

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

SEMINARIO SICEV CEPAS

"IL PROCESSO DI AUDIT"

ROMA 2005-02-22

RELATORE: FRANCO GATTAFONI

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

DOPO PIU' UN ANNO DAL TERMINE DEL
TRANSITORIO CHE IL SINCERT (E LO IAF) HANNO
DATO ALLE ORGANIZZAZIONI PER IL PASSAGGIO
DALL' EDIZIONE 1994 ALL'EDIZIONE 2000 DELL
NORMA UNI EN ISO 9001,

SI POSSONO TRARRE LE PRIME INDICAZIONI
SULLE CARENZE PIU' COMUNI, DI CUI ALCUNE
PARTICOLARMENTE SIGNIFICATIVE, CHE HANNO
CARATTERIZZATO L'APPLICAZIONE DEI NUOVI
REQUISITI NORMATIVI, NELLE ORGANIZZAZIONI.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

I DATI SONO STATI RACCOLTI, ANCHE SE IN
MODO NON AGGREGATO E NON ASSOGGETTATI AD
ANALISI STATISTICA, NEL CORSO DI PIU' DI 300
VERIFICHE DI TERZA PARTE, SIA DI VALUTAZIONE
CHE DI SORVEGLIANZA E SU ORGANIZZAZIONI
MEDIO PICCOLE

10% > 100 DIPENDENTI (DP)

20% tra 50 e 100 DP

70% < 50 DP (in genere < a 15-20 DP)

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

CONSIDERAZIONI DI CARATTERE GENERALE

► L'SGQ è ancora vissuto come elemento “*strutturale*” e non “*culturale*”; più come metodo per assicurare la “*conformità*” ai requisiti e non come metodo *efficace* ed *efficiente* di “*gestione*” di tutti i processi dell'organizzazione (o almeno di quelli “*critici*”)

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

- ▶ Emerge ancora, *in modo anche piuttosto evidente*, uno scarso coinvolgimento della Proprietà / Management nell'utilizzo del SGQ come *strumento di gestione*, che lo vive ancora come “atto formale / burocratico” che “produce carta” e quindi costi aggiuntivi.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

4.1 La nuova edizione della norma pone l'enfasi **sull'identificazione, le sequenze e le interazioni tra processi**. Già nella fase di identificazione si trovano delle incomprensioni (processi primari e/o critici, processi di supporto e secondari – vedi Tabella nel documento **SINCERT LG ISO 9001:2000 ediz. dic. 2003**). SINCERT Questa non chiara definizione si ripercuote poi nello stabilire, con esattezza, la **sequenza** e le **interazioni** (correlazioni) tra gli stessi.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

- Il non corretto approccio, in ottica “*processi*”, ha un *impatto negativo* su uno dei processi importanti come quello delle *verifiche ispettive interne*.
- Già con la precedente edizione della norma, in molti casi, queste non erano condotte *in modo adeguato* (poche NC, poche AC e nessuna AP)

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

4.1 La *manutenzione*, in alcune realtà ove rappresenta un'attività rilevante e critica, *non è indicata tra i processi.*

4.2.3 Le *leggi principali applicabili* al settore specifico non vengono quasi mai *richiamate in MGQ* e/o in *documento ad esso collegato* (vengono espresse sempre la 626, la 196, la 675) [**MAI** il *DPR224/88 !!!*]

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

4.2.3 Carenza nella definizione delle **modalità di gestione dei documenti emessi in forma elettronica**: modalità e tempistica dei **back up**, del **ripristino**, assegnazione delle **password**, sistemi di protezione **antivirus**, di **antintrusione** (firewall) e **antispamming**

Gestione del **sito WEB** (in particolare quando contiene dati tecnici e, soprattutto, listino prezzi)

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

4.2.2 Spesso il *campo di applicazione* descritto in MGQ (in sorveglianza) non coincide con quello esposto nel certificato rilasciato dall'OdC.

4.2.3 Non sempre tutti i *documenti di origine esterna* sono citati tra i documenti del SGQ e non vengono citate le fonti che ne permettono l'aggiornamento (Es. siti web, pubblicazioni CCIAA, API, G.U. ecc.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.1 Nella **Politica per la qualità**, vengono sempre indicati gli **obiettivi** (spesso non vengono citati tutti gli **indicatori** e gli **indici di misurazione** o non ci sono riferimenti al documento che li espone), ma quasi mai gli **impegni** che la direzione assume per l'ottenimento degli stessi (salvo ripetere quelli esposti nel requisito normativo).

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.1 Nel 90% dei casi, nella
Politica per la qualità,
si espone il concetto di “**efficienza**”
(la norma parla solo di efficacia), senza fornire
indicatori ed indici per il suo monitoraggio.

Es: @ % di incremento del MdC pro capite

@ % riduzione costi per anticipate consegne

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.5.2 Tra le responsabilità del rappresentante della direzione (che spesso è identificato semplicemente nella figura del RGSQ) non è mai indicata quella di assicurare la *promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente all'interno dell'organizzazione* e non viene mai data evidenza che lo abbia fatto.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.3 Diffusione del tutto formale della Politica della Qualità, e, di conseguenza, *scarsa consapevolezza e coinvolgimento del personale* di medio / basso livello [il personale operativo sa che c'è un SGQ e una Politica per la Qualità (esposizione in bacheca)], ma spesso non ne conosce i *contenuti e gli obiettivi*; conosce solo i moduli di registrazione, la cui compilazione è peraltro imposta da RSGQ); in tali condizioni il coinvolgimento e la motivazione non hanno validi motivi di essere.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.5.3 La comunicazione Interna si limita all'esposizione della PdQ e dell'Organigramma in bacheca (e raramente con l'esposizione degli *obiettivi e indicatori, con la loro misura*); non è quasi mai utilizzata come strumento di *motivazione e coinvolgimento* a tutti i livelli.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.5.3 Non sono definiti, in molti casi, i meccanismi di comunicazione

“orizzontale” (*tra funzioni pari livello*)

e “*verticale bidirezionale*

“(top down & bottom up)”

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

5.6.1 Riesami della Direzione effettuati in **modo spesso formale** (non sono mai oggetto di revisione della Politica per la Qualità, anche in presenza di nuove strategie di business (business plan, di investimenti in tecnologie e/o in nuove risorse ecc..) e vengono presi in esame elementi talvolta poco significativi per il miglioramento del sistema (ancora **concetto di conformità e non già di efficacia e di efficienza**”).

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

6.2.2 E' abbastanza facile trovare il “**profilo dei ruoli**” (responsabilità, mansioni), mentre non è ancora consolidato il concetto di “**profilo delle competenze**” (qualifiche necessarie).

7.2.1 Scarsa interiorizzazione del processo di “**outsourcing**”; l'affidamento di “**processi**” all'esterno viene ancora considerato approvvigionamento di parti/materiali/componenti.

La LG Sincert, citata in precedenza, è estremamente chiara in proposito

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

7.3.1 Nella pianificazione della progettazione, anche se, di fatto sono eseguite, non sono prese in considerazione tutte le fasi di “*controllo*” (verifica, riesame, validazione), limitandosi questa ad esporre le sole attività del processo.

Manca, spesso, anche *l'attribuzione dei ruoli e delle relative interfacce*.

7.3.7 Quando la progettazione è a carico del cliente, le *modifiche* effettuate in produzione e/o in cantiere non vengono inviate allo stesso per approvazione e soprattutto, non vengono emessi i disegni “*as built*”.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

7.4.2 In molti casi, anche se le organizzazioni sono obbligate ad accettare le condizioni di acquisto dei committenti, *non si cautelano*, con i fornitori, inserendo le loro condizioni generali di acquisto (es. in caso di *contenzioso: sede competente e legge applicabile*; anche le condizioni specifiche risultano spesso carenti e non cautelative (vengono esposti solo: q.tà, prezzi, consegna e pagamenti senza l'aggiunta, anche quando sono necessarie, di *std/procedure/istruzioni* inerenti le lavorazioni eventualmente da effettuare).

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

7.4.2 Mancanza di definizione, nelle condizioni
di consegna e di resa del prodotto degli
standard internazionali applicabili

FCO / FOB / C&F / CIF ecc..

(INCOTERMS 2000).

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.2.1 I questionari, elaborati per determinare la percezione della soddisfazione del cliente, sono elaborati con *numero dispari di domande* (ciò lascia la possibilità di tenersi *neutri*) e richiedono solo il “*giudizio*” sulle caratteristiche e non anche la “*criticità*” che viene assegnata alle stesse, ciò può rendere i risultati dei questionari *poco significativi*.

8.2.1 Sempre sullo stesso argomento, poche organizzazioni prendono in esame *metodi alternativi*, meno formali e personalizzati, quali: *telefonate dirette dell'imprenditore e/o del management; visite degli agenti e/o dei rappresentanti*.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.2.2 Spesso nelle VII, non viene effettuata la
verifica della *efficacia della pianificazione*,
funzionamento e controllo dei processi
(esempio del PDCA).

8.2.3 Indicatori per il monitoraggio
scarsamente significativi (n° NC *nell'anno*
invece di: *costo* NC/anno *precedente* su *costo*
NC/anno *in corso* !!!!!).

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.2.3 Nel monitoraggio dei processi c'è, talvolta, confusione tra *indicatori* e *indici* per la misura dell'*efficacia* nel raggiungimento dell'obiettivo fissato nella *PpQ* o nel *RDD*

ES: OBIETTIVO: DIMINUIRE DI PESO

INDICATORE: CINTURA

INDICE DI MISURA: N° FORI IN MENO

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.2.3 Non tutti i *processi* sono sottoposti a monitoraggio e spesso gli *indici*, pur avendo gli strumenti e le informazioni necessari, sono indicati in *n° assoluti* e non in *%* (es: ore di formazione: da 1000/anno a 1300/anno mentre sarebbe meglio *ore formaz. anno / ore totali lavorate / anno, rapportate al periodo precedente*).

8.3 Non è ancora chiaro il concetto di *trattamento della NC*. Ad una *NC* segue quasi sempre una *AC*, anche se la NC può essere semplicemente *oggetto di risoluzione* senza necessariamente effettuare una *AC*.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.4 Anche in presenza di numerose e ripetitive **NC**, non vengono quasi mai prese in considerazione tecniche elementari di *analisi delle cause* (*C di C, stratificazione, causa-effetto, correlazione ecc.*) e/o di *affidabilità* (sempre in *modo elementare*: *FMEA, FTA*). Ciò deriva dalla poca conoscenza del concetto di “*variabilità*”, la cui diminuzione può essere garantita da adeguati strumenti di “*controllo*” e di “*monitoraggio*”

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.5.2 Nelle AC / AP, Vengono definiti
quasi sempre i *tempi previsti di
attuazione*, ma quasi mai (o mai) quelli
previsti per la *verifica dell'efficacia*.

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

8.5.2 Conduzione delle VII *poco efficace*:

- a) *pianificazione non adeguata* (ancora per *funzioni* e non per *processi*; mancata *identificazione* delle aree “*critiche*”;
- b) accento ancora sul concetto di *conformità* e non di *efficacia* (4.1.2.4);
- c) quasi completa *assenza di NC* di sistema e/o di processo (a volte *nessuna* NC di *prodotto/servizio*).

Valutazione, dopo RDD, delle VII.....

LE CARENZE PIU' RICORRENTI NEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA
QUALITA' REALIZZATI SECONDO LA NORMA ISO 9001:2000

FINE DELLA PRESENTAZIONE

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

FRANCO GATTAFONI