

LA PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE DELLA QUALITÀ NELLA GESTIONE DEI CONTRATTI E DEGLI APPALTI: I PIANI DELLA QUALITÀ.

a cura del Dr. Massimo Scarpetta

Consulente Senior di Sistemi di Gestione per la Qualità certificato Cepas¹. Numero Iscrizione Registro 062

1.0 - Premessa

Per motivi diversi nello stesso ambiente (ma sarebbe più corretto dire "mercato") operano diverse organizzazioni con analoghi prodotti e/o servizi, a condizioni apparentemente simili che il fruitore ha imparato, nel tempo, a selezionare, utilizzando l'esperienza. Selezionare vuol dire, in qualche modo, valutare l'organizzazione in base alla sua capacità di soddisfare i requisiti, espressi o impliciti, richiesti dal fruitore stesso. Tale esigenza comporta delle difficoltà alle Congregazioni poco o parzialmente orientate al fruitore, inducendole ad avviare un processo di riqualificazione delle strutture, cambiando attività (alcune scuole sono state riconvertite in Case per Ferie), o, in casi particolari, purtroppo, anche ad affidarle all'esterno (in gestione). Quale la soluzione al problema? Reagire in maniera organica attraverso un'organizzazione che sia in grado di far percepire al fruitore, o meglio al sistema fruitore, il modo di essere "organizzazione e di fare servizio", con risorse che hanno il compito di rendere il massimo spendendo il minimo, nell'ottica di una struttura nella quale si "creano valori comuni". In un'unica parola parliamo di "preparazione al cambiamento" che significa sviluppare una serie di previsioni, pronostici, strategie in un momento storico in cui due certezze possono considerarsi tali:

- che i fattori da valutare per una cor-

retta gestione delle organizzazioni sono talmente tanti che è impossibile controllarli tutti;

- che l'unica cosa davvero certa e sicura è che **CI SARANNO CAMBIAMENTI**.

In questo scenario, rimanere ancorati alle impostazioni del presente o del passato, comporta una rigidità, che non permette all'organizzazione di evolvere e quindi di migliorare.

Uno degli aspetti determinanti nella gestione di un'organizzazione è rappresentato dal rapporto con i fornitori, soprattutto quando le forniture influenzano direttamente la qualità dei servizi erogati.

In quest'ottica una chiave di lettura approfondita merita quindi la "gestione degli appalti/forniture".

2.0 - Il ruolo delle Congregazioni rispetto alla gestione degli appalti e/o contratti

Molte Congregazioni ormai si affidano con maggior frequenza a fornitori esterni sia per attività specialistiche complesse sia per attività legate all'erogazione dei servizi. Questo cosa vuol dire? Semplicemente che in questo modo, il fruitore entrando nella gestione delle attività interne, influenza direttamente la qualità percepita dal fruitore finale, ricoprendo un ruolo di crescente rilievo nella catena del valore. Per quanto logico possa apparire questo passaggio, esso pone dei problemi e complica il processo di de-

terminazione degli standard della qualità. Va da se che, la tipologia dei fruitori varia non solo in funzione dei bisogni, ma anche e soprattutto per ciò che attiene all'intensità di quei bisogni. Ma quali sono gli strumenti a disposizione delle Congregazioni o dei singoli Istituti a propria tutela (livello di immagine, qualità del servizio e delle prestazioni, competenze richieste al personale che entra ad operare in un contesto religioso) e a tutela dell'utenza? Sicuramente **Il Piano della Qualità**.

Prima di approfondire l'illustrazione di tale strumento di gestione (piani della qualità), è necessaria una distinzione fra il processo di **Gestione degli acquisti** ed il **processo di approvvigionamento**.

La **Gestione degli acquisti** si riferisce alle attività svolte solitamente dalla funzione che cura i rapporti tra l'impresa, la ditta esterna, la cooperativa etc. Tra tali attività sono comprese le decisioni rispetto agli acquisti, la predisposizione di capitolati di acquisto (in base ai quali i fornitori preparano i preventivi), la raccolta ed archiviazione di informazioni sui fornitori reali e potenziali, il monitoraggio delle prestazioni, la selezione dei fornitori, la stesura dei contratti ed in generale tutte le attività connesse al ciclo dell'ordine, incluso i livelli della qualità. Queste attività vengono svolte solitamente da personale con spiccate competenze.

¹ CEPAS; organismo di certificazione delle Professionalità e della Formazione accreditato SINCERT

L'insieme delle attività più operative e ripetitive, come l'emissione degli ordini di acquisto il controllo delle prestazioni, il pagamento etc, è detto solitamente *processo di approvvigionamento*.

3.0 - Il Piano della Qualità

In questo contesto di gestione degli appalti e/o dei contratti di fornitura si inseriscono i Piani della Qualità. La norma che regola i Piani della qualità è la ISO 10005 (tecnicamente ISO 10005:1995) identifica uno standard internazionale di riferimento per la redazione del Piano della Qualità volto a definire gli aspetti di controllo e gestione associati ad uno specifico appalto e/o contratto.

Le Congregazioni sono tenute a svolgere il triplice e delicato compito di:

- promotori e regolatori di qualità
- committenti di qualità
- fornitori di qualità

Basti pensare che in alcuni settori es. sanitario, servizi di assistenza sociali, le esigenze di qualità rientrano, anche e soprattutto, nella categoria di bisogni primari e come tali sono tutelate in prima istanza, da apposite leggi e norme cogenti nazionali e sovra nazionali.

Fin tanto che i servizi vengano svolti direttamente dalle risorse interne alla Congregazione, il controllo è diretto e, in caso di anomalie si può intervenire direttamente. Nel caso in cui i servizi vengano gestiti in appalto esterno, vanno identificati i criteri e stabilite le modalità di monitoraggio e controllo oltre che di coordinamento.

Un Istituto, una congregazione o qualsiasi ente decida di appaltare un lavoro, sia esso un progetto edilizio, che un appalto di servizio, necessariamente dovrà valutare la **strategia di acquisizione** del fornitore. Valutare la strategia significa:

- Identificare le forme di acquisizione dei contratti
- Valutare la formalizzazione dei contratti

- Valutare le tipologie di forniture e le relative condizioni
- Individuare le normative obbligatorie applicabili all'appalto
- Valutare le interrelazioni sulla qualità dei servizi e le relative interfacce
- Individuare le responsabilità ed autorità
- Individuare le norme regolatrici

Quindi, parliamo di un approccio basato sulla modellizzazione per processi, dove per un servizio o un appalto si va a specificare:

- **COSA** va fatto – *Attività e prodotti*
- **QUANDO** va fatto – *Pianificazione*
- **CHI** lo fa – *Responsabilità*
- **COME** deve essere fatto - *Modalità*

Quindi capire prima quali siano i livelli di specificazione, sia ORIZZONTALI (scomposizione) legati al numero di attività e prodotti identificati per descrivere il servizio, che VERTICALI legati al dettaglio espresso per ciascuna delle attività identificate.

Per alcuni requisiti delle forniture è possibile e consigliabile introdurre meccanismi di incentivazione al ben operare. Una parte del corrispettivo sarà corrisposto solamente al raggiungimento degli obiettivi di prestazione definiti.

La decisione di affidare un qualsiasi servizio all'esterno, quindi appaltare il servizio all'esterno è una decisione che merita una "**progettazione**".

La progettazione di un servizio o di un'opera è un processo complesso e difficile, a sua volta composto da tanti processi tra loro correlati, la cui gestione è demandata in genere ad un professionista (in caso di opere edilizie ad esempio) e, al committente stesso (quindi l'Istituto) nel caso di Servizi. In entrambi i casi siamo di fronte ad attività di elevata complessità organizzativa, nelle quali risulta essen-

ziale garantire il raggiungimento degli obiettivi e la copertura di tutti i requisiti previsti nell'idea di progetto. In altre parole, ci si rivolge all'esterno per richiedere un servizio, ma in cambio ci si aspetta un servizio svolto con competenza. La pianificazione della qualità ha sempre come scopo un miglioramento ed ha la funzione di predisporre tutti quegli elementi concreti, che portino al conseguimento di un obiettivo, cioè di un effettivo miglioramento. Tante volte, infatti, nella realtà pratica di ogni organizzazione, si pone la necessità o si profila l'opportunità di migliorare certi aspetti, ma spesso il risultato non viene raggiunto, vuoi perché subentrano altre priorità che fanno "dimenticare" quello che si era prospettato, vuoi perché non sono stati ben definiti i contenuti e le modalità del miglioramento da realizzare.

Ebbene, un documento che ci aiuta a "**costruire**" un promemoria dettagliato per consentire di portare avanti ed a termine ogni spunto di miglioramento, è il **PIANO DELLA QUALITÀ**. Il piano della qualità, costituisce l'insieme delle specifiche di qualità sviluppate per un contratto o un progetto. Deve essere costruito in modo tale da rilevare, per ciascuna delle aree previste o attività, le criticità già presenti o che possono presentarsi nella realizzazione del progetto o del servizio (quindi dell'appalto) e, in corrispondenza di queste, le azioni preventive, curative e/o correttive che devono essere attivate per fronteggiare tali criticità.

La compilazione periodica di un Piano della Qualità su specifici appalti consente, non solo di "fotografare" ad un momento determinato la presenza/assenza di elementi che potrebbero pregiudicare il buon esito dell'appalto, ma anche di promuovere degli interventi mirati tali da facilitare e accompagnare quel "miglioramento continuo", del processo di attuazione dell'appalto, che rappresenta la finalità

Dati identificativi	Riportare i dati completi di entrambe le parti
Descrizione della fornitura	Indicare nel dettaglio l'oggetto della fornitura
Scopo	Scopo del documento
Documenti di Riferimento	Riportare gli estremi dei: documenti amministrativi a supporto documenti normativi altri documenti che interessano l'appalto
Normativa di riferimento	Riportare la normativa obbligatoria applicabile al contratto
Organizzazione della Fornitura	Indicare le modalità di comunicazione, le autorità, i ruoli di ambo le parti
Obiettivi	Individuare tutti i dettagli rispetto agli obiettivi da raggiungere es: -motivazioni -prospettive di miglioramento -funzioni e processi coinvolti -esperienze precedenti da tener presenti -rischi della fornitura e modalità di prevenzione -risorse, strumenti e competenze necessarie -esigenze di formazione di pianificazione alternative <i>Nota: in questa fase sarà importante far comprendere al fornitore la missione ed il carisma delle congregazione onde poter convergere verso un unico obiettivo.</i>
Processi di Gestione -Metodologia e resoconto	Indicare i principali processi legati alla gestione del contratto e/o dell'appalto, la metodologia di gestione, le modalità di rendicontazione delle attività. <i>Nota: il fornitore deve garantire un'efficacia dei processi. E' consigliabile riportare in questa fase gli indicatori di efficacia dei processi, in altre parole "quando l'Istituto si può ritenere soddisfatto rispetto alle attività svolte dal fornitore e quando no"</i>
Documenti di Registrazione	Indicare quali sono i documenti che registreranno le attività che dovranno essere approvati da entrambe le parti (di solito questa documentazione viene prodotta dal fornitore)

Criteri di controllo dell'Approvvigionamento	Indicare come l'Istituto intende controllare che le forniture rispettino i requisiti stabiliti e diano garanzia di "qualità ed affidabilità".
Verifiche	Indicare quali attività sistematiche verranno svolte per valutare l'andamento complessivo della fornitura o appalto
Azioni Correttive	Indicare le modalità di gestione delle azioni correttive che si renderanno necessarie nel corso dell'esecuzione. Riportare anche le responsabilità e l'autorità per la gestione di tali attività.
Azioni Preventive	Indicare le modalità di analisi e valutazione di eventuali azioni preventive da proporre al fine di evitare il verificarsi di anomalie
Logistica della fornitura -Metodologia -Servizio -Gestione operativa	Riportare le modalità di gestione della logistica della fornitura (dipendono ovviamente dal tipo di fornitura o appalto), la metodologia, le regole del servizio e la gestione operativa, incluso le responsabilità ed autorità
Qualità della Fornitura - Livello di servizio	Indicare gli standard minimi di qualità richiesta al fornitore ed il livello di servizio atteso.
Tempi di attuazione	Riportare i tempi di attuazione della fornitura con le indicazioni rispetto alla gestione dei ritardi.
Modifiche al piano	Riportare le modalità di gestione delle modifiche rispetto agli accordi di base

ultima della "gestione in qualità".

3.1 - Cosa deve comprendere un Piano della Qualità

Deve comprendere:

- obiettivi di qualità ben precisi
 - processi realizzativi (attività)
- Gli elementi da considerare per la pianificazione della qualità sono vari, a titolo di esempio si riportano:
- strategie generali dell'organizzazione
 - obiettivi organizzativi
 - requisiti dei fruitori ed altre parti interessate
 - valutazioni, riepiloghi e dati sulle prestazioni fornite sia relativamente all'intero servizio che per singoli processi
 - riesami, verifiche ed azioni correttive
 - esigenze di miglioramento

Da un Piano della Qualità dovrebbero emergere i processi (quindi le attività)

necessari al raggiungimento dei determinati obiettivi di miglioramento. Ma, cosa più importante per ogni processo dovrebbero anche essere individuate le competenze, le responsabilità e autorità, le risorse necessarie (umane, finanziarie, strumentali etc.), gli indicatori di processo e tutta la modulistica approvata da entrambe le parti.

3.2 - Come redigere un Piano della Qualità

Per sviluppare un Piano della Qualità, è evidente che occorre conoscere molto bene le esigenze di lavoro di un contratto; quindi inizialmente sarà molto importante un incontro per passare in rassegna tutto il contratto. Dovrebbero essere pianificate tutte le attività che hanno a che fare con il contratto. Questa pianificazione va applicata ad ogni tipo ed ogni livello di attività. Una volta revisionato il contratto, si determinano le procedure necessarie per controllare il contratto stesso e eventuali adattamenti a richieste specifiche.

3.3 - Schede per la predisposizione di un piano della qualità nella gestione degli appalti

Sopra, a titolo esemplificativo, si riportano due schemi per la predisposizione di un Piano della Qualità.

4.0 - Conclusioni

La gestione degli appalti e dei contratti, merita un'attenzione particolare da parte delle Congregazioni ed Istituti. Sono processi affidati all'esterno che non possono non essere gestiti con strumenti capaci di assicurare il controllo ed il "governo" degli appalti e contratti.

Con la redazione dei Piani di Gestione della Qualità le Congregazioni hanno a disposizione uno strumento gestionale ed operativo che consente loro di avere garanzie sulla forniture, sia rispetto alla qualità delle prestazioni richieste e concordate sia rispetto alle vigenti normative in materia specifica oggetto dell'appalto o contratto.