



quinta parte
QUALITÀ

LA QUALITA'

Sgombriamo subito il campo da un equivoco frequente: che si parli della “Qualità del prodotto o delle lavorazioni”. In realtà stiamo trattando della qualità dell’organizzazione e quindi dell’Azienda. Inoltre la “Qualità” di cui stiamo parlando ha una definizione (l’insieme delle caratteristiche di un’entità che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite) riconosciuta in più di 100 nazioni, ma non è quella presente nel vocabolario o quella che si intende nell’utilizzo quotidiano della lingua italiana. Anche la conseguente certificazione di cui ci occupiamo in questo capitolo è riferita all’Azienda e non ai suoi prodotti e lavorazioni.

Vantaggi nell’adottare un sistema di gestione per la qualità aziendale

I principali benefici derivanti dall’introduzione di un sistema di gestione per la qualità sono di natura organizzativa e si concretizzano in un generale miglioramento in termini di maggiore competitività sul mercato di riferimento, di minore assistenza e rilavorazioni (cantieri chiusi bene), di gestione integrata con altri sistemi (per esempio: sicurezza e ambiente), infine con la possibilità di andare in ferie tranquilli sapendo che tutto il personale sa come “condursi”. Inoltre un buon sistema per la gestione della qualità fornisce dati utili per prendere con più sicurezza le decisioni giustificando con informazioni oggettive le scelte fatte.

La “Certificazione”

La certificazione attesta che un prodotto, un’organizzazione o la qualifica di una persona è conforme ad una specifica norma o documento normativo. La certificazione viene effettuata da Organismi di Certificazione, che agiscono sempre quale parte terza indipendente. In seguito alla avvenuta certificazione, viene rilasciato un certificato ed il diritto d’uso di un marchio.

I vari tipi di certificazioni

Esistono tre fondamentali tipi di certificazione:

- 1. certificazione di prodotto:** attesta la conformità di un prodotto a specifiche tecniche di riferimento (norme o regole tecniche).
- 2. certificazione del sistema qualità aziendale:** attesta la conformità dell’intero sistema qualità (Organizzazione) dell’azienda alle norme della serie UNI EN ISO 9000.
- 3. certificazione del personale:** attesta che una persona ha i requisiti per operare con competenza in un determinato settore tecnico e/o organizzativo.

Differenza tra certificazione di prodotto e certificazione di sistema

A volte si può far confusione tra la “**Certificazione di prodotto**” e la “**Certificazione di Sistema**”. Anche se alla fine si vuole comunque assicurare la qualità del prodotto/servizio, la prima costituisce la garanzia (o ragionevole confidenza) che il prodotto preso in considerazione è costruito in conformità alla norma/specifica tecnica di riferimento applicabile; la seconda riguarda invece tutta l’Azienda nel senso che si verifica che l’organizzazione, i processi, gli standard di lavoro, ecc. vengono gestiti mediante un sistema qualità conforme alla norma ISO 9000 applicabile.

Le norme ISO 9000

Ogni norma è contraddistinta da una sigla e da un numero, che identificano rispettivamente l’ente di normazione che l’ha emessa ed il genere/tipologia di norma. Esistono enti di normazione di livello nazionale, europeo e mondiale. Le norme **ISO** sono quelle elaborate a livello mondiale dalla “**International Standardisation Organization**” (Organizzazione Internazionale di Normazione) e la serie **9000** è relativa alla “Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità”.

Le norme della famiglia ISO 9000 costituiscono il nucleo centrale di un insieme di norme relative ai sistemi qualità applicabili ad una vasta gamma di settori industriali ed altre attività economiche; tra questi anche il settore dell’edilizia e dell’impiantistica.

Certificare la propria impresa

Certificare la propria Impresa significa sottoporla alla verifica di un Ente Terzo (Organismo di Certificazione) il quale verifica la conformità del sistema per la gestione della qualità precedentemente implementato a quanto previsto dalla norma ISO 9000 applicabile. Se l’esito della verifica risulta positivo, l’impresa riceve un Certificato Qualità rilasciato dall’Organismo di certificazione. Tale Certificato deve essere mantenuto nel tempo, quindi l’Impresa deve applicare costantemente il Sistema di gestione per la qualità implementato (deve essere il suo metodo di lavoro) anche perché l’Organismo di Certificazione sorveglierà periodicamente (generalmente ogni anno) il mantenimento della conformità.

Organismi di certificazione in Italia

Nel nostro Paese esistono diverse decine di Organismi di Certificazione. Talvolta si tratta di “filiali” di organismi internazionali, in altri casi si tratta di organismi nazionali, competenti in uno specifico campo, costituiti per volontà delle associazioni del settore o di privati.

Implementazione di un sistema qualità e successiva certificazione

Per implementare un sistema di gestione per la qualità nella propria Impresa ed in seguito certificarlo, in sintesi, occorre:

1. individuare la volontà e/o la necessità di intraprendere la strada della qualità;
2. individuare i tempi e i costi da affrontare;
3. individuare, tra le norme della famiglia ISO 9000, quelle a cui fare riferimento;
4. descrivere semplicemente su documenti (Manuale della qualità, procedure, ecc.) come l'Impresa si è organizzata per eseguire i propri processi rispettando i requisiti previsti dalla norma di riferimento (**scrivi quello che fai**);
5. far applicare da tutta l'organizzazione e in tutti i processi quanto scritto e pianificato nei documenti (**fai quello che hai scritto**);
6. documentare e registrare quanto fatto in modo da poter dimostrare a chiunque (quindi anche all'Organismo di Certificazione) e in qualsiasi momento di lavorare secondo quanto definito e in conformità a quanto previsto dalla norma di riferimento (**documenta quello che hai fatto**);
7. individuare l'organismo di certificazione più adatto alle proprie esigenze e richiedere quindi una verifica ispettiva sulla propria azienda finalizzata all'ottenimento della certificazione.

La semplice sintesi: **scrivi quello che fai, fai quello che hai scritto e documenta quello che hai fatto**, rende bene l'idea del metodo che va utilizzato.

Come intraprendere il percorso

Come già accennato nell'introduzione tecnica, il percorso verso la qualità e la certificazione va visto soprattutto come un'occasione di miglioramento, piuttosto che come un obbligo. E' essenziale partire con il piede giusto. Le norme ISO 9000 vengono anche chiamate scherzosamente "ISO MASO"! perché in effetti è facile farsi del male da soli realizzando un sistema burocratico e farraginoso in grado di rallentare le attività aziendali. Perciò è necessario fare le cose bene. Bisogna essere costanti, capire bene e costruire un sistema che risulti utile come strumento di gestione.

Le fasi principali sono le seguenti:

a) REPERIMENTO NORME

Le norme ISO 9000 sono reperibili presso gli uffici dell'UNI. Se ci si fa supportare da un consulente esterno, questi provvederà a contattare l'ente per la spedizione delle copie.

b) VALUTAZIONE E SCELTA DEL CONSULENTE

Affrontare il percorso della qualità da soli è piuttosto complicato, perciò la gran parte delle imprese si avvale di un consulente esterno. La scelta del partner a cui affidarsi non va effettuata con leggerezza. Purtroppo tutti gli ambiti dove il bene fornito è innovativo ed immateriale, (qualità, sicurezza, ambiente, informatica, controllo di gestione, psicologia aziendale, ecc.) e dove quindi il cliente non può effettuare una valutazione diretta preventiva della qualità del servizio, attirano incompetenti, improvvisati ed a volte anche imbroglioni che si giovano dell'antico proverbio : "In mondo di ciechi, l'orbo è re". Evitare errori non è però così difficile. Se non si dispone di nominativi, si può richiedere all'UNI o al SINCERT l'elenco delle aziende di consulenza certificate; si possono contattare quelle più vicine e richiedere le referenze, (per verificare quelle che hanno avuto più esperienze nei settori dell'edilizia e dell'impiantistica e che quindi sanno cos'è un cantiere). Ci si orienta quindi sui due o tre consulenti che risultano meglio referenziati e si fa una rapida verifica: si telefona a 8 – 10 aziende che hanno già usufruito del servizio e si chiede come si sono trovati con il consulente che li cita nelle referenze. Si dovrebbe chiedere se il servizio è stato eseguito con professionalità, se è stato eseguito nei tempi previsti ed infine se i costi sono rimasti quelli iniziali o se sono cresciuti in corso d'opera (non dimentichiamo che implementare un sistema qualità richiede circa un anno). Se già si hanno contatti e nominativi, si chiedono comunque le referenze e si effettua la verifica di cui sopra. Ci vuole una mezzora, ma è un ottimo investimento di tempo. Ovviamente poi si mettono in competizione i consulenti migliori sul piano dell'offerta economica. Per tutelarsi ulteriormente si può richiedere al consulente selezionato di avere un'assicurazione a copertura di eventuali errori e disservizi.

c) IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

E' questa senz'altro la parte più impegnativa e più lunga di tutto il percorso. Non che sia particolarmente complicato: l'hanno già fatto centinaia di migliaia di aziende di ogni genere e dimensione, ma non è una cosa da prendere alla leggera. In primo luogo è bene che l'imprenditore dedichi inizialmente del tempo per capire bene in che cosa consiste l'attività. Poi deve scegliere un dipendente o un collaboratore di fiducia che sia disponibile a ricoprire il ruolo di "responsabile per la qualità". Quest'ultimo passaggio è molto importante, perché da esso dipende in gran parte la buona riuscita o meno di tutta l'operazione Qualità e certificazione. Va anche considerato il fatto che è questa una delle fasi dove si concentrano la maggior parte dei costi interni per la qualità. Andrebbe infatti scelta una persona in gamba, capace di studiare e di apprendere cose nuove, dotata delle necessarie capacità relazionali per gestire i rapporti con il restante personale (a volte non è facile convincere un muratore che deve fare una richiesta materiali per il cantiere barrando caselle su di un apposito modulo, piuttosto che su un pacchetto di sigarette aperto o su di una tavoletta da imballaggio). Questa persona dovrà dedicare, nell'arco del periodo necessario alla costruzione del sistema qualità, un certo

quantitativo di ore alla propria formazione, alla creazione dei documenti, al coinvolgimento del personale e a volte alla protezione del giovane sistema dalle incursioni dell'imprenditore che ha quasi sempre la naturale tendenza a scavalcare le regole che lui stesso ha contribuito a definire. Tutte queste ore vanno sottratte alle normali attività produttive e di cantiere e quindi ovviamente hanno un costo che va messo preventivamente in conto. Pertanto, oltre ad un impegno "di testa" e di attenzione necessari a capire e a decidere come impostare il percorso (la norma lascia immensi spazi per la personalizzazione del proprio sistema qualità), l'imprenditore dovrà mettere in conto i costi relativi alla consulenza, ai già citati costi interni (per lo più tempo), all'eventuale acquisto di un minimo di hardware e software per la gestione dei documenti (se non già disponibili in azienda) ed infine degli eventuali costi di certificazione. Non sono mai cifre iperboliche, ma la spesa di una decina di migliaia di Euro va messa in conto.

d) LA CERTIFICAZIONE

La scelta dell'ente cui affidare la propria certificazione va fatta sulla base di diversi criteri. In primo luogo occorre scegliere fra quegli enti che sono accreditati dal Sincert (Ente di sorveglianza e di accreditamento degli organismi di certificazione) o riconosciuti a livello nazionale ed internazionale per il settore di appartenenza. Ci sono enti specializzati nella meccanica, altri nei servizi o nell'agro alimentare, ecc.; occorre quindi individuare quelli che sono accreditati per l'edilizia e/o per l'impiantistica. Quindi bisogna valutare il livello di visibilità di cui si necessita. Se ad esempio, oltre che in Italia, l'azienda esegue lavori e partecipa ad appalti anche all'estero, è bene scegliere un ente internazionale riconosciuto ovunque. Se invece si opera solo a livello locale può andare benissimo un ente nazionale. Infine il fattore costi è quello che fa decidere a parità di condizioni. Sugeriamo in ogni caso di farsi fare delle offerte che tengano conto anche dei primi tre anni di sorveglianza. Alcuni enti infatti propongono costi contenuti per la certificazione, ma si rivelano poi costosi in termini di verifiche periodiche di mantenimento della certificazione, oppure viceversa. Scelto l'ente, si potrà avviare la pratica di certificazione confermando l'offerta più gradita e rispondendo al questionario dell'ente stesso. Le fasi successive prevedono una verifica da parte dell'organismo di certificazione del manuale della qualità fornito dall'azienda. Se non ci sono particolari rilievi, o dopo la eventuale correzione dei rilievi più importanti, l'organismo di certificazione manda degli ispettori per verificare direttamente in azienda se il sistema di gestione della qualità è conforme alla norma ISO 9000 applicabile. Se l'esito della verifica ispettiva risulta favorevole, gli ispettori trasmettono all'ente una relazione contenente il "nulla osta a certificare" il quale consente l'emissione del certificato.

Documentazione relativa al sistema di gestione della qualità

Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'Impresa si articola in riferimento alla seguente documentazione:

- Manuale della Qualità.

- Procedure.
- Matrici delle Responsabilità.
- Istruzioni Operative.
- RegISTRAZIONI della Qualità.

Manuale della Qualità

Il Manuale della Qualità è il documento di riferimento nell'ambito del Sistema Qualità dell'Impresa. I capitoli del Manuale della Qualità richiamano le procedure sviluppate per soddisfare, a livello operativo, i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000; qualora il capitolo non sia collegato con alcuna procedura, è lo stesso capitolo del Manuale della Qualità che funge da documento prescrittivo con valenza di procedura. Lo stato di aggiornamento dei vari capitoli del Manuale della Qualità è riportato nella seconda pagina di copertina. All'aggiornamento di un solo capitolo del Manuale corrisponde l'aggiornamento dello stato di revisione generale riportato in copertina.

Procedure

Le procedure sono documenti prescrittivi che definiscono, a livello operativo, come condurre, in maniera pianificata e sistematica, le attività dell'Impresa. Le procedure riportano o richiamano lo scopo ed il campo di applicazione, i criteri, le metodiche, i documenti, gli strumenti da utilizzare ed i criteri di accettabilità; inoltre riportano le RegISTRAZIONI della Qualità da produrre per evidenziare lo svolgimento delle attività ed i relativi esiti.

Matrici delle Responsabilità

Ogni procedura richiama una matrice delle responsabilità; essa rappresenta il documento che definisce per ogni attività descritta nella procedura corrispondente la rispettiva responsabilità (chi fa cosa).

Istruzioni operative

Sono documenti sintetici e di facile interpretazione rivolti al personale operativo a supporto delle attività da svolgere.

RegISTRAZIONI della Qualità

Sono in genere documenti (moduli, ecc.), ma possono anche presentarsi come dati su Sistema Informatico.

Per avere una visione completa dei documenti del sistema di gestione per la qualità, e per vedere una immediata corrispondenza, abbiamo ritenuto opportuno realizzare uno schema riassuntivo. Tale schema mette in evidenza quali siano i documenti del sistema di gestione per la qualità che normalmente è necessario elaborare (manuale della qualità, procedure, regISTRAZIONI) e, come questi risultino rispondenti per ciascuna attività specifica.

MANUALE DELLA QUALITA'	PROCEDURE	REGISTRAZIONI DELLA QUALITA'
CAPITOLO 0 GENERALE		
CAPITOLO 1 RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE	PRO 01.01 Procedura per la gestione delle informazioni	<ul style="list-style-type: none"> · Master list (elenco) dei documenti aggiornati idonei all'uso
	PRO 01.02 Procedura per la conduzione dei riesami del Sistema Qualità	<ul style="list-style-type: none"> · Verbale di riesame · Proposte di miglioramento e obiettivi di dettaglio
CAPITOLO 2 GESTIONE DELLE RISORSE	PRO 02.01 Procedura per il reclutamento e addestramento del personale	<ul style="list-style-type: none"> · Scheda Personale · Programmi di formazione
	PRO 02.02 Procedura per la gestione della manutenzione delle infrastrutture	<ul style="list-style-type: none"> · Scheda di manutenzione e pulizia
	PRO 03.01 Procedura per la formulazione delle offerte per gare d'appalto	<p>Richiesta Offerta o bando</p> <p>Offerta</p> <p>Riesame aspetti critici</p> <p>Contratto</p> <p>Perizia di variante</p> <p>Atto di sottomissione</p> <p>Check List sopralluogo</p>
CAPITOLO 3 ESECUZIONE DEI LAVORI	PRO 03.02 Procedura per la gestione degli approvvigionamenti	<ul style="list-style-type: none"> · Ordini di acquisto e contratti · Elenchi dei Fornitori/ subappaltatori · Schede Fornitori/ subappaltatori
	PRO 03.03 Procedura per il controllo dei prodotti acquistati e immagazzinamento	<ul style="list-style-type: none"> · Documento di trasporto firmato · Certificati di origine dei materiali
	PRO 03.04 Procedura per la pianificazione, gestione e controllo delle attività da cantiere	<ul style="list-style-type: none"> · Piano controllo qualità (commessa) · Rapporto giornaliero e/o giornale dei lavori · Verbale di pre-consegna

		<ul style="list-style-type: none"> · Relazione di Fine Lavori · Verbale di collaudo finale · Certificato di regolare esecuzione
	PRO 03.05 Procedura per la gestione della taratura degli strumenti di controllo	<ul style="list-style-type: none"> · Elenco degli strumenti · Registrazione esiti taratura
CAPITOLO 4 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI	PRO 04.01 Procedura per la conduzione delle verifiche ispettive interne	<ul style="list-style-type: none"> Programma delle Verifiche Ispettive · Rapporti di V.I.
	PRO 04.02 Procedura per la gestione delle Non Conformità	<ul style="list-style-type: none"> · Rapporti di Non Conformità e Reclami
	PRO 04.03 Procedura per la gestione delle Azioni Correttive e Azioni Preventive	<ul style="list-style-type: none"> Verbali delle Azioni Correttive e Preventive

N.B.: I moduli evidenziati in neretto presenti nell'ultima colonna, sono documenti già esistenti presso le sedi delle aziende che partecipano alle gare d'appalto di lavori pubblici.

PUNTO QUALITÀ

*per far crescere
la tua Impresa!!!*

Come gestire la commessa di cantiere
garantendo il giusto margine?

Come fare per non sbagliare i preventivi?

Come redigere un rapportino di lavoro realmente utile?

Come gestire le controversie con il cliente
senza soccombere in partenza?

Come costruirsi l'idoneità tecnica richiesta
dal mercato degli appalti?

Come delimitare le proprie responsabilità
senza assumersi anche quelle degli altri?

Come presentarsi con un "biglietto da visita"
generalmente riconosciuto ed apprezzato dal mercato?



**Punto Qualità è lo strumento
di Confartigianato Venezia
per fornire una risposta
concreta ed efficace
a tutte queste domande**

**Informazioni:
Confartigianato Venezia
Settore Qualità ed Appalti
tel. 041 5299270 - Fax 041 5299279
e-mail: infoquality@artigianivenezia.it**