinta scheda: "Leadership"

Sesta scheda: "Planning"

Settima scheda: "Support"

Ottava scheda: "Operation"

Nona scheda: "Performance evaluation"

Decima scheda: ~~Continual~~ Improvement

Annesso A

APPENDICE DI CONFRONTO TRA IL CD (Committee Draft) E IL DIS (Draft of International Standard)

1) I sommari

Quality Management System – Requirements

Capitolo 1 - Scopo

Capitolo 2 - Riferimenti normativi

Capitolo 3 - Termini e definizioni

Capitolo 4 – Contesto dell'organizzazione

Capitolo 5 – Guida (Leadership)

Capitolo 6 - Pianificazione

Capitolo 7 - Supporto

Capitolo 8 - Operazioni

Capitolo 9 – Valutazione delle performance

Capitolo 10 - Miglioramento

COME RENDERE LA DOCUMENTAZIONE DEL VOSTRO SGQ CONFORME ALLA NUOVA VERSIONE DELLA ISO 9001 (ma anche come impostare da zero la vostra documentazione perché aderisca ai requisiti della nuova norma)

MEGLIO REATTIVI O PROATTIVI? (specchietto 1)

DEFINIZIONI (specchietto 2)

DECIDERE, CONVINCERE, GESTIRE I CONFLITTI E FARE SQUADRA (specchietto 3)

MANAGER E LEADER (specchietto 4)

L'EMPATIA (specchietto 5)

INDICE DELLE ABBREVIAZIONI

AC = Azione correttiva
CD = Committee Draft (Bozza emessa dal comitato ISO)
DB = Distinta Base
DG = Direzione Generale
DIS = Draft of International Standard (Bozza di norma internazionale)
FDIS = Final Draft of International Standard (Bozza finale di norma internazionale)
NC = Non Conformità
RGQ = Responsabile del sistema di gestione aziendale per la qualità
SGQ = Sistema di gestione per la qualità
UT = Ufficio Tecnico
WBS = Work Breakdown Structure (Struttura di dettaglio del lavoro)

IMPOSTARE OPERATIVAMENTE IL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

Gestire il cambiamento significa:

- pianificarlo;
- organizzarlo;
- coordinarlo;
- monitorarlo;
- rivederne periodicamente gli sviluppi per controllare che si stia andando nella giusta direzione.

Premesso questo, iniziamo a impostare il progetto teso alla riprogettazione di tutta la vostra organizzazione partendo dalla risorsa più importante: le persone.

L'imprenditore può trovarsi davanti **persone** appartenenti a quattro tipologie ben distinte:

Poco motivate e poco competenti: ecco che il titolare dovrà controllare direttamente le attività che sono state loro affidate e, nel frattempo, aiutarle a formarsi e a trovare la giusta motivazione;

Poco esperte ma motivate: chi guida il progetto dovrà spiegare nel dettaglio ciò che vuole da loro e discutere nei particolari come ottenerlo. Controllerà discretamente ciò che viene fatto e aiuterà questi collaboratori a crearsi una professionalità, ma gli toccherà anche sfruttare sapientemente il loro entusiasmo per motivare gli altri;

Capaci ma completamente prive di motivazione: questi sono ossi duri e l'imprenditore dovrà supportarle parecchio e incoraggiarle perché mettano a frutto ciò che sanno fare. Occorrerà dimostrare che lui per primo si fida di loro e questo al fine di ricostruire la motivazione persa per strada;

In gamba e motivate: in questo caso l'imprenditore potrà tranquillamente delegare le attività che vedremo in seguito, rendendosi però sempre disponibile per offrire il supporto necessario.

La delineaione strategica del progetto

«*La strategia consente di risparmiare forze*» (Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, generale e teorico militare prussiano)

Partiamo col dire che

un progetto “strategico” deve nascere nella testa dell'imprenditore.

Questa decisione il capo **deve prenderla DA SOLO**, senza delegarla a nessuno.

Fatta salva questa importantissima premessa, per stabilire la propria strategia di cambiamento, l'imprenditore dovrà:

sapere prima di tutto dove e come è collocata la sua azienda all'interno del mercato di riferimento;

decidere dove vuole arrivare col suo progetto di cambiamento (vision);

stabilire cosa occorra fare per muoversi da dove si è a dove si vorrebbe essere (abbozzo del processo di cambiamento);

riuscire a coinvolgere le persone nel progetto.

(...)

La gestione del personale e la “gestione del consenso”

«Non puoi cambiare nulla se non ti trascini dietro le persone» (Carolyn McCall Guardian, donna d'affari)

«Devo seguire le persone. Non sono forse il loro leader?» (Benjamin Disraeli, politico inglese)

Proviamo ora a capire quali siano le attenzioni che l'imprenditore dovrà porre per non bruciare l'intero progetto in pochi istanti, ricordandovi che trovate un'introduzione alla materia nel nostro primo e-book che, nella terza parte, sviluppa proprio questo argomento.

Partiamo col dire che c'è solamente un sistema per far sì che le persone eseguano esattamente quello che l'imprenditore ha in mente: **fare in modo che siano loro a volerlo.**

Certo, qualcuno potrebbe pensare di averle convinte semplicemente minacciando di licenziarle o di prendere altri severi provvedimenti nei loro confronti, ma la convinzione durerà solamente fino a quando non si volteranno le spalle.

I metodi brutali hanno sempre conseguenze spiacevoli.

L'aveva già capito Maslow, che lo riassume magistralmente nella sua notissima piramide (vedi il primo e-book, terza parte: “*Le persone e il cambiamento*” e lo specchietto 34).

Ricevere un complimento, sentirsi apprezzati e suscitare l'interesse del capo per il proprio lavoro è auspicabile da parte di qualsiasi essere umano ed è una delle aspirazioni che ci distinguono dagli animali.

La prima lezione che dovrà apprendere l'imprenditore, dunque, sarà imparare ad ascoltare ciò che sta a cuore ai collaboratori.

(...)

Gli aspetti commerciali della vostra organizzazione attuale e gli obiettivi di cambiamento

SITUAZIONE

- a) Esiste nel vostro ufficio commerciale chi crede di lavorare per un'altra ditta, ferdandosi cioè all'acquisizione degli ordini e lasciando agli altri uffici il compito di contattare il cliente per tutte le altre comunicazioni che lo riguardano? SÌ o NO?
- b) Se siete un'azienda che produce su commessa, il vostro commerciale è adeguatamente supportato nella preparazione dell'offerta dalle altre funzioni mediante una riunione di co-engineering (o simultaneous engineering), al fine di preparare un pre-progetto di massima e una WBS dettagliata che permetta di calcolare i costi in modo preciso? SÌ o NO?
- c) Nella determinazione del prezzo di vendita gli operatori (non solo del commerciale ma anche delle altre funzioni) aggiungono delle maggiorazioni ai costi effettivi che si dovranno sostenere «casomai ci si fosse dimenticati di qualcosa»? SÌ o NO?

Se la risposta al punto a) è un SÌ, quella al punto b) è un NO e quella al punto c) un SÌ, è bene che si veda quest'area come prioritaria per la buona riuscita del progetto e che lo studio dell'offerta e la simultaneous engineering, così come sono state delineate nel nostro primo libro, siano oggetto di profonda analisi.

In questo caso, quello che si occuperà del commerciale dovrà essere uno dei gruppi centrali di tutto il progetto.

CONTENUTI

È proprio in questo settore che è richiesto il salto culturale maggiore ma, se riuscirete a cambiarlo nel modo giusto, avrete due benefici immediati ed essenziali per la sopravvivenza della vostra azienda:

un'offerta precisa che vi eviti bagni di sangue (dovuti alle perdite economiche associate a un'offerta troppo bassa fatta per inseguire il famigerato "prezzo di mercato") o, peggio, la perdita del cliente (se troppo alta);

una pre-progettazione di sistema ("a blocchi" e interfacce) che permetterà all'ufficio tecnico, una volta acquisito l'ordine, di lanciare immediatamente la progettazione esecutiva allargandola su tutti i fronti simultaneamente per la definizione del nuovo prodotto/servizio. L'ufficio acquisti, dal canto suo, potrà passare immediatamente gli ordini ai fornitori, anche se non sono ancora stabilite le caratteristiche precise dei componenti da ordinare e da progettare nel dettaglio. Per similitudine con altri ordini già evasi, infatti, si possono già allertare i fornitori, anche solo per metterli in grado di reperire le materie prime accorciando i loro tempi di consegna anche del 200-300%. Le caratteristiche precise del componente, o del settore di servizio, arriveranno quando il progettista li avrà definiti precisamente, mediante una gestione corretta della documentazione che contrattualmente bisognerà prevedere nei confronti del fornitore.

Il secondo di questi due punti è valido per **aziende che lavorano su commesse** di pochi pezzi o composte da un unico pezzo (ad esempio, gli impianti), ma anche per quelle che erogano un servizio particolare.

Nelle imprese che lavorano **su prodotti di serie** o su servizi standardizzati, invece, questa rivoluzione che andrà a colpire il settore commerciale sarà meno sentita, dato che le problematiche si trovano per lo più in produzione o al controllo qualità.

Nelle aziende che lavorano in serie, però, l'ufficio commerciale deve fare un salto culturale ancora più grande perché deve "portare il mercato in azienda", facendo conoscere in modo strutturato ai colleghi di tutte le altre funzioni che cosa pensi il cliente dell'azienda, come vorrebbe che fosse e come desidererebbe il prodotto (o il servizio), anche in rapporto a ciò che fa la concorrenza.

Blocchiamo sul nascere le obiezioni che dovessero sorgere relativamente al fatto che questo sistema di fare le offerte sia molto dispendioso, perché *«se poi non si prende l'ordine, è tutto lavoro buttato al vento»*.

In realtà, un commerciale che conosca il suo mestiere sa benissimo che questo metodo potrà essere applicato alle offerte che abbiano una probabilità di riuscita molto alta e che siano molto complesse.

Un'offerta simile a un'altra già fatta in passato, invece, sarà trattata ragionando solamente sui costi delle parti che differiscono rispetto alla soluzione precedente.

COSA FARE E COME

(...)

LA NUOVA NORMA

Adesso che vi abbiamo spiegato come fare a sviluppare l'intero progetto, analizziamo insieme le idee che la nuova ISO 9001, in uscita nel 2015, propone per una profonda riorganizzazione aziendale.

Vedrete che il nuovo testo enuncia e conferma perfettamente quanto abbiamo descritto nelle pagine precedenti.

L'ultima edizione della norma, quella del dicembre 2008, nacque con l'intento di cominciare a ragionare seriamente in termini di **"visione per processi"**. È questa, infatti, la chiave di volta per far uscire tutta l'azienda occidentale dal ghetto ormai cinquantennale in cui si è ritirata: eliminare il ragionamento per funzioni in favore di una visione sistemica dei processi.

Purtroppo la ISO 9001 del 2008 si mostrò nuovamente troppo timida nell'enunciare questa rivoluzione perché, in realtà, ripercorse le prescrizioni e i capitoli della versione precedente (la famosa Vision 2000), che proponevano a parole una rivoluzione ma che, nei fatti, rimanevano aderenti alla vecchia logica.

Compito della nuova norma sarà proprio quello di togliere ogni alibi agli imprenditori che vogliono "fare qualità" continuando a restare ancorati alla vecchia cultura.

Nel prossimo capitolo leggeremo insieme con voi il testo della norma così come risulta ad oggi dal Committee Draft (CD): si tratta di una bozza usata dal comitato CT/176 SC2 per raccogliere i suggerimenti provenienti da ogni parte del mondo e farne poi una proposta di norma (DIS = Draft of International Standard).

Ragionare con un anno di anticipo sulla bozza della futura norma ci farà trovare preparati per la revisione che dovremo apportare al SGQ attuale, o per costruirne uno nuovo già in linea col documento se ci avviciniamo per la prima volta alla materia.

In coda all'analisi, punto per punto, del CD e delle modifiche apportate dal DIS, vi forniremo una guida per la realizzazione dei cambiamenti da apportare al vostro sistema qualità per renderlo conforme a livello documentale ai requisiti della nuova ISO 9001 (per ciò che riguarda la parte sostanziale, avete appena finito di leggere come fare).

Il nuovo progetto di norma ISO 9001:2015 (periodo di emissione ottobre-novembre)

Il documento che abbiamo letto, e comparato con la "vecchia" norma del 2008 (intendiamoci: ancora validissima per i prossimi tre anni), è il CD (Committee Draft) del 3 giugno 2013. Ora i lavori di revisione sono molto avanti: a maggio del 2014 è stato emesso il DIS (Draft of International Standard), con ulteriori limature, per altro non sostanziali, apportate dai comitati nazionali.

Prima di passare al testo da leggere assieme, vorremmo darvi conto di un'altra osservazione che nasce dall'IRCA (International Register of Certificated Auditors), la quale sottolinea come la novità più importante per il futuro della ISO 9001 stia nell'Annesso SL + Appendice 2, dove si dice che la nuova ISO 9001 non sarà soltanto la revisione dell'edizione del 2008, ma darà le indicazioni necessarie affinché il nuovo SGQ possa diventare la "cornice" di tutti gli altri schemi di certificazione. Tutti gli altri sistemi, infatti, si adegueranno allo schema proposto dalla ISO 9001:2015, *"segnando la fine di conflitti, duplicazioni, confusioni e fraintendimenti tra i diversi*

sistemi di gestione: qualità, ambiente, sicurezza, sicurezza alimentare, continuità del business, information security, energy management, ecc.”.

La “cornice” fornita dalla nuova ISO 9001 avrà questo schema comune:

1. Scope (scopo)
2. Normative references (riferimenti normativi)
3. Terms and definitions (termini e definizioni), che probabilmente sarà tolto per migrare nella correlata ISO 9000:2015
4. Context of the organization (contesto dell'organizzazione)
5. Leadership (imprenditorialità, o capacità di condurre autorevolmente un'iniziativa)
6. Planning (pianificazione)
7. Support (processi di supporto)
8. Operation (processi operativi)
9. Performance evaluation (valutazione delle performance)
10. Improvement (miglioramento)

L'IRCA afferma che, per tutte le altre norme che si adegueranno a questo schema, le differenze tecniche saranno sviluppate interamente nel nuovo capitolo 8: Operation.

Uno dei membri nazionali canadesi ci ha rivelato che la prima norma a uscire con questo impianto (dai lavori del comitato tecnico ISO/TC/207) sarà la ISO 14001:2015, che è già avanti nella stesura (a fine agosto 2014 è stato pubblicato un CD della guida ISO 14004 che comprende, ovviamente, anche la 14001).

Fatta questa doverosa premessa, partiamo a esaminare i cambiamenti apportati dal CD, che sono molti e “strategici”.

Tra le grandi novità che troviamo, c'è il fatto che il CD della versione 2015 della ISO 9001 **non presenta nessuna prescrizione di obbligatorietà per manuale e procedure scritte** anche se prevede ben 25 prescrizioni di “documented informations”. Vedremo più avanti di cosa si tratta; qui diciamo solo che la richiesta di tenere delle registrazioni (come le chiamava la vecchia norma) pretende la progettazione di un sistema documentale ben realizzato.

I più anziani ricorderanno che la versione ISO 29001-2-3 del 1987 richiedeva addirittura 18 procedure che dovevano essere obbligatoriamente scritte, retaggio di una norma americana applicata negli ambiti nucleare e aerospaziale, campi nei quali, all'epoca, si trattava di stabilire delle regole per un modo di lavorare del tutto nuovo.

Con l'evoluzione organizzativa, si scese nel tempo alle sei “procedure documentate” della versione del 2008.

Nella nuova proposta di testo non troviamo alcuna richiesta specifica di documentazione perché **si dà per scontata un'ulteriore crescita culturale**, specie da parte della direzione.

Il fatto che vengano messe per iscritto le regole del SGQ, così come conviene alle diverse organizzazioni, dovrebbe venire da sé, senza obblighi. Bisogna capire cosa serve e metterlo in opera, secondo l'esperienza e il grado di maturità dell'azienda.

Nel complesso queste regole scritte, che non sono altro che dei codici di comportamento, vengono chiamate “documented informations” e comprendono procedure e moduli come, ad esempio, tutta la documentazione necessaria per la realizzazione del prodotto o l'erogazione del servizio. Parliamo di disegni, specifiche tecniche, documenti gestionali, registrazioni e così via. Non solo le famose “registrazioni”, quindi, ma tutta la documentazione necessaria a far girare l'azienda. Quella che oggi siete abituati a utilizzare e che trovate inutile o ridondante perché priva di valore aggiunto potrà, dunque, essere tranquillamente eliminata perché ogni decisione in merito sta a voi, senza vincoli di sorta.

Lo spirito della nuova norma è: «Scrivete e documentate tutto ciò che vi serve per organizzare al meglio il lavoro dove, quando e con il dettaglio necessario».

I documenti dovranno essere utili a voi, prima di tutto.

Tutte le modifiche salienti nel passaggio dalla versione del 2008 a quella del 2015 sono indicate dagli stessi estensori del CD nell'introduzione, al paragrafo 02.

Vengono denominati "cambiamenti significativi" e sono sette, anche se nel DIS queste modifiche non sono più evidenziate. Crediamo sia importante, però, elencarvele comunque:

(...)

COME RENDERE LA DOCUMENTAZIONE DEL VOSTRO SGQ CONFORME ALLA NUOVA VERSIONE DELLA ISO 9001 (ma anche come impostare da zero la vostra documentazione perché aderisca ai requisiti della nuova norma)

Il Sistema di Gestione **Per** la Qualità (e non **della** Qualità) non è altro che un insieme di buone regole imprenditoriali per mettere in piedi e gestire correttamente un'azienda. Chi non è convinto di questa banale verità può fare a meno di perdere tempo a cercare la vera essenza della materia.

Fatta questa premessa, vi diamo uno schema succinto delle procedure, delle istruzioni di lavoro e delle "documented informations" utili a far funzionare la vostra organizzazione secondo i requisiti della nuova norma.

Ricordiamo ancora una volta che nel nuovo documento non viene richiesta né la redazione del manuale qualità né di alcuna procedura. La norma lascia infatti ogni azienda libera di strutturare la documentazione del sistema secondo le competenze, le esperienze e il grado di maturazione che le sono propri. Si tratta, quindi, di capire come soddisfare i requisiti richiesti da questa rivoluzione copernicana.

Chi ha costruito il proprio SGQ come un sistema di facciata, giusto per ottenere una certificazione fittizia, non avrà molto da fare. Se infatti un requisito è stato spostato da un capitolo all'altro, bisognerà semplicemente inquadrarlo in una visione per processi e quindi, operativamente, modificare (o emettere ex novo) la procedura relativa per far fluire il lavoro secondo il processo. Parliamo di flusso intendendo sia quello orizzontale, relativo all'attraversamento del prodotto, sia quello verticale delle informazioni verso la direzione, la quale se ne servirà per gestire al meglio l'azienda.

Diversa, ovviamente, sarà la situazione di chi vuole adeguare il proprio sistema al nuovo spirito della norma, ed è a loro che ci rivolgiamo.

Nella norma compare per la prima volta il termine "indicatori di efficienza": questo significa che qualcuno li dovrà calcolare ma, soprattutto, che bisognerà raccogliere i dati necessari per mantenerli aggiornati con costanza e continuità.

Cominciamo dalla prima e importante "documented information" della famiglia, e cioè dal **manuale qualità**.

Anche se non è più obbligatorio scriverlo, secondo noi dovrete comunque dichiarare gli impegni che vi prendete anche di fronte alle "parti interessate". Dovreste quindi preparare almeno una dichiarazione esponendo le vostre idee imprenditoriali. Per farvi un esempio, pensiamo a qualcosa di simile a quella proposta dal documento EMAS 2 per il rispetto dell'ambiente e delle parti interessate, che descrive perfettamente quello che si fa in azienda per il rispetto di tutto ciò che ci circonda e di chi ci vive. In pratica, dovrete spiegare come la direzione ha rivisto l'azienda considerandola come un'entità inserita nel territorio circostante e che interagisce con le istituzioni, le famiglie di chi lavora, la popolazione.

Si descriverà, quindi, come è gestito il rapporto con il tessuto socio-economico in cui l'impresa vive ed opera.

Una volta definiti questi aspetti essenziali, si possono iniziare a delineare gli **scopi** che ci si prefigge, tra i quali naturalmente non potrà mancare il profitto, a meno che non si tratti di un'organizzazione non profit.

È a questo punto che appare logico completare il discorso con l'inserimento della **Politica della qualità**, che va aggiornata secondo i cambiamenti che la nuova norma prevede. Questa

dichiarazione, infatti, dovrà tenere conto dei rischi a cui va incontro l'azienda ed evidenziare come si è pensato di affrontarli e di gestirli.

Il documento dovrebbe essere scritto con un piglio commerciale per "vendere" la vostra azienda ai clienti che vogliono sapere qualcosa di voi e del vostro modo di lavorare.

Da ultimo, secondo noi, deve seguire l'inserimento di uno schema complessivo dei processi aziendali e qui lasciamo a voi la scelta del dettaglio dell'approfondimento.

Come realizzare questo schema?

Noi partiremmo dal flusso orizzontale di attraversamento dell'ordine del cliente per individuare i **processi principali e quelli secondari (di supporto)** come, ad esempio, il rapporto con la supply chain e tutti gli altri processi di "servizio", diversi cioè da quelli definiti nel capitolo 8 ("Operation") e comuni anche a gli altri schemi di certificazione.

Nota Bene: questo schema non è richiesto dalla norma, ma secondo noi è utile per chiarire il nuovo assetto organizzativo definito grazie al progetto che vi abbiamo illustrato. Se volete, potete mantenere anche i mansionari (con l'indicazione delle singole responsabilità) delle varie figure gestionali ma, in questo caso, dovrete modificarli secondo le nuove figure o le nuove mansioni che fanno capo alla riorganizzazione per processi.

La parte relativa ai "flussi verticali", invece, noi la descriveremmo solamente a grandi linee, per non insegnare troppo di voi ai concorrenti e per non dar loro indicazioni di come funzioni la vostra organizzazione.

Alla politica della qualità, ed eventualmente allo schema dei flussi, faranno seguito alcune **procedure** più o meno dettagliate, che potranno anche essere semplici istruzioni di lavoro. Ve le descriviamo subito, ma facendovi prima notare che, anche se la norma non lo consiglia, abbiamo raggruppato le procedure secondo i capitoli 7, 8, 9 e 10, per il semplice fatto che seguono esattamente il senso della visione per processi: sono cioè stati pensati in quest'ordine, avendo chiara in mente la sequenza delle operazioni che favoriscono il flusso di attraversamento.

(...)