

1 La qualità totale**2 Le norme UNI EN ISO 9001:2008****3 La certificazione di qualità****Concetti chiave**

- Qualità
- Responsabile della qualità
- Aspettative e soddisfazione del cliente
- Total Management Quality
- Norma ISO 9001:2008
- Certificazione di qualità
- Piano della qualità
- Manuale della qualità
- Marchio qualità

La forte competizione, con cui le imprese oggi devono confrontarsi in tutti i settori e mercati, obbliga l'azienda a misurarsi sempre più con la necessità di soddisfare il cliente.

I prodotti devono essere sempre più ritagliati sui desideri e le aspettative, manifeste o nascoste, del target di clientela dell'impresa, pena l'esclusione e la cessazione dell'attività. Diventa quindi centrale per l'impresa conoscere i requisiti del cliente e le sue aspettative in modo da sviluppare processi organizzativi in grado di produrre merci e servizi adatti allo scopo.

La progettazione di un sistema organizzativo orientato alla ricerca della qualità permette all'impresa di produrre beni e servizi che soddisfano i criteri prefissati.

Le aziende devono sviluppare una politica di ricerca della qualità, che le spinga verso obiettivi coerenti di un continuo miglioramento mediante risultati misurabili. La pianificazione strategica dell'impresa deve essere da subito orientata al raggiungimento di obiettivi di qualità e deve creare i presupposti di base per ottenerla.

La qualità coinvolge in primo luogo il personale dell'impresa, pertanto compito del management è di ottenere la consapevolezza del bisogno della qualità e di far sì che tale propensione diventi il patrimonio dell'azienda e il motore motivante del continuo miglioramento dell'attività aziendale.

Una volta progettato e avviato, il sistema di gestione della qualità deve essere costantemente monitorato e aggiornato, sia negli obiettivi sia nelle modalità pratiche applicative, con una focalizzazione costante sulle aspettative del cliente (*customer driven*) e sulle motivazioni del personale.

Se in passato alle aziende veniva sostanzialmente chiesto di generare profitto, oggi si è aggiunto un altro obiettivo: quello della qualità sociale. L'impresa deve operare anche in modo socialmente responsabile: i prodotti devono essere sicuri, poco inquinanti e fabbricati in modo efficiente senza spreco di risorse; gli ambienti di lavoro devono essere salubri e sicuri. L'immagine di un'azienda, attualmente, è fortemente influenzata da come agisce in questo contesto di politica sociale.

La valutazione della qualità, quando è orientata ai prodotti, è misu-

rata nel tempo; mentre per i servizi la valutazione è immediata e risente di fattori occasionali e personali.

Per poter sviluppare un efficace piano della qualità (*quality planning road*) è necessario stabilire una sequenza di azioni:

1. identificazione del tipo di clientela;
2. individuazione dei bisogni della clientela;
3. definizione delle caratteristiche del prodotto;
4. progettazione del prodotto;
5. definizione del processo produttivo.

Il sistema qualità per essere certificato deve essere implementato rispettando le norme emesse dall'ISO (International Organization for Standardization). Le norme di riferimento sono le ISO 9001:2008. L'efficienza del sistema determina l'aumento della qualità del prodotto, o del servizio, proposto al mercato; porta alla riduzione dei costi e, in qualche caso, dei prezzi; produce anche una serie di benefici e di effetti in termini economici, come l'aumento della quota di mercato, del fatturato e della redditività degli investimenti; e ancora induce all'abbattimento, per esempio, dei costi relativi alla diminuzione della difettosità dei prodotti e delle perdite indotte dagli errori.

Il sistema di controllo dei costi, associati alla qualità, evidenzia i punti di forza e di debolezza dell'azienda e fornisce le indicazioni per un miglioramento.

Il perseguimento della qualità ha però dei costi, che sono relativi alla prevenzione, alla valutazione e agli insuccessi: i cosiddetti **costi della non qualità**.

I **costi di prevenzione** sono legati alla necessità di predisporre e applicare il sistema qualità: il personale specialistico, anche esterno, che fornisce consulenze, i macchinari, gli impianti e i materiali impiegati. Le attività di prevenzione generano: la realizzazione di un manuale della qualità; la definizione delle procedure connesse alla gestione, alle specifiche tecniche di controllo e di standardizzazione, la predisposizione e definizione dei piani di formazione e di addestramento per il personale; la progettazione dei processi; la pianificazione dei nuovi prodotti; la definizione e pianificazione dei piani di controllo, di collaudo e di manutenzione; la definizione di un sistema di valutazione dei fornitori e di assistenza agli stessi perché conformino le forniture agli standard richiesti.

I **costi di valutazione** sono relativi alle attività di verifica degli standard prefissati, cioè di conformità al sistema qualità, per esempio, i controlli e collaudi effettuati sulle merci consegnate dai fornitori e sulle merci prodotte, le azioni correttive preventive adottate.

I **costi degli insuccessi** superano i valori che emergono nella contabilità, perché intervengono fattori nascosti che incidono sulla credibilità generale dell'azienda. Si pensi alle conseguenze ben differenti fra la rilevazione di un difetto nel prodotto in sede aziendale e quello scoperto dal cliente. L'immagine dell'azienda in quest'ultimo caso ne può uscire compromessa con danni rilevanti, sia nel breve sia nel medio periodo.

Il presupposto logico che guida un miglioramento dei processi si fonda sull'assunto che un prodotto di qualità costa di più rispetto a un prodotto di qualità inferiore oppure che, a pari qualità, un'impresa dotata di un efficiente ed efficace sistema qualità riesca a produrre a costi minori.

1 LA QUALITÀ TOTALE

La qualità è quindi fondamentale per competere nei mercati che ormai hanno assunto dimensioni globali, e la sua ricerca dà al tempo stesso la spinta per un continuo miglioramento dei processi organizzativi e produttivi attraverso la costante ridefinizione di strategie, obiettivi e comportamenti.

L'investimento in un sistema qualità non si esaurisce con il raggiungimento della certificazione, ma deve essere mantenuta e sviluppata nel tempo. La qualità deve entrare nella cultura aziendale: nel suo operare all'interno e con l'esterno.

La qualità deve diventare un **vantaggio di costo**, cioè la capacità di offrire prezzi più bassi per prodotti equivalenti, e un **vantaggio di differenziazione**, cioè la capacità di offrire qualcosa di unico per cui i clienti riconoscono un prezzo superiore. I clienti devono considerare l'azienda verso la quale hanno indirizzato la loro scelta come quella con la qualità migliore tra le aziende concorrenti.

Nelle aziende, la funzione che si occupa di qualità è gestita dal **responsabile della qualità**, che deve incentivare la formazione e l'addestramento orientati alla qualità e controllare i risultati raggiunti utilizzando appositi indici, quali quelli che valutano il processo di produzione e di distribuzione e di differenziazione.

L'indice di qualità della produzione si ottiene calcolando il rapporto fra il numero medio dei prodotti difettosi e la gravità media degli stessi (gravi, maggiori, minori, lievi); a ogni difetto viene attribuito un peso proporzionale all'importanza che il cliente gli attribuisce. Una volta elaborato l'indice, i risultati sono confrontati con il livello minimo di qualità accettabile per ogni prodotto o servizio; sulla base di questi risultati vengono prese le decisioni opportune.

I report periodici dei costi della qualità consentono di comparare gli standard di costo prefissati e quelli effettivamente ottenuti e di analizzare gli scostamenti.

I miglioramenti dei processi produttivi devono essere gestiti utilizzando come riferimento prioritario la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*), e quindi devono essere affidabili, devono permanere nel tempo e devono accompagnare il processo di interpretazione delle esigenze di mercato.

La gestione della qualità deve essere coordinata in tutto il flusso di processi che genera il prodotto. Per processo si intende una qualsiasi attività organizzata, finalizzata a ottenere dei risultati prestabiliti (output) per utenti definiti, partendo da fattori necessari allo scopo prefissato (input). Nel suo svolgimento il processo consuma risorse, e solo quelle che generano valore per gli utenti devono essere mantenute.

Un approccio alla qualità totale introdotto recentemente è il **Total Quality Management**, che ha come scopo precipuo il coinvolgimento di tutti i processi aziendali nell'ottica del miglioramento della qualità ottimizzando tempi e costi.

Requisito essenziale affinché si possa realizzare una **gestione per processi** nell'ottica del Total Management Quality è che vi sia una forte comunicazione e collaborazione fra chi sta a valle del processo (il cliente) e chi sta a monte (i fornitori).

2 LE NORME UNI EN ISO 9001:2008

La **certificazione di qualità** del prodotto o del servizio offerto è diventata una necessità per aumentare la competitività delle imprese e per certi tipi di lavoro, come la partecipazione agli appalti pubblici, una condizione inderogabile. Inoltre oggi la certificazione di qualità deve essere estesa all'intero sistema impresa.

La norma ISO EN 9001:2008 "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti" si fonda su un approccio per processi, costituiti ciascuno da una o più attività che impiegano risorse per trasformare elementi in entrata in elementi in uscita.

La norma specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità di un'organizzazione che:

- a) ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e quelli inderogabili applicabili;
- b) desidera accrescere la soddisfazione del cliente con l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per migliorare in modo continuo il sistema e assicurare la conformità ai requisiti del cliente e di quelli inderogabili applicabili. Tutti i requisiti sono di carattere generale e sono previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente da tipo, dimensione e prodotto fornito. La norma può essere utilizzata da parti interne ed esterne all'organizzazione, compresi gli organismi di certificazione, in maniera che si possa valutare la capacità dell'organizzazione di soddisfare i requisiti del cliente, i requisiti inderogabili applicabili al prodotto ed i requisiti stabiliti dall'organizzazione stessa.

Il sistema di gestione analizza le richieste del cliente (esigenze), la direzione si assume la responsabilità di gestire le risorse e di effettuare misurazioni e analisi nella fase di realizzazione del prodotto e di valutare, una volta realizzato, il grado di soddisfazione del cliente.

La direzione utilizza queste informazioni per migliorare costantemente la gestione della qualità.

La norma ISO 9001, noto come Vision 2000, vigente sin dall'inizio del 2001 ha arricchito e incrementato la passata edizione del 1994 raggruppando in una sola norma la precedente ISO 9001-2-3 e dal novembre 2008 è stata aggiornata da una nuova revisione UNI EN ISO 9001:2008 che costituisce ad oggi la norma di riferimento non solo per i sistemi di gestione della qualità ma anche per i sistemi di gestione in generale.

Il nuovo sistema UNI EN ISO 9001, ha conservato tutti gli aspetti della normativa precedenti, è un approccio sistemico che guida i processi aziendali al fine di ottenere la costante soddisfazione del cliente mediante un ciclo continuo di autoverifica, di pianificazione, gestione delle risorse, realizzazione del prodotto, misurazione, analisi e miglioramento.

La nuova norma si propone di dare maggiore sostanza alla qualità propugnando il passaggio dalla certificazione di conformità a quello di efficacia. L'attenzione degli organismi di certificazione si sposta all'accertamento che l'applicazione dei requisiti prestabiliti porti effettivamente al raggiungimento degli obiettivi attesi, di migliorarli in modo continuo e di darne un'evidenza effettiva.

3 LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

La semplice applicazione delle prescrizioni contenute nelle norme non garantisce il raggiungimento della qualità, ma è richiesto l'intervento di un apposito organismo di certificazione e di ispezione.

La **certificazione di qualità** è l'atto finale con cui un organismo di certificazione, terzo rispetto all'impresa, utilizzando propri ispettori qualificati, esamina e successivamente certifica la conformità alle norme prescelte dei manuali della qualità e, come conseguenza, delle organizzazioni strutturali e di controllo, delle pratiche di trattamento delle non conformità e delle modalità di registrazione della qualità posta in essere.

Una volta concessa la certificazione, l'impresa viene sottoposta a periodici controlli da parte dell'ente certificatore al fine di verificare l'efficienza del sistema.

La nuova norma richiede che l'impresa fornisca una documentazione scritta di tutti i processi interni ed esterni rilevanti. L'organismo esterno ne valuta l'efficacia e la conformità agli obiettivi perseguiti.

La documentazione minima che l'impresa deve preparare per ottenere la certificazione è la seguente: una dichiarazione documentata sulla politica e gli obiettivi per la qualità; il manuale della qualità; le procedure documentate; i documenti necessari per la pianificazione, il funzionamento e il controllo dei processi; le registrazioni. Il manuale della qualità deve contenere un'esauriente descrizione delle caratteristiche dell'impresa utilizzando relazioni scritte, diagrammi, organigrammi e deve specificare in dettaglio le caratteristiche dei prodotti, le misurazioni effettuate, la responsabilità di direzione e come le risorse vengono gestite.

La certificazione dei sistemi di gestione per la qualità è una procedura con la quale una terza parte accreditata dichiara, in forma scritta, che, con ragionevole attendibilità, un dato sistema di gestione della qualità è conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008. Conseguita la certificazione l'impresa ottiene la licenza d'uso di un apposito marchio, il marchio qualità mostrato nella **figura 31.1**.

Le società di consulenza abilitate al rilascio delle certificazioni sono controllate dall'Istituto Italiano Qualità Servizi (QUASER) che opera in base ad accordi stabiliti con l'UNI. Nella **figura 31.2** è mostrato il marchio rilasciato dall'ente.

Il possesso della licenza d'uso del marchio di conformità UNI, che resta di proprietà della QUASER, certifica la conformità delle società di consulenza alla norma UNI ES ISO 9001. Le imprese, quando scelgono l'ente certificatore, per loro maggiore tutela nei rapporti con terzi, devono fare riferimento soltanto a società che hanno ottenuto la certificazione da questo ente.



Fig. 29.1
Marchio della Qualità.



Fig. 29.2
Marchio rilasciato dall'Istituto Italiano Qualità Servizi (QUASER).