

Massimo Binelli

Consulente di Direzione e Organizzazione Aziendale

IL MANTENIMENTO DEL SISTEMA GESTIONE QUALITÀ AFFIDATO IN OUTSOURCING

© Marzo 2004 Massimo Binelli. Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile, è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

Per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni, il “problema” non è l’ottenimento della certificazione in conformità alle norme Iso, ma il **mantenimento nel tempo del Sistema Gestione Qualità** certificato. Le fasi di progettazione e di realizzazione di tutti i documenti appartenenti al Sistema Gestione Qualità (manuale, procedure operative, istruzioni di lavoro, modulistica di registrazione, programmi di gestione informatica dei dati eccetera) vengono svolte, nella maggior parte di casi, con l’ausilio di società di consulenza o di consulenti di direzione e organizzazione aziendale. Dopo l’ottenimento del certificato, tuttavia, molti imprenditori ritengono inutile continuare a investire nella consulenza, sia perché, mediamente, c’è un anno di tempo prima della verifica periodica di mantenimento svolta dall’ente di certificazione, sia perché ritengono che sia sufficiente l’impegno part time della persona che all’interno dell’organizzazione ha seguito lo sviluppo del Sistema Gestione Qualità per garantire l’aggiornamento di tutta la documentazione. Si tratta di un approccio alla certificazione di tipo “burocratico”, poiché essa è vissuta come un obbligo contrattuale o come un “bollino” del quale ormai non si può più fare a meno, per non restare esclusi dal “giro”. Si ritiene, quindi, che basti accumulare un po’ di scartoffie durante l’anno (qualche documento di non conformità e un paio di reclami, giusto per aver qualcosa da “buttare sul tavolo” in fase di ispezione), e magari rimetter mano alle carte una o due settimane prima della verifica di mantenimento o di rinnovo del certificato per sistemare tutto e farsi trovare “preparati” all’esame. Quando si verificano tali circostanze, è semplicistico attribuire la colpa solo all’imprenditore che “non sa guardare lontano”, poiché, a mio giudizio, sono taluni consulenti ad avere, o come minimo a condividere, la responsabilità di una mancata **visione strategica della certificazione Iso**.

Lo studio di un Sistema Gestione Qualità, infatti, deve risultare per l’impresa una straordinaria occasione di analisi dei propri processi e delle proprie procedure, per far emergere criticità e possibilità di miglioramento, e non deve assolutamente essere una banale applicazione di modelli preconfezionati, da adattare/imporre alla bell’e meglio a una realtà aziendale simile – se va bene – a quella nella quale in origine è stato concepito il modello. Nel primo caso, auspicabile là dove la professionalità del consulente è tale da consentirgli di penetrare consapevolmente nei gangli più sensibili dell’organizzazione, **l’imprenditore coglie con chiarezza l’importanza del cambiamento in atto** e nasce in lui il bisogno di mantenere vitale e dinamico il processo di evoluzione. Nel secondo deprecabile caso, invece, è prevalente la percezione di “inutile perdita di tempo”, pertanto le risorse destinate al Sistema Gestione Qualità sono sempre considerate elevate, qualunque sia la loro entità. La figura del Responsabile Gestione Qualità viene così inquadrata come una pura formalità necessaria, una casella in più nell’organigramma, ma il tempo che la persona incaricata di svolgere tale compito dedica alla “burocrazia” è definito sprecato, rubato alle attività che generano profitto. Per uscire da un così deleterio circolo vizioso, è necessario che il modello mentale **certificazione qualità = spreco** venga progressivamente **sostituito**, a tutti i livelli dell’organizzazione, dal modello mentale **certi-**

ficazione qualità = risorsa. È un percorso non facile, che può essere attuato solo introducendo in azienda una “variazione”, una sorta di perturbazione proveniente dall'esterno che crei una scossa positiva e consenta un successivo riassetto di tutti gli elementi in una nuova posizione di equilibrio.

In che modo l'imprenditore può giungere a tale risultato, positivo sia sul fronte dei costi aziendali sia su quello dell'efficienza interna? La **soluzione**, sperimentata con successo in decine di aziende da chi scrive, è l'**affidamento in outsourcing del mantenimento del Sistema Gestione Qualità**. I vantaggi di questa scelta strategica sono molteplici e vanno dal **risparmio**, poiché il costo di un piano annuale di assistenza è enormemente inferiore al costo di un dipendente che svolga la medesima attività a tempo pieno (caso peraltro raro) o part time, alla **maggior efficacia** di ogni azione portata a termine da un soggetto esterno, considerato con più rispetto in confronto a una figura interna (che comunque deve restare l'interfaccia di coordinamento tra l'organizzazione e il consulente).

Un buon contratto di assistenza e mantenimento di un Sistema Gestione Qualità deve comprendere tutti gli aspetti “burocratici”, quali la gestione della documentazione, le registrazioni eccetera, per sollevare l'organizzazione aziendale da tali “incombenze”, **ma soprattutto deve contemplare gli aspetti strategici**, poiché il consulente, forte della propria esperienza, ha il dovere di studiare con l'imprenditore i piani di miglioramento, le azioni correttive e preventive, le non conformità, i reclami, le azioni di monitoraggio della soddisfazione del cliente. Il consulente, inoltre, deve aiutare l'imprenditore a integrare in modo indissolubile il Sistema Gestione Qualità con il controllo di gestione, con la gestione della sicurezza, dell'ambiente, della privacy e di ogni altro aspetto inerente alla qualità del prodotto e alla soddisfazione del cliente e di tutti i portatori di interesse dell'impresa, gli stakeholder.

Nel periodo intercorrente tra una verifica periodica di mantenimento della certificazione e la successiva, **il consulente, in armonia con la direzione dell'organizzazione, deve effettuare la pianificazione delle attività da svolgere**, quali, a titolo di esempio, le verifiche ispettive interne o presso i fornitori primari, l'analisi dei dati, il riesame della direzione, la formazione. Inoltre, è auspicabile che il consulente partecipi, in qualità di osservatore, alle verifiche condotte dall'ente di certificazione, onde poter attuare, durante il periodo successivo, le azioni correttive rese necessarie per rimuovere eventuali anomalie rilevate, spiegate a voce dagli ispettori e verbalizzate nei rapporti redatti a conclusione delle verifiche. **Il consulente, in definitiva, deve diventare un partner affidabile per l'imprenditore**, poiché è il responsabile in outsourcing di un processo speciale di vitale importanza per tutta l'organizzazione, un processo che si autoalimenta grazie alla fiducia che, nel corso tempo, si crea e, progressivamente, si consolida tra tutti i soggetti coinvolti.