

Le norme ISO 9000:2000 e la gestione del cambiamento

di
Erika Leonardi

Erika Leonardi (erika.leonardi@tin.it) è progettista di sistemi qualità nei servizi con esperienze di consulenza e di formazione per diverse tipologie di aziende, sia manifatturiere che di servizi, sia pubbliche che private.

Ha progettato ed eseguito progetti su diversi temi legati alla qualità del servizio: applicazione delle norme ISO 9000, progettazione e miglioramento dei servizi, customer satisfaction, organizzazione aziendale.

Relatrice in convegni nazionali ed internazionali, propone aspetti nuovi verso le diverse tematiche legate alla gestione dell'organizzazione aziendale in ottica di qualità del servizio. Inoltre svolge attività didattica sulle norme ISO 9000 e sulla qualità del servizio a livello universitario e post-universitario.

Le sue esperienze sono supportate da diverse pubblicazioni, a livello nazionale ed internazionale; con Il Sole 24ORE libri ha pubblicato: "Capire la qualità" (2000), "ISO 9000, Sistemi Qualità e Certificazione " (1998), "Servizi di qualità" (1997), "Un mondo di qualità" (1995).

INDICE

ISTRUZIONI

1.0 PREMESSA

1.1 MIGLIORAMENTO

1.2 LA REAZIONE DELLE PERSONE

1.3 GLI STADI

1.4 I NEMICI

1.5 LE REAZIONI AVVERSE

1.6 LA GESTIONE DEL PROGETTO QUALITÀ

1.6.1 IL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE

1.6.2 IL GOVERNO DEL PROCESSO

1.6.3 IL SOSTEGNO AL CAMBIAMENTO

1.6.4 LA PIANIFICAZIONE

1.7 LA FORMAZIONE NEL PROGETTO QUALITÀ

1.8 LA COMUNICAZIONE NEL PROGETTO QUALITÀ

1.9 CONCLUSIONI

PER SAPERNE DI PIÙ SULLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E LA TRANSIZIONE ALLA VISION 2000

© 2002 UNI - Milano

UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione

Via Battistotti Sassi, 11/B - 20133 Milano

Tel. 02 700241 - Fax 02 70105992

Internet: www.uni.com

E-mail: uni@uni.com

TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Nessuna parte del testo può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm, o altro, senza il consenso scritto dell'editore.

Questa pubblicazione non è un documento normativo.

1.0 Premessa

Potrebbe sembrare azzardato introdurre il tema delle nuove ISO 9000 parlando di cambiamento. Ma a ben vedere il binomio ISO 9000 e cambiamento, non solo è lecito ma è anche perfettamente coerente.

Conversazioni di salotto commentano la certificazione ISO 9000 come una mera burocrazia, una tassa da pagare o piuttosto un bollino blu da esibire. Chi invece ha avuto un corretto approccio, sa che le norme ISO 9000 sono tutt'altro e molto di più.

La serie ISO 9000 è dedicata al tema della gestione dell'organizzazione aziendale. Proponendo come strumento organizzativo il Sistema di Gestione per la Qualità, la norma guida verso l'applicazione della logica di processo, della pianificazione, della misurazione e del miglioramento. Per seguire quanto richiesto dai requisiti, sarà inevitabile per l'organizzazione cambiare qualcosa sia nel suo assetto organizzativo, sia nel suo modo di lavorare.

In altri termini, il cambiamento è uno degli elementi che entrano in gioco nell'applicazione delle norme. Quello che può variare è la portata del cambiamento, di piccola o di media entità. A volte può rappresentare quasi una rivoluzione.

In ogni caso, tenendo presente che ogni forma o portata del cambiamento tocca "le persone" è fondamentale prevenire le possibili reazioni di opposizione, resistenza o indifferenza. Il successo di un Progetto Qualità, finalizzato alla applicazione dei requisiti [UNI EN ISO 9001:2000](#), è strettamente legato alla partecipazione indistintamente di tutti. Molte volte il freno più forte ha origine dalla paura del cambiamento. Cerchiamo quindi di conoscere dall'interno i meccanismi che possono promuovere una buona partecipazione di tutte le persone e nel contempo rimuovere i possibili ostacoli. Inquadriamo il tema del cambiamento in un contesto in cui una azienda voglia aggiornare il suo Sistema Qualità (UNI EN ISO 9001:1994) in Sistema di Gestione per la Qualità ([UNI EN ISO 9001:2000](#)), o invece si trovi ad applicare per la prima volta la norma.

In entrambi i casi nel Progetto verrà condotta un'analisi critica dell'organizzazione, tenendo presente i requisiti della norma. Alla fine del riesame verranno evidenziate le aree in salute, cioè quelle

che sono in conformità, e quelle critiche che non rispettano i requisiti e devono quindi essere revisionate (vd. [figura 1](#)). Per le prime basterà descrivere nelle procedure e nel Manuale quello che viene fatto, e poi applicare compilando -laddove necessario- le registrazioni richieste. Per le altre occorrerà interpretare il requisito, descrivere il processo in procedure che dovranno essere approvate ed applicate.

1.1 Il miglioramento

Già le precedenti versioni delle norme imponevano alle aziende eventi nuovi: fare emergere le cose che non funzionano, registrare le attività, condurre le visite di valutazione e di controllo (gli audit), gestire le registrazioni per la qualità, compilare i moduli... Cambiamenti non solo nel modo di lavorare ma anche nel linguaggio: non conformità, audit, riesami, azioni correttive, azioni preventive... Ma soprattutto un particolare modo di essere e di agire: applicare la logica della prevenzione dell'evento negativo nelle piccole come nelle grandi cose.

Da questo punto di vista la nuova versione è ancora più incisiva: la norma propone un Sistema di Gestione per la Qualità, e non più un Sistema Qualità, e inoltre chiede di dimostrare come si migliora. E il miglioramento, di per sé, genera un cambiamento.

Il nuovo assetto ISO 9000:2000 propone le [UNI EN ISO 9001](#) e [UNI EN ISO 9004](#) come coppia coerente: dedicata ai requisiti la prima, al miglioramento la seconda.

Anche la norma dei requisiti introduce l'ingrediente "miglioramento" in diversi punti:

- L'approccio per processi permette il miglioramento perché consente misurazioni oggettive ([punto 0.2](#)).
- L'organizzazione è vista come un sistema integrato di processi, che devono essere migliorati nel tempo ([punto 4.1](#)).
- Il rappresentante della direzione riporterà alla direzione le esigenze raccolte per il miglioramento ([punto 5.5.2](#)).
- La Direzione deve impegnarsi per il miglioramento del nuovo sistema organizzativo e includere nella politica obiettivi dedicati al miglioramento. Nel riesame, il miglioramento è presente sia

come obiettivo del riesame stesso, sia nei dati di ingresso che di uscita ([punto 5.6](#)).

- Le risorse utilizzate devono promuovere il miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione ([punto 6.1](#))
- L'efficacia del sistema di gestione per la qualità deve essere oggetto di miglioramento ([punto 8.5](#)).

Pertanto, per far fronte agli impegni richiesti dalla norma, il cambiamento non entrerà in gioco solo nell'introduzione delle norme, ma ricorrentemente: il miglioramento è un percorso senza fine!

1.2 La reazione delle persone

Quale reazione genera nelle persone l'avvio di un Progetto Qualità? Come viene vissuta in azienda la dimensione "cambiamento del Progetto"? Per quale motivo qualcuno si mostra negativo? Come fare ad avere tutti dalla parte del nuovo progetto? Cosa fare con chi è contrario? Come prevenire reazioni avverse? E' possibile avere tutti a favore?

La reazione nei confronti del cambiamento è fortemente soggettiva, anche perché è legata alla predisposizione personale verso quegli eventi che sono al di fuori della *routine* quotidiana.

Il dizionario definisce il cambiamento come "sostituzione o avvicendamento, che riguarda tutto o in parte, la sostanza e l'aspetto di qualcosa o di qualcuno". Questa definizione non è sufficiente.

Le diverse reazioni delle persone verso il "nuovo" o il "diverso" hanno origine dal modo con cui viene visto e vissuto il cambiamento, a prescindere dal contenuto. Possiamo individuare due posizioni contrapposte (vd. [figura 2](#)): cambiamento come *pericolo* o piuttosto come *opportunità*.

Da queste due posizioni nasce la prima reazione: fuga o avversione, da una parte, adesione e supporto dall'altra.

La persona si trova di fronte ad un bivio: "continuare come prima" o "modificare qualcosa".

Per giungere ad una decisione nella mente si affollano pensieri e riflessioni di fonti diverse, e la scelta finale sarà frutto di valutazioni che hanno due distinte origini: una base genetica (espressione di

una predisposizione al nuovo o di un attaccamento al vecchio) e una base appresa (frutto delle esperienze passate e del contesto).

Il tipo di comportamento e l'atteggiamento prescelto farà riferimento ad uno schema di premi e punizioni che non sempre è percepito in maniera chiara. Infatti nelle scelte si cerca di evitare ciò che ci sollecita qualcosa di negativo (che richiama le punizioni) per muoverci nella direzione di ciò che ci appare appagante (collegato a gratificazioni o premi). Di volta in volta vengono valutati i pro e i contro che però, a seconda del contesto, possono assumere valenze diverse, se non addirittura opposte. Ogni volta che adottiamo un certo comportamento rimbalzano nella nostra mente le memorie passate legate all'infanzia, all'educazione, al lavoro, ai valori. Inoltre a volte non è facile decidere fra due strade, in quanto accanto al nuovo che appare seducente può corrispondere anche la perdita di qualcosa. Il momento della scelta avrà luogo quando, soppesando sui due piatti della bilancia i pro e i contro, una delle due parti assumerà un valore più elevato.

Tutto ciò è fortemente soggettivo, nel senso che ciò che è un premio per qualcuno non è detto che venga vissuto allo stesso modo dagli altri: non tutti apprezzano allo stesso modo una bottiglia di champagne o una macchina sportiva, confrontate con un bicchiere di latte o un fuoristrada. Ognuno si orienterà nella direzione che in prospettiva appare più positiva, in relazione al proprio mix di innato e di acquisito.

Il contesto diventa ancora più complesso se, oltre a questo mix di geni e di esperienze, consideriamo anche l'ambiente circostante che ha un ruolo molto importante: può essere motivante, come pure demotivante. Un ambiente lavorativo basato su un rigido rispetto delle tradizioni che hanno origini temporali lontane, non renderà facile il salto verso obiettivi innovativi. Come pure laddove non viene dato spazio ad una "autonomia" intellettuale o gestionale, sarà difficile far avanzare proposte che vanno fuori dagli schemi tradizionali.

Quando invece scatta una vera motivazione, la persona è pronta ad affrontare il rischio del nuovo. Non sarà tanto il risultato che appagherà, quanto l'impegno stesso nel raggiungerlo, a dimostrazione delle proprie capacità.

1.3 Gli stadi

Una delle motivazioni che predispongono verso uno stato di timore o di ansia nei confronti di un progetto di organizzazione aziendale è legata alla previsione del passaggio da una situazione nota, ad una dai contorni incerti e sfuocati. E' l'ipotesi di un futuro, al momento ignoto, che, soprattutto se imposto, può costituire un forte freno.

Possiamo schematizzare il processo di cambiamento in tre fasi fondamentali (vd. [figura 3](#)):

- stato presente: *ciò che è legato all'assetto attuale*
- stato futuro: *ciò che si realizzerà alla fine con il raggiungimento degli obiettivi.*
- stato di transizione: *l'intervallo fra i due precedenti stati.*

Lo stato presente, anche se non perfetto, può essere vissuto come un male tollerabile.

Quello futuro ha invece una componente di ignoto e, se non è voluto, non genera quelle motivazioni necessarie per far vivere serenamente lo stato transitorio, che è senza dubbio quello più critico.

Da parte di chi propone e avvia il progetto, dev'essere dedicata molta attenzione alla fase di passaggio, che è quella che richiede maggiore energia ed impegno, ed anche quella più soggetta a cedimenti dovuti a stanchezza e timore del nuovo.

Attualizzando i tre stadi ad un Progetto Qualità, possiamo caratterizzare lo stato attuale come il modo con cui si lavora oggi, frutto di un passato, con attività nate sotto la spinta di motivazioni che forse oggi non sono più attuali. Lo stato futuro sarà documentato nelle procedure e nel Manuale. Per giungere a questo traguardo l'impegno sarà articolato su diversi fronti:

- introdurre la logica di processo, laddove ogni attore del processo ha un doppio ruolo di cliente interno e di fornitore interno;
- scrivere le regole finora trasmesse solo a voce;
- registrare l'approvazione o il completamento di alcune attività;
- fare emergere in modo documentato tutti gli eventi fuori regola, affinché si possano rimuovere le cause che hanno generato quegli eventi negativi;
- ascoltare con regolarità il cliente, sia nei suoi giudizi che nei suoi reclami;

- condurre misurazioni per avere conferma dell'efficacia e dell'efficienza;
- dimostrare il miglioramento.

Numerosi gli interrogativi che emergono nella mente delle persone: "...per lavorare così, anzi per meglio dire vivere così, cosa si dovrà fare? ...sarà meglio o peggio? ...quanto costerà ad ognuno lasciare il vecchio modo di lavorare per crearne uno nuovo?"

Interrogativi che continuano a venire a galla durante tutto il Progetto Qualità.

In realtà la risposta si potrà avere solo un po' di tempo dopo la fine del Progetto, quando dopo una prima fase di attuazione le nuove procedure verranno messe a punto con l'uso.

Il nuovo assetto, frutto dell'applicazione delle norme, richiede un periodo di assestamento. Infatti la prima redazione delle procedure, verosimilmente, non sarà ancora quella definitiva: solo con l'uso potrà essere messa a regime, chiarendo meglio le responsabilità, le attività, i supporti, la modulistica nei suoi contenuti e nella grafica.

1.4 I nemici

Il successo del Progetto Qualità è merito di tutti. E' questo il motivo per cui è di fondamentale importanza prevenire e abbattere i potenziali focolai di resistenza per potere contare sulla partecipazione e apporto di tutti.

Nei confronti di comportamenti che esprimono una palese resistenza, occorre capire quale ne sia la fonte per trovare la giusta formula per neutralizzarla.

Vediamo quali possono essere le possibili cause.

Una fonte di resistenza è spesso legata alla paura, che può avere diverse origini :

- l'avverarsi di eventi negativi, per esempio un maggior carico di lavoro, una nuova verifica delle capacità personali, il timore dell'inadeguatezza al ruolo, le remore ad un cambio di abitudini;
- il perdere qualcosa a livello personale, per esempio riconoscimento di ruolo, posizione gerarchica, possibilità di crescita.

A volte una scarsa comprensione delle ragioni del cambiamento, associata ad una mancanza di fiducia nel vertice aziendale, può predisporre verso un atteggiamento critico. Anche una diversa valutazione circa la validità del Progetto può dare origine ad una posizione negativa.

Un'altra possibile causa di resistenza è una limitata propensione al cambiamento a livello caratteriale.

Non sottovalutiamo che, a tutte le persone, in misura più o meno forte, verrà comunque richiesto un impegno lavorativo superiore a quello quotidiano durante il Progetto Qualità. Questo impegno sarà ripagato dopo, quando le nuove regole avranno apportato una semplificazione delle attività.

E' prevedibile dunque, che possano nascere reazioni e atteggiamenti di resistenza, del tipo: opposizione aperta, scetticismo e cinismo, apatia, appoggio non sincero e ritrosia, risentimento e frustrazione, sabotaggio.

Occorre allora individuare questi atteggiamenti, e intervenire prontamente, in quanto essi possono compromettere l'impegno di chi invece è favorevole e partecipe.

1.5 Le reazioni avverse

Occorre riuscire a dare una corretta interpretazione alle reazioni delle persone.

La decisione di avviare un Progetto Qualità è del vertice. Non tutti conoscono le norme UNI EN ISO 9000. Qualcuno ne ha sentito parlare da conoscenti, che le hanno sperimentate nelle loro realtà, e ha raccolto commenti positivi o negativi. In ogni caso è difficile prefigurarsi come si concretizzerà l'applicazione delle norme nella propria azienda e quali potranno essere le possibili ripercussioni a livello personale.

La dimensione cambiamento del Progetto Qualità genera tre tipi di implicazioni ([figura 4](#)):

- Personalì: In che misura sarò coinvolto ?
- Politiche: Chi terrà le redini, il potere, chi deciderà, etc?
- Organizzative: Quanto cambierà l'ambiente lavorativo?

Questi tre interrogativi entrano a costituire un ciclo continuo. Si andranno infatti ad alternare nella mente delle persone, con il rischio conseguente di una scarsa partecipazione, e di una vanificazione degli aspetti positivi del cambiamento.

Guardiamo con occhio critico le reazioni delle persone per riuscire a coglierne gli aspetti caratteristici e convertirli in chiave positiva.

Una posizione diversa o un'espressione di dissenso verso il nuovo può risolversi in un'opportunità o in una minaccia. Quando il confrontarsi su certi temi porta ad una condivisione del processo decisionale nasce un sostegno molto forte. Quando invece il contrasto degenera in conflitto si corre il rischio di distacco o di sabotaggio.

Però, essere sempre d'accordo non sempre è positivo: viene a mancare l'occasione di confronto che porta alla crescita. Molte volte la tendenza a sviare i confronti deriva dalla temuta incapacità di gestire le discussioni o di mantenere il controllo nel caso in cui il dibattito superi il livello di soglia. A volte si dimentica che ascoltare gli altri e conoscere il loro pensiero non significa essere d'accordo: ogni posizione è legittima, anche se diversa dalla propria.

Fare emergere le disparità di opinioni o di vedute promuove la sollecitazione di nuovi approcci che rende l'insieme più produttivo della somma dei singoli. I disaccordi sono inevitabili: diventa positivo riuscire a far diventare queste occasioni fonte di energia creativa, poiché le reazioni di difesa o di ostilità di fronte ad una posizione diversa portano ad uno spreco di energia, utilizzata per andar contro anziché per costruire.

Il contrasto può diventare produttivo in quanto la libertà di pensiero e di opinioni può generare nuove soluzioni che non sarebbero nate senza il confronto. In quest'ottica il contrasto può essere visto come una componente utile per l'impresa. Possiamo sostenere che consenso e condiscendenza, costanti nel tempo, non sono positivi: non rilanciano l'innovazione e la crescita.

Proviamo a pensare ad esempio all'analisi di un processo. Le funzioni che ne sono protagoniste costituiscono un gruppo di lavoro che ha il compito di analizzare l'attuale gestione delle attività, confrontarla con i corrispondenti requisiti della norma, e verificarne la conformità. Alla fine di questo esame, l'esito potrà essere la conferma delle attuali responsabilità e attività, o una piccola modifica, o una radicale revisione. E qui potranno emergere disparità

di opinioni. Queste devono essere espone, analizzate, confrontando le diverse posizioni. Nessuna espressione dovrà essere messa al bando a priori. Ben vengano le critiche, però solo se costruttive. Da un confronto improntato al rispetto reciproco, potranno nascere nuove proposte che proprio grazie al contesto in cui vengono elaborate, saranno di facile applicazione.

1.6 La gestione del Progetto Qualità

La norma [UNI EN ISO 9001:2000](#) espone i requisiti di un Sistema di Gestione per la Qualità. Esplicita ciò che deve essere fatto per operare in qualità e l'azienda dovrà interpretare i requisiti secondo la sua realtà. Non dimentichiamo che la norma è rivolta a tutte le organizzazioni (imprese, professionisti, pubblica amministrazione), pertanto l'impegno nella personalizzazione del contenuto dei requisiti è notevole.

Questo lavoro dovrà essere svolto un po' da tutte le persone, con diversi gradi di coinvolgimento e di responsabilità.

Tutti sono chiamati a prendere parte: cambia solo il peso delle responsabilità e l'ambito di autorità.

Il primo soggetto ad entrare in scena è il vertice aziendale. Sulla base dell'ascolto del cliente/mercato, formulerà nella politica i suoi obiettivi, darà disposizioni sulla impostazione del Sistema di Gestione per la Qualità, assegnando responsabilità e risorse. Affiderà la costruzione e il funzionamento del sistema organizzativo ad un suo rappresentante, che diventa il suo braccio operativo. Sarà compito del rappresentante della direzione sorvegliare il funzionamento dell'organizzazione vista come il sistema integrato di processi, informare la direzione e sollecitare presso tutto il personale l'attenzione verso i bisogni e desideri del cliente. Il personale dovrà contribuire alla definizione ed al riesame dei singoli processi, attuare le necessarie misurazioni per garantire il conseguimento degli obiettivi della politica, ed anche promuovere il miglioramento.

Chi rimane escluso da questo "avvincente" programma? Nessuno. Con carichi ed impegni differenti ed in tempi differenti, prima o poi tutti verranno chiamati a dare un contributo.

Ma se è certamente vero che in posizione prioritaria devono essere messi gli obiettivi tecnico-gestionali del Progetto Qualità, non deve assolutamente essere sottovalutato il fatto che gli attori del Progetto sono le persone.

Il successo del Progetto Qualità, visto come un processo di cambiamento, richiede la struttura e il rigore propri della gestione di un progetto complesso, dal momento che è fondamentale riuscire ad integrare le due dimensioni ([figura 5](#)):

- Tecnico – organizzativa, mediante una articolazione in fasi
- Sociale, dedicando attenzione alle reazioni delle persone.

Per promuovere con successo il cambiamento, pur considerando la soggettività con cui ogni persona potrà affrontarlo, suggeriamo di concentrare l'attenzione su [quattro aree](#). Analizziamole in dettaglio.

1.6.1 Il coinvolgimento delle persone

Collegare il cambiamento ai bisogni delle persone

Un atteggiamento positivo verso il cambiamento ha origine dalla motivazione a livello personale. Quindi è importante far "vedere" e "comprendere" come la nuova proposta possa rappresentare la risposta a reali bisogni delle persone.

Per esempio, l'attuale modo di lavorare potrebbe essere ancorato ad esigenze che non sono più valide. "Abbiamo sempre fatto così....." è il commento ricorrente quando emerge l'inutilità di una attività o un giro inutile di carte. O in altri casi, la scarsa chiarezza di attribuzione di responsabilità genera disorientamento e non consente la gratificazione del proprio contributo.

Preoccupiamoci quindi di evidenziare che rivedendo le regole, si potranno smussare ricorrenti e ben noti disagi: aboliamo un'attività che non serve più, facciamo chiarezza su chi risponde delle specifiche attività. E sarà un beneficio per tutti.

Preparare le persone a svolgere i compiti richiesti

Il "nuovo" potrà richiedere nuove capacità. Sarà necessario prevedere quindi interventi di formazione e di addestramento, per acquisire strumenti e tecniche necessari per affrontare il cambiamento. Il [paragrafo 1.7](#) propone spunti operativi.

Ad esempio, l'approccio per processi può essere meglio compreso se si riesce anche a rappresentare graficamente il processo. Può essere quindi utile diffondere l'uso di un software che faciliti la descrizione grafica di un processo.

Lasciare un margine di autonomia

Al di là della pianificazione delle fasi, sarà necessario preparare le persone a gestire in modo personalizzato i tempi e i modi del cambiamento.

Ciò è possibile se c'è chiarezza nella attribuzione di ruoli e responsabilità, affinché ogni persona abbia la consapevolezza delle sue decisioni, e la preparazione per assolvere al proprio ruolo.

Ci riferiamo qui all'*empowerment*, cioè alla delega di responsabilità e autorità affinché le persone possano prendere decisioni e agire.

Questo approccio si collega al fatto che le persone, quando adeguatamente preparate, possono formulare le decisioni più idonee nella gestione dei processi in cui sono coinvolte. Affinché l'*empowerment* possa svilupparsi è necessario che ci sia un impegno reale verso una cultura che dia valore al contributo delle persone, e un vertice che non ritorni sui suoi passi sottraendo l'autorità conferita.

Preparare le persone a superare le tensioni del cambiamento

Non tutto andrà sempre nel modo migliore: potrebbe insorgere qualche attrito o si potranno registrare segnali di stanchezza. Occorre incoraggiare le persone a superare tensioni e crisi. Entrano qui in scena le figure chiave del Progetto: la Direzione, il Responsabile del Progetto Qualità, i Leader dei gruppi di lavoro. Costoro dovranno sorvegliare l'avanzamento delle attività per intervenire per tempo nel caso insorgessero crisi o problemi, per dare la necessaria carica.

Non va sottovalutato il fattore "clima". Nasce dall'insieme di percezioni, vissuti, sentimenti. E' quell'elemento che può generare due opposti: partecipazione o abbandono. Un buon clima fra le persone è la conferma del fatto che le persone hanno un riconoscimento del loro impegno, che c'è una *leadership* reale, che la comunicazione funziona bene, e che fra le persone c'è calore e sostegno.

Interpretare la resistenza come segnale di sforzo, e non come opposizione

Non sempre si potrà pretendere di avere un'adesione immediata alle nuove regole da parte di tutti. Se il clima lo consente si potranno raccogliere quesiti ed interrogativi. E' più saggio interpretare domande e richieste di chiarimenti non in modo negativo bensì come un impegno per comprendere meglio.

In ogni caso è utile promuovere nelle persone una reazione/risposta e dare loro un *feedback*. Il detto "Nessuna nuova, buona nuova" qui non è positivo. Potrebbe significare disinteresse.

Festeggiare i progressi

Con il procedere delle fasi, è consigliabile prevedere momenti di sosta, per gratificare chi ha mostrato impegno.

Strumenti di comunicazione (avvisi in bacheca, poster, caselle nella rete intranet,...) e incontri servono a dare la carica per andare avanti. Il [paragrafo 1.8](#) propone suggerimenti.

Ad esempio l'approvazione e l'applicazione del primo gruppo di procedure, potrebbe essere un'occasione per condividere l'impegno delle persone che hanno dato un contributo e per dare una carica a quelle che dovranno iniziare con la seconda serie.

1.6.2 Il governo del processo

Il Progetto Qualità è un processo e anche il cambiamento è un processo. Entrambi necessitano di un supporto gestionale affinché non vadano fuori controllo. Qui di seguito proponiamo tre suggerimenti.

Stabilire una visione chiara della situazione desiderata

Chi lancia il Progetto Qualità deve aver ben chiaro il modo in cui funzioneranno le cose nel nuovo assetto, perché questa "visibilità" consente di prevedere cosa è necessario fare per giungere a quell'obiettivo uniti e compatti.

Il momento di inizio delle attività dovrebbe essere cerimonializzato con un incontro tenuto dalla direzione rivolto possibilmente a tutto il personale, o, laddove ciò non è possibile, prevedendo una trasmissione a cascata a chi non può prendere parte. In questa sede

la direzione illustra il “perché” del Progetto Qualità, quale sarà il punto di arrivo e quali saranno i vantaggi sia per l’organizzazione relativamente al suo posizionamento nel mercato, sia per le singole persone.

Nella visione futura, l’immagine corrisponde ad un assetto organizzativo in cui ogni persona ha la consapevolezza del suo contributo al successo come all’insuccesso dell’organizzazione. L’applicazione della logica di sistema rappresenta la formula vincente: l’organizzazione è un sistema, così come, ad esempio, una moto è un sistema. La moto potrà dare il massimo se tutte le sue parti sono ben posizionate, funzionano al meglio, e sono fra loro in sintonia. Altrettanto l’organizzazione: la sua ragion d’essere è soddisfare il cliente. Ciò sarà reso possibile se tutti i costituenti dell’impresa – persone, attività, infrastrutture, apparecchiature, supporti, comunicazione,...- sono ben definiti e sono in grado di interagire positivamente.

Rendere il processo del cambiamento uno sforzo collettivo

Il raggiungimento del nuovo obiettivo, sarà merito di uno sforzo congiunto di tutti, e non di uno solo. E’ basilare pertanto, rafforzare lo spirito di gruppo, evidenziando come la collaborazione e il sostegno siano gli elementi chiave per procedere.

Sarà utile istituire diversi gruppi di lavoro dedicati, ad esempio, all’analisi dei singoli processi, alla promozione del progetto, alla comunicazione interna,...

L’istituzione di gruppi di lavoro può contribuire in modo significativo a rafforzare il dialogo e lo spirito di collaborazione. Non sempre però diverse persone insieme riescono a diventare una entità che risulti più produttiva della somma dei singoli. E’ necessario diffondere principi e regole su come lavorare in gruppo, per prevenire il fallimento di questa esperienza.

Così facendo si avrà un duplice vantaggio: tutti si sentiranno soggetti attivi e protagonisti del Progetto Qualità, e le nuove proposte, provenendo da chi dovrà farsene carico, avranno una accettazione più immediata.

Un altro aspetto che promuove la dimensione sociale è l’acquisizione della consapevolezza del doppio ruolo che ogni persona ha in azienda: cliente interno e fornitore interno dei suoi colleghi. Non esiste solo il cliente esterno, ovvero quella figura

esterna all’azienda che paga per avere la risposta ai suoi bisogni e desideri. Ogni persona per svolgere il suo ruolo necessita del contributo di servizi interni che arrivano da altri colleghi: e qui è cliente interno. Inoltre deve avere presente che ciò che produce (relazioni, dati, informazioni,...) sono destinate a qualcun altro in azienda: e qui è fornitore interno. In altri termini nessuno in azienda può pretendere di vivere in una torre d’avorio!

Fornire un flusso di informazioni costante

Le informazioni sono la linfa vitale del cambiamento: devono essere predisposte ancor prima di iniziare, e poi devono testimoniare ogni avanzamento.

Il flusso di informazioni deve essere attentamente pianificato e gestito. Affidare ai commenti alla macchinetta del caffè la circolazione delle informazioni, è quasi come sabotare il Progetto nel suo nascere.

Il [paragrafo 1.7](#) è dedicato ai suggerimenti per pianificare la circolazione delle informazioni.

1.6.3 Il sostegno al cambiamento

Non possiamo ritenere che il cambiamento sia gradito a tutti e facile da portare a compimento. E’ ovvio che comporterà difficoltà, dubbi, incertezze, attriti, timori, nuovi impegni... Va sempre tenuto presente che è una fatica però ...a buon rendere. E’ necessario quindi dotarsi di strumenti che attenuino questi aspetti critici del cambiamento, in modo che il loro effetto sia minimo. Anche in questo caso diamo tre indicazioni.

Indirizzare i primi interventi verso le aree dove si possono raccogliere i risultati migliori

E’ preferibile individuare un’area pilota, che abbia maggiori probabilità di successo, affinché questa prima esperienza sia positiva e incoraggi lo sforzo al cambiamento anche nelle altre aree. Un progetto di riesame dell’organizzazione aziendale investe tutte le aree. La disponibilità verso un senso di autocritica e la predisposizione al nuovo, non potranno essere uguali per tutti.

E' utile quindi individuare quelle aree o quelle persone che sono più vicine mentalmente e caratterialmente ai requisiti della norma. Queste potrebbero costituire un primo gruppo pilota. Le probabilità di successo saranno maggiori, rappresentando uno stimolo per le altre. I meno convinti potranno trarne una buona carica.

Neutralizzare gli oppositori

Potrà forse sembrare eccessivo sostenere che, se il cambiamento è valido, non potrà non avere oppositori. Ma nella realtà, ci sono sempre gelosie e inutili sensi di potere, che possono insidiare il cambiamento. Ci saranno sempre infatti figure che, con motivi più o meno validi, ostacoleranno il cambiamento. Queste vanno quindi individuate al fine di arginare le loro azioni di disturbo.

Molto spesso sono i "capi" a temere in misura maggiore un riesame organizzativo: il timore è di perdere un potere già insito nella posizione gerarchica. E' una paura infondata. La logica di processo promuove la delega e la responsabilizzazione. E questo non è perdita di potere: è crescita. Se quest'ottica viene compresa, il Progetto potrà procedere in modo spedito. Con l'applicazione della [UNI EN ISO 9001:2000](#), ogni processo dovrà avere un *process owner*, ovvero la figura che guida e tiene sotto controllo tutti i costituenti il processo (attori, attività, apparecchiature, supporti,...) e risponde del conseguimento degli obiettivi dell'efficacia e dell'efficienza del processo. Questa figura è un capo o un leader? Sarà lui a fare o piuttosto a guidare gli altri a fare?

Valorizzare i piccoli successi iniziali

La cerimonializzazione del successo delle varie fasi è basilare, perché "dà la carica" motivando le persone a proseguire, e a coinvolgere chi è rimasto al di fuori nell'attesa di comprendere gli eventi.

Accanto ad eventuali momenti di crisi – ritardi, defezioni, contestazioni,...- dovranno trovare uguale eco anche gli eventi positivi. L'output di un gruppo di lavoro, la soluzione di un problema, l'aumento della soddisfazione del cliente, i complimenti del cliente, il successo di una azione correttiva sono solo esempi di eventi cui dare ampio spazio nelle comunicazioni interne e da utilizzare per creare occasioni di incontro per festeggiare (vd. il [paragrafo 1.8](#))

1.6.4 La pianificazione

Sulla base dell'assetto voluto, il progetto dovrà essere pianificato in fasi tenendo presente sia gli aspetti tecnici, sia organizzativi, sia sociali. Ogni fase dovrà essere ben identificata nei suoi *output*, nelle sue responsabilità, e nei suoi tempi.

Le metodologie e tecniche del *Project Management* trovano qui piena applicazione.

Per giungere all'output finale si dovranno definire le attività, i soggetti coinvolti, le risorse esterne, i tempi e i costi.

Lo *start up* è dato dalla Direzione, che delega al suo rappresentante la gestione del Progetto. L'analisi dei processi costituisce il primo passo per giungere alla redazione delle procedure, delle istruzioni e del manuale. Quando tutto ciò che viene svolto è documentato e quando tutto ciò che è scritto corrisponde a quello che viene realmente fatto, il Sistema di Gestione Qualità è operativo. Si può proseguire con le misurazioni e il miglioramento. Una ipotesi di articolazioni in fasi è quella riportata nello [schema allegato](#).

Fasi, attività e tempi sono il primo passo verso la pianificazione.

Occorre poi definire "chi" è coinvolto: direzione, rappresentante della direzione, responsabili di processo, gruppi di lavoro, personale.

Gran parte del successo, o dell'insuccesso, di un progetto che comporta cambiamenti, è legata al modo in cui i diversi soggetti/attori vivono il loro ruolo.

All'interno di un processo di cambiamento, possiamo infatti individuare [quattro ruoli chiave](#).

Per queste quattro figure tradizionalmente chiave in un processo di cambiamento, possiamo indicare i soggetti:

- **Promotori:** DIREZIONE GENERALE o COMITATO QUALITÀ
- **Sostenitori:** RESPONSABILE QUALITÀ
- **Agenti:** RESPONSABILE DI FUNZIONE
- **Destinatari:** PERSONALE

Questa articolazione di fasi non potrà dare il meglio dei risultati se non sarà supportata da due costituenti essenziali: la formazione e la comunicazione, cui sono dedicati i paragrafi [1.7](#) e [1.8](#).

1.7 La formazione nel Progetto Qualità

Affinché le persone siano ben disposte verso il cambiamento, la condizione principale è che abbiano maturato un buon livello di motivazione. Per creare questa condizione bisogna renderle partecipi delle considerazioni che stanno a monte del progetto e fornire un adeguato bagaglio di conoscenze. In quest'ottica, momenti di sensibilizzazione e di formazione costituiscono uno strumento formidabile.

Queste due forme di incontri hanno caratteristiche diverse. L'obiettivo della sensibilizzazione è rendere le persone partecipi o sollecitare l'attenzione, verso un'iniziativa o un tema. Con la formazione l'obiettivo è più impegnativo: far diventare temi nuovi patrimonio dei partecipanti, affinché il loro modo di lavorare possa risultarne arricchito.

Se vogliamo che l'applicazione delle UNI EN ISO 9000 sia realmente una opportunità per un riesame dell'organizzazione, la formazione diventa un investimento obbligato.

Così come il ruolo e la partecipazione delle diverse persone al Progetto Qualità varia, anche le tipologie di incontri dovranno essere variamente definite.

La [tabella allegata](#) riporta in relazione alle tre macro fasi di un Progetto Qualità (Avvio, Sviluppo, Fine), una proposta di una serie di interventi, evidenziando i destinatari e gli argomenti, e, infine, la tipologia di incontro (F = formazione; S = sensibilizzazione).

1.8 La comunicazione nel Progetto Qualità

Per coinvolgere le persone, e quindi favorire una partecipazione attiva e prevenire resistenze o opposizioni, la comunicazione è quanto mai efficace. Deve costituire uno degli elementi inseriti nella progettazione, e non affidata al caso o agli umori del momento.

Non è possibile suggerire uno schema "perfetto": ogni realtà dovrà trovare la "sua formula" in relazione alla sua dimensione, alla sua organizzazione (sede, filiali, rete vendita) e soprattutto al suo "stile interno", alla espressione dei suoi valori.

Il riferimento sono gli stessi momenti chiave del Progetto Qualità introdotti nel tema della formazione: Avvio, Sviluppo, Conclusione.

Nella [tabella allegata](#) sono indicati i soggetti emittenti e destinatari, il contenuto e il richiamo agli esempi in allegato.

I suggerimenti di seguito proposti dovranno poi essere personalizzati in ogni Azienda, anche relativamente al linguaggio e alla forma.

Avvio

Sarà la Direzione a comunicare la sua decisione, rivolgendosi a tutto il personale. Il linguaggio deve essere chiaro, in prima persona, evidenziando gli obiettivi, le tappe, le figure interne maggiormente coinvolte e l'eventuale supporto esterno ([Esempio 1](#)).

Sviluppo

E' importante che il Progetto Qualità non appaia come " un qualcosa di qualcun altro", né un progetto coperto da un'alea di mistero o di cospirazione.

Il Responsabile Qualità dovrà rendere noto chi è coinvolto, in quali attività, con quali obiettivi, mediante comunicazioni interne e incontri. Sono molto importanti in un Progetto Qualità gli interventi di formazione. Affinché questi incontri siano efficaci occorre informare e motivare le persone ([Esempio 2](#)).

Per promuovere un reale coinvolgimento potrà risultare utile proporre un sistema di ascolto, per raccogliere proposte, suggerimenti, riflessioni, pareri: bacheca, cassetta dei suggerimenti, posta elettronica sono alcuni degli strumenti suggeriti.

E' in questa fase che si potranno evidenziare gli impegni delle persone, con adeguati riconoscimenti (incontri, *newsletter*, ecc.).

Queste comunicazioni porteranno la firma del Responsabile Qualità, delegato dalla Direzione per la fase operativa del Progetto Qualità.

Fine

Al completamento delle fasi, si dovrà rendere partecipi le persone, informando delle procedure approvate.

Tappa molto importante è la scelta dell'Organismo di Certificazione e l'invio della domanda ([Esempio 3](#)). Ha qui inizio "l'esame" che si concluderà con la visita in Azienda dell'Organismo di Certificazione. La data della visita ispettiva sarà oggetto di un'altra comunicazione.

Il coronamento del Progetto sarà suggellato dalla concessione della Certificazione, momento magico che non può essere trascurato ([Esempio 4](#)).

Ad emettere queste comunicazioni potrà essere il Responsabile Qualità o la Direzione.

La scelta dello strumento di comunicazione verrà valutata dall'Azienda in relazione al suo stile:

- comunicazioni interne,
- *newsletter*,
- messaggi via intranet,
- incontri,
- teleconferenza,
- ...

L'elemento comunicazione deve necessariamente far parte del Progetto, nella consapevolezza che reazioni negative e contrarie al Progetto comporterebbero impegni e sforzi ben più gravosi.

Tenendo presente che un Progetto Qualità ISO 9000 è focalizzato sulla Qualità che riceve il cliente, non dimentichiamo che questa Qualità Esterna ha origine dalla Qualità Interna, espressione dei rapporti fra le persone dell'Azienda. E in quest'ottica la comunicazione è certamente uno strumento molto potente.

Anche se quanto proposto può sembrare troppo impegnativo, riteniamo che questi sforzi rappresentino un reale investimento.

1.9 Conclusioni

Anche un Progetto Qualità ISO 9000 rappresenta l'avvio di un cambiamento che interessa tutti. E' senz'altro un passo importante ed impegnativo per ogni tipo di azienda, sia essa manifatturiera o di servizi, privata o pubblica, di piccole/medie o grandi dimensioni.

Alla fine del Progetto, "qualcosa", all'interno dell'impresa, sarà cambiato. Purtroppo però, questa dimensione del Progetto viene molto spesso trascurata, a causa delle motivazioni che spingono la direzione ad "abbracciare" le norme ISO 9000. Infatti, molto di frequente, accade che la decisione nasca da "imposizioni" esterne: richiesta del cliente o del mercato, confronto con i concorrenti, rispetto di normative. In tutti questi casi, non viene considerata la

ragion d'essere delle norme: esse sono nate come "modello di organizzazione aziendale". Costituiscono cioè una guida per ogni organizzazione che voglia perseguire gli obiettivi della:

- efficacia: soddisfazione del cliente
- efficienza: ottimizzazione delle risorse e dei tempi.

In altre parole, le norme ISO 9000 rappresentano, per l'azienda, uno strumento per rivedere in chiave critica il proprio assetto organizzativo, ed evidenziare, in modo documentato, i propri punti di forza e le aree critiche su cui intervenire. Il tutto va fatto, non dimentichiamolo, immedesimandosi nell'ottica del cliente.

Nei casi in cui vi è questa consapevolezza, il Progetto viene vissuto, fin dal suo nascere, in maniera totalmente diversa e senz'altro positiva.

In questo contesto, il ruolo della direzione è determinante. Essa non può non occuparsi del Progetto, in quanto cosciente che l'oggetto dell'intervento è l'organizzazione stessa dell'azienda. Anzi, dovrà agire da guida strategica del Progetto, delegandone ad un suo rappresentante la conduzione operativa. Quest'ultima figura dovrà essere fondamentalmente un *manager*, che ha il compito di pilotare la revisione critica dei processi chiave.

Da qui ha inizio il cambiamento, che inevitabilmente interesserà tutti i membri dell'azienda. La profondità del cambiamento, è legata a quanto l'assetto organizzativo esistente è vicino o lontano a ciò che è richiesto dalle norme ISO 9000.

Teniamo ben presente gli ingredienti che entrano in gioco nel cambiamento:

- C = cambiamento
- I = insoddisfazione
- A = aspettative
- P = probabilità di successo
- X = costi

Il cambiamento avrà un buon avvio quando si realizza la seguente "formula" del cambiamento:

$$C = (I + A + P) > X$$

La nostra attenzione è sul cambiamento (C). Alla base deve esserci un forte livello di insoddisfazione (I). Le cause possono essere

interne (inefficienze, ricorrenti situazioni di lavoro in emergenza, confusione di ruoli e di responsabilità,...) o esterne (richieste del cliente, avanzamento della concorrenza, nuove tecnologie,...).

A ciò deve sommarsi una forte aspettativa (A) legata all'assetto futuro: il "dopo" appare in una prospettiva seducente e valida. Anche la probabilità di successo (P) ha un suo peso: deve essere elevata.

La determinazione al cambiamento si concretizzerà quando l'insieme del livello di insoddisfazione, delle aspettative future, e del margine di probabilità di successo, apparirà superiore ai costi del cambiamento (X). Se però qualcuno non condivide lo stato di insoddisfazione o non vede in buona luce la prospettiva futura o intravede troppi rischi, la percezione del costo del cambiamento sarà elevata e l'esito sarà un affossamento del progetto di cambiamento o l'insorgere di resistenze che potranno anche degenerare in opposizione.

E non dimentichiamo che il successo di un Progetto è affidato al modo con cui tutte le persone ne sono partecipi: che i leader sappiano coinvolgere, che le persone abbiano fiducia.

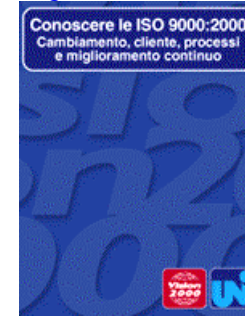
Il problema sta proprio in quel "tutte le persone"...

*".. E debbasi considerare,
come non è cosa più difficile a trattare,
né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare,
che farsi capo ad introdurre nuovi ordini;
perché lo introduttore ha per nimici
tutti quelli che gli ordini vecchi fanno bene,
e ha tiepidi defensori
tutti quelli che gli ordini nuovi farebbono bene..."*

Nicolò Machiavelli, Il principe (1513)

Per saperne di più sulla gestione del cambiamento e la transizione alla Vision 2000:

[Conoscere le ISO 9000:2000. Cambiamento, cliente, processi e miglioramento continuo](#)



[Conoscere le ISO 9000:2000 - Manuale pratico per le piccole imprese](#)



[Conoscere le ISO 9000:2000 - Cosa cambia per le piccole medie imprese](#)



[Capire i processi. Come organizzarli, gestirli e migliorarli](#)



[UNIqualità 2002](#)



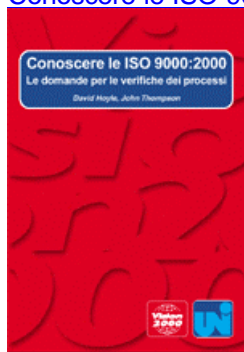
[Conoscere le ISO 9000:2000 - Trasformare un sistema qualità con l'approccio per processi](#)



[Gestire il cambiamento - QB e la qualità Vision 2000](#)



[Conoscere le ISO 9000:2000 Le domande per le verifiche dei processi](#)



ISTRUZIONI PER LA CONSULTAZIONE DELL'E-BOOK
“LE NORME ISO 9000:2000 E LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO”
di Erika Leonardi

Contenuti

Il testo dell'e-book è costituito dai paragrafi riportati nell'indice.

Oltre a ciò vi sono dei documenti di approfondimento, spiegazione e/o esemplificazione raggiungibili tramite gli appositi link presenti nel testo (la visualizzazione di tali documenti può avvenire anche proseguendo nella consultazione dell'ipertesto in modo sequenziale dopo il paragrafo *“Per saperne di più sulla gestione del cambiamento e la transizione alla Vision 2000”*).

Navigazione nell'ipertesto

Nel testo dell'e-book si trovano dei link (parole in carattere azzurro sottolineato) a testi di approfondimento, spiegazione e/o esemplificazione. I collegamenti sono di tre tipi: ad altri paragrafi del testo dell'e-book stesso, a documenti allegati all'e-book e a contenuti presenti su internet. In quest'ultimo caso è necessario che il lettore abbia attivato una connessione internet affinché il collegamento funzioni.

Consigli per la lettura

Essendo un prodotto elettronico -sebbene stampabile- il migliore utilizzo dell'e-book è tramite la lettura a video: solo in questo modo le funzionalità tipiche dell'ipertesto sono realmente fruibili.

Una volta impostata la visualizzazione tramite Adobe Acrobat Reader su *Vista > Adatta alla finestra* è possibile leggere due pagine affiancate dell'e-book. L'avanzamento del testo avviene utilizzando il bottone *Pagina seguente / precedente*.

Quando vengono attivati i link è possibile ritornare alla pagina “di origine” dell'e-book utilizzando il bottone *Vista precedente* (se il link non è verso internet) oppure chiudendo il browser o ritornando ad Adobe Acrobat Reader (se il link porta su internet).

NORMA ITALIANA

**Sistemi di gestione per la qualità
Requisiti**

UNI EN ISO 9001

DICEMBRE 2000

Quality management systems
Requirements

DESCRITTORI

Qualità, gestione, gestione per la qualità, sistema di gestione, requisiti dei sistemi di gestione

CLASSIFICAZIONE ICS

03.120.10

SOMMARIO

La norma specifica i requisiti di un modello di sistema di gestione per la qualità per tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo e dimensione delle stesse e dai prodotti forniti. Essa può essere utilizzata per uso interno, per scopi contrattuali e di certificazione.

RELAZIONI NAZIONALI

La presente norma sostituisce le UNI EN ISO 9001:1994, UNI EN ISO 9002:1994 e UNI EN ISO 9003:1994.

RELAZIONI INTERNAZIONALI

= EN ISO 9001:2000 (= ISO 9001:2000)
La presente norma è la versione ufficiale in lingua italiana della norma europea EN ISO 9001 (edizione dicembre 2000).

ORGANO COMPETENTE

Commissione "Qualità ed affidabilità"

RATIFICA

Presidente dell'UNI, delibera del 21 dicembre 2000

RICONFERMA

NORMA EUROPEA

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 11B
20133 Milano, Italia

© UNI - Milano 2000
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.



PREMESSA NAZIONALE

La presente norma costituisce il recepimento, in lingua italiana, della norma europea EN ISO 9001 (edizione dicembre 2000), che assume così lo status di norma nazionale italiana.

La traduzione è stata curata dall'UNI.

La Commissione "Qualità ed affidabilità" dell'UNI, che segue i lavori europei sull'argomento, per delega della Commissione Centrale Tecnica, ha approvato il progetto europeo il 10 novembre 2000.

Per agevolare gli utenti, viene di seguito indicata la corrispondenza tra la norma citata al punto "Riferimenti normativi" e la norma italiana vigente:

ISO 9000:2000 = UNI EN ISO 9000:2000

Le norme UNI sono revisionate, quando necessario, con la pubblicazione di nuove edizioni o di aggiornamenti.

È importante pertanto che gli utenti delle stesse si accertino di essere in possesso dell'ultima edizione e degli eventuali aggiornamenti.

Le norme UNI sono elaborate cercando di tenere conto dei punti di vista di tutte le parti interessate e di conciliare ogni aspetto conflittuale, per rappresentare il reale stato dell'arte della materia ed il necessario grado di consenso.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione di questa norma, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento o per un suo adeguamento ad uno stato dell'arte in evoluzione è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione, per l'eventuale revisione della norma stessa.

INDICE

| | | |
|-------------------------------------|--|----|
| | PREMESSA | 2 |
| | INTRODUZIONE | 5 |
| 0.1 | Generalità..... | 5 |
| 0.2 | Approccio per processi..... | 5 |
| figura 1 | Modello di un sistema di gestione per la qualità basato sui processi..... | 6 |
| 0.3 | Relazione con la ISO 9004..... | 6 |
| 0.4 | Compatibilità con altri sistemi di gestione..... | 7 |
| 1 | SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE | 7 |
| 1.1 | Generalità..... | 7 |
| 1.2 | Applicazione..... | 7 |
| 2 | RIFERIMENTI NORMATIVI | 7 |
| 3 | TERMINI E DEFINIZIONI | 8 |
| 4 | SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ | 8 |
| 4.1 | Requisiti generali..... | 8 |
| 4.2 | Requisiti relativi alla documentazione..... | 8 |
| 5 | RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE | 9 |
| 5.1 | Impegno della direzione..... | 9 |
| 5.2 | Attenzione focalizzata al cliente..... | 10 |
| 5.3 | Politica per la qualità..... | 10 |
| 5.4 | Pianificazione..... | 10 |
| 5.5 | Responsabilità, autorità e comunicazione..... | 10 |
| 5.6 | Riesame da parte della direzione..... | 11 |
| 6 | GESTIONE DELLE RISORSE | 11 |
| 6.1 | Messa a disposizione delle risorse..... | 11 |
| 6.2 | Risorse umane..... | 11 |
| 6.3 | Infrastrutture..... | 12 |
| 6.4 | Ambiente di lavoro..... | 12 |
| 7 | REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO | 12 |
| 7.1 | Pianificazione della realizzazione del prodotto..... | 12 |
| 7.2 | Processi relativi al cliente..... | 12 |
| 7.3 | Progettazione e sviluppo..... | 13 |
| 7.4 | Approvvigionamento..... | 14 |
| 7.5 | Produzione ed erogazione di servizi..... | 15 |
| 7.6 | Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione..... | 16 |
| 8 | MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO | 16 |
| 8.1 | Generalità..... | 16 |
| 8.2 | Monitoraggi e misurazioni..... | 16 |
| 8.3 | Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi..... | 17 |
| 8.4 | Analisi dei dati..... | 18 |
| 8.5 | Miglioramento..... | 18 |
| APPENDICE A (informativa) | CORRISPONDENZA TRA ISO 9001:2000 E ISO 14001:1996 | 19 |
| prospetto A.1 | Corrispondenza tra ISO 9001:2000 e ISO 14001:1996..... | 19 |
| prospetto A.2 | Corrispondenza tra ISO 14001:1996 e ISO 9001:2000..... | 21 |

| | | | |
|-----------------------------------|-----------|---|-----------|
| APPENDICE (informativa) | B | CORRISPONDENZA TRA ISO 9001:2000 E ISO 9001:1994 | 23 |
| prospetto | B.1 | Corrispondenza tra ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000 | 23 |
| prospetto | B.2 | Corrispondenza tra ISO 9001:2000 e ISO 9001:1994 | 25 |
| <hr/> BIBLIOGRAFIA | | | 27 |
| APPENDICE (normativa) | ZA | RIFERIMENTI NORMATIVI ALLE PUBBLICAZIONI INTERNAZIONALI E EUROPEE CORRISPONDENTI | 28 |

Figura 1 – Il Progetto Qualità



0.2 Approccio per processi

La presente norma internazionale promuove l'adozione di un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, al fine di accrescere la soddisfazione del cliente mediante l'osservanza dei requisiti del cliente stesso.

Un'organizzazione, per funzionare efficacemente, deve individuare e gestire numerose attività collegate tra di loro. Un'attività, che utilizza risorse e che è gestita per consentire la trasformazione di elementi in ingresso in elementi in uscita, può essere considerata come un processo. Spesso l'elemento in uscita da un processo costituisce direttamente l'elemento in ingresso per un processo successivo.

L'applicazione di un sistema di processi nell'ambito di un'organizzazione, unitamente all'identificazione e alle interazioni di questi processi nonché alla loro gestione, viene denominata "approccio per processi".

Un vantaggio dell'approccio per processi è quello che permette, nell'ambito del sistema di processi, di mantenere, con continuità, un controllo sui legami fra i singoli processi, come pure sulle loro combinazioni ed interazioni.

Tale approccio, quando utilizzato nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, sottolinea l'importanza:

- a) della comprensione dei requisiti e della loro osservanza,
- b) dell'esigenza di valutare i processi in termini di valore aggiunto,
- c) del conseguimento di risultati relativi alle prestazioni e all'efficacia dei processi,
- d) del miglioramento continuo dei processi sulla base di misurazioni oggettive.

La figura 1 illustra un modello di sistema di gestione per la qualità basato sull'approccio per processi ed evidenzia i collegamenti tra processi presentati nei punti da 4 a 8. Tale figura mostra che i clienti svolgono un ruolo importante nella definizione dei requisiti come elementi in ingresso. Il monitoraggio del grado di soddisfazione dei clienti richiede la valutazione delle informazioni relative alla percezione che il cliente ha su come l'organizzazione abbia soddisfatto i suoi requisiti. Il modello mostrato nella figura 1 copre tutti i requisiti della presente norma internazionale, ma non mostra i processi in modo dettagliato.

Nota Inoltre, a tutti i processi può essere applicato, il modello conosciuto come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) che può essere brevemente descritto come segue:

Plan: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in accordo con i requisiti del cliente e con le politiche dell'organizzazione;

Do: dare attuazione ai processi;

Check: monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;

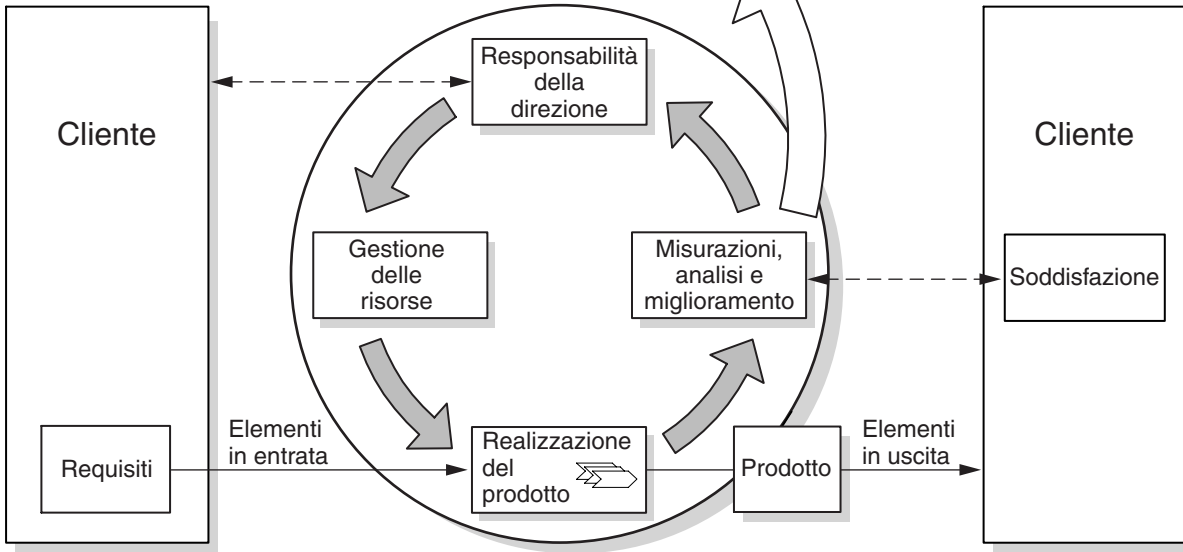
Act: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

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

Legenda

- ▶ Attività con valore aggiunto
- ▶ Flusso di informazioni

Miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità



4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4.1 Requisiti generali

L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare e tenere aggiornato il sistema di gestione per la qualità e migliorarne, con continuità, l'efficacia in accordo con i requisiti della presente norma internazionale.

L'organizzazione deve:

- a) identificare i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione (vedere 1.2),
- b) stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi,
- c) stabilire i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo di questi processi,
- d) assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per supportare il funzionamento e il monitoraggio di questi processi,
- e) monitorare, misurare ed analizzare questi processi,
- f) attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi.

Questi processi devono essere gestiti dall'organizzazione in accordo ai requisiti della presente norma internazionale.

Qualora l'organizzazione scelga di affidare all'esterno processi che abbiano effetti sulla conformità del prodotto ai requisiti, essa deve assicurare il controllo di tali processi. Nell'ambito del sistema di gestione per la qualità devono essere definite le modalità per tenere sotto controllo tali processi affidati all'esterno.

Nota I processi necessari per il sistema di gestione per la qualità sopra citati, dovrebbero includere i processi relativi alle attività di gestione, alla messa a disposizione delle risorse, alla realizzazione di prodotti e alle misurazioni.

5.5.2 Rappresentante della direzione

L'alta direzione deve designare un componente della propria struttura direzionale, che, indipendentemente da altre sue responsabilità, abbia la responsabilità e l'autorità anche per:

- a) assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati,
- b) riferire all'alta direzione sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e su ogni esigenza per il miglioramento,
- c) assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.

Nota La responsabilità del rappresentante della direzione può estendersi anche ai collegamenti con organizzazioni esterne su argomenti riguardanti il sistema di gestione per la qualità.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.6.1 Generalità

L'alta direzione deve, ad intervalli prestabiliti, riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione per assicurarsi della sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia. Questo riesame deve comprendere la valutazione delle opportunità per il miglioramento e le esigenze di modifiche del sistema di gestione per la qualità, politica ed obiettivi per la qualità inclusi.

Le registrazioni dei riesami effettuati dalla direzione devono essere conservate (vedere 4.2.4).

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Gli elementi in ingresso per il riesame da parte della direzione devono comprendere informazioni riguardanti

- a) i risultati delle verifiche ispettive,
- b) le informazioni di ritorno da parte del cliente,
- c) le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti,
- d) lo stato delle azioni correttive e preventive,
- e) le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dalla direzione,
- f) le modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione per la qualità,
- g) le raccomandazioni per il miglioramento.

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame effettuato dalla direzione devono comprendere decisioni ed azioni relative:

- a) al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e dei suoi processi,
- b) al miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente,
- c) ai bisogni di risorse.

6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Messa a disposizione delle risorse

L'organizzazione deve individuare e rendere disponibili le risorse necessarie per:

- a) attuare e tenere aggiornato il sistema di gestione per la qualità e migliorare in modo continuo la sua efficacia,
- b) accrescere la soddisfazione dei clienti, ottemperando ai requisiti del cliente.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

L'organizzazione deve migliorare con continuità l'efficacia del sistema di gestione per la qualità, utilizzando la politica per la qualità, gli obiettivi per la qualità, i risultati delle verifiche ispettive, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive ed i riesami da parte della direzione.

8.5.2 Azioni correttive

L'organizzazione deve attuare azioni per eliminare le cause delle non conformità al fine di prevenire il loro ripetersi. Le azioni correttive devono essere appropriate agli effetti delle non conformità riscontrate.

Deve essere predisposta una procedura documentata che precisi i requisiti per:

- a) il riesame delle non conformità (ivi inclusi i reclami dei clienti),
- b) l'individuazione delle cause delle non conformità,
- c) la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare il ripetersi delle non conformità,
- d) l'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie,
- e) la registrazione dei risultati delle azioni attuate (vedere 4.2.4),
- f) il riesame delle azioni correttive attuate.

8.5.3 Azioni preventive

L'organizzazione deve individuare le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, onde evitare che queste si verifichino. Le azioni preventive attuate devono essere appropriate agli effetti dei problemi potenziali.

Deve essere predisposta una procedura documentata che precisi i requisiti per:

- a) l'individuazione delle non conformità potenziali e delle loro cause,
- b) la valutazione dell'esigenza di attuare azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità,
- c) l'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie,
- d) la registrazione dei risultati delle azioni attuate (vedere 4.2.4),
- e) il riesame delle azioni preventive attuate.

Figura 2 – La percezione del cambiamento

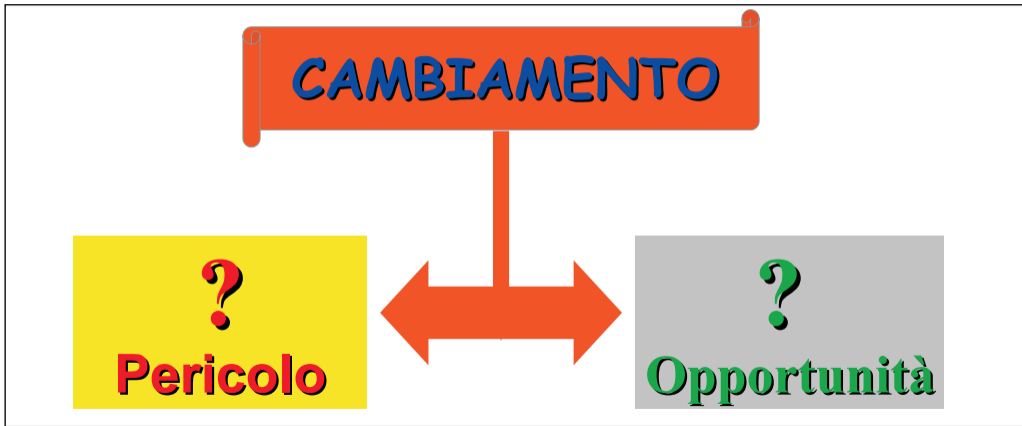


Figura 3 – Gli stadi del cambiamento

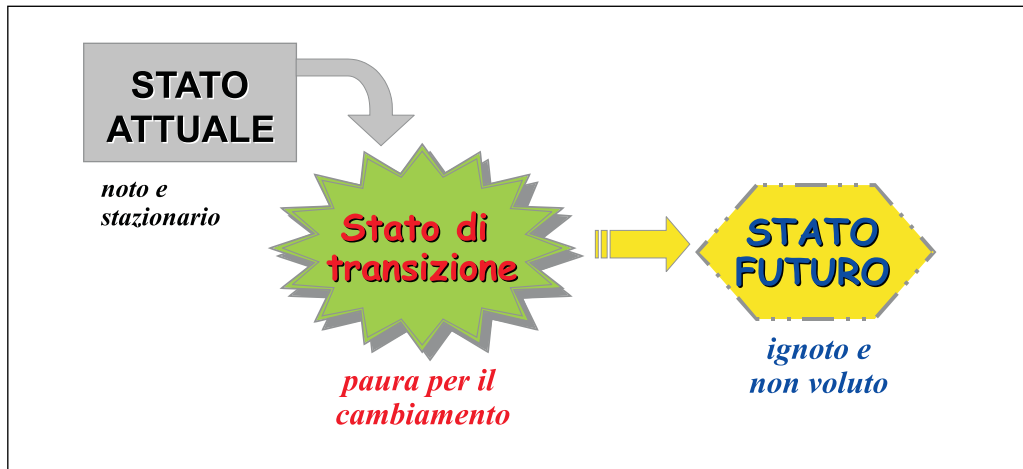


Figura 4 – Il cambiamento e la dimensione uomo



Figura 5 – La dimensione cambiamento in un Progetto Qualità



Il coinvolgimento delle persone

- Collegare il cambiamento ai bisogni delle persone.
- Preparare le persone a svolgere i compiti richiesti.
- Lasciare un margine di autonomia
- Preparare le persone a superare le tensioni del cambiamento
- Interpretare la resistenza come segnale di sforzo, e non come opposizione
- Festeggiare i progressi.

Il governo del processo

- Stabilire una visione chiara della situazione desiderata
- Rendere il processo del cambiamento uno sforzo collettivo
- Fornire un flusso di informazioni costante

Il sostegno al cambiamento

- Indirizzare i primi interventi verso le aree dove si possono raccogliere i risultati migliori
- Neutralizzare gli oppositori
- Valorizzare i piccoli successi iniziali

La pianificazione

- Definizione delle fasi
- I ruoli chiave

| | |
|--------------------|---|
| Promotori | Singolo o gruppo: chi legittima il cambiamento. Potrà essere la Direzione, o il <i>top management</i> , che dà il via al processo, e ne monitora l'avanzamento. |
| Sostenitori | Chi coordina operativamente il progetto. |
| Agenti | Chi ha il compito di mettere in atto il cambiamento. Può essere un <i>manager</i> , che ha la responsabilità e l'autorità di far attuare i cambiamenti organizzativi. |
| Destinatari | Chi attua il cambiamento in prima persona. |

| FASE | DESTINATARI | ARGOMENTI | tipologia |
|--------------------|-------------------------------------|--|------------------|
| 1. AVVIO | Direzione, responsabili di funzione | Le norme UNI EN ISO 9000 | F |
| | Direzione, responsabili di funzione | La logica di processo | F |
| | Direzione, responsabili di funzione | Misurare per migliorare | F |
| | Direzione, responsabili di funzione | La gestione del cambiamento | F |
| | Personale | Il Progetto Qualità: impegni e vantaggi | S |
| 2. SVILUPPO | Gruppi di Lavoro | Come lavorare in gruppo | F |
| | Gruppi di Lavoro | Le norme UNI EN ISO 9000 | F |
| | Gruppi di Lavoro | Il processo: gestione e rappresentazione | F |
| | Gruppi di Lavoro | Dalla misurazione al miglioramento | F |
| | Direzione, responsabili di funzione | La valenza della comunicazione in azienda | F |
| | Personale <i>front line</i> | Il contatto con il cliente | F |
| 3. FINE | Personale | Siamo certificati: è solo la prima tappa ! | S |
| | Direzione, responsabili di funzione | L'avvio al miglioramento | F |

| FASE | EMITTENTE | DESTINATARI | CONTENUTO | <i>esempio</i> |
|--------------------|----------------------|----------------------|--|------------------|
| 1. AVVIO | Direzione | Personale | <ul style="list-style-type: none"> • Avvio del Progetto Qualità • | N° 1 |
| 2. SVILUPPO | Responsabile Qualità | Personale | <ul style="list-style-type: none"> • Interventi di Formazione • Costituzione dei Gruppi di Lavoro • Attività • Richiesta di suggerimenti e proposte • Riconoscimenti • | N° 2 |
| | Personale | Responsabile Qualità | <ul style="list-style-type: none"> • Riflessioni • Suggerimenti • Critiche • Difficoltà • Richieste • | |
| 3. FINE | Direzione | Personale | <ul style="list-style-type: none"> • Trasmissione della domanda di Certificazione • Visita Ispettiva • Esito della Visita Ispettiva | N° 3 N° 4 |

Comunicazione N°..

Da: Direzione Generale

A: Tutto il Personale

Data:

Oggetto: Avvio del Progetto Qualità ISO 9000:2000

In risposta ai cambiamenti del mercato e del contesto economico, il Consiglio di Amministrazione della AABB ha deciso di avviare il Progetto Qualità ISO 9000:2000, con l'obiettivo della Certificazione.

E' un'occasione per rivedere la nostra organizzazione. E lo faremo utilizzando come riferimento la norma UNI EN ISO 9001:2000.

Credo in questo Progetto, come un'opportunità per migliorare i servizi forniti al cliente esterno, ma prioritariamente i nostri servizi interni. Tutta la struttura sarà coinvolta. Alberto Bianchi è il Responsabile del Progetto e sarà il coordinatore. Saranno formalizzati diversi Gruppi di Lavoro.

Saremo assistiti dalla AABBCDD, società di consulenza, che ha una valida esperienza nel settore della Qualità.

Il Progetto Qualità dura 9 mesi, e iniziando nel mese di, prevediamo di essere pronti per la Certificazione nel mese di

Dobbiamo impegnarci tutti affinché la Certificazione UNI EN ISO 9001:2000 sia una valida opportunità per migliorare e guadagnare nuove quote di mercato. Illustrerò i dettagli del Progetto Qualità il giorno alle orenella Sala Riunioni.

Gianluca Bruni

Direzione Generale

FINALITÀ

Fare chiarezza sulle motivazioni che hanno portato all'avvio del Progetto, dando anche visibilità alle nuove figure (Responsabile Qualità, Gruppi di Lavoro, Società di Consulenza) e ai tempi.

Nome della società

Comunicazione N°..

Da: Responsabile Qualità

A:

.....

.....

Data:

Oggetto: Progetto Qualità ISO 9000:2000 - Incontri di Formazione

L'argomento Qualità è interessante e nello stesso molto vasto. Per poter meglio comprendere il significato, ho previsto una serie di incontri di formazione così articolati:

| <i>destinatari</i> | <i>argomenti</i> | <i>data</i> | <i>durata</i> |
|--------------------|------------------|-------------|---------------|
| | | | |
| | | | |

Gli argomenti verranno trattati da dr. della Società di Consulenza AABCCDD.

Gli incontri si terranno nella nostra Sala Convegni con orario

Grazie a tutti per l'impegno e la collaborazione

Alberto Bianchi

Responsabile Qualità

FINALITÀ

Non c'è apprendimento se non c'è motivazione. Anticipare quindi i temi degli incontri, evidenziando chi è coinvolto.

Importante: Se in una prima fase gli incontri di formazione non coinvolgono tutti, per prevenire malumori, occorre fornire le motivazioni (in tempi successivi, con nuovi finanziamenti regionali,...)

Comunicazione N°..

Da: Direzione Generale

A: Tutto il Personale

Data:

Oggetto: Progetto Qualità ISO 9000:2000 - Trasmissione domanda di Certificazione

Dopo 9 mesi di intenso lavoro, il nostro Sistema Gestione per la Qualità è completo e operativo.

Oggi, con molto orgoglio, inoltriamo la domanda all'Organismo di Certificazione prescelto

XXXYZABU

Dopo una verifica del contenuto del Manuale Qualità, potremo pianificare la visita del Valutatore dell'Organismo di Certificazione.

Siamo certi di superare egregiamente l'esame.

Ancora grazie per il Vostro impegno.

Gianluca Bruni

Direzione Generale

FINALITÀ

Condividere e dare enfasi alla conclusione della fase preparatoria per la Certificazione riesce a compensare la fatica e la stanchezza accumulata durante il Progetto.

Comunicazione N°..

Da: Direzione Generale

A: Tutto il Personale

Data:

Oggetto: Progetto Qualità ISO 9000:2000 - Certificazione

Abbiamo superato la verifica ispettiva del XXXYZABU.

Considerando l'impegno profuso da tutti Voi non avevo dubbi sull'esito di questo esame.

L'Ispettore ha rilevato solo:

- non conformità:
- osservazione 1:
- osservazione 2:

Le aree coinvolte stanno provvedendo a definire le azioni correttive.

La certificazione non è un traguardo ma l'inizio di un percorso che ci porterà a migliorare sempre di più.

Un grazie a tutti e un riconoscimento particolare ad Alberto Bianchi, il nostro Responsabile Qualità che è riuscito a guidare tutti noi con molta pazienza e costanza.

Festeggiamo l'evento il giorno alle ore nella Sala Riunioni.

Complimenti.

Gianluca Bruni

Direzione Generale

FINALITÀ

Rendere partecipe il personale dell'esame finale. Considerando che non tutti saranno stati direttamente coinvolti nella Verifica Ispettiva, è importante far circolare le giuste informazioni.

NORMA ITALIANA

Sistemi di gestione per la qualità
Linee guida per il miglioramento delle prestazioni

UNI EN ISO 9004

DICEMBRE 2000

Quality management systems
Guidelines for performance improvements

DESCRITTORI

Qualità, gestione, gestione per la qualità, sistema di gestione, miglioramento, miglioramento della prestazione

CLASSIFICAZIONE ICS

03.120.10

SOMMARIO

La norma fornisce delle linee guida complementari ai requisiti della UNI EN ISO 9001 per migliorare l'efficacia e l'efficienza di un sistema di gestione per la qualità e le prestazioni dell'organizzazione. Essa è applicabile ai processi di un'organizzazione indipendentemente dal tipo e dimensione della stessa e dai prodotti forniti. Scopo principale della norma è il conseguimento di un miglioramento progressivo attraverso la soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate (dipendenti, collettività, soci dell'organizzazione, fornitori).

RELAZIONI NAZIONALI

La presente norma sostituisce la UNI EN ISO 9004-1:1994.

RELAZIONI INTERNAZIONALI

= EN ISO 9004:2000 (= ISO 9004:2000)
La presente norma è la versione ufficiale in lingua italiana della norma europea EN ISO 9004 (edizione dicembre 2000).

ORGANO COMPETENTE

Commissione "Qualità ed affidabilità"

RATIFICA

Presidente dell'UNI, delibera del 21 dicembre 2000

RICONFERMA

NORMA EUROPEA

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 11B
20133 Milano, Italia

© UNI - Milano 2000
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.



PREMESSA NAZIONALE

La presente norma costituisce il recepimento, in lingua italiana, della norma europea EN ISO 9004 (edizione dicembre 2000), che assume così lo status di norma nazionale italiana.

La traduzione è stata curata dall'UNI.

La Commissione "Qualità ed affidabilità" dell'UNI, che segue i lavori europei sull'argomento, per delega della Commissione Centrale Tecnica, ha approvato il progetto europeo il 10 novembre 2000.

Per agevolare gli utenti, viene di seguito indicata la corrispondenza tra le norme citate al punto "Riferimenti normativi" e le norme italiane vigenti:

EN ISO 9000:2000 = UNI EN ISO 9000:2000

Le norme UNI sono revisionate, quando necessario, con la pubblicazione di nuove edizioni o di aggiornamenti.

È importante pertanto che gli utenti delle stesse si accertino di essere in possesso dell'ultima edizione e degli eventuali aggiornamenti.

Le norme UNI sono elaborate cercando di tenere conto dei punti di vista di tutte le parti interessate e di conciliare ogni aspetto conflittuale, per rappresentare il reale stato dell'arte della materia ed il necessario grado di consenso.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione di questa norma, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento o per un suo adeguamento ad uno stato dell'arte in evoluzione è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione, per l'eventuale revisione della norma stessa.

INDICE

| | | |
|----------|--|-----------|
| | PREMESSA | 2 |
| | INTRODUZIONE | 3 |
| 0.1 | Generalità..... | 3 |
| 0.2 | Approccio per processi..... | 3 |
| figura 1 | Modello di un sistema di gestione per la qualità basato sui processi..... | 4 |
| 0.3 | Relazione con la ISO 9001..... | 4 |
| 0.4 | Compatibilità con altri sistemi di gestione..... | 5 |
| 1 | SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE | 5 |
| 2 | RIFERIMENTI NORMATIVI | 5 |
| 3 | TERMINI E DEFINIZIONI | 6 |
| 4 | SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ | 6 |
| 4.1 | Gestione dei sistemi e dei processi..... | 6 |
| 4.2 | Documentazione..... | 7 |
| 4.3 | Utilizzazione dei principi di gestione per la qualità..... | 9 |
| 5 | RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE | 9 |
| 5.1 | Guida generale..... | 9 |
| 5.2 | Esigenze ed aspettative delle parti interessate..... | 11 |
| 5.3 | Politica per la qualità..... | 13 |
| 5.4 | Pianificazione..... | 14 |
| 5.5 | Responsabilità, autorità e comunicazione..... | 15 |
| 5.6 | Riesame da parte della direzione..... | 16 |
| 6 | GESTIONE DELLE RISORSE | 18 |
| 6.1 | Guida generale..... | 18 |
| 6.2 | Personale..... | 19 |
| 6.3 | Infrastrutture..... | 21 |
| 6.4 | Ambiente di lavoro..... | 21 |
| 6.5 | Informazioni..... | 22 |
| 6.6 | Fornitori e partner..... | 22 |
| 6.7 | Risorse naturali..... | 22 |
| 6.8 | Risorse economico-finanziarie..... | 22 |
| 7 | REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO | 23 |
| 7.1 | Guida generale..... | 23 |
| 7.2 | Processi relativi alle parti interessate..... | 26 |
| 7.3 | Progettazione e sviluppo..... | 27 |
| 7.4 | Approvvigionamento..... | 31 |
| 7.5 | Produzione ed erogazione di servizi..... | 33 |
| 7.6 | Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione..... | 36 |
| 8 | MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO | 36 |
| 8.1 | Guida generale..... | 36 |
| 8.2 | Monitoraggi e misurazioni..... | 38 |
| 8.3 | Tenuta sotto controllo delle non conformità..... | 43 |
| 8.4 | Analisi dei dati..... | 44 |
| 8.5 | Miglioramento..... | 45 |

| | | | |
|-----------------------------------|---------------|---|----|
| APPENDICE (informativa) | A | LINEE GUIDA PER L'AUTOVALUTAZIONE | 49 |
| | prospetto A.1 | Livelli di maturità delle prestazioni..... | 50 |
| | prospetto A.2 | Esempio di registrazione dei risultati dell'autovalutazione..... | 53 |
| APPENDICE (informativa) | B | PROCESSO PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO | 56 |
| | | BIBLIOGRAFIA | 58 |
| APPENDICE (normativa) | ZA | RIFERIMENTI NORMATIVI ALLE PUBBLICAZIONI INTERNAZIONALI E PUBBLICAZIONI EUROPEE CORRISPONDENTI | 60 |
