

Attualità **Le certificazioni di qualità: la ISO 9001: 2008**

di Carmelo Passalacqua (*)

Nei due numeri precedenti della rivista è stata fatta una disamina su quello che può essere definito il percorso “verso l'eccellenza” nella erogazione di pubblici servizi affrontando, non solamente dal punto di vista teorico e normativo, ma privilegiando anche e soprattutto gli aspetti pratici ed operativi, tutte le questioni connesse all'adozione della carta dei servizi o meglio della carta di qualità dei servizi, a partire dagli elementi minimi che essa deve contenere, nonché tutte le fasi relative alla gestione ed ai monitoraggi ivi comprese le indagini di *customer satisfaction*.

Per completare il discorso affrontiamo adesso l'ultimo tassello di questo percorso e cioè quello relativo alle certificazioni di qualità con particolare riferimento ovviamente al settore dei servizi funerari e cimiteriali; come di consueto i miei ragionamenti affronteranno necessariamente *in primis* gli aspetti teorici e normativi (contenuto delle norme ISO ivi compreso qualche accenno alle modifiche in corso che porteranno presumibilmente entro il 2015 ad un aggiornamento della ISO 9001, manuale della qualità, enti certificatori, ecc.), ma si soffermeranno poi sugli aspetti pratici operativi, prendendo spunto dall'esperienza concreta del Comune di Trento che, per quanto riguarda i servizi funerari, da cinque anni dispone della certificazione UNI EN ISO 9001:2008 sia per il settore funebre, ma anche per il cimiteriale.

Va subito precisato che in questa sede ci occuperemo solo delle norme e delle relative certificazioni inerenti i sistemi di qualità, quelle riconducibili alla serie ISO 9000 prendendo in esame in particolare la ISO 9001 e tralasciando completamente, salvo un piccolissimo accenno in termini di definizioni e per inquadrare la questione, le certificazioni ambientali riconducibili alla ISO 14001 e al regolamento EMAS (acronimo di *Eco-Management and Audit Scheme*, ovvero Sistema di Ecogestione e Audit).

La certificazione ambientale UNI EN ISO 14001 fa parte delle normative internazionali ISO 14000 emanate dall'*International Organization for Standardization*

(ISO) e rappresenta uno strumento di adesione volontaria per migliorare la gestione ambientale all'interno di una organizzazione. L'adesione alla norma, non essendo obbligatoria per legge, è rimessa alla volontà e alla strategia di crescita della singola organizzazione. La norma ISO 14001 ha lo scopo di fornire una guida pratica per la realizzazione e il mantenimento di un sistema di gestione ambientale con l'obiettivo di migliorare nel tempo le *performance* ambientali delle proprie attività e di sviluppare la comunicazione con i cittadini circa gli impegni assunti in tal senso.

La certificazione EMAS è riconducibile invece al Regolamento n. 1221 del 2009 con il quale l'Unione Europea ha definito il proprio standard normativo per dare riconoscimento alle organizzazioni che dimostrano attenzione ai temi ambientali. Come per la norma ISO 14001 anche per la certificazione EMAS trattasi di uno strumento di adesione volontaria e non obbligatoria e rappresenta una novità importante nell'approccio dell'Unione Europea allo sviluppo sostenibile; l'elemento che contraddistingue EMAS dalla ISO 14001 è rappresentato dalla comunicazione esterna che prevede la stesura di un documento denominato “Dichiarazione Ambientale”. Questo documento contiene in modo chiaro e conciso tutti i dati e le informazioni di carattere ambientale inerenti l'organizzazione ivi compresa la politica ambientale intrapresa corredata dagli aspetti più significativi e dalle azioni e dagli obiettivi di miglioramento adottati.

La Dichiarazione Ambientale costituisce un importante documento pubblico che deve essere reso accessibile a chiunque ne faccia richiesta; essa viene valutata da diversi enti, pubblici e privati, indipendenti tra loro (verificatore esterno, ARPA, Comitato nazionale EMAS, Ministero dell'Ambiente) e rappresenta uno strumento fondamentale per la costruzione di una politica di sviluppo sostenibile coerente e di lungo periodo.

Dopo questa breve divagazione sulle certificazioni ambientali, che come si è visto non attengono strettamente ai sistemi di qualità ma dettano regole e principi per una

corretta gestione ambientale dei servizi erogati ai cittadini e dei processi produttivi aziendali per una condivisione di responsabilità nella gestione delle problematiche ambientali, ritorniamo all'argomento oggetto della nostra analisi e cioè le norme relative ai sistemi di qualità rientranti nel gruppo delle ISO 9000; con questa sigla vengono individuate una serie di norme e linee guida sviluppate dall'organizzazione internazionale per la normazione (ISO) le quali definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di una organizzazione di un sistema di gestione della qualità al fine di guidare i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione dei prodotti e nella erogazione dei servizi con lo scopo di incrementare la soddisfazione degli utenti.

Appare utile precisare innanzitutto, anche ai fini di una maggiore comprensione per quanti non hanno eccessiva dimestichezza con queste tematiche, il significato delle sigle che di solito accompagnano la ISO e cioè UNI ed EN. Come si è già detto ISO è l'organismo internazionale di standardizzazione (*International Organization for Standardization*) e pertanto con la sigla ISO vengono individuate le norme elaborate dal suddetto organismo. Queste norme sono un riferimento applicabile in tutto il mondo. Ogni paese può decidere se rafforzarne ulteriormente il ruolo adottandole come proprie norme nazionali, nel qual caso la sigla diventa UNI ISO o UNI EN ISO se la norma è stata adottata anche a livello europeo.

EN identifica le norme elaborate dal CEN (*Comité Européen de Normalisation*). Le norme EN devono essere obbligatoriamente recepite dai paesi membri e la loro sigla di riferimento diventa nel caso dell'Italia UNI EN.

UNI è l'Ente Nazionale Italiano di Unificazione, soggetto privato senza scopi di lucro che partecipa in rappresentanza dell'Italia all'attività normativa degli organismi internazionali di normazione ISO e CEN. Se la norma contiene solo la sigla UNI vuol dire che la medesima è stata elaborata direttamente dalle Commissioni UNI o dagli enti federati, mentre nel caso in cui sia presente la sigla UNI EN viene identificata una norma elaborata dal CEN e recepita in Italia ed infine nel caso di sigla completa UNI EN ISO si è in presenza, come già accennato, di una norma elaborata dall'organismo internazionale (ISO) e recepita in Italia.

Alla serie delle ISO 9000 appartengono le seguenti tre norme:

1) ISO 9000 dal titolo *Sistemi di gestione per la qualità-Fondamenti e vocabolario*. Questa norma è stata emessa nel 2000 ed è stata sottoposta all'ultima revisione nel 2005 (ISO 9000:2005); detta norma che è stata poi recepita sempre nel 2005 dall'UNI diventando così UNI EN ISO 9000:2005 descrive il vocabolario e i principi essenziali dei sistemi di gestione della qualità e delle loro organizzazioni.

2) ISO 9001 dal titolo *Sistemi di gestione per la qualità-Requisiti*. È stata emessa per la prima volta nel 1987 e sottoposta a revisione prima nel 1994 e successivamente, in maniera più sostanziale, nel 2000; l'ultima revisione a cui fa riferimento l'attuale sigla risale al 2008 (ISO

9001:2008); nello stesso anno è stata recepita in Italia dall'UNI diventando così UNI EN ISO 9001:2008. Questa norma definisce in maniera completa e dettagliata i requisiti necessari per la messa a punto di un sistema di gestione della qualità all'interno di una singola organizzazione. I requisiti, dovendosi applicare alle più svariate tipologie di organizzazione sono necessariamente espressi con delle caratteristiche generali con possibilità di implementazione in relazione alle peculiarità e alle specificità della singola organizzazione.

3) ISO 9004 dal titolo *Gestire un'organizzazione per il successo durevole – l'approccio per la gestione della qualità*. È stata emessa nel 1994 e revisionata in maniera sostanziale nel 2000. L'ultima revisione risale al 2009 (ISO 9004:2009) anno in cui è stata recepita anche dall'UNI (UNI EN ISO 9004:2009). Il documento non si configura come una norma vera e propria ma costituisce una sorta di linea guida per favorire in una organizzazione il conseguimento del successo durevole per mezzo della gestione dei sistemi di qualità.

Va inoltre ricordato che in precedenza esistevano anche le norme ISO 9002 e 9003 sostituite ed assorbite dalla ISO 9001 e che la loro certificazione non è più riconosciuta in ambito nazionale ed internazionale in quanto ritirate definitivamente nel 2003.

L'unica norma della famiglia delle ISO 9000 che consente ad una azienda di essere certificata è la ISO 9001; le altre, come abbiamo visto, sono delle guide facoltative utili per favorire la corretta applicazione ed interpretazione della 9001. La 9000 individua in particolare il "les-sico" che nel corso della revisione del 2005 è stato rivisto ed ampliato in modo da poter permettere l'applicazione anche in altri ambiti non prettamente aziendali in senso stretto, quali pubbliche amministrazioni, università, società di servizi, ecc..

Le norme contenute nella ISO 9001 sono universali e la loro applicabilità prescinde dalla dimensione o dal settore di attività potendo indifferentemente essere applicate ad aziende o a qualsiasi altro tipo di organizzazione; tali norme definiscono i principi generici che l'ente o l'azienda devono seguire ma non il modo in cui deve produrre un determinato prodotto o erogare determinati servizi. Per questo, quando si parla di certificazione di qualità ci si riferisce alla certificazione delle procedure e non del prodotto o del servizio erogato; le norme non si riferiscono al prodotto o al servizio, ma all'ente o all'azienda che li produce o li eroga; in questa ottica la ISO 9001 garantisce il controllo del processo produttivo e la sua efficacia, ma non la sua efficienza rispetto alla quale occorrono necessariamente altri strumenti.

La norma, come si è già detto dal titolo "*Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*" è composta da una introduzione e da otto capitoli; nella parte introduttiva un primo paragrafo è intitolato "generalità" ed in esso spicca un concetto molto importante che sta alla base di tutta la strategia del sistema della qualità e cioè che "*l'adozione di un sistema di gestione della qualità dovrebbe essere una decisione strategica di una organizzazione*": ciò vuol dire che chi affronta il percorso dei sistemi di

qualità dovrebbe farlo con tale consapevolezza e non solamente, come capita spesso, per ottenere la certificazione, necessaria magari per partecipare alle gare e stare quindi sul mercato; in altre parole, conseguire la certificazione di qualità dovrebbe rappresentare un mezzo per il costante miglioramento dell'organizzazione ai fini della maggior soddisfazione degli utenti attraverso un processo di crescita in tal senso che coinvolga tutti i membri dell'organizzazione; molto spesso si assiste invece alla messa in piedi di un sistema finalizzato esclusivamente all'ottenimento dell'agognata certificazione, requisito a volte indispensabile per poter operare sul mercato, limitandosi solamente agli adempimenti formali e trascurando completamente l'aspetto relativo alla crescita della "cultura" della qualità che passa necessariamente attraverso il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione. Nel secondo paragrafo "approccio per processi" viene esplicitato uno dei passaggi che può essere considerato un punto cardine di tutta la norma e cioè la connessione delle varie attività tramite per l'appunto un approccio per processi, intendendo per tale una attività o un insieme di attività collegate. Questo tipo di approccio consente di tenere sotto continuo controllo la connessione tra i singoli processi nell'ambito del sistema così come la loro combinazione ed interazione.

I primi tre capitoli dal titolo rispettivamente "*scopo e campo di applicazione*", "*riferimenti normativi*" e "*Termini e definizioni*" forniscono delle utili indicazioni per una corretta lettura ed interpretazione della norma mentre nel capitolo quarto "*Sistema di gestione per la qualità*" si entra nel vivo dell'argomento elencando una serie di requisiti generali riferiti sia all'organizzazione (paragrafo 1) che alla documentazione (paragrafo 2). Per quanto riguarda il primo aspetto la norma stabilisce che l'organizzazione deve determinare i processi necessari per il sistema di gestione della qualità e la loro applicazione in tutta l'organizzazione, determinando altresì la sequenza e l'interazione dei suddetti processi e individuando i criteri per assicurare il funzionamento ed il controllo dei medesimi con particolare riferimento al monitoraggio finalizzato all'effettuazione delle azioni necessarie per il conseguimento dei risultati pianificati e il miglioramento continuo dei processi che devono essere gestiti in conformità a quanto previsto dalla norma. Per quanto riguarda i requisiti relativi alla documentazione vengono elencati i documenti di sistema obbligatori ed in particolare la politica della qualità ovvero una dichiarazione documentata rispetto alla politica della qualità dell'organizzazione e agli obiettivi che si intendono conseguire, il manuale della qualità che deve contenere il campo di applicazione del sistema di qualità con le eventuali esclusioni, le procedure documentate per la gestione del sistema e la descrizione delle interazioni fra i vari processi all'interno del sistema di gestione della qualità. È altresì indispensabile la tenuta sotto controllo dei documenti previsti dal sistema tramite la predisposizione di una apposita procedura che tenga sotto controllo anche le registrazioni.

Il capitolo quinto "*responsabilità della direzione*" descrive in maniera piuttosto dettagliata i compiti ed il ruolo

della direzione dell'organizzazione nell'attuazione e nello sviluppo di un sistema di gestione della qualità stabilendo *in primis* che deve fornire evidenza (trattasi di una evidenza documentata; quando la norma utilizza questa dicitura va inteso che devono sussistere dei riscontri documentali) del proprio impegno in tal senso comunicando a tutta l'organizzazione l'importanza della soddisfazione del cliente, stabilendo la politica della qualità e gli obiettivi da conseguire, conducendo i riesami ed assicurando la disponibilità delle risorse necessarie.

A tale scopo la direzione deve designare un membro della struttura (referente per la qualità) che indipendentemente da altri ruoli e responsabilità, deve avere l'autorità per assicurare il funzionamento e la promozione del sistema. Di particolare importanza è il "riesame" della direzione: la norma prevede infatti che l'alta direzione, ad intervalli pianificati, deve riesaminare il sistema per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia indicando nel contempo quali sono gli elementi da prendere in considerazione ai fini del corretto riesame.

Nel sesto capitolo viene trattata la gestione delle risorse prevedendo che l'organizzazione deve preliminarmente determinare e fornire le risorse necessarie per attuare, mantenere e migliorare continuamente il sistema ed accrescere la soddisfazione degli utenti. Deve in particolare individuare le competenze necessarie per svolgere tale attività provvedendo se del caso alla formazione e all'addestramento del personale destinato a tale attività. La norma prende in esame anche le risorse strumentali necessarie quali gli edifici, le apparecchiature e l'ambiente di lavoro.

Il settimo capitolo è dedicato alla "realizzazione del prodotto", prevedendo che l'organizzazione debba preliminarmente pianificare e sviluppare i processi necessari per la realizzazione del prodotto coerentemente con i requisiti degli altri processi come indicati nel capitolo 4, tenendo in debita considerazione sia i requisiti del prodotto ma anche quelli del cliente. Trattasi di un capitolo abbastanza ampio che affronta le diverse sfaccettature della questione ivi comprese le fasi della progettazione e dello sviluppo e delle relative verifiche e dei riesami, le fasi relative all'approvvigionamento con valutazione dei fornitori e la messa in atto di tutte le attività necessarie, ivi comprese le ispezioni per assicurare che il prodotto approvvigionato soddisfi i requisiti richiesti. Un peso importante viene attribuito poi alla comunicazione con i clienti ai quali vanno date tutte le informazioni relative al prodotto ivi compresi quelle relative agli approvvigionamenti e, da questi recepire le informazioni di ritorno ivi comprese le lamentele e i reclami che vanno adeguatamente esaminati e trattati. Il capitolo affronta anche tutte le tematiche e le procedure necessarie per garantire la tracciabilità e la corretta conservazione del prodotto.

L'ultimo capitolo è infine dedicato alla "misurazione, analisi e miglioramento". A tal proposito l'organizzazione deve pianificare ed attuare i processi di analisi, monitoraggio e misurazione atti a dimostrare la conformità del prodotto ai requisiti e ad assicurare la conformità del sistema di gestione della qualità. Deve inoltre individuare idonei strumenti per ottenere informazioni circa

la percezione e il grado di soddisfazione degli utenti nonché condurre, ad intervalli pianificati, degli *audit* interni per verificare la costante conformità del sistema ai requisiti previsti dalla norma e il suo corretto stato di attuazione e mantenimento. L'ultima parte del capitolo, e della norma nel suo complesso, è dedicata al trattamento ed alla tenuta sotto controllo del "prodotto non conforme" (le cosiddette non conformità) con l'introduzione dei concetti di azioni correttive e azioni preventive (le prime per ovviare al ripetersi di non conformità già accertate e le seconde per prevenire eventuali non conformità) il tutto nell'ottica del continuo miglioramento del sistema, principio cardine su cui si basa tutta la norma.

Le norme ISO sono soggette a periodiche revisioni da parte dell'organismo internazionale (di norma ogni cinque anni); anche per la 9001 risulta attualmente in corso l'iter di revisione che dovrebbe essere ultimato nel 2015 con l'adozione della nuova versione ISO 9001:2015.

Gli obiettivi che gli organismi tecnici internazionali si sono dati in questo processo di revisione sono sostanzialmente i seguenti:

- mantenere la propria pertinenza ai sistemi di gestione della qualità;
- integrarsi con le altre norme dei sistemi di gestione utilizzando un format comune;
- offrire un approccio integrato alla gestione organizzativa;
- riflettere la crescente complessità del contesto nel quale operano le organizzazioni;
- riflettere le necessità di tutti i potenziali gruppi di utenti;
- accrescere la capacità di una organizzazione di soddisfare i propri clienti.

I primi elaborati da parte degli organi tecnici propongono una struttura della norma leggermente diversa rispetto a quella attuale con l'accorpamento di alcuni capitoli e la creazione di altri con alcune modifiche anche abbastanza importanti specie per quanto attiene agli *audit*, ma anche per quanto riguarda per esempio i requisiti della documentazione di cui al punto n. 4.2 della vigente norma: nella nuova edizione la documentazione viene considerata un mezzo ed è funzionale al sistema di gestione, ma non è il sistema di gestione e pertanto non sono più richiesti né il manuale, né le procedure documentate.

Avere la certificazione di qualità vuol dire che il sistema della qualità e tutte le sue procedure sono conformi alla norma. Per ottenere la certificazione occorre rivolgersi ad un organismo di certificazione (in Italia vi sono diverse decine di società che svolgono questo ruolo). Per garantire l'omogeneità di comportamento e per la credibilità della certificazione gli organismi di certificazione devono operare secondo le indicazioni di specifiche norme ISO e sono soggetti al controllo di un apposito ente indi-

pendente (ente di accreditamento) che ne verifica il comportamento e quando accerta che operano in conformità con le norme di riferimento, rilascia l'accredito. Dal 2009 in Italia svolge il ruolo di Ente Unico Nazionale di Accreditamento, designato dal governo, la società Accredia; nelle certificazioni che vengono emesse oltre all'organismo di certificazione che l'ha rilasciata figura anche il logo di Accredia a garanzia proprio del fatto che trattasi di un organismo conforme ed accreditato. La certificazione viene rilasciata dopo un *audit* iniziale (*audit* di certificazione) preceduto da un esame della documentazione predisposta dall'azienda e può articolarsi in uno o più *stage*.

Nel corso della valutazione vengono esaminate le evidenze aziendali e vengono accertate le eventuali non conformità; all'*audit* iniziale di certificazione seguono degli *audit* annuali di sorveglianza fino alla scadenza della certificazione (tre anni dall'emissione).

In termini pratici l'azienda che intende ottenere la certificazione del sistema di qualità deve predisporre o con proprio personale adeguatamente formato e preparato o tramite l'ausilio di un consulente esperto nel settore, la documentazione prevista dalla norma testé illustrata, ivi compreso il manuale della qualità e la politica della qualità, le procedure di sistema i registri delle non conformità e delle azioni preventive e correttive ed ogni quant'altro previsto ivi compresi gli *audit* interni e il riesame e rivolgersi ad un organismo di certificazione.

Come si diceva prima, la decisione di sviluppare un sistema di gestione della qualità dovrebbe essere una scelta strategica per l'azienda finalizzata al miglioramento ed in definitiva alla sempre maggior soddisfazione del cliente. Ciò a maggior ragione dovrebbe valere

per un ente o una azienda pubblica la cui *mission* dovrebbe essere per l'appunto l'erogazione di un pubblico servizio, di qualità e con soddisfazione da parte dell'utente. Purtroppo non sempre tale *mission* appare così scontata dovendosi in questi ultimi anni fare i conti con altre problematiche molto più gravi che mettono addirittura a rischio la permanenza dell'azienda sul "mercato" facendo perdere di vista il fine ultimo ovvero la soddisfazione dell'utente. In questo contesto non si può neanche escludere che ottenere la certificazione per qualche azienda può non rappresentare una scelta strategica ma uno strumento per poter partecipare alle gare alle quali sempre più frequentemente è richiesta la certificazione. In questi casi l'intervento viene ridotto al minimo senza sviluppare all'interno dell'organizzazione una vera cultura della qualità ma limitandosi solamente alla predisposizione, in maniera esclusivamente burocratica della documentazione di sistema. Che dire?. È una occasione



persa per consentire una crescita dell'organizzazione e rivalutare il ruolo dei servizi pubblici erogati direttamente dall'amministrazione o dalle sue aziende, la cui immagine in questi ultimi anni risulta piuttosto offuscata. Puntare poi sul sistema di qualità per migliorare la soddisfazione degli utenti significa guardare il servizio pubblico dalla parte dei cittadini specie in un settore così delicato come quello funerario in cui si intrecciano interessi economici e sentimenti; puntare su un servizio di qualità che tenga conto delle esigenze dei cittadini utenti e che li salvaguardi anche da eventuali speculazioni o anomalie presenti nel mercato, penso sia proprio il motivo di una presenza pubblica in questo settore.

E sicuramente in questo contesto il sistema di gestione della qualità, fatto come scelta strategica, e non solo a scopo strumentale, rafforza ulteriormente lo spirito di servizio. E per chiudere non posso non citare l'esperienza diretta in questi processi all'interno del Comune di Trento che da cinque anni dispone della certificazione sia per l'attività funebre che per la gestione cimiteriale. Orbene i servizi funerari del Comune di Trento non avevano la necessità di una formale certificazione non dovendo partecipare a nessuna gara essendo la gestione in economia diretta: la scelta è stata proprio di tipo strategi-

co rappresentando un ulteriore tassello nel percorso di eccellenza intrapreso da diversi anni con l'adozione della carta dei servizi e proseguito con le indagini di *customer satisfaction*. L'adozione del sistema di qualità e dei suoi strumenti (manuale della qualità, trattamento delle non conformità, azioni correttive e preventive) ha sicuramente contribuito a migliorare ulteriormente le performance qualitative nell'erogazione dei servizi, ma ha contribuito anche a diffondere in maniera capillare in tutti gli operatori la cultura della qualità e della soddisfazione degli utenti con indubbi riflessi positivi sia in termini di servizio che di immagine. Sono quindi fermamente convinto che chi decide di adottare il sistema di gestione della qualità non debba limitarsi ad ottenere la certificazione riducendo le incombenze burocratiche solo ad un piccolo gruppo di addetti ai lavori, ma deve sviluppare il sistema in maniera diffusa in tutta l'organizzazione: i risultati saranno sicuramente soddisfacenti.

(*) *Responsabile dei Servizi Funerari del Comune di Trento*