

# ISO9001:2000 e qualità dei servizi orientativi<sup>1</sup>

*Interviewer: Did you use procedural manuals available in your factory?*

*Bill (A Canadian steelworker): It was ISO demanded. They had to do it. That's the only reason. But I can take you down there and I can show you, you know, piles of dust on them or they're hidden under here or whatever else. It's the only reason they're there....*

*I: Do those manuals come out when there's an audit?*

*Bill: They'll dust them off.*

*I: They'll dust them off!*

*Bill: I'm serious, they'll dust them off. They'll go along and just.... you know, they might be in a drawer or underneath a desk or sometimes it's right on the floor in the corner. The guy'll take them, dust them off, put them somewhere where they can be seen. I'm not kidding you<sup>2</sup>.*

Con l'approvazione del DM 166/2001 *Disposizioni in materia di accreditamento dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale*, e delle collegate normative regionali molte agenzie formative e orientative hanno dovuto o dovranno adottare un approccio alla qualità basato sull'ISO9001:2000<sup>3</sup>. Può essere perciò opportuno un approfondimento su questo approccio e sulla sua capacità di assicurare la qualità dei servizi in generale e, fra questi, di quelli orientativi.

L'ISO9001:2000 è un elenco di requisiti ritenuti necessari per ottenere un sistema ottimale di gestione aziendale della qualità<sup>4</sup> e più in generale di gestione aziendale tout court, elaborato dall'ISO, International Organisation for Standardisation, un'organizzazione con base a Ginevra<sup>5</sup>. Un sistema di gestione della qualità viene definito come *un insieme di attività coordinate per tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento a determinate esigenze o aspettative*<sup>6</sup>.

In tutti i Paesi vi sono società accreditate che, dopo una istruttoria che comprende almeno una visita ispettiva in loco, rilasciano all'azienda che la richiede una certificazione di conformità del sistema

---

<sup>1</sup> Autore Leonardo Evangelista. Articolo contenuto sul sito [www.orientamento.it](http://www.orientamento.it). Autore © Leonardo Evangelista ([www.leonardoevangelista.it](http://www.leonardoevangelista.it)). Ultima modifica 14 novembre 2003. L'articolo rispecchia le opinioni dell'autore al momento dell'ultima modifica. Può essere riprodotto (stampa dal sito per uso personale o fotocopia per uso didattico) citando la fonte.

<sup>2</sup> Traduzione italiana: Intervistatore: *Ma nella tua impresa utilizzavi i manuali con la descrizione delle procedure?* Bill (un metalmeccanico canadese): *Erano richiesti dall'ISO. Era necessario averli. Ma questa è l'unica ragione. Potrei portarti in ditta e farti vedere che sono coperti dalla polvere o buttati a destra e sinistra.* Int.: *I manuali venivano tirati fuori quando c'era un'ispezione?* Bill: *Venivano tirati fuori e spolverati.* Int.: *Spolverati?* Bill: *Lo dico seriamente. Venivano spolverati. Andavano a cercarli... potevano essere in un cassetto, o sotto un tavolo, o buttati sul pavimento in un angolo. Li prendevano, li spolveravano e li mettevano in posti dove potevano essere visti. Non ti sto prendendo in giro.* Bill, intervista n. 2, Giugno 1999, citata in D. E. Smith con S. Dobson, *Storing and Transmitting Skills: The Expropriation of Working Class Control*, 2003, pag.36, reperibile in <http://www.oise.utoronto.ca/depts/sese/csew/nall/res/>.

<sup>3</sup> Ad esempio la Regione Toscana ha richiesto che tutti i soggetti accreditati per l'orientamento, se sprovvisti, mettano a regime entro il 2004 un sistema di controllo di qualità da scegliersi fra l'ISO9001 e l'EFQM.

<sup>4</sup> L'approccio ISO9001 è descritto in *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti e nei collegati Fondamenti e terminologia* (numero di identificazione ISO9000:2000) e *Linee guida per il miglioramento delle prestazioni* (numero di identificazione ISO9004:2000) editi in Italia da UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione. La cifra 2000 indica che ci si riferisce alla versione delle norme approvata nel 2000; di seguito per brevità la omettiamo. Sull'ISO9001:2000 si veda <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html>.

<sup>5</sup> Sito internet [www.iso.ch](http://www.iso.ch).

<sup>6</sup> Si vedano le definizioni 3.2.3., 3.2.6., 3.1.2 contenute in ISO9000 *Fondamenti e terminologia*..

di qualità aziendale alle norme ISO9001<sup>7</sup>. La certificazione dimostrerebbe la capacità dell'organizzazione di soddisfare le esigenze o aspettative dei clienti, quelle dell'organizzazione stessa, e quelle cogenti, vale a dire obbligatorie per legge (ad esempio a quelle relative alla sicurezza dei prodotti)<sup>8</sup>. In genere prima dell'istruttoria le imprese si rivolgono a società di consulenza che le aiutano a strutturare la gestione aziendale secondo i principi dell'ISO9001 e a redigere il Manuale per la qualità e gli altri documenti collegati<sup>9</sup>.

Alla base dell'approccio ISO9001 c'è l'idea che 'per guidare e far funzionare con successo un'organizzazione è necessario dirigerla e tenerla sotto controllo in maniera sistematica e trasparente'<sup>10</sup>. Questo richiede fra l'altro di definire in maniera rigida l'organigramma aziendale, di formalizzare la maggior parte dei processi interni e di renderli verificabili a terzi a posteriori. Sugli effetti di queste disposizioni torneremo fra breve.

L'aspetto più importante da considerare per valutare la capacità di questo sistema di assicurare la qualità dei servizi orientativi è che si tratta di un sistema di natura generale, pensato per essere applicato 'a qualsiasi settore industriale o economico, a prescindere dal tipo di prodotto o servizio offerto'<sup>11</sup>. Il sistema così si occupa solo di definire con quali modalità debbano essere organizzate e controllate le attività aziendali, ma senza entrare nel merito delle scelte gestionali e delle specifiche di prodotto o servizio<sup>12</sup>. Ad esempio è previsto che debbano esistere una serie di procedure scritte e rigide per la gestione delle risorse umane, ma non quale debba essere il contenuto di queste procedure.

Con riferimento ai servizi (e, fra questi, a quelli per l'orientamento) la norma non stabilisce quali siano le modalità ottimali di erogazione, che sono lasciate alla scelta delle singole organizzazioni. Pertanto in prima approssimazione possiamo dire che non esiste alcuna garanzia, sulla base dell'ISO 9001, che le modalità di erogazione dei servizi seguite da una determinata organizzazione siano quelle ottimali.

Questo punto è fondamentale e merita di essere ulteriormente approfondito. In prima approssimazione il sistema assicura solamente che una certa organizzazione segue nell'erogazione dei servizi le procedure indicate nella documentazione collegata al Manuale per la qualità; assicura cioè semplicemente che (se il sistema è adottato correttamente) le modalità di erogazione dei servizi sono costanti. Con questo sistema possono così esistere (esistono) organizzazioni il cui sistema di gestione della qualità è certificato conforme a ISO9001 e che, per lo stesso servizio, ottengono livelli di qualità di erogazione e di soddisfazione del cliente molto diversi.

---

<sup>7</sup> L'azienda che supera il processo di verifica può dichiararsi 'Azienda con sistema di qualità certificato UNI ES ISO9001'

<sup>8</sup> Vedi punto 0.1. in ISO9001 *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*

<sup>9</sup> Il Manuale per la qualità descrive gli obiettivi aziendali e la strutturazione del sistema di gestione della qualità; fra i documenti collegati ricordiamo le procedure, descritte nelle 'istruzioni di lavoro' e le specifiche, descritte nei 'capitolati'; vedi il punto 2.7.2. di ISO9000 *Fondamenti e terminologia*. Per un esempio di Manuale per la qualità di una organizzazione che svolge attività di orientamento (fra l'altro uno dei pochissimi Manuali per la qualità pubblicamente consultabili) si veda quello del Centro Risorse Informative della Provincia di Milano in [http://www.provincia.milano.it/lavoro/ultima/pdf/manuale\\_qualita\\_sailor.pdf](http://www.provincia.milano.it/lavoro/ultima/pdf/manuale_qualita_sailor.pdf)

<sup>10</sup> Così al punto 0.2. di ISO9000 *Fondamenti e terminologia*.

<sup>11</sup> Così al punto 2.2. di ISO9000 *Fondamenti e terminologia*.

<sup>12</sup> Questa impostazione è spiegata molto chiaramente al punto 2.2. di ISO9000 *Fondamenti e terminologia*: 'La ISO9001, di per sé, non stabilisce requisiti dei prodotti.' Fra addetti ai lavori si ironizza sul fatto che, con la precedente versione dell'ISO9001, sarebbe stato possibile certificare anche un'azienda produttrice di salvagente in piombo, cioè di un prodotto palesemente inadeguato e dannoso per i clienti.' Il termine 'prodotto' indica nell'ISO9000 anche i servizi, si veda a riguardo 3.4.2. in ISO9000 *Fondamenti e terminologia*.

Questo principio generale è temperato da una parte A. dalla nuova filosofia con cui sono condotte le visite ispettive e dall'altra B. dall'inserimento all'interno del sistema della misurazione dei livelli di soddisfazione del cliente<sup>13</sup>.

A. Nelle visite ispettive vanno adesso concretamente valutate non solo l'effettiva organizzazione e funzionamento del sistema di gestione di qualità secondo quanto stabilito dalle norme ISO9001 e l'effettivo rispetto da parte dell'organizzazione delle norme cogenti (cioè delle norme di legge a cui l'organizzazione è soggetta) ma anche l'esistenza di eventuali 'linee guida, letteratura scientifica, dichiarazioni di adesione a scuole di pensiero da parte dell'organizzazione'<sup>14</sup> che possano provare al verificatore la validità delle procedure adottate e, fra queste, la validità delle procedure adottate per l'erogazione dei servizi<sup>15</sup>. Per questa via si introducono in maniera obliqua all'interno dell'ISO9001 gli standard di prodotto/servizio. Nei settori dove l'erogazione dei servizi è già regolamentata il verificatore ISO9001 compie così anche un controllo ulteriore sull'effettiva applicazione di tali regolamenti, spesso superfluo perché sovrapposto ai controlli già effettuati dall'autorità regolatrice del settore. Nei settori non regolamentati, dove ciascuna organizzazione è libera di scegliere le proprie procedure sulla base di letteratura scientifica o addirittura di 'dichiarazioni di adesioni a scuole di pensiero' il verificatore si limita a certificare non l'adesione dell'organizzazione alle migliori modalità di erogazione possibili, ma semplicemente a una delle possibili modalità di erogazione. Va anche considerato che la possibilità di una reale valutazione delle modalità di erogazione dei servizi dipende dall'effettiva e approfondita conoscenza da parte del verificatore del settore in cui opera l'organizzazione. Tale conoscenza non può essere data per scontata: le società di verifica tendono a specializzarsi per settori, ma le centinaia di settori economici esistenti sono ad esempio suddivisi in Italia (e in Europa in sole 40 macroaree).

B. Una delle procedure formalizzate obbligatorie per essere certificati ISO9001 è il monitoraggio dei livelli di soddisfazione del cliente<sup>16</sup>. La soddisfazione del cliente non può però essere considerata da sola come un valido indicatore della qualità dei servizi erogati, per due motivi: a. perché i risultati delle misurazioni dipendono in larga parte dal sistema di misura adottato (così ad esempio è possibile ottenere livelli di soddisfazione assai diversi in un questionario somministrato allo stesso campione di utenti semplicemente variando la formulazione delle domande e le opzioni di risposta) e b. perché in molti prodotti e servizi (incluso l'orientamento) i clienti non sono in grado di valutare la qualità di quanto ricevono. Ad esempio nelle prestazioni mediche il cliente è in grado di esprimere un giudizio sull'accoglienza della sala d'aspetto e la cortesia e la chiarezza delle spiegazioni del medico, ma non la correttezza della diagnosi e della cura prescrittagli che sono gli elementi più importanti.

La certificazione ISO9001 viene promossa come un sistema in grado di assicurare soggetti esterni (clienti, committenti, autorità di regolazione del mercato) della capacità di fornire prodotti/servizi di qualità.<sup>17</sup> Ma, come abbiamo visto, l'unica cosa che il sistema è sicuramente in grado di garantire è

---

<sup>13</sup> L'esame dei livelli di soddisfazione del cliente è stato introdotto nel 2000, con la nuova versione ISO9001:2000; per quel che riguarda la nuova impostazione delle visite ispettive si veda la nota 15.

<sup>14</sup> Così ad esempio in *Prescrizioni per la valutazione e la certificazione dei sistemi di gestione per la qualità nel settore 38 'Sanità e altri servizi sociali'* RT-04 pubblicato da Sincert e reperibile su [www.sincert.it](http://www.sincert.it)

<sup>15</sup> Con le nuove ISO9000:2000 le organizzazioni che richiedono la certificazione 'non si possono quindi limitare (come da prassi applicativa, peraltro riduttiva, della Norma ISO9001:1994), a dare semplice evidenza dell'esistenza di un sistema di gestione di qualità sul piano documentale, organizzativo e procedurale, ma sono chiamate a dare specifica evidenza dell'efficacia del sistema ai fini del soddisfacimento dei bisogni correlati con i prodotti realizzati (...)' Così SINCERT, *Linee guida. Criteri per un approccio efficace ed omogeneo alle valutazioni di conformità alla norma ISO9001:2000 'Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti'*, edizione del dicembre 2001, reperibile su [www.sincert.it](http://www.sincert.it)

<sup>16</sup> Vedi punto 8.2. di ISO9001 *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*

<sup>17</sup> Si veda il punto 0.1. di ISO9000 *Fondamenti e terminologia*.

l'uniformità delle procedure interne aziendali. Per l'insieme di queste ragioni collegare la certificazione ISO9001 a prodotti/servizi di qualità risulta assai azzardato.

Oltre a non garantire la qualità di prodotti e servizi, il sistema ha una serie di pesanti conseguenze sull'operatività aziendale che vale la pena di evidenziare.

Uno dei cardini del sistema è la convinzione che la corretta gestione aziendale richieda un ferreo controllo su tutte le fasi produttive, da ottenersi attraverso la standardizzazione e formalizzazione della maggior parte delle procedure interne<sup>18</sup>. Standardizzare<sup>19</sup> significa censire i processi presenti all'interno dell'impresa, e stabilire a priori le loro modalità di esecuzione. Formalizzare<sup>20</sup> significa ufficializzare le procedure standardizzate riportandole in appositi documenti e assicurarsi che tutti i dipendenti le seguano<sup>21</sup>. Dopo la formalizzazione non è più possibile che una determinata fase di processo venga svolta con modalità difformi da quanto stabilito, a meno di non modificare i documenti che la descrivono; non è più possibile cioè, che le modalità di svolgimento di una determinata fase di processo vengano decise informalmente dal singolo dipendente o gruppo di dipendenti e possano variare nel tempo a seconda della situazione o di chi le svolge.

Per poter rendere possibili le verifiche ispettive è inoltre necessario che tutti i processi formalizzati siano resi verificabili a posteriori (cioè dopo che si sono verificati) da parte di soggetti esterni (i verificatori delle società che rilasciano la dichiarazione di conformità ISO9001).

L'applicazione di questi principi crea una serie di problemi:

A.1.) tutte le imprese hanno normalmente una parte dei processi già formalizzati, ma sono solo quelli in cui la standardizzazione è ritenuta cruciale per l'ottenimento di prodotti/servizi ottimali. In una logica di costi-benefici, il controllo della Direzione è infatti massimo sui processi cruciali e più attenuato per gli altri. Standardizzare e formalizzare la maggior parte dei processi crea invece diseconomie dovute all'irrigidimento della struttura organizzativa aziendale. L'adozione dell'ISO9001 impone inoltre alle organizzazioni di attivare una serie di procedure aggiuntive<sup>22</sup>, con un ulteriore dispendio di risorse.

A.2.) assicurare che tutti i dipendenti si adeguino alle procedure formalizzate richiede più lunghi tempi di controllo della loro attività, anche per quelle fasi produttive in cui un controllo approfondito non sarebbe giustificato da sole ragioni organizzative, con ulteriori diseconomie.

---

<sup>18</sup> Se si riconosce la presa di controllo della Direzione su tutte le fasi del processo produttivo come uno degli elementi fondanti del taylorismo allora l'ISO9001 può essere visto come un'espressione parossistica del taylorismo. In realtà quasi 100 anni di studi di sociologia del lavoro ci hanno insegnato che, per funzionare bene, non tutti i processi organizzativi devono essere controllati al millimetro, e che anzi molte aree aziendali possono aver bisogno di controlli non troppo rigidi (loose ties). Per limitare le diseconomie di un controllo troppo rigido si crea allora in molte organizzazioni un doppio binario. I processi cioè funzionano di solito nel loro modo usuale, pre-ISO9001, mentre solo episodicamente (in occasione delle verifiche ispettive) si segue quanto descritto nel Manuale per la qualità e nei documenti collegati (si veda la testimonianza citata in apertura).

<sup>19</sup> *standardizzare* v. tr. 1 ridurre, conformare a uno standard; uniformare, unificare: standardizzare la produzione. 2 (fig.) privare dei caratteri specifici; spersonalizzare: standardizzare la società, la cultura. Fonte: Digita web su <http://www.garzantilinguistica.it/>

<sup>20</sup> *formalizzare* v. tr. rendere formale, ufficiale | formalizzare l'istruttoria, (dir.) trasformarla da sommaria in formale | formalizzare una teoria, tradurla in un complesso di simboli governati da precise regole di inferenza. Fonte: Digita web su <http://www.garzantilinguistica.it/>

<sup>21</sup> I documenti che descrivono le procedure sono denominati normalmente 'Procedure gestionali' o 'Istruzioni operative' e ad essi rimanda il Manuale per la qualità.

<sup>22</sup> Ad esempio quelle per la tenuta sotto controllo delle registrazioni, il riesame da parte della direzione, le verifiche ispettive interne, l'analisi dei dati, le azioni correttive, le azioni preventive (si vedano i punti 4.2.3., 4.2.4., 8.2.2., 8.3., 8.4., 8.5.2., 8.5.3. di ISO9001 *Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti*)

B.) non tutti i processi aziendali sono normalmente verificabili a posteriori da parte di terzi esterni. Ci sono fasi di processo di cui normalmente non rimane traccia, ad esempio la telefonata con cui il responsabile di reparto comunica a un subordinato determinate specifiche di produzione. L'approccio ISO9001 impone di rendere anche questi processi verificabili a posteriori, dove 'verificabili da terzi a posteriori' significa in genere tenerne traccia scritta (su carta o supporto informatico), archiviare le registrazioni e renderle facilmente reperibili. Il responsabile di reparto di un'azienda certificata ISO9001 non farà più una telefonata, ma compilerà un modulo che poi trasmetterà al reparto, anche in quei casi in cui, ad esempio in impresa di piccole dimensioni o quando fra responsabile e dipendente c'è una consolidata pratica di comunicazione verbale riconosciuta affidabile, tutto questo non sarebbe giustificato da sole ragioni organizzative. L'impresa deve perciò sostituire la gran parte dei suoi processi non verificabili da terzi con altri processi verificabili da terzi, cioè sostituire processi le cui modalità sono state decise in base a criteri di efficacia e efficienza con altri processi le cui modalità sono decise anche in base a un'esigenza di verificabilità a posteriori. Questo comporta ulteriori diseconomie<sup>23</sup>.

In sintesi, l'ISO9001 si caratterizza come un sistema di gestione della qualità che assicura l'uniformità ma non la qualità nell'erogazione dei servizi, al prezzo di un consistente irrigidimento e appesantimento della gestione aziendale. Per questi motivi non è giustificato subordinare l'accreditamento delle sedi formative e orientative alla certificazione ISO9001.

Questo articolo ha indagato le basi teoriche del sistema ISO9001 e la sua capacità assicurare quello che promette, vale a dire prodotti e servizi di qualità da parte delle imprese che lo adottano. Non è stata discussa qui la possibilità che l'adozione dell'ISO9001 possa essere in alcune imprese l'occasione per un ripensamento della propria struttura organizzativa e delle proprie strategie aziendali e per questa via portare a un miglioramento, perché in questi casi si tratta dello stesso tipo di miglioramento che possono portare ad esempio la lettura di un buon testo di management o la frequenza di un corso sulla gestione aziendale. Quello che affermiamo in questo articolo è che, al di là di singole esperienze positive (ma ve ne sono anche di negative) fra adozione dell'ISO9001 e qualità di prodotto/servizio non c'è una relazione diretta e garantita, come del resto non c'è con la lettura di un testo di management o la frequenza di un corso sulla gestione aziendale. Rispetto a saggi e corsi, l'ISO9001 è peraltro notevolmente più caro. L'accreditamento ISO9001 può costare, il solo primo anno, 7-10.000 Euro per le aziende sotto i 30 dipendenti, 30-40.000 per le altre<sup>24</sup> oltre, come già evidenziato, ai costi per diseconomie di gestione aziendale provocate dal sistema.

---

<sup>23</sup> La domanda: *Senza la necessità di ottenere/conservare la certificazione ISO9001, le procedure della vostra organizzazione sarebbero diverse? E se sì, di quanto?* permette una rapida stima dell'inefficienza provocata dal sistema. Maggiore è lo scarto (sempre presente), maggiore è l'inefficienza dovuta all'ISO9001.

<sup>24</sup> fonte: La Repubblica 11.11.2002, pag.55.