

## Dalla ISO 9001 alla ISO 14000: 8 anni di gestione del sistema di qualità in cooperativa

“Crescere, ma il più possibile in maniera ordinata”

Come molti di voi sanno la cooperativa La Formica è partita nel 2003 con la certificazione dei servizi tramite un Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2000. In questi anni sono stati certificati tutti i servizi arrivando fino alla ISO 9001:2008 (evoluzione dello standard precedente). Tutto ciò è avvenuto avendo sempre come sfondo l'inserimento di personale svantaggiato. Ma i sistemi di gestione non funzionano se non sono usati direttamente per gestire le attività. Non è l'ufficio della qualità che deve lavorare una volta all'anno per conformarsi al sistema di gestione, ma è la gestione giornaliera che deve usare il sistema come strumento per il controllo e la razionalizzazione delle attività. Questo concetto è più vero quanto più l'organizzazione diventa complessa.

Un sistema di gestione è come un vestito che ci si cuce addosso; dove viene definito che il vestito deve avere 2 maniche, un collo e deve essere fatto di un certo materiale (rispetto delle regole generali e delle normative); ma che il modello, il colore e la lunghezza (complessità del sistema) possono essere scelte in base alle esigenze di chi governa il sistema stesso.

Questo, accanto all'esigenza di interloquire con clienti organizzati in base agli stessi sistemi, ha aiutato ad “integrare” le pratiche della qualità nella gestione giornaliera, tanto è vero che negli ultimi due audit gli ispettori hanno evidenziato come punti di forza l'elevata integrazione del Sistema di gestione nel governo dell'azienda ed una spiccata “tendenza” imprenditoriale della cooperativa.

Ad oggi abbiamo conseguito anche il certificato per il Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001:2004 con grande sforzo di tutti i lavoratori soprattutto in riferimento ai tempi brevi di modifiche al sistema che dovranno essere assimilate

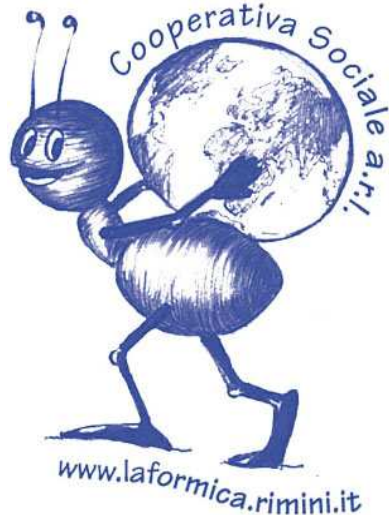
e interiorizzate da tutti anche nel tempo a venire. Si è cominciato a lavorare a fine giugno e il primo stadio di certificazione si è tenuto il 29 e 30 agosto 2011. Il secondo stadio invece, per i controlli in campo, si è avuto l'8 e il 9 novembre 2011. Il risultato è stato l'emissione del certificato con 3 osservazioni (da risolvere entro 4 mesi), 5 commenti e 1 punto di forza.

Il costo legato all'implementazione ed al mantenimento dei sistemi di gestione non si esaurisce con il momento del rilascio del certificato. I primi costi sicuramente risultano i più cospicui ma bisogna rendersi conto che



mantenere nel tempo dei sistemi di gestione richiede continui investimenti in termini di risorse economiche ed umane. I costi continui sono legati a diversi aspetti, come: le visite ispettive periodiche (sia di un ispettore esterno all'azienda, sia degli ispettori dell'Ente di certificazione); i costi della formazione continua agli addetti; i costi legati alla manutenzione ed al controllo dei mezzi e delle attrezzature; i costi legati al sistema di controllo; i costi legati alla registrazione di

(continua a pag 2)



dati e informazioni.

Inoltre, ogni qual volta vengono modificate delle prassi di lavoro, la modifica deve essere mantenuta nel tempo con impegno non solo degli operatori ma in primo luogo di chi governa la cooperativa che deve continuamente a dare il buon esempio e verificare che anche coloro a cui direttamente vengono impartite delle direttive seguano le nuove prassi definite.

Quindi il ruolo del Responsabile dei Sistemi non è quello di costruire e tenere in piedi i sistemi, ma è quello di dare le indicazioni cogenti, tirare le fila e coordinare le cose. Se si pensa ad un film si può paragonare il ruolo del responsabile della Qualità a quello di un regista, dove la cooperativa è l'editore che paga il lavoro, i dirigenti e i responsabili di settore sono i vari tecnici esperti nel proprio campo (sceneggiatore, addetto alle luci, alla fotografia, alle musiche ecc..) ed i lavoratori sono gli attori. Il nostro pubblico sono gli ispettori e i clienti; ed affinché il film riesca nel migliore dei modi è fondamentale che il regista interagisca in modo continuo e propositivo con la direzione operativa ed i responsabili di settore (che a loro volta gestiscono i

lavoratori).

La costruzione di un nuovo sistema di gestione, quindi, per essere interiorizzato, funzionale ed utile deve essere dato anche e soprattutto da momenti di consultazione e continua comunicazione di tutti coloro che entrano a far parte del sistema.

Il senso della certificazione come lo abbiamo inteso fin ora e come vorremmo continuare a fare per il futuro è quello di un percorso che costa fatica, che impone alle persone di confrontarsi con ciò che si fa e ciò che si dovrebbe fare e di cambiare spesso prassi ed organizzazione durante il lavoro, sempre nell'ottica di migliorare qualcosa.

L'investimento della formica in questo senso, deve essere quello di impegnarsi per crescere ancora ma, il più possibile, in maniera ordinata.

Chiara Maglio

*Tratto dalla relazione presentata al C.d.A.*