

**Università degli Studi di Padova**

Facoltà di Scienze della Formazione



Corso di Laurea Triennale in Formatore nelle  
Organizzazioni

Relazione finale

**La certificazione della Qualità  
negli Enti di Formazione**

**Relatore:**

*Luciano Galliani*

**Laureanda:**

*Alessandra Pizzinato*

*Matr. 533878*

*Anno Accademico 2007/2008  
(Abstract di pg. 23 su un totale di pg. 65)*

# INDICE

INTRODUZIONE .....	2
1. IL CONCETTO DI QUALITÀ <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>	
1.1 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ ..... <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>	
1.2 LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE . <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>	
2. LA QUALITÀ DEFINITA DA NORME <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>	
3. PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>	
4. LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ IN UN ENTE DI FORMAZIONE: il caso GRUEMP .....	4
4.1 LA GESTIONE PER PROCESSI .....	8
4.2 IL LAVORO DI GRUPPO .....	11
4.3 IL RESPONSABILE QUALITÀ .....	13
4.4 LA POLITICA DELLA QUALITÀ .....	15
CONCLUSIONI .....	18
SITOGRAFIA e BIBLIOGRAFIA .....	21

## INTRODUZIONE

L'esigenza di qualificare la formazione si sta diffondendo in tutti i settori, dalla scuola all'università, dalle singole imprese alla pubblica amministrazione. Gli organismi di formazione svolgono un'attività primaria nell'ambito del miglioramento delle attività imprenditoriali, e non solo. È pertanto necessario che essi diano le massime garanzie sulla propria capacità di fornire servizi adeguati alle esigenze del cliente con un livello di qualità costantemente controllabile.

Le risposte di tale esigenza sono peraltro molto diverse tra loro e mostrano impegno e modalità attuative differenti da parte dei soggetti coinvolti.

Questa relazione finale analizza come il Sistema Qualità rappresenti uno strumento di gestione e di miglioramento continuo ai fini della soddisfazione del cliente e dei risultati dell'ente sul piano della competitività, prendendo come esempio concreto l'attività svolta e l'esperienza maturata nel corso del tirocinio che ho effettuato presso l'Ente di Formazione GRUEMP di Padova.

GRUEMP si occupa di principi e strategie utili al miglioramento della Qualità Personale e della Qualità Aziendale attraverso servizi di formazione, consulenza e coaching. Si è sempre distinta per una convinta attenzione al cliente, per l'offerta di servizi dagli elevati standard qualitativi, e per l'apporto di idee e tecniche di gestione innovative.

Ha inoltre deciso di adottare l'acronimo di Gestione Relazioni Umane e Motivazione Personale proprio per evidenziare il forte orientamento alla persona. I suoi servizi cercano di aumentare nelle aziende e nelle persone la consapevolezza dell'importanza del fattore umano nel rapporto dinamico

individuo-gruppo-organizzazione utilizzando le più moderne strategie e i più qualificati approcci dell'apprendimento personale e di gruppo.

Il tirocinio si è svolto nel periodo tra settembre e ottobre 2007. In questi due mesi mi sono state assegnate molteplici attività, che mi hanno permesso di assumere ruoli differenti conoscendo a fondo la figura del Formatore. Il tirocinio infatti consiste in un'esperienza formativa professionalizzante presso una struttura convenzionata con l'Università, e offre l'opportunità di conoscere direttamente il mondo del lavoro e di sviluppare le conoscenze acquisite nel corso della formazione accademica.

Fin dal mio primo giorno in GRUEMP ho capito come l'adozione di un sistema di gestione per la qualità sia una decisione strategica. GRUEMP infatti è un Ente certificato ISO 9001:2000 dal 1997 e utilizza un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, al fine di accrescere la soddisfazione del cliente.

La presente tesina intende quindi analizzare gli aspetti più importanti del tema della Qualità e della certificazione negli organismi formativi e più precisamente applicate a GRUEMP.

La struttura dell'elaborato è articolata sostanzialmente in cinque parti: le prime tre valutano gli aspetti generali introducendo le principali tematiche e riflessioni sul concetto di Qualità e sulla norma UNI EN ISO 9001:2000 con la definizione delle linee guida da utilizzarsi nello sviluppo dei sistemi qualità. Si è voluto presentare anche il quadro normativo di riferimento per la certificazione della qualità, con particolare riguardo alle aziende del comparto formativo.

Nella quarta parte invece, entrando nel merito di quel particolare settore dei servizi che è la formazione, porto l'esempio concreto di un Ente certificato fornendo dapprima un quadro generale dell'azienda GRUEMP, per poi analizzare le politiche per la qualità adottate e i singoli aspetti del Sistema Qualità aziendale che ho potuto constatare svolgendo il mio tirocinio.

L'intero lavoro termina con lo sviluppo delle conclusioni con cui si giunge a formulare alcune considerazioni di carattere generale sul sistema della qualità ed, in particolare, sulla mia esperienza di tirocinio.

[...]

## **4. LA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ IN UN ENTE DI FORMAZIONE: il caso GRUEMP**

La mia personale esperienza di tirocinio presso GRUEMP, fin dal primo contatto e successivo inserimento, è stata particolarmente ricca d'incontri significativi e scambi relazionali con formatori, consulenti, responsabili, uomini e donne attenti, in primo luogo, al desiderio e all'intenzionalità del soggetto in apprendimento e capaci, nello stesso tempo, di promuovere e creare intensi processi di circolazione di idee e di esperienze utili a costruire orizzonti di senso e di significato.

L'intervento del Tutor e l'attento e costante monitoraggio dei processi in atto, hanno agito oltre che a sollecitare e attivare riflessioni su raffronti ed integrazioni tra tematiche, contenuti appresi, loro ricadute e implicazioni nell'attività professionale, anche per promuovere riflessioni sulle possibili connessioni tra le mie personali aspettative e le opportunità messe a disposizione dalla struttura ospitante.

Al mio ingresso in GRUEMP, visto il mio curriculum formativo, individuate le mie personali aspettative, valutate le esigenze organizzative e didattiche, visionate le proposte e le attività di formazione e orientamento previste dall'offerta formativa dell'Ente, si è provveduto, in collaborazione e accordo con la Direzione, ad individuare gli obiettivi per la stesura del progetto formativo e a definire tempi e modalità di svolgimento del tirocinio stesso.

L'azione formativa ha dunque seguito una configurazione di tipo processuale che, partendo dall'analisi dei miei bisogni e dei miei desideri, ha previsto, in fase di progettazione, i seguenti obiettivi formativi:

- vivere all'interno di un ente che progetta e realizza attività di formazione e orientamento;
- partecipare alle diverse fasi di costruzione, erogazione e valutazione di servizi di formazione;
- prendere visione delle diverse modalità di controllo della qualità della formazione;

In fase attuativa, per tradurre il progetto in congruente risposta formativa, grazie all'attenta e costante supervisione del mio Tutor, è stata prefigurata e resa attiva la mia partecipazione alle seguenti attività di formazione:

- progettazione del tirocinio: colloquio e stesura del progetto;
- partecipazione alla progettazione e gestione di più corsi di formazione su commessa;
- partecipazione a due Seminar Interaziendali e assistenza ad un Seminar Aziendale.

Nella fase conclusiva di verifica/valutazione è stata prevista un'attività di bilancio delle competenze attraverso:

- presa visione e discussione sulla mia esperienza di tirocinio;
- stesura di un elaborato finale.

In questo periodo di tirocinio ho potuto osservare direttamente come si svolge l'attività diretta per progettare un corso di formazione e come l'Ente ha cercato di applicare i concetti della Qualità nell'ottica del miglioramento. Ho constatato com'è necessario coniugare tecnologia, risorse umane e organizzazione, strategie e formazione secondo "miscele" appropriate; com'è necessario guidare e monitorare i processi di innovazione così da assicurare l'ottenimento degli effetti desiderati.

[...]

GRUEMP nasce nel 1993. Dopo i primi tre, quattro anni di start-up in cui si dedica all'avviamento, alla verifica, alla ricerca di mercato per dare l'avvio ai principali servizi nonostante il mercato fosse in una situazione non molto facile,

già nel 1997 decide di certificarsi ISO 9001. È stata tra le prime 10 società di formazione italiane a ricevere questo riconoscimento, e tra queste è stata la prima organizzazione che lo ha ottenuto nel campo specifico della progettazione ed erogazione di servizi di Formazione e Consulenza per lo Sviluppo della Qualità Personale e Aziendale.

La certificazione è stata una scelta filosofica di fondo, già presa all'inizio ma concretizzata solo quando le linee operative tangibili lo hanno permesso.

Infatti, per implementare all'interno di un'organizzazione un cambiamento così forte come l'introduzione di un Sistema di Gestione della Qualità, occorre conoscere profondamente la cultura di base dell'azienda cioè i suoi elementi caratterizzanti come: le conoscenze, i valori, le credenze e i tabù, le responsabilità, gli atteggiamenti, le abitudini, le regole non scritte, ecc.

È fondamentale, dunque, monitorare di continuo quanto la cultura aziendale dell'organizzazione sia coerente con le strategie di business che ha deciso di fare proprie.

Implementare un Sistema di gestione della Qualità, significa implementare un cambiamento.

Cambiare però non è facile e le persone non lo fanno facilmente. Spesso si preferisce continuare a gestire qualcosa di poco logico ma conosciuto, piuttosto che qualcosa di ancora sconosciuto. Sono poche le persone che percepiscono il cambiamento come una possibilità per apprendere cose nuove, per aprire nuove strade. I fondatori di GRUEMP hanno invece investito in questa introduzione di qualcosa di nuovo nella quotidianità del loro lavoro. Nel fare ciò sono stati particolarmente attenti alla fase di introduzione del Sistema Qualità, spiegando al proprio personale perché era necessario cambiare, riuscendo a comunicare il desiderio di migliorare il modo di lavorare e di aggiungere valore alle attività svolte, fornendo certezze e tutte le risorse necessarie a supportare il cambiamento, compresa la formazione necessaria, ecc.

E così dai due soci iniziali si sono aggiunti, con il tempo, altri collaboratori creando così un organismo professionale più ampio.

Si è quindi preferito compiere adeguati passaggi prima di raggiungere la certificazione poiché non fosse solo un attestato di facciata, ma fosse anche operativo, e trovasse riscontro con la realtà. A mio avviso il livello attuale della Gestione della Qualità di GRUEMP si può definire maturo in quanto le aree

qualità, sicurezza e ambiente sono gestite in maniera strategica e integrata. Il sistema è teso al miglioramento continuo e le decisioni vengono prese in base ai fatti. Inoltre il top management può delegare con tranquillità poiché le persone si sentono responsabili del proprio lavoro. Si cerca di migliorare di continuo. GRUEMP si distingue anche per la sua affidabilità e trasparenza.

GRUEMP è arrivata alla certificazione anche perché sentiva la necessità di avere un chiaro punto di riferimento per il proprio sviluppo. Questo riconoscimento è stato quindi come la bussola per questa organizzazione ai primordi.

Per quanto riguarda il turnover, inteso come misura del tasso in cui una data azienda incrementa o perde il proprio personale, la certificazione ha inoltre facilitato l'inserimento delle persone nell'azienda con un periodo più breve. Ha anche permesso di affrontare con una certa flessibilità il mercato.

In generale GRUEMP ha quindi cercato di dimostrare al cliente un'adesione totale dell'organizzazione ai criteri della Qualità, che sono in gran parte contenuti nei propri servizi di formazione. Nel suo operato cerca sempre di mantenere una linea di coerenza con i propri principi: affronta il tema del miglioramento continuo, stimola alla Qualità dimostrando come essa è la prima ad utilizzare questi strumenti.

Inoltre la certificazione, come vedremo in modo più approfondito nelle prossime pagine, permette di monitorare costantemente i processi organizzativi dell'azienda e quindi anche gli aspetti economico-finanziari.

Com'è comprensibile la certificazione comporta un'adeguata formazione a tutto il personale sul Sistema di Gestione per la Qualità.

GRUEMP l'ha riproposta nei primi anni in cui ha ottenuto il rinnovo della certificazione, causato dal cambio della normativa. Durante l'anno si erano fatte più sessioni di formazione (della durata di minimo 2 ore e massimo 4) con la presentazione del nuovo Sistema Qualità, che comprendeva i nuovi concetti generali della Qualità e il nuovo modello GRUEMP. La formazione del personale di GRUEMP sulla Qualità è comunque ripetuta ogni anno in due momenti: uno a metà e uno a fine anno. Se il personale è sempre lo stesso GRUEMP cerca di fare formazione su quello che c'è più bisogno da sollecitare (errori più comuni, mancanze varie,...). Riprende questi aspetti per migliorarli.

Se invece viene inserita una persona nuova si fa formazione finalizzata a questa, senza il coinvolgimento di tutto il personale.

La formazione di metà anno generalmente dura mezza giornata, mentre la formazione effettuata a fine anno richiede un giorno intero per presentare i risultati raggiunti durante l'anno. Inoltre si rivede dove è necessario apportare adeguati miglioramenti e si stabiliscono gli obiettivi per l'anno successivo.

Poter effettuare il mio tirocinio presso un'azienda così all'avanguardia è stato per me stimolante e particolarmente interessante.

#### 4.1 LA GESTIONE PER PROCESSI

***“Il valore di un risultato sta nel processo per raggiungerlo”***

**(Albert Einstein)**

[...]

Quello che più mi ha colpito nel modo di operare di GRUEMP è stata proprio l'adeguata “gestione per processi”, caratteristica fondamentale di un'organizzazione che si muove in un'ottica di qualità. I processi sono componenti di ogni lavorazione, ma non sempre la loro gestione è effettivamente implementata nell'organizzazione.

Nella gestione per processi, i processi devono essere organizzati (quindi studiati, progettati e documentati) e gestiti (vale a dire misurati e controllati). La visione per processi all'interno di un'organizzazione avvia quindi un lungo e non semplice iter di approfondimento delle modalità che portano cambiamento. Ciò pone quindi l'esigenza di una progettazione mirata, individuando le fasi operative, le modalità di percorso... la progettazione diventa quindi lo strumento cardine su cui si fonda tutta l'organizzazione dell'ente.

Nella mia permanenza in GRUEMP ho potuto constatare che ogni processo ha sempre un fornitore, che provvede agli elementi di input, e un cliente, che utilizza il risultato.

Mi è stato inoltre spiegato che fornitore e cliente vengono definiti esterni quando si trovano all'inizio e alla fine dell'intero processo, interni se sono localizzati dentro l'azienda.

Svolgendo le attività che mi venivano assegnate ho potuto altresì notare come, nella realtà aziendale, un processo difficilmente si esaurisce in se stesso, ma normalmente gli elementi in uscita da un processo costituiscono gli elementi in ingresso per altri processi.

Molto spesso, soprattutto all'inizio del mio tirocinio, le interazioni tra i vari processi mi risultavano complesse in quanto da un singolo processo si formava una rete di processi interdipendenti dove gli elementi in ingresso e in uscita potevano mettersi in relazione ai clienti sia interni sia esterni.

Per comprenderli al meglio, il mio Tutor metteva a mia disposizione la rappresentazione grafica che era stata creata per ogni processo aziendale nella quale erano riportate le sequenze e le interazioni esistenti in cui c'era una raffigurazione globale dell'insieme delle azioni necessarie per attivare ogni singolo processo. Tale rappresentazioni mettevano in risalto le logiche con le quali erano eseguite le attività oppure, guardando nell'ottica di chi opera, quali sono i compiti da svolgere. Queste rappresentazioni sono state molto utili durante tutto il tirocinio poiché, avendo il permesso dal mio Tutor, potevo verificare in ogni momento la mia attività in un contesto più ampio, in quanto evidenziavano il "come si stava sviluppando il processo".

Tali rappresentazioni non erano accompagnate da alcuna esposizione sulle attività che venivano svolte, in quanto hanno un compito meramente esplicativo.

L'azienda è essenzialmente composta dalla direzione e dalle funzioni, a ciascuna delle quali è assegnato uno specifico compito (FORmatore, PROgettista,...). Ogni azienda opera quindi attraverso una struttura organizzativa, che ne regola il funzionamento stabilendo le responsabilità, le competenze e i risultati da raggiungere.

Nella logica di una gestione per processi, diventa quindi essenziale che l'organizzazione sia impostata per facilitare il loro funzionamento.

Inoltre, nella generalità dei casi che mi è stato possibile verificare, i processi aziendali che realizzano beni e servizi non si chiudono all'interno di un'unica funzione, ma interessano tutta la struttura.

La ISO 9001 sancisce che, per funzionare in maniera efficace, un'organizzazione deve identificare e gestire una serie di processi interconnessi, correlati tra loro. Ne deriva che per controllare l'attività è

indispensabile eseguire una costante azione di monitoraggio e misura dei parametri che caratterizzano i processi.

La norma ISO 9001 inoltre precisa in tal senso che: “l’organizzazione deve adottare adeguati metodi per monitorare e, ove applicabile, misurare i processi del sistema di gestione per la qualità.”

Questi metodi devono dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati attesi.

Qualora i risultati non siano raggiunti, devono essere adottate correzioni e intraprese azioni correttive per assicurare la conformità del prodotto”.

In GRUEMP c’era una continua supervisione dei processi per assicurare la rispondenza dei prodotti o servizi ai requisiti richiesti.

Per controllo del processo si intende quell’insieme di metodi che hanno lo scopo di raccogliere dati utili sulle caratteristiche del processo produttivo durante il suo svolgimento; raccogliere dati e informazioni sulle caratteristiche del prodotto; analizzare, elaborare e presentare i dati raccolti al fine di intraprendere eventuali azioni correttive sul processo produttivo. In altre parole la qualità di ogni processo deve essere monitorata in ogni suo aspetto ad intervalli periodici.

Ogni fase è accuratamente documentata, mettendo in evidenza compiti e responsabilità, sequenze operative, attrezzature utilizzate, materiale da impiegare, oltre all’esatta specificazione dei tempi di realizzazione. Per questo è stata creata una documentazione apposita. In GRUEMP, per ogni corso di formazione, viene compilato un insieme di documenti che riguarda tutte le fasi del ciclo produttivo che comprendono: il manuale del corso con le istruzioni e le check list.

Le istruzioni possono essere considerate come modalità definite per eseguire un’attività. Sono descrizioni dettagliate ed operative di come deve essere svolta un’attività. Quindi servono essenzialmente per esplicitare un fatto tecnico.

In particolare, l’istruzione operativa è indirizzata prevalentemente al formatore che dovrà erogare il corso, fornendo indicazioni precise sulle varie fasi del corso, con relative tempistiche e strumenti utilizzati, comprese le slide. Quest’ultime hanno un ruolo fondamentale all’interno di un Seminar, poiché devono essere di sostegno al discente per migliorare il suo apprendimento. Le slide su cui ho lavorato dovevano quindi risultare semplici e chiare per essere

comprese da tutti: in poche parole si deve cercare di esprimere il concetto proposto affinché i discenti riescano a fissarlo nella mente. Spesso, il Progettista mi ha coinvolto sul lavoro delle slide chiedendomi di inserire alcune immagini, animazioni personalizzate, colori e sfumature.

Le check list sono invece liste di controllo ovvero minuziosi elenchi di cose da fare per la preparazione del materiale tecnico da utilizzare in un corso.

Una volta l'anno, generalmente a luglio, GRUEMP compie una verifica ispettiva interna sulla base dei processi per analizzare nello specifico le funzioni di ogni processo, i problemi emersi, l'eventuale adeguamento degli strumenti da utilizzare, ecc.

Tale esperienza mi ha permesso di capire a fondo quanto lavoro richiede la progettazione di un corso di formazione a livello organizzativo.

## 4.2 IL LAVORO DI GRUPPO

La gestione per processi sopra esplicitata implica un lavoro di gruppo per il continuo miglioramento e la qualità del servizio che coinvolge tutto il personale GRUEMP. È possibile quindi considerarlo come un team. Nel linguaggio manageriale tale termine spesso identifica un piccolo gruppo di lavoro interdipartimentale, costituito da individui con diverse capacità e competenze, che ha il compito di operare su un singolo progetto o su un insieme di progetti. Si può allora dire che un team, in ambito professionale, è un gruppo di individui con un obiettivo o più obiettivi comuni; a volte le persone provengono dallo stesso reparto, a volte da reparti diversi; a volte, esso è costituito da persone di diverso livello nell'ambito della gerarchia aziendale e a volte include anche personale non aziendale.

In GRUEMP ho notato come i diversi processi comportino l'interazione di più persone impegnate a svolgere un compito comune, per obiettivi definiti e in genere approvati insieme.

Nel periodo di tirocinio sono stata coinvolta in queste dinamiche assumendo ruoli differenti. Mi è stata data l'opportunità di apportare il mio contributo in diversi lavori. Nonostante le mie competenze fossero minime, soprattutto all'inizio della mia esperienza, sentivo la consapevolezza di essere risorsa per il mio Tutor e per gli altri. Più volte infatti il mio Tutor chiedeva il mio parere sugli

strumenti da utilizzare nei corsi che stavamo progettando e addirittura mi faceva partecipare attivamente alle riunioni di riesame della progettazione.

Ho potuto quindi constatare personalmente come l'integrazione sviluppi la collaborazione tra i vari membri, che a sua volta si fonda su relazioni di fiducia, condivisione dei risultati raggiunti,...

Riconosco che un contributo fondamentale alla buona riuscita degli obiettivi preposti è da attribuire alla comunicazione, cioè lo scambio corretto delle informazioni. Essa risulta indispensabile per permettere a ciascuno di dire ciò che pensa su una particolare problematica, rendendolo partecipe e quindi costruttivo nel processo di cambiamento. In GRUEMP era infatti dedicato gran parte del tempo all'ascolto reciproco, al confronto e allo scambio di idee e pareri, a feedback mediante innumerevoli riunioni. La chiarezza e la trasparenza caratterizzano la comunicazione di GRUEMP facendola risultare efficace.

Inoltre ritengo che questo modo di operare abbia portato uno sviluppo in me, nel senso pedagogico del termine come crescita personale e anche come costruzione di un sistema di competenze.

Devo ammettere che questa esperienza mi ha avvicinato al mondo del lavoro permettendomi di sviluppare capacità di decisione, d'interpretazione, di osservazione, ma anche di recepire, elaborare e fornire informazioni e capacità di tipo operativo (determinare metodi e strumenti, controllare processi, fornire e valutare risultati,...). Il tirocinio mi ha anche aiutato a sviluppare uno stile comportamentale da adottare in queste attività di gruppo. Anche se marginalmente, ho infatti notato fin da subito come uno stile adeguato faciliti notevolmente il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento, garantendo un'armonia di lavoro. Partecipando anche ad un Seminar erogato da GRUEMP ho capito che la caratteristica primaria che lo stile comportamentale deve possedere è quello dell'assertività, ossia di assoluta trasparenza nelle intenzioni e di elevata attenzione agli altri per il raggiungimento di un fine comune. Dalla realizzazione di un tale comportamento in effetti deriva il soddisfacimento di tre bisogni fondamentali di tutte le persone: identità nell'organizzazione in cui si opera, riconoscimento dei risultati raggiunti da ciascun componente e autorealizzazione.

Inoltre ho notato che la Qualità è un valore condiviso da tutto il personale dell'organizzazione: c'è una disponibilità al cambiamento. Per questo infatti i dipendenti vengono sempre informati di quanto si sta facendo per un continuo miglioramento dell'azienda attraverso riunioni, annunci in bacheca o attraverso lo scambio di mail. Per assicurare una piena efficienza del sistema di gestione della qualità, si è realizzata una rete interna di comunicazione efficiente che permette di far sapere quanto viene realizzato.

#### 4.3 IL RESPONSABILE QUALITÀ

Tra i componenti di questa squadra è presente anche colei che svolge la funzione di Responsabile del Sistema di gestione della Qualità Aziendale, chiamata a dare fiducia che i requisiti per la qualità siano soddisfatti attraverso la gestione della documentazione del sistema qualità, le attività di monitoraggio di applicazione del sistema, le azioni di formazione mirate a sviluppare nel personale dell'organizzazione la cultura della qualità, operando in stretto contatto con la direzione.

Tale figura mi è stata stimolo di esempio per le caratteristiche qualificanti che le erano proprie, come la sensibilità, l'acutezza, la competenza,...

Il Responsabile della Qualità oggi è una figura che riveste un ruolo di primaria importanza all'interno delle organizzazioni perché la qualità viene riconosciuta come una variabile strategica importantissima. Questa figura ha il compito di definire, in base alle indicazioni e direttive fornite dalla direzione, il sistema di qualità aziendale in conformità alle Norme ISO e di pianificare ed attivare azioni per il miglioramento continuo.

Mi è stato spiegato che tale figura principalmente esegue le seguenti attività e compiti:

- redazione ed aggiornamento del Manuale della Qualità e delle Procedure;

- verifica delle conformità delle procedure ai requisiti normativi (UNI En ISO 9001:2000);
- gestione dei rapporti con gli enti di certificazione per quanto concerne la qualità;
- supporto alla direzione nelle attività di verifica;
- gestione ed aggiornamento nella normativa di riferimento per la qualità;
- gestione dei rapporti con le funzioni aziendali e con i clienti per quanto concerne la qualità del sistema;
- valutazione e gestione dei reclami dei clienti;
- raccolta e valutazione delle richieste e dei suggerimenti delle funzioni aziendali;
- svolgimento di verifiche ispettive interne e controllo dell’attuazione delle azioni correttive;
- organizzazione dei processi principali e di supporto e costruzione dei relativi indici per misurarne le prestazioni nell’ottica del miglioramento continuo;
- supporto alle funzioni tecniche nell’esame e deliberazione delle non conformità e monitoraggio delle relative azioni correttive e preventive;
- redazione del rapporto annuale sulla qualità per l’informazione del vertice aziendale.

Lo svolgimento delle attività indicate richiede quindi una elevata preparazione di base inerente la normativa di riferimento per lo sviluppo del sistema qualità (norme UNI EN ISO 9000), dei metodi di analisi aziendale e della capacità dei processi e le metodologie per l’attivazione di un miglioramento continuo e per il controllo dei processi. Il Responsabile della gestione dei sistemi di qualità deve essere in grado di effettuare analisi aziendali, costruire il sistema qualità in base alla norma ISO 9000 di riferimento nonché di pianificare ed attivare azioni di controllo dei processi aziendali.

Nel corso del mio tirocinio, questa figura si è resa disponibile più volte per chiarirmi i dubbi che mi erano sorti dopo un’accurata lettura del Manuale della Qualità. Non avendo un’approfondita conoscenza dell’argomento, avevo trovato alcuni concetti talmente astratti da non comprenderne appieno il loro significato.

L'opportunità che mi è stata data da questa figura ha fatto sorgere in me un particolare interesse per questo importante tema.

#### 4.4 LA POLITICA DELLA QUALITÀ

[...]

Analizzando la Politica della Qualità di GRUEMP posso sostenere che è stata costruita cercando di tener presenti le esigenze dei titolari, dei dipendenti, dei collaboratori, dei clienti, dei fornitori e del mercato in senso lato. Per ciascuno di questi soggetti sono state individuate le specifiche esigenze, perché non può esserci qualità se non c'è soddisfazione di tutti coloro che ruotano attorno all'impresa.

Il Responsabile della Direzione mi ha fatto comunque notare che per strutturare la politica della Qualità è stata data particolare rilevanza agli orientamenti, alle esigenze dei bisogni e alle aspettative delle persone e delle organizzazioni rispettando i criteri del Total Quality. Nei primi anni della certificazione, GRUEMP operava attraverso l'interpretazione dei comportamenti dei propri clienti. Oggi invece, si dà rilievo alla fidelizzazione del cliente. Si effettua una lettura delle esigenze di chi interagisce con GRUEMP. Si compie un mix tra i criteri previsti dalla Qualità, gli obiettivi di GRUEMP e ciò che il cliente permette di fare. GRUEMP in un certo senso è vittima del cliente, dipende da esso. Si cerca una compensazione tra quello che il cliente ha in mente con delle informazioni adeguate, una valorizzazione dei contenuti per far capire l'importanza di una certa continuità nell'investire in formazione.

In questo documento troviamo l'elenco degli obiettivi che l'azienda intende perseguire, comprendendo soprattutto l'impegno per il soddisfacimento dei requisiti e per il miglioramento continuo. Troviamo descritti anche la procedura di definizione e riesame degli obiettivi per la qualità.

Inoltre sono indicate le risorse che già possiede o che l'azienda impiegherà per rendere possibile il conseguimento degli obiettivi e descrive i metodi di lavoro, l'impegno, la competenza professionale, le regole, le modalità di collaborazione che caratterizzano il personale dell'azienda.

Tale documento permette di verificare, al riesame annuale, il confronto tra gli obiettivi attesi e i risultati raggiunti entro i tempi stabiliti. Oltre a compiere un'attenta analisi della situazione interna, si analizza anche la situazione esterna intesa come l'attenzione verso i clienti.

La politica della qualità è contenuta nel Manuale della Qualità, un documento che descrive il sistema della qualità aziendale dove i suoi contenuti devono essere in accordo essa.

Specificatamente il Manuale della Qualità illustra il sistema nelle sue linee generali precisando:

- la Politica della Qualità
- la struttura organizzativa dell'azienda
- i processi di lavoro
- le modalità per verificare, tenere sotto controllo ed aggiornare il sistema stesso.

Dal Manuale deve risultare come le prescrizioni della norma presa in riferimento siano soddisfatte, con particolare riguardo agli aspetti di controllo e di documentazione.

Il Manuale della Qualità fornisce un quadro d'insieme di come è costituita e come opera l'azienda e serve, sia per stabilire dei criteri di riferimento ad uso interno, sia per illustrare il sistema all'esterno (clienti o organismi di certificazione): esso costituisce il riferimento di base per verificare l'applicazione del sistema e la sua conformità alle norme di riferimento.

L'elaborazione del Manuale della Qualità viene di regola coordinata dal Responsabile della Qualità, che ne assicura tra l'altro la redazione, eventualmente con l'assistenza di un consulente; sono però indispensabili: la partecipazione, il riesame, i commenti, la discussione della varie funzioni interessate, che devono poi darne applicazione e devono quindi capirne a fondo e condividerne i contenuti.

I vantaggi derivanti dall'applicazione del Manuale della Qualità sono molteplici.

Li possiamo suddividere in:

## BENEFICI INTERNI

- Occasione per eseguire un “check-up” organizzativo
- Definizione delle responsabilità e, quindi, definizione sulla base delle caratteristiche dell’azienda, di “chi fa e cosa”
- Possibilità di rivedere e migliorare continuamente le procedure perché il Manuale della Qualità deve sempre essere aggiornabile, utilizzabile e quindi vivo
- Coinvolgimento di tutto il personale, in quanto tutti e a tutti i livelli devono essere informati sulla politica della qualità per la quale l’azienda vuole perseguirne gli obiettivi
- La possibilità di esercitare azioni preventive e correttive per ridurre progressivamente errori
- Crescita professionale di tutti grazie ai piani di formazione e addestramento che l’ente deve istituire.

## BENEFICI ESTERNI

- Rispondenza a normative e leggi già in essere o che ci si appresta ad emanare
- Miglioramento dell’immagine esterna dell’Azienda
- Ottimo veicolo promozionale

Il Manuale della Qualità GRUEMP cita anche le politiche espresse dall’UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) a riguardo di educazione e formazione con riferimento alle varie Conferenze Internazionali che hanno dato vita ai Rapporti Delors e Faure. Ciò aveva suscitato la mia curiosità, poiché avevo avuto l’opportunità di approfondire tale argomento in uno dei numerosi corsi frequentati. Discutendo con il Responsabile della Direzione, mi è stato spiegato che GRUEMP aderisce a tali rapporti cercando di portare quel tipo di filosofia all’interno dei servizi che offre.

GRUEMP quindi utilizza questo approccio in modo filosofico, mettendo al primo posto la persona. Opera con il principio che l’offerta dell’organizzazione deve essere utile alla persona.

GRUEMP ha infatti cercato di utilizzare metodologie e contenuti utili a stimolare le persone e le organizzazioni a comprendere l'importanza di mettersi nell'ottica di questo orientamento.

## **CONCLUSIONI**

La qualità è quindi uno strumento di organizzazione e, come tale, può offrire “solo” le linee guida da seguire per rivedere il proprio modo di lavorare e gli strumenti per affrontare i problemi quotidiani. Infatti se si analizzano, nel profondo, i suggerimenti che ne derivano dalla conoscenza di questa metodologia, ci si accorge che possono aiutare a trovare le soluzioni cercate affrontando ogni giorno i problemi lavorativi.

Con questa relazione ho cercato di evidenziare i molteplici benefici che possono derivare da un'esatta e corretta implementazione di un sistema di qualità e delle relative norme, ciascuno in grado di migliorare la struttura organizzativa aziendale. In primo luogo si è più volte sottolineato che la realizzazione di un sistema di qualità all'interno di un'azienda comporta il coinvolgimento del personale a tutti i livelli operativi. Questo, se da un lato determina un notevole sforzo in termini di adattabilità, dall'altro porta il personale ad una consapevolezza in ordine al proprio ruolo e conseguentemente a fornire un contributo fattivo nel miglioramento aziendale.

Non deve neppure essere sottovalutato un altro aspetto importante. Nella funzione di prevenzione delle difformità del prodotto/servizio rispetto agli standard qualitativi richiesti, il sistema qualità adempie un'ulteriore finalità:

quella di fidelizzare il cliente. È indubbio infatti che quest'ultimo, in seguito all'acquisto di prodotti/servizi qualitativamente appropriati e privi di difetti, instaurerà con l'azienda un rapporto di fiducia, destinato a durare nel tempo.

A questi benefici se ne aggiungono altri e forse ancor più significativi. Se infatti è vero che l'implementazione di un sistema di qualità migliora in generale le prestazioni dell'organizzazione, ne consegue che inevitabilmente migliorerà anche il posizionamento dell'azienda sul mercato, con evidente vantaggio sull'incremento dei profitti. Infine, in considerazione della globalizzazione continua del mercato, l'adottare norme che abbiano una valenza universale mette l'azienda in condizione di ampliare gli orizzonti imprenditoriali e commercializzare i propri prodotti/servizi in un ambito meno ristretto.

### *Considerazioni personali*

Per quanto riguarda invece la mia esperienza di formazione, posso dire che non si può non riflettere sui propri limiti e sulle sfide nelle quali ancora ci si può ingaggiare per migliorare, soprattutto rispetto a se stessi. Si apprende, si cambia, si esplora per alimentare conoscenze e anche per organizzare al meglio la propria esistenza, ma soprattutto per perseguire fini di ulteriore avanzamento e cercare di dar forma alla propria originale presenza nel mondo.

Questa è la motivazione che mi ha indotto a riconoscere, nell'esperienza condotta in GRUEMP, una grande opportunità di apprendimento e cambiamento, sia a livello relazionale che cognitivo, empirico e pragmatico.

Vivere all'interno di un ente che progetta, realizza ed eroga servizi di formazione e orientamento mi ha fornito la possibilità di riflettere sulle pratiche e le azioni formative, sul loro bagaglio di teorie, di tecniche e di metodi d'intervento.

Partecipare alla fitta rete di iniziative, di relazioni, di scambi e di esperienze organizzate e promosse da GRUEMP, mi ha inoltre permesso di conoscere e comprendere le strutture organizzative e gestionali dell'organizzazione, di accrescere il tono di riflessione personale e problematizzazione critica, mi ha fornito suggerimenti per ampliare in modo consapevole l'esplorazione di una data realtà e, soprattutto, mi ha indicato orientamenti per l'azione pratica.

Nelle pratiche formative alle quali ho partecipato, la lettura e la comprensione degli effetti di volta in volta generati non si è limitata alla sola considerazione dei “risultati finali”, ma ha incluso, come fondamentali per la stessa ricostruzione in itinere del processo, gli effetti “sistemici”, quelli cioè generati dalle dinamiche relazionali, dalle prospettive, dalle preferenze e dalle visioni di cui è portatore ogni partecipante.

In questo quadro di ricerca/azione ho sviluppato, acquisito, potenziato e consolidato le competenze pedagogiche, comunicativo-relazionali e progettuali richieste nei contesti in cui abitualmente operano i formatori professionali ed ho appreso l'importanza che assume *l'ambiguità* e *l'incertezza* in ogni processo formativo, vincoli e risorse con cui bisogna confrontarsi costantemente.

Ho imparato che spesso sono proprio le discrepanze, gli scarti, le incongruenze tra risultati e finalità predefinite che, se adeguatamente valorizzate, costituiscono la ricchezza maggiore del processo.

Attraverso uno sguardo retrospettivo di stampo autobiografico colgo in questa esperienza di tirocinio, nonostante gli innumerevoli impegni e le risorse personali e temporali investite, una grande valenza che è insieme pedagogica ed esistenziale.

Se è vero che ciò che ci ha fatto apprendere in qualche modo ci ha cambiati, è anche vero che ciò che ci cambia inevitabilmente ci insegna a riflettere, a capire e ad agire in modo nuovo.

## **SITOGRAFIA**

[www.aifonline.it](http://www.aifonline.it) - Associazione Italiana Formatori - Aif

[www.cestor.net](http://www.cestor.net) - Associazione Italiana per la Qualità della Formazione - Aiqf

[www.asfor.it](http://www.asfor.it) - Associazione per la formazione alla direzione d'azienda – Asfor

[www.uni.it](http://www.uni.it) – Ente Nazionale Italiano di Unificazione

## **BIBLIOGRAFIA**

Azzone G., Cainarca G.C., *Miti e prospettive della Qualità*, in "Sviluppo e Organizzazione", 1990

Capranico S., *La Qualità dei Servizi interni*, in "Sviluppo e Organizzazione", 1991

Cuneo G., *Un management forte per l'impresa pubblica*, in "L'impresa", 1990

- Feigenbaum A., *Total Quality Control*, ed. McGraw-Hill
- Fondazione Giuseppe Taliercio, *Qualità, accreditamento e certificazione della formazione*, Franco Angeli, Milano, 2001
- Galgano A., *Fare qualità*, Guerini e Associati, Milano, 2006
- Giuli M., *Qualità e produttività nei Servizi*, ISEDI, Torino, 1993
- Gramma (a cura di), *Gestire la Qualità nei Servizi*, ISEDI, Torino
- Gronroos C., Assessing the competitive edge in the new competition of the service economy, in Proceedings of the Operation Management Association Annual Conference, IFS Publication
- Hoyle D., J. Thompson, *Conoscere le ISO 9000:2000*, UNI, Milano, 2002
- Leslie P. Lewis, *Risolvere i conflitti*, Jackson libri, Bresso, 1994
- Lombardi B., *Un esempio di efficienza: il servizio pubblico in Francia*, in "L'impresa", 1990
- Lombardini M.C. (a cura di), *La Qualità nei Servizi: una ricerca bibliografica*, IFAP, 1990
- M. Bertocco, P. Callegaro, D. D. A. Migliorati, *Ingegneria della Qualità*, Città Studi, Torino, 2006
- M. Marcantoni, A. Torresani, *Guida alla Vision 2000*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Mirandola R., Tuccoli M., Vaglini S., De Risi P., *Sistemi Qualità*, ETS, Pisa
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L.L., SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in Journal of Retailing
- Pennarola F., *Servire Qualità nel terziario avanzato*, in "Sviluppo e Organizzazione", 1992
- R. D. Di Nubila, *Analisi e qualità delle organizzazioni scolastiche e formative*, Pensa Multimedia, Lecce, 2002

R. D. Di Nubila, *Dal gruppo al Gruppo di Lavoro*, Tecom Project, Ferrara, 2005

S. Piazza, G. Gribaudo, *Scuola e formazione tra certificazione e accreditamento*, Pensa Multimedia, Lecce, 2003

Zaggia Cristina, *Una comunità educativa da soddisfare*, Pensa Multimedia, Lecce, 2007

Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., *Servire Qualità*, McGraw-Hill, Milano, 1991