



via Paganini 15, 20131 Milano
tel. 02.45473507, fax 02.45473910
info@pmlab.it, www.pmlab.it

Melagrana: melo'grana' o melagrana'tiv / melagrano' (enfaticamente dal lat. anabaingrana'tum, 'mela granata') s.f. (pl. melagrane; melo'grane' o melagrane' / mela'grane')

**the Project Management
Lab**

CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Le nostre Lessons Learned

a cura di Antonella Tantalo, PMP®
aprile 2007

PMI®, PMP®, CAPM®, PMBOK®, PgMPSM, OPM3® are either marks or registered marks of Project Management Institute, Inc.



Premessa

PMLAB, a partire dal mese di ottobre 2006, si è impegnata nel miglioramento continuo dei suoi processi, attraverso l'implementazione e l'applicazione della norma **UNI EN ISO 9001:2000 per la Gestione dei Sistemi Qualità**.

Le principali tappe del percorso certificativo sono state:

Lancio del Sistema e formazione interna:	ottobre 2006
Primo ciclo di gestione secondo le procedure:	ottobre-dicembre 2006
Audit Documentale dell'Organismo di Certificazione:	fine ottobre 2006
Audit Interno:	gennaio 2007
Riesame del Sistema:	gennaio 2007
Secondo ciclo di gestione secondo le procedure:	gennaio-marzo 2007
Audit dell'Organismo di Certificazione:	fine marzo 2007
Ottenimento della Certificazione:	aprile 2007

Si è trattato di un progetto impegnativo e ricco di sfumature, un giro di boa importante per PMLAB, che abbiamo vissuto con la passione ed il rigore che ci caratterizza e che ha regalato a tutti noi la possibilità reale di sperimentare, di confrontarci, di sbagliare, di trovare il nostro percorso.

Lanciando il Sistema di Gestione per la Qualità abbiamo cercato di capire quanto il Manuale parlasse davvero del nostro modo di essere, quanto "girassero" le procedure, quanta strada avessimo ancora da fare.

A Certificazione ottenuta e a progetto concluso, da bravi PMP® vi raccontiamo le nostre lessons learned.

Buona lettura!



Lesson Learned 1

Benvenuta non conformità!

Il concetto centrale della Certificazione di Qualità è la tensione al miglioramento, inteso come meta di efficacia del proprio Sistema di Gestione e come ricerca continua di ciò che non va e di ciò che potrebbe andare meglio, di quanto si potrebbe correggere e di quanto si potrebbe prevenire.

Seguendo questa linea di pensiero, ogni non conformità è la benvenuta, perché individua problemi che, se risolti, migliorano le prestazioni dell'organizzazione.

Fin qui, norma alla mano, tutti d'accordo. Ma poi, nella realtà, si torna quasi bambini e si ha paura degli errori, si prova fastidio nel pensare che possano venir scoperti.

Ogni "non conformità" viene vissuta come qualcosa di negativo, una macchiolina più o meno grande che si cerca di nascondere perfino negli audit interni, a cui si cerca di porre rimedio con azioni dell'ultimo momento, spesso non così opportune.

Questo non solo non è in linea con lo spirito della Qualità, ma spesso porta - ironia della sorte - a non conformità maggiori!

Prima lezione di "certificazione vissuta", dunque: nell'ottica della certificazione, essere molto realistici nella ricerca e soprattutto nella registrazione di tutte le non conformità del proprio Sistema di Gestione.

In fase di ricerca delle non conformità, è necessaria la massima attenzione a tutti gli scollamenti dalla norma, che, in fase di registrazione, devono essere sempre esplicitati.

Registrando tutte le non conformità, si è spinti a rileggere la norma e diventa molto più semplice comprendere chiaramente cosa fare per allinearsi con i requisiti.

È molto meglio presentarsi all'audit esterno con una lunga lista di non conformità e di azioni correttive attuate o da attuare, piuttosto che con rimedi un po' traballanti che non sfuggono all'occhio esperto dell'auditor.

Tutto ciò che è fatto ragionando a ritroso, per colmare lacune e per correggere errori ormai commessi e lontani nel tempo, difficilmente potrà essere fatto davvero bene.

Nella nostra esperienza, l'auditor che ci ha seguito ha perfino detto che un numero alto di non conformità è un indicatore, più affidabile di tanti altri, della bontà del Sistema e della maturità della "cultura della qualità".



Lesson Learned 2

È la norma che guida, non il modulo...

Quando si inizia l'iter di Certificazione, si è spesso accompagnati da consulenti, che portano la loro esperienza sul campo e guidano nell'interpretazione della norma e nella preparazione dei documenti.

Anche se si lavora da soli, accade tipicamente che si prendano come riferimento manuali, procedure e moduli di registrazione già esistenti.

Per quanto riguarda le procedure relative ai propri processi, è immediato personalizzare e ragionare per aggiunte e differenze rispetto ad un modello, ma nei confronti dei moduli di registrazione non sempre si agisce nello stesso modo.

I moduli di registrazione pre-costituiti diventano, in tal modo, il fine e non il mezzo per ottenere gli obiettivi per la Qualità, rivelandosi a volte inadeguati, complicati e difficili da applicare.

La nostra esperienza ci ha insegnato anche questo: tutto il tempo che si dedica alla costruzione ed alla personalizzazione dei moduli di registrazione è tempo guadagnato in futuro nella compilazione, nel mantenimento e nella funzionalità del proprio sistema di documentazione.

Il modo corretto per preparare i moduli di registrazione e di controllo è "armarsi" della norma e leggerla con attenzione, cercando di trovare il giusto equilibrio tra i propri processi ed i requisiti della Qualità.

È la norma che guida, perché è l'unico documento che dettaglia quali registrazioni sono necessarie e quali contenuti non devono mancare.

In più, è la norma che verrà seguita dall'auditor per analizzare la conformità della nostra documentazione: se i moduli vengono redatti in partenza in questo modo, sarà molto più semplice evitare problemi in fase di audit!

In questo senso, per noi il primo audit è stato una tappa, non solo un traguardo, perché ha fatto ordine e chiarezza, permettendoci di capire quali moduli mantenere e quali rifondare, quale logica seguire e come lavorare in futuro.



Lesson Learned 3

“Verba volant, scripta manent”

Una volta partiti con la costruzione del Sistema di Gestione per la Qualità, ci si accorge immediatamente che saranno necessari dei cambiamenti nel modo di gestire i processi, perché certi passi della norma richiedono una formalità maggiore, in particolare nei momenti di monitoraggio e di controllo, come anche di comunicazione e di relazione con i maggiori stakeholder, siano essi dipendenti, fornitori o clienti.

Nella nostra esperienza, molto spesso ci siamo trovati a non saper “dare evidenza” (per usare un termine caro agli auditor) di processi che nella realtà viviamo di continuo! Come dimostrare qualcosa che si fa, magari anche in modo corretto, ma di cui non si ha nessuna prova documentata?

In questo senso, è davvero necessario un cambio di *mind set*, per entrare nell’ordine di idee che, sia pur attraverso procedure e registrazioni intelligenti e personalizzate, è spesso obbligatorio avere documenti e comunicazioni scritte, ufficiali, riesaminate, verificate e validate!

Non è semplicissimo, a volte di certo faticoso, ma una volta compreso il “giro del fumo”, la situazione migliora!

Lesson Learned 4

“Cara Qualità, quanto ci somigli?”

Norme, requisiti, procedure, moduli... Come sentirsi a proprio agio nella Certificazione? Come fare in modo che sia tagliata sulla propria organizzazione, che non sia un “vestito” pre-confezionato che non somiglia affatto al proprio stile?

Queste domande conviene farsele in fase iniziale, perché è l’unico modo per vivere la Certificazione, indubbiamente onerosa, come un valore aggiunto che alla fine renda l’organizzazione soddisfatta e non provata.

È importante non lavorare alla Qualità chiedendosi semplicemente: “Quali procedure devo preparare per ottenere la Certificazione?”, tanto più che la scelta di certificarsi è volontaria. Lo sforzo è quello di evitare un complesso sistema burocratico che non rifletta la realtà dell’organizzazione.

Il nostro approccio si è indirizzato nel senso della ricerca di procedure che “parlassero di noi” e che fossero davvero utili, e solo quando abbiamo seguito questa logica i risultati sono stati in linea con le nostre aspettative e con quelle dell’auditor.