

# **Audit ad organizzazioni che erogano servizi**

(Traduzione del documento **APG-Auditing service organizations** del 30 Luglio 2005)

## **1. Introduzione**

Pur se la ISO 9001:2000 è stata predisposta per essere applicabile a tutte le organizzazioni, qualunque sia il loro tipo, la loro dimensione o il prodotto fornito, ci sono diverse caratteristiche delle organizzazioni che erogano servizi che richiedono particolare attenzione in sede di audit di parte terza. Questo documento mira a fornire agli auditor una guida per le verifiche di conformità, sulle organizzazioni che erogano servizi, ai requisiti della ISO 9001:2000. Particolare enfasi è stata posta ai requisiti dei punti 7.3 *Progettazione e sviluppo*, 7.5.2 *Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi* e 8.3 *Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi*.

## **2. Organizzazioni che erogano servizi**

La nota 2 al punto 3.4.2 *Prodotto* della ISO 9000:2000 precisa:

“Un servizio è il risultato di almeno un’attività necessariamente effettuata all’interfaccia tra il fornitore ed il cliente ed è generalmente intangibile. L’erogazione di un servizio può comportare, ad esempio:

- un’attività eseguita su un prodotto tangibile fornito dal cliente (esempio: un’automobile da riparare);
- un’attività eseguita su un prodotto intangibile fornito dal cliente (esempio: la dichiarazione dei redditi per richiedere un rimborso fiscale);
- l’erogazione di un prodotto intangibile (esempio: le informazioni nel contesto della trasmissione di conoscenze);
- la creazione di un ambiente per il cliente (esempio: nel settore alberghiero e nella ristorazione)”.

Molte organizzazioni incorporano elementi di servizio nei loro prodotti. La componente del “servizio” può variare da una parte relativamente piccola (come nel caso di organizzazioni produttive che forniscono anche il servizio di assistenza dopo vendita) a quasi il 100% (è il caso degli studi legali).

## **3. Guida agli audit**

### **3.1 Progettazione e sviluppo del servizio**

Nel valutare l’applicabilità o meno del punto 7.3 *Progettazione e sviluppo* della ISO 9001:2000 per le organizzazioni che erogano servizi è importante ricordare la definizione di *Progettazione e sviluppo* (punto 3.4.4 della ISO 9000:2000): “Insieme di processi che trasforma requisiti in caratteristiche specificate”. La ISO 9000:2000 definisce *requisiti* come “esigenze o aspettative che possono essere espresse, generalmente implicite o cogenti” mentre le *caratteristiche* del servizio sono elementi distintivi che possono riguardare aspetti di tipo:

- sensoriale (per esempio: odore, tatto, gusto, vista, udito);
- comportamentale (per esempio: cortesia, onestà, veridicità);
- temporale (per esempio: puntualità, affidabilità, disponibilità);
- ergonomico (per esempio: caratteristiche fisiologiche o riferite alla sicurezza delle persone);
- tangibile (per esempio: caratteristiche misurabili quali quelle dei mezzi fisici utilizzati per erogare il servizio - come la velocità massima di un aereo - o quelle dell’ambiente in cui il servizio è erogato - come la temperatura interna in un aereo).

E’ molto comune che le organizzazioni, nel considerare i requisiti del punto 7.3, facciano riferimento solo alla componente *tangibile* del loro prodotto e si scordino che è sulla progettazione e

sviluppo del prodotto *intangibile* (e cioè del servizio stesso) che dovrebbero focalizzare l'attenzione, come pure sulla progettazione di come il servizio sarà erogato ai propri clienti.

Se l'organizzazione intende giustificare l'esclusione della progettazione e sviluppo dal suo SGQ, l'auditor dovrebbe valutare attentamente le giustificazioni addotte alla luce di quanto sopra. L'auditor dovrebbe anche esaminare se l'organizzazione ha messo in atto un efficace processo di progettazione e sviluppo che definisca sufficientemente le caratteristiche del suo servizio, e dei relativi processi di erogazione, in modo che rispondano alle esigenze e aspettative dei clienti.

### 3.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi

E' possibile individuare due tipi di processi tra quelli necessari per la realizzazione di un servizio:

- processi che coinvolgono il cliente in fase di erogazione del servizio stesso (erogazione "in tempo reale"), e
- processi in cui il servizio è erogato al cliente dopo la realizzazione del processo.

Nel caso di un albergo, ad esempio, i processi di *check-in* e di *check-out* dei clienti riguardano probabilmente la erogazione del servizio in tempo reale, mentre il servizio di pulizia della camera del cliente è generalmente "consegnato" al cliente solo alla sua conclusione (rendendo possibile sottoporre a controllo il processo e, se necessario, farlo ripetere nuovamente per correggere eventuali non conformità rilevate).

Processi analoghi possono essere individuati nelle organizzazioni che svolgono servizi connessi ai propri prodotti come, ad esempio, la gestione dei reclami e delle garanzie, la riparazione dei prodotti da parte di unità di servizio dell'organizzazione, o le attività di manutenzione dei prodotti presso i clienti.

In questi processi che riguardano erogazioni "in tempo reale" e sono eseguiti direttamente all'interfaccia organizzazione/cliente raramente (o mai) il "servizio" può essere verificato con monitoraggio successivi o misurato prima di essere erogato al cliente. Questi processi, pertanto, richiedono veramente una validazione in accordo con il punto 7.5.2 *Validazione dei processi di ... erogazione di servizi*, della ISO 9001:2000. Questa validazione è essenziale anche per **prevenire** il verificarsi di non conformità.

Per assicurare un adeguato controllo sulla qualità del servizio erogato, l'auditor dovrebbe:

- comprendere le caratteristiche del servizio, i processi connessi alla sua erogazione e i criteri di accettabilità, come stabiliti dall'organizzazione (questo andrebbe fatto nella Fase 1 dell'audit);
- stabilire se è stata eseguita la validazione dei processi di erogazione del servizio "in tempo reale" (o di qualsiasi altro processo che richieda di essere validato) e se sono stati presi in considerazione i rischi associati;
- valutare se al personale coinvolto sono stati forniti strumenti adeguati, addestramento e poteri decisionali.

Molte organizzazioni di servizi erogano il proprio servizio all'istante (e cioè con processi "in tempo reale"), fatto questo che non permette di effettuare ispezioni al momento, prima della erogazione del servizio. Ragionando in termini di "qualità" il modo più efficace di fare affari è quello di adottare la filosofia dei "processi speciali" a **tutti** i processi : quanto più l'organizzazione mette a punto i suoi processi tanto meno l'organizzazione deve preoccuparsi dei loro risultati. E' pertanto molto improbabile che questo punto della norma possa essere escluso.

### 3.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

Nel caso in cui l'erogazione dei servizi coinvolga direttamente il cliente, l'organizzazione gestisce le non conformità emerse nella erogazione del servizio secondo il punto 8.3 della norma "Tenuta

sotto controllo dei prodotti non conformi” sino al momento in cui sono definite e messe in atto appropriate azioni correttive.

Quando è rilevata una non conformità, l'auditor dovrebbe esaminare:

- se al personale coinvolto è stata data sufficiente autorità per decidere come disporre del servizio, ad esempio
  - interrompendo immediatamente il servizio
  - sostituendo il servizio erogato
  - offrendo delle alternative
- i processi con cui l'organizzazione gestisce le lamentele ed i reclami dei clienti
- le misure temporanee adottate per mitigare gli effetti delle non conformità (ad esempio, rimborsi, crediti, miglioramenti, etc.)
- la identificazione, segregazione e sostituzione delle apparecchiature di servizio interessate, di chi ha erogato il servizio e delle condizioni ambientali.

Questo permette all'auditor di giudicare se i prodotti non conformi sono tenuti efficacemente sotto controllo.

Nota: In queste situazioni il SGQ dovrebbe aver previsto di acquisire dati sulle non conformità e di riportare, all'appropriato livello organizzativo, le informazioni di ritorno per la efficace definizione e messa in atto delle azioni correttive.

Nei casi in cui i risultati del servizio sono forniti a valle della realizzazione del processo, la “tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi” può basarsi sulle normali tecniche di monitoraggio ed ispezione. Sarà necessario acquisire evidenza della adeguatezza ed effettiva attuazione di queste tecniche.

-----