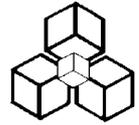




Camera di Commercio, Industria,
Agricoltura e Artigianato
dell'Aquila



Camera di Commercio, Industria,
Agricoltura e Artigianato
di Reggio Calabria



Camera di Commercio, Industria,
Agricoltura e Artigianato
di Cagliari



Camera di Commercio, Industria,
Agricoltura e Artigianato
di Isernia

Linee guida per l'applicazione delle norme della serie ISO 9000 alle piccole imprese del settore alberghiero



UNIONCAMERE

DINTEC

DIFFUSIONE INFORMAZIONI NORMATIVA TECNICA

**Linee guida per
l'applicazione delle norme
della serie ISO 9000 alle
piccole imprese del settore
alberghiero**

La realizzazione delle presenti Linee guida è il risultato dell'attività svolta dal Gruppo di lavoro del progetto "Qualità per le PMI", al quale hanno preso parte:

SISTEMA CAMERALE:

- *dr.ssa Matilde Fiocco* *Istituto Abruzzese della Qualità, Azienda Speciale della CCIAA dell'Aquila*
- *dr.ssa Laura Congia* *CESPI, Azienda Speciale della CCIAA di Cagliari*
- *dr. Giovanni Marcantonio* *CCIAA di Chieti*
- *dr. Giuseppe Orlando* *Laboratorio Sanniolab, Azienda Speciale delle CCIAA di Campobasso, Benevento, Isernia*
- *ing. Marina Crea* *IN.FORM.A., Azienda Speciale della CCIAA di Reggio Calabria*
- *ing. Enrico De Micheli* *DINTEC*
- *dr. Ferruccio Fulciniti* *DINTEC*
- *dr. Nicola Cundari* *DINTEC*

ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE:

- *ing. Andrea Rutigliano* *UNITER*

OPERATORI DEL SETTORE:

- *Sig. Paolo Giorgi* *Hotel Britannia (Roma)*

Premessa

Questo volume nasce con l'obiettivo di favorire la diffusione nelle PMI di Sistemi di Gestione orientati ai principi della Qualità. Tale lavoro rappresenta il risultato del progetto "Qualità per le PMI", promosso dalle Camere di Commercio di Cagliari, Chieti, Isernia, l'Aquila e Reggio Calabria, con la collaborazione di Associazioni di Categoria e di Organismi di certificazione.

Negli ultimi anni si è assistito ad un crescente interesse nei confronti dei temi legati alla Qualità e alle norme che ad essa fanno riferimento, come ad esempio le ISO 9000, anche da parte di aziende di dimensione piccola o medio-piccola. In particolare, le "microimprese" sono sempre più soggette a forti sollecitazioni esterne verso la certificazione ISO 9000. Basti pensare che spesso aziende leader di mercato si affidano alle verifiche ispettive degli organismi di certificazione per qualificare i propri fornitori. Recenti provvedimenti legislativi, inoltre, danno la possibilità di avvicinarsi, per le aziende certificate operanti in particolari settori produttivi, ad alcuni benefici, quali l'accesso a finanziamenti agevolati o la possibilità di diventare fornitori della Pubblica Amministrazione, attribuendo, di fatto, valore aggiunto di mercato alla certificazione di parte terza.

Un ostacolo ad una più ampia diffusione della certificazione nelle imprese di piccole dimensioni è tuttavia costituito dalla parziale consapevolezza dei vantaggi di un approccio sistemico alla qualità, nonché dai costi ancora elevati in termini di consulenza qualificata, impegno di risorse umane, gestione del sistema qualità.

Le Camere di Commercio aderenti al progetto, con il supporto di DINTEC (Società consortile a r.l. tra Unioncamere ed Enea), hanno attivato un gruppo di lavoro a cui hanno partecipato anche UNITER, ente di certificazione nel settore terziario, e rappresentanti di categoria, con l'obiettivo di dare una risposta che tenesse conto delle esigenze delle imprese e del punto di vista degli enti di certificazione.

A tal fine è stato sviluppato un modello per l'implementazione e la certificazione di un Sistema di Gestione per la Qualità secondo la UNI EN ISO 9001:2000 mirato ad imprese operanti in uno specifico settore produttivo; in particolare sono state prese in esame le imprese di dimensioni medio piccole, caratterizzate da una gestione familiare e da personale acquisito stagionalmente.

Il modello, proprio perché frutto di un lavoro di riflessione mirato ad una specifica tipologia di imprese, può rappresentare uno strumento operativo facilmente applicabile in tali realtà. Nella linea guida è ipotizzata anche l'applicazione del modello nell'ambito di un insieme di aziende omogenee, con lo scopo di delineare un approccio multaziendale che consenta di condividere attività di gestione del sistema qualità, riducendo i costi e minimizzando l'impatto organizzativo che la gestione per la qualità può avere in una realtà piccola.

Ci auguriamo che tale lavoro possa costituire un valido aiuto per la promozione e la diffusione della qualità e della certificazione nell'ambito delle PMI, al fine di promuovere la gestione per la qualità come opzione strategica orientata al miglioramento continuo delle prestazioni.

SOMMARIO

1	INTRODUZIONE.....	8
2	RIFERIMENTI NORMATIVI.....	8
3	L'APPROCCIO ALLA CERTIFICAZIONE PER LE PICCOLE IMPRESE.....	8
4	SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ.....	10
4.1	REQUISITI GENERALI	10
4.2	REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE.....	13
4.2.1	<i>Generalità.....</i>	<i>13</i>
4.2.2	<i>Manuale della Qualità.....</i>	<i>13</i>
4.2.3	<i>Gestione dei documenti.....</i>	<i>14</i>
4.2.4	<i>Registrazioni della qualità.....</i>	<i>16</i>
5	RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE.....	17
5.1	IMPEGNO DELLA DIREZIONE	17
5.2	ATTENZIONE FOCALIZZATA AL CLIENTE.....	17
5.3	POLITICA PER LA QUALITÀ.....	18
5.4	PIANIFICAZIONE	21
5.4.1	<i>Obiettivi per la qualità.....</i>	<i>21</i>
5.4.2	<i>Pianificazione del sistema di gestione per la qualità.....</i>	<i>22</i>
5.5	RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE	22
5.5.1	<i>Responsabilità ed autorità.....</i>	<i>22</i>
5.5.2	<i>Rappresentante della Direzione.....</i>	<i>24</i>
5.5.3	<i>Comunicazione interna.....</i>	<i>26</i>
5.6	RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE.....	26
5.6.1	<i>Generalità.....</i>	<i>26</i>
5.6.2	<i>Elementi in ingresso per il riesame.....</i>	<i>26</i>
5.6.3	<i>Elementi in uscita dal riesame.....</i>	<i>27</i>
6	GESTIONE DELLE RISORSE.....	29
6.1	MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE.....	29
6.2	RISORSE UMANE	29
6.2.1	<i>Generalità.....</i>	<i>29</i>
6.2.2	<i>Competenza, consapevolezza e addestramento.....</i>	<i>29</i>
6.3	INFRASTRUTTURA.....	32
6.4	AMBIENTE DI LAVORO	35

7	REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO	36
7.1	PIANIFICAZIONE DELLA QUALITÀ	36
7.2	PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE	36
7.2.1	<i>Determinazione dei requisiti relativi al prodotto</i>	<i>36</i>
7.2.2	<i>Riesame dei requisiti relativi al prodotto</i>	<i>37</i>
7.2.3	<i>Comunicazione con il cliente.....</i>	<i>39</i>
7.3	PROGETTAZIONE E SVILUPPO	40
7.3.1	<i>Pianificazione della progettazione e dello sviluppo</i>	<i>40</i>
7.3.2	<i>Gli elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo.....</i>	<i>42</i>
7.3.3	<i>Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo</i>	<i>42</i>
7.3.4	<i>Riesame della progettazione e dello sviluppo.....</i>	<i>42</i>
7.3.5	<i>Verifica della progettazione e dello sviluppo</i>	<i>42</i>
7.3.6	<i>Validazione della progettazione e dello sviluppo</i>	<i>43</i>
7.3.7	<i>Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo</i>	<i>43</i>
7.4	APPROVVIGIONAMENTO	43
7.4.1	<i>Processo di approvvigionamento</i>	<i>43</i>
7.4.2	<i>Informazioni per l'approvvigionamento</i>	<i>46</i>
7.4.3	<i>Verifica dei prodotti acquistati</i>	<i>47</i>
7.5	PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI.....	48
7.5.1	<i>Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi.....</i>	<i>48</i>
7.5.2	<i>Validazione dei processi di erogazione di servizi.....</i>	<i>51</i>
7.5.3	<i>Identificazione e rintracciabilità</i>	<i>51</i>
7.5.4	<i>Proprietà del cliente</i>	<i>52</i>
7.5.5	<i>Conservazione dei prodotti.....</i>	<i>53</i>
7.6	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE	54
8	MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO	56
8.1	GENERALITÀ	56
8.2	MONITORAGGI E MISURAZIONI	56
8.2.1	<i>Soddisfazione del cliente</i>	<i>56</i>
8.2.2	<i>Verifiche ispettive interne.....</i>	<i>59</i>
8.2.3	<i>Monitoraggio e misurazione dei processi.....</i>	<i>64</i>
8.2.4	<i>Monitoraggio e misurazione dei prodotti.....</i>	<i>64</i>
8.3	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI.....	67
8.4	ANALISI DEI DATI	69
8.5	MIGLIORAMENTO	70
8.5.1	<i>Miglioramento continuo</i>	<i>70</i>
8.5.2	<i>Azioni correttive</i>	<i>71</i>
8.5.3	<i>Azioni preventive</i>	<i>71</i>

1 INTRODUZIONE

Nelle presenti Linee Guida sono analizzati tutti i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000, con riferimento alla loro applicazione in un'azienda turistico alberghiera.

Per ciascun requisito sono date alcune proposte di adeguamento, sia in termini organizzativi e gestionali, sia da un punto di vista documentale e operativo. Complessivamente il risultato è la definizione di un Sistema di Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001, in termini di identificazione dei processi necessari, predisposizione della documentazione, definizione delle modalità operative.

L'adozione di un sistema di gestione per la qualità secondo la ISO 9001 costituisce una decisione strategica per un'organizzazione. Si passa dalla "mera conformità" a dei requisiti normativi (ISO 9001: 1994) ad una nuova "visione" focalizzata sul Cliente, basata su una visione per processi delle attività aziendali, da attuare attraverso la pianificazione, la realizzazione ed il miglioramento del sistema organizzativo gestionale, al fine di poter meglio soddisfare le esigenze e le aspettative del Cliente.

Attraverso la certificazione, poi, l'Organizzazione dovrà dare evidenza dell'efficacia del proprio sistema gestionale e l'organismo preposto al rilascio della certificazione avrà il compito di "misurare" le *performances* aziendali, verificando l'impegno della Direzione aziendale al miglioramento continuo.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di Gestione per la Qualità è basato sulle seguenti norme:

UNI EN ISO 9000 – Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia
UNI EN ISO 9001 - Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
UNI EN ISO 9004 - Gestione di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni
UNI EN 30011 - Parte 1 - Criteri Generali per le verifiche ispettive dei sistema qualità - Attività di verifica ispettiva
UNI EN 30011 - Parte 2 - Criteri Generali per le verifiche ispettive dei sistema qualità - Criteri di qualificazione dei valutatori di sistemi di qualità (auditor)
UNI EN 30011 - Parte 3 - Criteri Generali per le verifiche ispettive dei sistema qualità - Gestione dei programmi di verifiche ispettive

Il presente volume è stato elaborato sulla base dei requisiti formulati nella norma UNI EN ISO 9001, edizione 2000, in vigore al momento della pubblicazione del medesimo. Si ricorda che le norme sono soggette a revisione e si invitano pertanto i lettori a tenere conto delle eventuali edizioni successive

3 L'APPROCCIO ALLA CERTIFICAZIONE PER LE PICCOLE IMPRESE

La certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità costituisce il coronamento dell'efficace ed efficiente applicazione di un sistema qualità. Essa non va intesa come l'obiettivo da raggiungere ma come il punto di riferimento per attuare il miglioramento continuo delle attività; in sintesi non solo serve per dare valore al sistema qualità, ma soprattutto per convalidare il sistema che l'azienda si è voluto dare.

La certificazione viene eseguita da Organismi indipendenti, così detti di parte terza, che vengono accreditati a tale scopo da SINCERT (organismo italiano appositamente preposto allo scopo e garante dell'affidabilità delle certificazioni anche in confronto agli organismi analoghi operanti a livello internazionale).

Il processo di certificazione è sostanzialmente basato su una analisi dei documenti del Sistema Qualità per accertarne la rispondenza ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000, seguito da una verifica in campo per valutare l'applicazione coerente e puntuale di quanto riportato nei documenti. Il mantenimento della certificazione viene invece verificato da uno a due volte all'anno, con rinnovo completo ogni tre anni.

Secondo quanto sopra descritto, la dimostrazione della conformità alla norma ISO 9001 da parte dell'azienda che decide di certificarsi, richiede una serie di attività analiticamente descritte nell'ambito della presente linea guida.

Alcune delle attività previste, anche se in ultima analisi legate al contesto produttivo dell'azienda, si distaccano dalla normale sequenza operativa e si configurano come attività peculiari del Sistema di Gestione per la Qualità. Esempi di tali attività sono:

- Attività di verifica ispettiva di prima e di seconda parte (sui fornitori),
- Taratura degli strumenti secondari aziendali con strumenti primari con riferibilità a campioni internazionali o nazionali,
- Aggiornamento della normativa cogente applicabile,
- Controllo degli appaltatori in outsourcing,
- Attività di formazione,
- Elaborazione statistiche su dati forniti dall'azienda,
- Indagini sulla soddisfazione del Cliente (con possibilità di benchmarking),
- Aggiornamento su tecnologie di automazione di controlli di processo/prodotto,
- Aggiornamento sulle tecnologie informatiche,
- Gestione dei documenti del Sistema Qualità.

Sia pure mantenendo ferma la responsabilità della Direzione aziendale riguardo al funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità, le particolari caratteristiche delle microimprese suggeriscono l'opportunità di affidare all'esterno l'esecuzione di tali attività facendo riferimento, ove possibile, ad un soggetto esterno in grado di svolgere tali adempimenti per una pluralità di imprese, con i connessi vantaggi in termini di:

- riduzione dei costi mediante condivisione di alcune funzioni;
- semplificazione delle procedure applicabili alla realtà delle microimprese;
- benchmarking.

4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4.1 REQUISITI GENERALI

La norma richiede la predisposizione, documentazione ed attuazione e miglioramento di un Sistema di Gestione per la Qualità, per assicurare che i prodotti/servizi dell'azienda siano conformi ai requisiti specificati e per accrescere la soddisfazione del Cliente.

La struttura del Sistema di Gestione per la Qualità è descritta e formalizzata nei documenti aziendali della qualità, previsti dalla norma ISO 9001. Questi possono essere:

- manuale qualità,
- procedure,
- istruzioni operative,
- moduli di registrazione.

Il *Manuale Qualità* descrive il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), realizzato ed attuato per garantire la qualità dei prodotti/servizi e per gestire il ciclo di miglioramento dei processi e delle attività aziendali. In particolare illustra:

- la struttura organizzativa dell'azienda,
- i servizi offerti e le modalità di produzione ed erogazione,
- i processi aziendali principali e secondari, loro interazioni e i metodi per garantire il relativo controllo, prendendo in considerazione tutti i requisiti della norma,
- le attività di supporto al controllo e al miglioramento del SGQ,
- Il campo di applicazione del SGQ,
- eventuali esclusioni (relativamente ai servizi erogati e ai requisiti del § 7 della norma), illustrandone adeguatamente le motivazioni

Inoltre, il Manuale Qualità deve richiamare le procedure e le istruzioni operative di riferimento.

Le *procedure* descrivono la sequenza logica delle attività componenti i vari processi aziendali, con relative responsabilità e modalità di svolgimento.

Le *istruzioni operative* descrivono nel dettaglio le modalità di esecuzione di particolari attività.

I *moduli di registrazione* fanno da supporto alle attività previste e costituiscono, una volta compilati, *registrazioni* della qualità.

Rispetto alla vecchia edizione, la ISO 9001:2000 richiede esplicitamente l'identificazione dei processi necessari per il SGQ e la loro applicazione, l'individuazione delle interazioni e della sequenza di tali processi, la definizione di criteri e metodi necessari ad assicurarne l'efficace funzionamento nonché l'attuazione di azioni volte ad assicurarne il monitoraggio, la misurazione e il miglioramento continuo delle prestazioni.

Il testo della norma UNI EN ISO 9000: 2000 (fondamenti e terminologia) definisce **processo** un "insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita". Il medesimo testo, precisa inoltre, al § 2.4, che "una organizzazione, per funzionare efficacemente, deve identificare e gestire numerosi processi tra loro correlati e interagenti" (*approccio sistemico alla gestione*). Da ciò si evince che l'intento della norma è anche quello di incoraggiare le organizzazioni che la assumono come modello di riferimento ad adottare un **approccio per processi**, ovvero una metodologia per l'identificazione e la gestione sistematica dei processi attivati e, in particolare, delle relative correlazioni e interazioni.

L'approccio per processi segna il passaggio dalla logica della assicurazione della qualità, che caratterizzava la precedente revisione, alla logica della **gestione per la qualità**, che è alla base della nuova edizione delle norme della serie ISO 9000. Mentre l'assicurazione per la qualità comporta l'adozione di un modello gestionale mirato a dare sufficiente fiducia che i requisiti per la qualità saranno soddisfatti, la gestione per la qualità prende in

considerazione l'insieme di attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità, sia del prodotto/servizio fornito, sia dei processi di produzione / erogazione dello stesso. Ciò significa che non si tratta più soltanto di valutare la conformità del servizio e della relativa erogazione seguendo una specifica di riferimento, ma anche di valutare l'efficacia e l'efficienza dei processi che vengono attivati a monte dell'erogazione del servizio stesso. La disponibilità di risorse adeguatamente qualificate per le attività che devono svolgere e la possibilità di ottenere le informazioni per il funzionamento del sistema diventano, ora un *must* che l'organizzazione non può più ignorare.

Il primo passo per una corretta identificazione dei processi necessari per il SGQ, comporta l'individuazione dei macroprocessi principali. Questi sono rappresentati da quelle categorie generali di processi presenti in ogni tipo di organizzazione e che sono già chiaramente delineati nello schema della norma ISO 9001. Si riporta di seguito una esemplificazione di tale schema, che può essere assunto come modello di strutturazione del Manuale Qualità:

MACROPROCESSO	PROCESSO DI GESTIONE
<i>processi direzionali</i>	Organizzazione
	Comunicazione
	Politica per la qualità e obiettivi
	Riesame della Direzione
<i>processi di gestione delle risorse</i>	Selezione e formazione del personale
	infrastrutture e ambiente di lavoro
<i>processi di realizzazione del prodotto/servizio</i>	Processi relativi al cliente
	Progettazione e sviluppo
	Approvvigionamento
	Produzione/erogazione del servizio
	Identificazione e rintracciabilità
	Prodotti forniti da clienti
	Conservazione dei prodotti
<i>processi di misurazione, analisi e miglioramento</i>	controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione
	Customer satisfaction
	Verifiche ispettive interne
	Monitoraggio e misurazione dei processi
	Monitoraggio e misurazione dei prodotti
	Gestione delle non conformità
	Analisi dei dati
Miglioramento continuo	

A tale schema è necessario aggiungere il macroprocesso relativo alla gestione del Sistema Qualità, definito al punto 4 della ISO 9001 e consistente in quella serie di attività volte ad assicurare la corretta predisposizione e implementazione del sistema stesso.

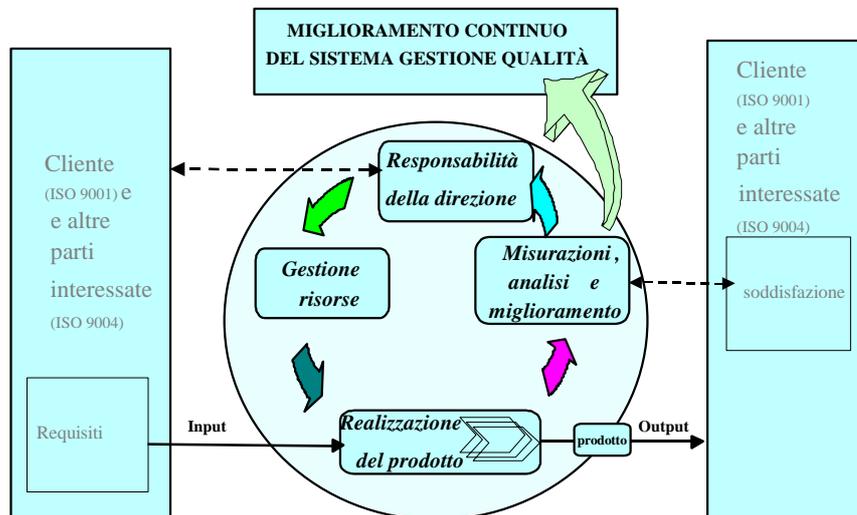
<i>processi di gestione del Sistema Qualità</i>	identificazione dei processi necessari (sequenza e interazioni)
	identificazione dei criteri e metodi di monitoraggio e controllo dei processi
	Pianificazione della Qualità
	gestione della documentazione
	gestione delle registrazioni

Il passo successivo per una corretta identificazione dei processi necessari per il SGQ è rappresentato dalla definizione dei processi in cui si articolano i macroprocessi sopra menzionati. Ai fini di questa ulteriore specificazione si rende necessario andare oltre le categorie individuate nel testo della norma al livello generale e pervenire all'individuazione delle attività che caratterizzano il particolare settore di operatività dell'azienda. Nel caso delle aziende turistico alberghiere, tale specificazione può comportare la predisposizione di uno schema come quello di seguito riportato in riferimento alla realizzazione del servizio:

<i>realizzazione del servizio</i>	Check in, check out, transfer
	Trasporto dei bagagli
	Gestione delle camere
	Custodia valori
	Gestione delle attrezzature sportive
	Servizio informazioni (ricevimento e cassa per cambio valuta)
	Servizio transfer ed escursioni
	Riassetto e pulizia degli camere e dei luoghi comuni (corridoi, sale, ecc.)
	Servizio di lavanderia e stireria
	Servizio in spiaggia/piscina
	Ristorazione/Gestione sala ristorante
	Ristorazione/Gestione cucina
	Servizio prima colazione
	Servizio bar
	Servizio di manutenzione
Concierge (servizio al cliente per informazioni su musei, ristoranti, orari di trasporto e per chiamate taxi)	

La norma vuole che l'Azienda acquisisca consapevolezza delle interazioni tra i processi individuati, ossia della corretta sequenza logica e delle relazioni tra gli stessi processi.

Di seguito viene fornita una rappresentazione grafica dello schema di rappresentazione e suddivisione dei processi e delle loro interazioni, tratta dalle norme ISO 9000 edizione 2000.



Outsourcing

Tra i processi menzionati meritano un approfondimento quelli che, sebbene appartengano ai macroprocessi primari e secondari aziendali, vengono affidati all'esterno in *outsourcing*. Infatti, tali processi non sono patrimonio aziendale, ma "agli occhi del cliente" è sempre l'organizzazione ad esserne responsabile.

Il SGQ deve assicurare che i processi affidati in outsourcing siano soggetti allo stesso grado di controllo applicabile ai processi interni. Non possono, pertanto, essere collocati nel processo di approvvigionamento (acquisizione da terzi di materiale e prodotti) e suo relativo controllo, in quanto l'organizzazione deve possedere le conoscenze tecniche paragonabili al fornitore che le eroga materialmente. Esercitare tali conoscenze da parte dell'organizzazione ha lo scopo di garantire il totale controllo dei processi dati in outsourcing.

Sebbene la norma non dia indicazioni in merito, è possibile ipotizzare che avere fornitori in outsourcing certificati, sebbene non sia obbligatorio, è quantomeno auspicabile, almeno come punto di partenza.

Tra le attività esternalizzate di una struttura alberghiera si possono annoverare, tra gli altri, i servizi di Transfer ed Escursioni, laddove esistenti, per la cui gestione appositi contratti/convenzioni dovranno dettagliatamente specificare i termini delle prestazioni e il livello di qualità atteso. E' necessario, quindi, che tali attività si svolgano in conformità a quanto pianificato dalla struttura alberghiera per i servizi gestiti direttamente, in ottemperanza ai requisiti normativi previsti.

4.2 REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE

4.2.1 Generalità

La norma richiede che la documentazione del sistema di gestione per la qualità includa dichiarazioni documentate sulla politica per la qualità e sugli obiettivi per la qualità, un manuale della qualità, le procedure documentate richieste dalla norma stessa e le registrazioni, gli ulteriori documenti necessari ad assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei processi.

4.2.2 Manuale della Qualità

La norma richiede la predisposizione e il continuo aggiornamento di un Manuale della Qualità che descriva il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità e la documentazione predisposta ai fini della sua corretta implementazione

Il Manuale Qualità è un documento che oltre a definire gli aspetti gestionali dell'azienda, può assumere valenza esterna all'azienda (soci, fornitori, clienti, parti interessate, organismi di certificazione), ed è opportuno perciò che contenga solo "cosa" l'azienda stessa fa, per assicurare la qualità dei prodotti/servizi offerti, e per il rispetto dei requisiti della norma di riferimento, senza entrare, in genere, nel dettaglio del "come" lo fa, cioè

dello svolgimento delle varie attività. Bisogna prestare attenzione a non incorporare nel manuale le procedure operative, in quanto queste possono cambiare più frequentemente del manuale stesso, comportando un gran lavoro di aggiornamento della documentazione, fermo restando che le procedure operative non debbano uscire dall'azienda.

Alcuni punti della norma, di minore complessità gestionale, ed il cui rispetto implica un impegno non eccessivamente rilevante da un punto di vista organizzativo ed operativo, possono essere affrontati in maniera esaustiva già nel Manuale Qualità, senza la necessità di definirli ulteriormente in una procedura.

Per tale motivo il Manuale Qualità, oltre che la funzione di "assicurazione della qualità", può assumere in questo caso, per alcuni punti, anche il significato di **Manuale** di "gestione per la qualità", assumendo valore non prettamente esterno.

E' opportuno che all'inizio del Manuale sia riportata una tabella di correlazione, che colleghi i paragrafi del Manuale stesso con i punti delle norme prese a riferimento.

Come si è detto, il Sistema di Gestione Qualità è descritto interamente dai documenti della Qualità. La definizione della struttura di tali documenti, e del loro grado di dettaglio, deve tenere conto delle particolari esigenze aziendali, tra le quali il numero e il livello di scolarizzazione dei dipendenti, che devono operare in conformità a quanto in esso previsto, la complessità dei processi e dell'organizzazione aziendale, le dimensioni, altro.

La ISO 9001:2000, in coerenza con il già richiamato approccio per processi, richiede inoltre che il Manuale della Qualità, fornisca una descrizione delle interazioni tra i processi del Sistema di Gestione per la Qualità.

E' necessario, infine, che il Manuale della Qualità dia indicazioni dettagliate su eventuali esclusioni di alcuni punti della norma ISO 9001, ma sempre limitatamente al capitolo 7 – Realizzazione del prodotto – e delle relative giustificazioni.

4.2.3 Gestione dei documenti

La documentazione di un Sistema di Gestione per la Qualità deve essere tenuta sotto controllo. Ciò significa far sì che i documenti siano opportunamente identificati, approvati prima di essere utilizzati, disponibili sui luoghi di utilizzo ed eliminati laddove non più validi.

Ciò con riferimento alla documentazione interna ma anche ai documenti di origine esterna. Questi ultimi sono costituiti da quella particolare tipologia di documentazione che, non creata direttamente dall'azienda ma acquisita dall'esterno, viene comunque utilizzata allo scopo di garantire il corretto funzionamento e miglioramento del SGQ. Tra questi assumono particolare rilevanza le disposizioni normative, sia a carattere cogente (ad esempio D. Lgs. 155/97; D. Lgs 626/94), sia a carattere volontario (norme ISO 900).

Gestire i documenti significa attribuire loro una codifica che ne faciliti l'identificazione e la rintracciabilità. Ciò può essere fatto assumendo come esempio la tabella sottostante.

documento	codice
Manuale della qualità	MQ
Procedure Gestionali	PG + X (n° progressivo)
Istruzioni Operative	IO + X (n° progressivo)
Modulistica	M + PGX

I criteri di emissione devono necessariamente essere definiti. Ciò significa che la procedura di gestione della documentazione deve chiarire chi ha la responsabilità di emettere, verificare ed approvare la documentazione prima che questa diventi operativa.

Riguardo il controllo della distribuzione finalizzato ad assicurare che i documenti siano disponibili presso le pertinenti funzioni aziendali, ciò può essere effettuato mediante

specifiche Liste di distribuzione sulle quali registrare il destinatario del documento e la data di ricezione.

Le Procedure Gestionali

Le procedure documentate devono definire le responsabilità e le modalità di svolgimento delle attività necessarie al rispetto dei requisiti della norma stessa.

Una procedura documentata serve a definire le prescrizioni necessarie ad assicurare la qualità del prodotto/servizio in riferimento ad un determinato processo aziendale. Si tratta quindi di uno strumento di lavoro nell'ambito del quale il personale addetto all'area aziendale, che è oggetto della procedura, deve poter reperire agevolmente tutte le regole concernenti responsabilità, attività, modalità operative necessarie a svolgere le proprie mansioni in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi relativi alla qualità. La norma non definisce come e quanto dettagliate queste procedure debbano essere. Mentre è richiesto di scrivere come il lavoro è sviluppato nelle varie funzioni, non viene richiesto di definire tutti i passaggi in dettaglio, ma piuttosto secondo un criterio sequenziale o cronologico, che permetta di tenere sotto controllo il processo, prevenendo errori nei suoi passaggi critici.

La ISO 9001:2000 ha provveduto ad una sensibile diminuzione del numero di processi aziendali per i quali è richiesta la predisposizione di procedure documentate, riducendoli, dai venti della precedente revisione, agli attuali sei, che si riferiscono alla gestione delle non conformità, delle verifiche ispettive interne, delle azioni correttive e delle azioni preventive, della documentazione e delle registrazioni del SGQ.

Oltre alle suddette procedure, è utile provvedere alla predisposizione di quelle procedure gestionali che si rendono necessarie per garantire un presidio efficace delle attività più rilevanti dal punto di vista della qualità del servizio offerto.

Nell'ambito di una azienda turistico alberghiera, così come in una qualsiasi altra azienda che abbia adottato un SGQ, troviamo quindi una serie di procedure che si riferiscono ai principali macroprocessi aziendali individuati dai paragrafi della norma, come nel seguente schema esemplificativo:

- Processi relativi al cliente
- Gestione dei documenti e delle registrazioni
- Qualifica fornitori e gestione degli acquisti
- Controllo del processo di produzione/erogazione di servizi
- Monitoraggi e misurazioni
- Non conformità e reclami
- Azioni correttive e preventive
- Verifiche ispettive interne

Date le prescrizioni della ISO 9001:2000, non potranno, quindi, mancare dal campo di applicazione delle procedure documentate i sei processi sopra menzionati; per quanto riguarda la predisposizione di procedure riguardanti ulteriori aspetti, le decisioni in materia dipenderanno da una serie di fattori, tra i quali la complessità delle attività svolte, l'articolazione organizzativa, il livello di consolidamento delle prassi operative, nonché la libera scelta della Direzione aziendale, ferma restando, ai fini della certificazione, l'esigenza di predisporre un SGQ in grado di dimostrare il conseguimento dei requisiti richiesti in riferimento alla qualità.

Le procedure documentate possono consistere in una serie di documenti a sé stanti, ovvero, per comodità di gestione, tutte le procedure possono essere raccolte in un *Manuale delle Procedure o di Supporto*.

Una procedura può fare riferimento ad altre procedure e/o ad una o più **istruzioni operative**, che specificano in modo più dettagliato le modalità da seguire per lo svolgimento di un'attività.

Nell'ambito di un progetto di sviluppo di un Sistema di Gestione Qualità, per la definizione di procedure ed istruzioni ci si deve riferire ai processi aziendali, individuati nella fase di mappatura ed analisi dei processi stessi.

Può risultare inoltre opportuno descrivere le attività operative in istruzioni tali da ricoprire un'intera area aziendale, per fornire agli addetti un unico documento di riferimento.

Nell'ambito di un'azienda turistico alberghiera possono essere predisposte le seguenti **istruzioni operative**, dedicate al controllo di particolari aspetti gestionali, quali:

- Prenotazione di camere
- Servizio di portiere notturno
- Servizio di pulizia delle camere
- Servizio di lavanderia e stireria
- Servizio in sala
- Servizio bar e prima colazione
- Servizio ristorante ed in camera
- Controllo gestione cucina
- Controllo di forniture e scorte
- Controllo della piscina
- Controllo garage/parcheggio interno

In ciascuna procedura e/o istruzione operativa si provvederà ad indicare i moduli da utilizzare come supporto alle diverse attività, e che, una volta compilati, danno evidenza della corretta attuazione del sistema di gestione per la qualità.

4.2.4 RegISTRAZIONI della qualità

Una particolare tipologia di documenti sono le RegISTRAZIONI della qualità. Con tale locuzione si intende definire quella categoria di documenti che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte.

A tale scopo, la norma richiede all'organizzazione di predisporre e conservare adeguate regISTRAZIONI, al fine di fornire evidenza della conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del sistema di gestione per la qualità. Nella procedura, che viene espressamente richiesta dalla norma, l'organizzazione deve definire le modalità di identificazione, archiviazione, rintracciabilità e protezione delle regISTRAZIONI. Essa deve inoltre stabilire il tempo di conservazione e le modalità di eliminazione.

La gestione dei documenti di registrazione della qualità devono svilupparsi attraverso le macro-attività di seguito descritte:

- Identificazione: i documenti da elaborare devono essere identificati in modo univoco, all'atto della loro redazione;
- Archiviazione e reperibilità: l'accesso a questi documenti potrebbe essere consentito, oltre alle persone che ne gestiscono l'archiviazione, al titolare, al gruppo di verifica nelle verifiche ispettive interne ed al cliente quando contrattualmente concordato;
- Protezione, durata di conservazione e destinazione finale: i documenti di registrazione della qualità devono essere conservati in modo tale da evitare deterioramenti, danni o smarrimenti; i tempi di conservazione delle regISTRAZIONI della qualità devono essere adeguati alla natura delle regISTRAZIONI e definiti in un documento che ne stabilisce la destinazione finale; dell'aggiornamento dei documenti superati e della loro eliminazione al termine del periodo di conservazione dovrebbe essere responsabile la persona che ne gestisce l'archiviazione.

Qualora fossero necessarie modalità specifiche diverse, queste dovrebbero essere richiamate in eventuali procedure di utilizzo del documento stesso.

I moduli utilizzati per il controllo delle attività ovvero le regISTRAZIONI della qualità rappresentano l'evidenza oggettiva che l'organizzazione, di fatto, applica il sistema. La norma ISO 9001 enfatizza questo livello di documentazione e richiede l'esistenza delle seguenti regISTRAZIONI:

- Risultati dei riesami della Direzione (§ 5.6.1)
- RegISTRAZIONI per il personale (§ 6.2.2)
- RegISTRAZIONI necessarie a fornire fiducia sulla conformità dei processi e dei relativi servizi (§ 7.1.d)
- Risultati dei riesami dei requisiti relativi al servizio erogato (§ 7.2.2)
- Requisiti di ingresso per la progettazione del servizio (§ 7.3.2)
- Risultati dei riesami della progettazione del servizio (§ 7.3.4)
- Risultati delle verifiche della progettazione del servizio (§ 7.3.5)
- Risultati delle validazioni della progettazione del servizio (§ 7.3.6)
- Risultati del riesame delle modifiche alla progettazione (§ 7.3.7)
- Risultati delle valutazioni dei fornitori (§ 7.4.1)
- Risultati della validazione dei processi (§ 7.5.2)
- RegISTRAZIONI relative alla rintracciabilità dei prodotti e/o dei servizi offerti, quando richiesta dal cliente o da disposizioni legislative (§ 7.5.3)
- RegISTRAZIONI relative alla conservazione della proprietà del cliente, compresa quella intellettuale (§ 7.5.4)
- Risultati delle tarature e verifiche (§ 7.6)
- Risultati delle verifiche ispettive interne (§ 8.2.2)
- Evidenze di conformità dei servizi erogati (§ 8.2.4)
- RegISTRAZIONI relative ai prodotti/servizi non conformi (§ 8.3)
- Risultati delle azioni correttive (§ 8.5.2)
- Risultati delle azioni preventive (§8.5.3)

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

5.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE

La norma richiede che la Direzione aziendale fornisca evidenza del suo impegno nello sviluppo e nella messa in atto del SGQ e nel miglioramento continuo della sua efficacia comunicando a tutto il personale l'importanza di ottemperare ai requisiti relativi alla qualità, stabilendo una politica per la qualità, definendo gli obiettivi relativi alla qualità, effettuando i riesami della Direzione e assicurando la disponibilità delle risorse.

L'impegno ed il coinvolgimento della Direzione aziendale sono propedeutici allo sviluppo, al mantenimento e al miglioramento di un SGQ condotto in modo efficace ed efficiente. Le responsabilità della Direzione comprendono:

- la definizione di Politiche ed Obiettivi
- l'impostazione della struttura organizzativa e la messa a disposizione delle risorse
- il mantenimento ed il miglioramento delle prestazioni aziendali

Il SGQ deve essere adeguato alle dimensioni ed alla struttura aziendale e mirato al raggiungimento degli obiettivi per la qualità. L'approccio aziendale al miglioramento è una corretta combinazione di cambiamenti radicali e graduali progressi.

Questo punto è sviluppato dando attuazione agli altri requisiti di seguito riportati.

5.2 ATTENZIONE FOCALIZZATA AL CLIENTE

La norma include, tra le responsabilità espressamente riferite alla Direzione, l'assicurazione circa la definizione e la soddisfazione dei requisiti relativi al cliente allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso (le attività necessarie al raggiungimento di tale obiettivo sono precisate nei paragrafi successivi dedicati ai processi relativi al cliente e alla customer satisfaction).

Per soddisfare le esigenze e le aspettative del cliente, l'azienda deve:

- identificare tali esigenze ed aspettative
- tradurre esigenze ed aspettative del cliente in requisiti da rispettare nell'esecuzione delle attività,
- comunicare e far conoscere ai dipendenti della struttura tali requisiti,
- migliorare i processi per aumentare la soddisfazione del cliente,

Tra le esigenze e le aspettative considerate sarebbe utile includere la ricerca di novità tecnologiche (internet, TV satellitare, etc.), ornamentali (oggettistica), gastronomiche, altro.

La sopravvivenza di mercato e il relativo successo dipendono dal livello di comprensione e soddisfazione delle esigenze e delle aspettative del cliente, presenti, future ed anche implicite (per esempio caratteristiche quali la cortesia e la disponibilità del personale non sono mai richieste in forma esplicita, ma sarebbe sgradevole non riscontrarle nel personale delle strutture alberghiere)

Un corretto approccio alla definizione di esigenze ed aspettative del cliente dovrebbe considerare almeno i seguenti passaggi:

- individuare le tipologie di clienti maggiormente significative ,
- stabilire quali siano le caratteristiche distintive della propria attività che meglio rispondono alle esigenze di tali clienti,
- individuare e valutare la concorrenza in termini di punti di forza e di debolezza,
- individuare le opportunità di acquisizione e mantenimento di clientela,
- valutare la propria capacità ad ottemperare ai requisiti individuati,

Tra gli aspetti dei servizi che possono interessare il cliente si può annoverare:

- cortesia e disponibilità del personale, in particolare del personale di check-in
- tariffe chiare e trasparenti
- obsolescenza delle attrezzature e degli impianti
- facilità di parcheggio
- efficienti collegamenti
- semplicità amministrative (check-in – check-out)
- numero lingue estere correntemente parlate dal personale di ricevimento/portineria - informazioni
- assortimento accessori dei locali
- trasporto interno dei bagagli
- servizio di prima colazione e di ristorazione
- riservatezza

L'attenzione focalizzata al cliente vuol dire anche anticiparne le future aspettative, con riferimento, ad esempio, alla ricerca di novità per l'arredo delle camere, all'introduzione delle nuove tecnologie (ad es. internet), ma anche ad una ulteriore caratterizzazione gastronomica.

Essere attenti alle esigenze del Cliente significa anche che occorrerebbe evitare la cosiddetta "standardizzazione del Cliente", personalizzando l'approccio con lo stesso. Ad esempio, sarebbe auspicabile chiamare il Cliente con il proprio nome, ricordarne preferenze, gusti, provenienza, orientamento religioso.

Tali elementi è opportuno che vengano presi in considerazione nel caso si debba procedere alla progettazione di nuovi servizi, ovvero delle modifiche da apportare alle modalità di erogazione di quelli esistenti (cfr. Elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo – par.7.3.2).

5.3 POLITICA PER LA QUALITÀ

La norma richiede la definizione, da parte della Direzione, di una Politica per la Qualità, in cui siano definiti gli indirizzi aziendali relativi alla qualità dei servizi offerti; la politica per la qualità deve essere appropriata agli scopi dell'organizzazione, deve essere comunicata e compresa da tutto il personale e deve essere oggetto di riesame allo scopo di accertarne la continua idoneità

La politica per la qualità deve essere quindi formalmente e adeguatamente diffusa all'interno dell'impresa, compresa ed attuata a tutti i livelli.

E' utile comunicare e diffondere la Politica per la Qualità anche all'esterno dell'organizzazione, a tutte le figure (stakeholders) potenzialmente interessate alle attività aziendali.

Il soddisfacimento di questo requisito può essere ottenuto con l'effettuazione dei seguenti passi:

1. definizione, da parte della Direzione, della **politica per la qualità** aziendale, coerentemente con la mission aziendale; la politica per la qualità deve essere

formalizzata in un apposito documento firmato dalla Direzione e/o proprietà aziendale. Tale politica deve contenere l'impegno a perseguire il miglioramento continuo e la soddisfazione del cliente con chiara indicazione delle modalità e delle risorse attraverso le quali si intende raggiungere tale obiettivo.

2. prevedere un quadro di riferimento per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità, esempi di obiettivi possono essere:

- miglioramento dell'immagine aziendale
- miglioramento del rapporto costi/prestazioni
- miglioramento dei servizi offerti
- altro

Trattasi di indirizzi generali da perseguire a medio lungo termine

3. diffusione e divulgazione della politica all'interno dell'azienda, a tutti i livelli organizzativi, in forma scritta e con il necessario rilievo, sia attraverso l'esposizione in forma scritta nelle aree principali, sia con la distribuzione del documento a tutti i dipendenti in occasione di riunioni, mediante formale comunicazione oppure nell'ambito di incontri informativi sul Sistema di Gestione Qualità. Ciò può essere fatto attraverso la distribuzione del manuale della qualità che contiene la politica per la qualità, ovvero mediante comunicazioni, affissioni, etc; La comunicazione della Politica per la Qualità ai propri ospiti (attraverso l'esposizione in bacheche o nelle camere, la distribuzione di brochure, ecc.) e alle altre figure interessate (operatori turistici, enti, associazioni, ecc.), contribuisce a sviluppare la "fiducia" di tali figure verso l'azienda, facilitandone i rapporti complessivi (oltre a costituire un importante momento promozionale).

4. Riesame periodico (1; 2 anni) al fine di assicurarne la relativa adeguatezza e attinenza alle strategie e politiche aziendali; ciò può avvenire in occasione del Riesame della Direzione (cfr. § 5.6).

Nella Politica per la Qualità possono essere presi in considerazione anche altri aspetti, legati alla qualità complessiva dei servizi offerti, e verso i quali gli *stakeholders* dell'azienda (i clienti in particolare) possono dimostrare sensibilità. Tali aspetti sono ad esempio quelli relativi a sicurezza ed igiene sul lavoro, rispetto dell'ambiente, ecc.. L'azienda dimostra così di recepire queste tematiche in maniera "proattiva", anticipando cioè quegli elementi che, in tempi successivi, potrebbero dare origine a problemi ed istanze.

ESEMPIO DI POLITICA PER LA QUALITÀ

POLITICA PER LA QUALITÀ

La proprietà dell'Albergo XXX, dichiara a tutti i soci e dipendenti dell'organizzazione di aver avviato la costruzione di un progetto per la realizzazione ed implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità, con l'obiettivo di ottenere, entro il 2002, la certificazione della nostra società per la "Progettazione e gestione di servizi alberghieri" in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

Il primo passo sarà la realizzazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, documentato nel Manuale della Qualità che prevede anche la definizione di specifiche modalità di gestione per la produzione e l'erogazione di tutti i servizi forniti.

Questo lavoro riveste particolare importanza perché:

- *Avrà riflessi sugli aspetti di efficacia ed efficienza per la nostra organizzazione*
- *Solleciterà la gestione per processi e l'adozione della filosofia del miglioramento continuo dei nostri servizi*

- Contribuirà a proporre un'immagine dell'Albergo XXX sempre più credibile ed affidabile per gli attuali Clienti e per quelli futuri
- Comporterà un approccio sistematico per prevenire le criticità e migliorare le prestazioni di tutti coloro che lavorano sia in back office che, soprattutto, in front line.

Oggi che il mercato e soprattutto i clienti diventano sempre più esigenti, l'Albergo XXX ritiene che perseguire la politica per l'attuazione e il mantenimento di un Sistema di Gestione per la Qualità consenta di soddisfare al meglio le esigenze implicite ed esplicite dei Clienti e migliorare l'immagine e l'organizzazione aziendale.

Infatti, partendo dal grado di soddisfazione dei Clienti si può misurare il livello qualitativo della progettazione e dell'erogazione dei nostri servizi e attuare le necessarie strategie ed i programmi mirati al continuo controllo e miglioramento di tutti i processi gestionali e produttivi.

L'applicazione dei requisiti della norma di riferimento impone, sin dall'inizio:

1. un riesame critico del nostro modo di lavorare
2. il miglioramento nella gestione della struttura aziendale
3. un cambiamento, soprattutto culturale per tutti, sia riguardo il proprio lavoro quotidiano, le prestazioni richieste, sia il rispetto delle esigenze dei Clienti.

In sintesi, lavorare secondo un "Sistema di Gestione per la Qualità" dovrà consentire di:

- Identificare i risultati e gli obiettivi da raggiungere per ogni attività definita nel Sistema aziendale, soprattutto in relazione ad ogni tipologia di servizio erogato
- Identificare i risultati da ottenere e gli obiettivi da raggiungere per ognuna delle attività pianificate
- Programmare i piani di lavoro con determinazione dei tempi di inizio e fine di ogni attività e degli strumenti di controllo e verifica dei risultati
- Definire le responsabilità, le risorse umane e strumentali necessarie dalla fase di progettazione a quelle di produzione, erogazione, controllo e monitoraggio
- Formalizzare i processi mediante Procedure Gestionali e Tecnico/Operative
- Formare tutto il personale dell'Albergo XXX all'applicazione delle procedure e degli strumenti di registrazione della qualità per una maggiore adeguatezza agli obiettivi di efficacia ed efficienza dei servizi che si vogliono raggiungere

Non sarà un lavoro facile, ma dovrà essere ben chiaro che il successo di questo progetto sarà merito indistintamente di tutti i dipendenti ed i collaboratori dell'Albergo XXX, ossia di tutti coloro che avranno chiara la responsabilità del proprio contributo.

Per tali ragioni la Direzione aziendale intende attivare il coinvolgimento di tutto il personale perché possa attuarsi il Sistema di Gestione per la Qualità, attraverso una serie di corsi interni di formazione e di strumenti di comunicazione sulle tematiche e gli obiettivi della qualità.

Nel tempo, questi incontri formativi contribuiranno a far sì che le procedure definite nel Sistema di Gestione per la Qualità siano patrimonio "genetico" di tutti i lavoratori, dai livelli della Dirigenza agli operatori in front line.

Inoltre, l'impegno che l'Albergo XXX profonderà per il mantenimento e il miglioramento del Sistema di Gestione aziendale della Qualità verrà testimoniato dall'attuazione di un piano sistematico di verifiche ispettive interne ed esterne che saranno parte integrante della documentazione per il riesame del Sistema stesso, al fine di garantirne l'adeguatezza e l'efficacia nel tempo.

A sostegno di quanto fin qui esposto, la proprietà dell'Albergo XXX designa formalmente quale Rappresentante per la Direzione, il Sig. YYYY, al quale viene conferito specifica responsabilità di:

- ✓ Assicurare che i processi del sistema di gestione per la qualità vengano attuati e tenuti aggiornati
- ✓ Riferire alla Direzione sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità, incluse le esigenze per il miglioramento

- ✓ *Promuovere la consapevolezza dei requisiti dei Clienti da parte dell'organizzazione*

In conclusione, l'investimento per la costruzione ed implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, che comprende Procedure e/o Piani della Qualità per ogni tipologia di servizio erogato, nasce dalla volontà di raggiungere una efficace ed efficiente organizzazione aziendale che consenta il miglioramento dei processi lavorativi di tutti coloro che ruotano intorno all'azienda: dai soci, ai dipendenti, ai collaboratori, ai fornitori, al fine di soddisfare al meglio le esigenze dei Clienti, migliorare le modalità di lavoro, controllare le criticità e migliorare l'immagine e la competitività dell'Albergo XXX.

Venezia, lì,

Il Titolare

5.4 PIANIFICAZIONE

5.4.1 Obiettivi per la qualità

La norma prevede la necessità di assicurare che l'organizzazione aziendale stabilisca specifici obiettivi per il miglioramento della qualità, per i diversi livelli funzionali di cui si compone l'azienda. Tali obiettivi, resi coerenti con la politica per la qualità, devono essere espressi in termini misurabili.

La politica per la qualità può essere intesa come appendice alla "mission" aziendale, relativamente alla qualità, per il cui perseguimento è necessario stabilire strategie ed obiettivi coerenti e concreti. Tali obiettivi devono essere chiari e *misurabili*, cioè definibili in termini quantitativi. Se si tiene presente la logica di rappresentazione delle attività aziendali come un insieme di processi che caratterizza l'impostazione della ISO 9001:2000, risulterà evidente che gli obiettivi misurabili richiesti dalla norma sono da riferirsi alle prestazioni dei processi aziendali. Si tratterà quindi, una volta stabiliti opportuni indici di misurazione di tali prestazioni (cfr. § 8.2 o § 8.2.3), di individuare i livelli adeguati in corrispondenza dei quali fissare gli obiettivi per la qualità.

Indicatori ed obiettivi per la qualità di un'azienda turistico alberghiera potrebbero essere:

- riduzione del tempo di check in e check out
- diminuzione delle richieste di cambio camera,
- diminuzione dei reclami,
- diminuzione dei casi di overbooking.

In altri casi tali indicatori possono fare riferimento a situazioni particolari, quali:

- individuazione delle preferenze del cliente (es. microclima, letti, ecc.),
- protezione del cliente e del personale dai rischi

La Politica per la Qualità è un documento di carattere programmatico generale, pur potendo essere soggetta ad aggiornamento, secondo le esigenze aziendali e del contesto in cui l'azienda opera (cfr punto 5.3 ISO 9001)

Gli obiettivi saranno invece soggetti a definizione con una frequenza maggiore, possibilmente annuale. E' quindi opportuno inserirli in un documento a parte, quale ad esempio un *Programma annuale per la Qualità* .

In fase di determinazione degli obiettivi è importante stabilire le modalità di monitoraggio degli stessi. Ad esempio se un obiettivo è la riduzione del tempo di check-in, deve essere previsto un metodo per la registrazione del tempo impiegato in tale tipologia di attività.

E' opportuno, inoltre, che gli obiettivi siano stabiliti coinvolgendo il personale appartenente ai diversi livelli dell'organizzazione aziendale, attribuendo allo stesso specifiche responsabilità per il relativo conseguimento.

La definizione degli obiettivi può essere prevista ed effettuata in sede del periodico *riesame della Direzione*, in cui si valuta il raggiungimento di quelli precedenti, provvedendo ad eventuali modifiche, e stabilendone di nuovi.

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

La norma include, tra le responsabilità espressamente riferite alla Direzione, il compito di assicurare che il Sistema di Gestione per la Qualità sia gestito mediante lo strumento della pianificazione e che la pianificazione stessa sia definita in modo da garantire il rispetto dei requisiti generali (punto 4.1) e il mantenimento dell'integrità del sistema anche in seguito all'introduzione di modifiche e miglioramenti.

Tale requisito pone in evidenza il fatto che, nell'ambito di un SGQ, tutti gli elementi di cui si compongono le attività relative ai diversi processi sono reciprocamente collegati e interagiscono in funzione del raggiungimento del risultato finale, rappresentato dall'adempimento ai requisiti richiesti dalla norma e dal conseguimento degli obiettivi per la qualità.

Da tale circostanza deriva la necessità di non perdere mai di vista il quadro complessivo del SGQ, soprattutto nel momento in cui si decide di apportare una modifica al sistema, e di operare secondo il metodo della pianificazione.

Le principali metodologie da utilizzare per soddisfare tali esigenze sono rappresentate dal Riesame della Direzione (per cui si rinvia al punto 5.6 della norma) e dagli strumenti di pianificazione strategica e di pianificazione operativa.

Con il termine "**pianificazione strategica**", ci si intende riferire all'individuazione delle principali direttive strategiche della politica aziendale relativamente alla qualità che la Direzione esprime, generalmente, nell'ambito di un documento denominato **Programma Annuale per la Qualità**. All'interno di tale documento può risultare inoltre opportuno inserire gli **obiettivi per la qualità** individuati in relazione ai parametri stabiliti per la misurazione dei principali processi aziendali (vedi § 5.4.1). Richiamando gli esempi riportati nel paragrafo precedente, potrà essere stabilito l'obiettivo di ridurre la durata del check-in ad un determinato lasso di tempo oppure di ridurre il numero delle richieste di cambio camere ad una determinata quantità, ecc.

Con il termine "**pianificazione operativa**" vengono designati quegli strumenti che servono ad individuare le specifiche tecniche, dei tempi e dei costi necessari alla realizzazione di ciascuno dei prodotti/servizi realizzati dall'azienda. Per la trattazione delle tematiche relative alla pianificazione operativa nell'ambito di una struttura turistico alberghiera, si rinvia al § 7.1.

5.5 RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE

5.5.1 Responsabilità ed autorità

La norma richiede che la Direzione assicuri la definizione delle responsabilità e delle autorità e la diffusione delle informazioni in materia nell'ambito dell'organizzazione.

Ancora una volta la norma prescrive che deve essere l'Alta Direzione a definire le responsabilità, le autorità e le interrelazioni organizzative che hanno influenza sulla qualità. L'Alta Direzione deve comunicare queste informazioni a tutti coloro che effettivamente necessitano di esse per il lavoro

Per poter lavorare efficacemente le persone dell'organizzazione devono conoscere.

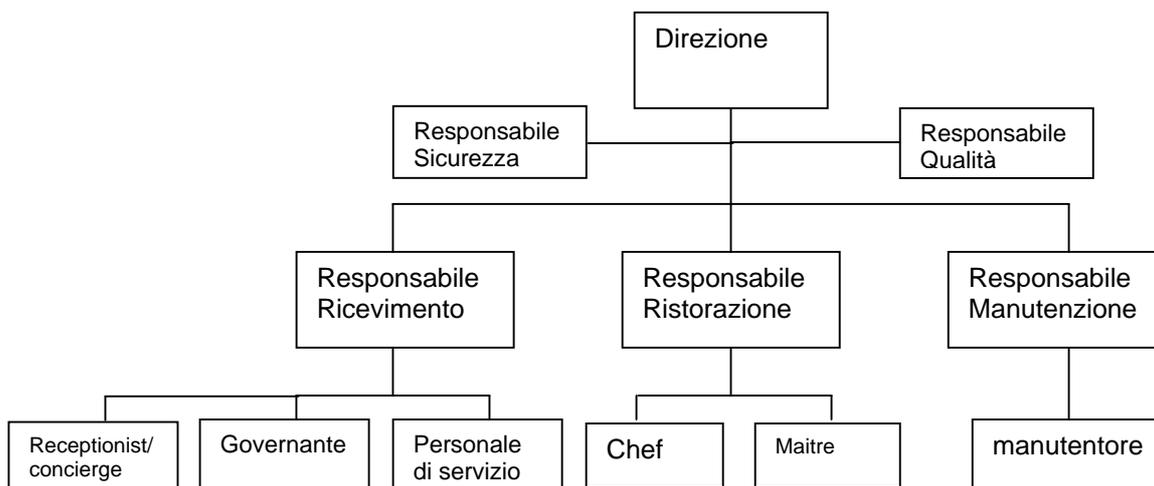
- Il loro ruolo e la loro funzione;
- quali sono le responsabilità delle loro attribuzioni;
- come si devono relazionare gli uni con gli altri;
- l'estensione della loro autorità e la relativa libertà di agire.

Molte organizzazioni sentono l'esigenza di definire in modo appropriato tali elementi (*job description*), per tutte le persone che rivestono un ruolo di responsabilità nell'organizzazione e la cui attività influenza la qualità del servizio prodotto ed erogato. Questo criterio è usato nelle grandi organizzazioni ma anche nelle piccole risulta essere molto utile. Spesso nelle aziende di minor dimensione, una stessa persona può ricoprire più funzioni. Ciò non comporta particolari problemi se le mansioni sono chiaramente attribuite non alla persona ma alla funzione che ricopre. In ogni caso appare necessario prevedere l'inserimento della funzione qualità, o in staff alla Direzione o mediante incarico ad una funzione già esistente.

La struttura organizzativa può essere formalizzata nei seguenti documenti:

- organigramma aziendale
- mansionario

L'organigramma aziendale, di cui si riporta un'esemplificazione nella figura seguente, è il documento che rappresenta graficamente l'organizzazione delle funzioni (o aree aziendali) e figure aziendali, nonché le relative interdipendenze.



Il mansionario descrive, per ciascuna figura aziendale, le responsabilità ed i compiti (con riferimento alle attività che influenzano la qualità dei servizi) ad essa attribuiti, nonché le reciproche relazioni funzionali. Può essere efficacemente utilizzato nell'addestramento del personale neoassunto. Nell'organigramma le funzioni aziendali sono rappresentate graficamente allo scopo di evidenziare le linee di autorità ed i rapporti reciproci; nel mansionario, per ciascuna funzione sarà riportato un elenco delle mansioni di competenza e, eventualmente, anche un richiamo ai rapporti intercorrenti con le altre funzioni aziendali. Si riporta di seguito un esempio di scheda del mansionario che potrebbe essere riferita alla funzione di addetto alla pulizia così come descritta nell'organigramma dell'esempio precedente.

Ruolo/Funzione:	GOVERNANTE	
Area funzionale/Unità organizzativa:	Ricevimento e camere	
Risponde a:	Responsabile ricevimento	
<i>Responsabilità:</i>		
Assicurare la pulizia ed il riassetto delle camere.		
<i>Personale/Area direttamente dipendente:</i>		
-- camerieri/e ai piani		
MANSIONI		Tipo
➤ Coordina le attività dei camerieri/e ai piani		P
➤ Provvede al riassetto ed alla pulizia delle camere		C
➤ Provvede al reintegro del frigobar		S
➤ Rileva e segnala al responsabile ricevimento eventuali necessità di manutenzione nelle camere (guasti,		O
➤ Provvede alla gestione della biancheria di servizio		O
➤ Segnala eventuali necessità espresse dal Cliente		O
➤		
Legenda: (P) programmazione, (O) operativa, (C) controllo, (R) reporting, (S) supervisione e coordinamento		
Aree aziendali con cui collabora	Collaborazione	

La definizione dei ruoli e l'organizzazione della struttura alberghiera devono essere comunicate a tutto il personale.

5.5.2 Rappresentante della Direzione

La norma prevede che la Direzione aziendale individui un proprio rappresentante (Rappresentante della Direzione) che, indipendentemente da altre sue responsabilità, abbia la responsabilità e l'autorità necessarie per assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati, per riferire alla Direzione in merito alle prestazioni di tali processi e del sistema nel suo complesso, per promuovere la consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.

La norma prescrive che Il rappresentante della Direzione sia un membro della struttura direttiva aziendale, con i compiti sopra specificati. Nelle aziende di piccola dimensione tale figura può coincidere con la Direzione aziendale e/ proprietà. La relativa nomina deve comunque essere formalizzata.

A tale incarico, a persona interna od esterna all'organizzazione, deve corrispondere il conferimento di una sostanziale autorità ed autonomia per svolgere efficacemente il ruolo previsto dalla norma.

Accanto al Rappresentante della Direzione è consigliabile che l'Azienda individui e nomini il Responsabile Qualità. Questi è la figura organizzativa alla quale sono attribuite responsabilità e compiti più prettamente operativi. Per le organizzazioni di piccola dimensione le due figure possono anche coincidere. Il Responsabile Qualità è nominato anch'egli dalla Direzione, in maniera formale e documentata. Quest' incarico mira ad

accrescere l'efficacia e l'efficienza operativa del sistema di gestione per la qualità. E' necessario, pertanto, che la scelta ricada su una figura accettata da tutta l'organizzazione e che la nomina sia accompagnata da una effettiva delega di autorità. In particolare, al Responsabile Qualità sono affidate le seguenti mansioni:

- assicurare la corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ),
- collaborare con la Direzione alla definizione degli obiettivi per la qualità,
- elaborare e distribuire i documenti ed i moduli del SGQ,
- controllare il mantenimento degli standard di qualità previsti,
- programmare e disporre l'effettuazione dei controlli periodici del SGQ,
- archiviare, conservare e valutare le registrazioni della qualità,
- gestire eventuali non conformità e proporre le azioni correttive e/o preventive necessarie,
- curare l'addestramento del personale aziendale,
- effettuare e/o organizzare periodicamente le verifiche ispettive interne della qualità,
- relazionare periodicamente alla Direzione o al Rappresentante della Direzione sullo stato della qualità.

Se lo sviluppo del Sistema di Gestione per la Qualità è affidato ad un consulente esterno, il Responsabile Qualità deve partecipare direttamente ed attivamente sin dalle prime fasi. Il *responsabile qualità* deve procedere all'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità (o collaborare con un eventuale consulente esterno) e fare da "legame" tra la Direzione ed i vari livelli dell'organizzazione, per tutto ciò che riguarda l'attuazione del Sistema.

Di seguito è riportato il documento di nomina del Rappresentante della Direzione/Responsabile Qualità nell'Hotel XYZ. Il documento costituisce una *registrazione della qualità*.

Roma, 18 gennaio 2002

Per realizzare gli impegni formalizzati con la Politica per la Qualità il Sig. Mario Rossi, assume la carica di Rappresentante della Direzione e Responsabile Qualità per promuovere, applicare e mantenere attivo un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alle prescrizioni della norma UNI EN ISO 9001 edizione 2000.

*E' sua responsabilità:
assicurare l'attuazione del programma;
assicurare che i processi necessari per il SGQ siano predisposti attuati e tenuti aggiornati;
assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti e delle esigenze del Cliente all'interno di tutta l'organizzazione aziendale.*

Il Direttore
Il Sig. Roberto Bianchi

5.5.3 Comunicazione interna

La ISO 9001:2000 prevede la gestione del requisito relativo alla comunicazione interna (per la comunicazione con il cliente vedi il punto 7.2.3), richiedendo che la Direzione assicuri l'attivazione di adeguati processi di comunicazione nell'ambito dell'azienda e che siano condivise e diffuse anche le informazioni concernenti l'efficacia del SGQ.

La Direzione aziendale deve definire ed attivare metodi per comunicare i requisiti, gli obiettivi ed i risultati relativi alla qualità. L'informazione condivisa costituisce un'importante risorsa per il coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

Possibili strumenti per queste comunicazioni sono:

- comunicazioni formali del vertice aziendale rivolte al personale opportunamente raccolte e diffuse (anche mediante uno specifico registro di protocollo);
- riunioni interne tenute con periodicità sistematica e con la partecipazione e il coinvolgimento del personale;
- bacheche, avvisi, notiziari e/o analoghi strumenti volti a garantire a tutto il personale una partecipazione attiva e costante ai processi di comunicazione interna.

In generale, è necessario che siano opportunamente definiti i canali di gestione delle informazioni dall'alto verso il basso e tra i diversi livelli funzionali.

5.6 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE

5.6.1 Generalità

La norma richiede che la Direzione effettui ad intervalli prestabiliti un riesame del Sistema di Gestione per la Qualità, per valutarne l'efficacia e le possibilità di miglioramento, nonché le eventuali modifiche da apportare al sistema, alla politica ed agli obiettivi per la qualità .

L'alta direzione deve stabilire un processo per riesaminare il sistema di gestione per la qualità a intervalli prestabiliti, per assicurarsi la sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia. La periodicità di tale riesame deve essere definita in modo da avere ragionevole sicurezza che il sistema di gestione per la qualità, sia sempre adeguato. E' consigliabile che sia pianificato con frequenza almeno annuale od alla fine delle attività stagionali, per tutte quelle strutture ricettive che svolgono la loro attività limitatamente ad un solo periodo dell'anno. Il riesame in questi casi dovrebbe anche analizzare le attività correnti che possano richiedere cambiamenti e dovrebbe prendere in esame le opportunità per il miglioramento del sistema di gestione per la qualità.

I periodici riesami del sistema qualità devono essere adeguatamente documentati come registrazioni della qualità

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

La ISO 9001:2000 ha ampliato la trattazione riservata dal testo normativo al riesame da parte della Direzione, richiedendo espressamente che il riesame stesso sia considerato dall'organizzazione come un processo nell'ambito del quale siano considerati, quali elementi in ingresso, i risultati delle verifiche ispettive, le informazioni di ritorno da parte del cliente, le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti, lo stato delle azioni correttive e preventive, le azioni a seguire dai precedenti riesami effettuati dalla Direzione, le modifiche che potrebbero avere effetto sul SGQ, le raccomandazioni per il miglioramento.

In previsione del riesame, il Responsabile Qualità prepara un *Rapporto sullo stato della qualità*, ovvero un documento che contiene i risultati emersi nel corso dell'anno, sull'attuazione e sull'efficacia del Sistema Qualità. Il Rapporto deve affrontare i seguenti punti:

- i risultati di verifiche ispettive interne ed esterne;

- i dati di ritorno dai Clienti, quali reclami e risultati delle indagini di customer satisfaction;
- le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti;
- lo stato delle azioni correttive e preventive;
- le azioni a seguire da precedenti riesami;
- i cambiamenti che potrebbero influenzare il SGQ;
- le raccomandazioni per il miglioramento.

Altri elementi utili da considerare possono essere riscontrati nell'attività di benchmarking, ovvero dal confronto con altre strutture alberghiere, e dalle prestazioni dei fornitori.

Il Responsabile Qualità, in accordo alle varie funzioni che vi partecipano, fissa la data per il riesame e ne dà formale comunicazione. Durante il Riesame illustra il Rapporto sullo Stato della Qualità ed in particolare le azioni di miglioramento individuate, con relativi costi e tempi.

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

La ISO 9001:2000 richiede che tra gli elementi in uscita del riesame effettuato dalla Direzione siano compresi il miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei suoi processi, il miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente, le esigenze di ulteriori risorse.

I partecipanti al Riesame valutano il *Rapporto sullo stato della qualità*, verificano l'attuazione della politica per la qualità ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati, e stabiliscono nuovi obiettivi, sulla base delle azioni di miglioramento proposte dal Responsabile Qualità. Tali obiettivi, come si è già detto, devono essere opportunamente quantificati in termini di:

- a) risorse (umane, materiali ed economiche) necessarie,
- b) scadenze temporali,
- c) figure responsabili dell'attuazione, al fine del miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei suoi processi (primari e secondari),
- d) miglioramento dei prodotti/servizi in relazione alle richieste del cliente.

E' preferibile, in un'ottica di miglioramento a piccoli passi, individuare obiettivi realistici, che non si discostino eccessivamente da quelli precedentemente raggiunti, in modo da dare il tempo alla politica per la qualità di diffondersi nell'organizzazione, e di venire effettivamente recepita creando effetti duraturi sui comportamenti e sulle attività aziendali.

I risultati del riesame e gli obiettivi di miglioramento individuati devono essere documentati nel Verbale di Riesame della Direzione, che contiene almeno i seguenti elementi:

- ✓ obiettivi del riesame,
- ✓ documenti di riferimento,
- ✓ attività svolte durante il riesame,
- ✓ azioni di miglioramento approvate in relazione al SGQ,
- ✓ azioni di miglioramento del prodotto in relazione ai requisiti del cliente,
- ✓ esigenza di ulteriori risorse rispetto a quelle disponibili,
- ✓ obiettivi di qualità stabiliti.

Obiettivi del riesame possono ad esempio essere i seguenti:

- ✓ valutare l'attuazione del SGQ aziendale,
- ✓ individuare eventuali carenze del SGQ ed opportune azioni correttive,
- ✓ individuare e programmare adeguate attività per il miglioramento del SGQ,
- ✓ individuare e pianificare i nuovi obiettivi per la qualità dei servizi offerti.

Nel corso del Riesame i partecipanti valutano le proposte di intervento e miglioramento emerse, a partire da quelle individuate nel *Rapporto sullo stato della qualità*, ed approvano le azioni e gli obiettivi da perseguire, nonché i tempi e le responsabilità per la loro attuazione.

Tali informazioni devono essere portate a conoscenza delle persone interessate alle azioni decise durante la sessione di riesame.

La formalizzazione degli obiettivi per la qualità può avvenire secondo la tabella sotto riportata.

Obiettivi per la qualità				
Descrizione dell'obiettivo	Responsabile per il raggiungimento	Attività da intraprendere per il raggiungimento e relativo budget	Indicatore per la misura dell'obiettivo	Valore desiderato

6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE

La norma richiede che l'azienda identifichi e renda disponibili le risorse, umane e materiali, necessarie all'attuazione, aggiornamento e miglioramento continuo del SGQ nonché all'accrescimento della soddisfazione del cliente.

Il forte impegno organizzativo che occorre sostenere nell'implementazione di un SGQ necessita di una valutazione circa la necessità di risorse da attivare, suddividendole per tipologia e quantità.

Il risultato di tale attività di individuazione può essere documentato mediante la predisposizione di un'apposita relazione ad opera del Responsabile Qualità, ovvero può essere argomento del Riesame della Direzione.

Le risorse attivabili possono essere di vario tipo: umane, strumentali, di spazio, di luogo, etc. e devono essere necessariamente commisurate alle necessità di realizzazione e miglioramento del SGQ e dell'organizzazione aziendale.

6.2 RISORSE UMANE

6.2.1 Generalità

La norma richiede che il personale addetto all'esecuzione di attività che influenzano la qualità del prodotto/servizio sia dotato della competenza necessaria sulla base di un adeguato livello di istruzione, addestramento, capacità ed esperienza.

Lo scopo di questo requisito è quello di stimolare l'alta direzione verso una visione strategica e una pianificazione a medio e lungo termine. La preparazione, la competenza e le abilità delle risorse richiedono una pianificazione in funzione del *know-how* e della conoscenza che vuole sviluppare l'organizzazione, in coerenza con i suoi obiettivi. In quanto tale, il requisito si accorda bene con altri requisiti che presentano un aspetto strategico, come la politica per la qualità e gli obiettivi per la qualità.

Stabilite le risorse necessarie per la gestione del sistema occorre che la Direzione aziendale verifichi il possesso, da parte del personale da assegnare alle rispettive funzioni, della professionalità adeguata in termini di istruzione ed esperienza. Qualora tali elementi non appartengono al bagaglio professionale dei dipendenti, l'azienda deve organizzare per loro un adeguato programma di formazione e/o addestramento, da eseguire all'interno e/o all'esterno della struttura.

Il personale della struttura alberghiera deve possedere inoltre un'adeguata formazione sui temi relativi alla qualità ed alla gestione per la qualità. Ciò può essere perseguito attraverso la formazione di base sui temi della qualità e con delle azioni di formazione più specialistica, rivolta al personale interno coinvolto nella gestione del sistema qualità, per esempio per il personale destinato ad eseguire le verifiche ispettive interne.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

Allo scopo di soddisfare il requisito generale di cui al punto precedente, la norma richiede in particolare che, per ciascun elemento del personale che svolge attività influenti sulla qualità del prodotto, si provveda a definire la competenza necessaria, a fornire addestramento ed a valutarne l'efficacia, ad assicurarsi della diffusione riguardo la consapevolezza dell'importanza del proprio ruolo, a conservare le registrazioni che attestano l'adempimento a tali requisiti.

Al fine di dare attuazione ai requisiti previsti da tale punto, la Direzione della struttura alberghiera dovrebbe considerare almeno le seguenti attività.

a) per ogni mansione individuata all'interno dell'organizzazione aziendale dovrebbe essere definito, in forma documentale, un profilo di conoscenze ed esperienze necessarie per lo svolgimento delle relative attività.

La *matrice dei requisiti professionali* individua, per ciascuna figura aziendale che abbia influenza sulla qualità dei servizi offerti, i requisiti ideali, sia in termini di percorsi formativi e di esperienza professionale, che di caratteristiche personali

Di seguito, nella figura sotto riportata, viene illustrato un esempio di matrice dei requisiti professionali per le figure organizzative maggiormente rappresentative in una struttura alberghiera.

Figura 1 Matrice dei requisiti professionali

	CORTESIA	LEADERSHIP	SPIRITO ORGANIZZATIVO	CURA DELLA PERSONA	ESPERIENZA LAVORATIVE	CREATIVITÀ	COMPETENZE PROFESSIONALI	ISTRUZIONE SUPERIORE	SPIRITO COLLABORATIVO	LINGUE STRANIERE	CONOSCENZE INFORMATICHE
Responsabile ricevimento	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Responsabile ristorazione	X	X	X	X	X	X	X				
Responsabile manutenzione			X		X		X		X		
Portiere	X			X			X		X	X	X
Barman	X	X	X	X	X	X	X			X	
Chef		X	X	X	X	X	X				
Receptionist	X			X			X	X	X	X	X
Assistente spiaggia	X			X			X			X	
Bagnino	X			X			X			X	
Cameriere	X			X	X		X		X	X	
Cameriere ai piani	X			X	X		X		X		
Aiuto chef				X	X		X		X		

La matrice sopra riportata potrebbe essere, sulla base delle esigenze particolari di una determinata azienda turistico alberghiera, ulteriormente dettagliata con indicazioni più precise e con opportune quantificazioni, dove possibile, per i diversi requisiti (ad esempio conoscenza di specifiche lingue straniere, di determinati programmi informatici, ecc.).

b) Oltre alla matrice delle responsabilità, è opportuno predisporre le *schede individuali* dei dipendenti, nelle quali riportare tutte le informazioni utili alla valutazione di ciascun elemento, all'individuazione della migliore collocazione all'interno dell'azienda e alla definizione delle necessità formative.

Tale scheda può essere costituita dalle seguenti sezioni:

- dati anagrafici,
- esperienze di lavoro precedenti,
- studi e formazione,
- lingue e conoscenze informatiche,
- addestramento e formazione aziendale,
- note (ad esempio aspetti caratteriali).

Alla stessa scheda può essere allegato il curriculum del dipendente.

c) Per mantenere l'adeguatezza delle risorse umane, periodicamente il responsabile qualità valuta le *necessità formative del personale*, in relazione a nuove esigenze legate alla realizzazione dei servizi o a normative volontarie e/o cogenti (ad esempio su aspetti di igiene e sicurezza, ecc.), ovvero per colmare le eventuali evidenziate dai requisiti previsti dalla matrice dei requisiti professionali.

In proposito, come accennato in precedenza, la norma richiede che l'azienda provveda a:

- individuare le necessità di addestramento del personale le cui attività hanno influenza sulla qualità dei prodotti/servizi offerti;
- programmare le azioni formative necessarie;
- registrare le attività di addestramento all'interno della *scheda individuale*;

Periodicamente devono essere predisposti programmi formativi di aggiornamento e/o approfondimento per le diverse aree e/o figure aziendali, sulla base di eventuali necessità, di esigenze dettate da norme cogenti e/o volontarie, di obiettivi di qualità che l'azienda si propone.

Si può decidere di organizzare dei momenti formativi interni o di organizzare corsi con l'ausilio di consulenti/formatori esterni, secondo le necessità. Il programma viene approvato dalla Direzione, e tutte le attività formative svolte devono essere registrate, con appositi verbali, aggiornando anche le schede individuali del personale.

Si deve valutare la necessità di pianificare opportune attività di addestramento nei seguenti casi:

- ✓ assunzione di nuovo personale o spostamento ad altre mansioni;
- ✓ introduzione di nuove macchine e/o attrezzature;
- ✓ necessità di adeguamento a normative cogenti;
- ✓ modifiche in procedure e/o istruzioni, o necessità di migliorarne l'applicazione.

E' vero che la maggior parte del personale è assunto a tempo determinato, specie nelle strutture con attività fortemente stagionale; spesso però lo stesso personale viene in realtà riassunto all'inizio della nuova "stagione".

Per il personale neoassunto, deve essere stabilito un percorso di *inserimento e formazione*, relativo alle proprie mansioni e responsabilità, con riferimento al sistema di gestione per la qualità ed agli aspetti inerenti l'igiene e la sicurezza sul lavoro (L. 626/94 e 155/97).

E' utile che il programma di *inserimento e formazione* sia costituito da una parte standard ed una parte personalizzabile a seconda delle esigenze emerse. Il programma formativo in un'azienda turistico alberghiera deve certamente affrontare i seguenti aspetti:

- attività di gestione della struttura ed erogazione dei servizi;
- sistema qualità, procedure ed istruzioni, aspetti rilevanti per la qualità percepita dal cliente;

- sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 626/94) ed igiene degli alimenti (D. Lgs. 155/97);
- procedure relative ad altri elementi cogenti (piano di sicurezza antincendio, gestione delle emergenze, primo soccorso, ecc.).

Il percorso di inserimento deve prevedere, quando necessario, un periodo di affiancamento del personale neoassunto a colleghi più esperti o direttamente al responsabile del servizio.

d) La Direzione della struttura deve verificare, anche con il contributo dell'interessato, se il percorso formativo intrapreso, sia stato efficace, consentendo l'effettiva acquisizione delle competenze richieste per l'esecuzione delle attività. Ciò può avvenire attraverso esempi pratici, simulazioni di attività, giudizi del personale che controlla l'operato di colui che ha effettuato la formazione, altro. Di tale valutazione ne deve rimanere traccia. Ciò può essere fatto mediante una semplice relazione redatta ad opera della Direzione o del proprio Rappresentante, e da valutare possibilmente in sede di Riesame della Direzione. Lo scopo è quello di preparare eventuali azioni correttive da apportare ai meccanismi che determinano la programmazione e l'esecuzione di azioni formative in caso di loro manifesta inefficacia.

6.3 INFRASTRUTTURA

La norma richiede che l'azienda provveda a definire, predisporre e mantenere le infrastrutture necessarie per ottenere la conformità ai requisiti dei prodotti; sono considerate infrastrutture sia gli edifici di lavoro e gli spazi e servizi connessi, sia le attrezzature ed apparecchiature di processo (hardware e software), sia i servizi di trasporto (trasporti e comunicazioni).

Devono essere rese disponibili tutte le attrezzature necessarie per poter svolgere correttamente ed efficacemente l'attività dell'azienda. Il requisito riguarda le *facilities*, i spazi di lavoro, le attrezzature, le apparecchiature, i servizi di supporto, hardware e software.

Tutto questo deve essere esplicitato nella pianificazione della qualità che deve essere predisposta per lo sviluppo dei processi. La norma prescrive che si metta a punto un processo che mantenga, per mezzo dell'analisi delle prestazioni, le infrastrutture efficienti e sempre adeguate, di qualunque tipologia esse siano.

Per la valutazione delle **risorse materiali** è opportuno predisporre un inventario, in cui siano riportati tutti gli impianti, i macchinari e le attrezzature in possesso della struttura, la loro localizzazione, la ditta fornitrice, ed altri dati utili. Questo facilita la valutazione della loro adeguatezza in base a quanto previsto dalle norme di legge (ad esempio la L. 46/90 per gli impianti elettrici, il D. LGS. 626/94, il D. LGS. 155/97, i marchi CE per le macchine, ecc.) e la programmazione del loro eventuale adeguamento e/o manutenzione. Le attività di manutenzione sono necessarie per mantenere nel tempo l'adeguatezza delle risorse materiali.

La figura seguente riporta un possibile schema di tale inventario.

Figura 2 Schema di inventario

Macchinario/ Attrezzatura	Marca e modello	N° Inventario (o Matricola)	Ubicazione	Fornitore

Particolare importanza riguardo all'adeguatezza delle risorse materiali rivestono inoltre le attività di manutenzione delle attrezzature. Per ciascuna apparecchiatura risulta

opportuno predisporre una scheda, sulla quale registrare, oltre i dati e le caratteristiche dell'apparecchiatura, tutti gli interventi di manutenzione effettuati, sia programmati che straordinari, allo scopo di consentire la programmazione degli interventi stessi, e facilitare la valutazione nel tempo della loro adeguatezza. Vengono di seguito definiti i vari aspetti gestionali ed operativi relativi alla manutenzione delle attrezzature e necessari ad assicurare la qualità del prodotto finale.

Servizio di manutenzione

L'attuazione della norma ISO 9001 dovrebbe prevedere che il responsabile delle attività di manutenzione (nelle piccole strutture in genere è la stessa Direzione), in collaborazione con il responsabile qualità, definisca le necessità di manutenzione degli impianti e delle attrezzature della struttura e che venga assicurata la corretta esecuzione di tutti i lavori di manutenzione programmati.

Necessità di manutenzione

Gli interventi di manutenzione possono essere previsti nel *programma di controllo e manutenzione ordinaria* (redatto secondo quanto di seguito riportato) o scaturire da necessità straordinarie. Gli interventi possono riguardare i seguenti elementi:

- immobili,
- impianti (elettrico, idraulico, ascensori, ecc.),
- attrezzature (di cucina, sportive, ecc.),
- giardino e verde in genere,
- automezzi,
- apparecchiature in uso ai clienti (televisione, impianti di condizionamento, frigobar, etc.)
- arredi ed accessori (ad es. materassi),
- piscina (se esistente)
- apparecchiature per pulizia e lavaggio.

Esecuzione degli interventi

Gli interventi possono essere effettuati da manutentori interni o da specialisti esterni, nel rispetto di eventuali norme tecniche e/o di sicurezza in vigore.

In caso di necessità, il responsabile manutenzione contatta tecnici esterni precedentemente qualificati secondo la relativa procedura.

Tutte le attività di manutenzione devono essere registrate in un rapporto di manutenzione.

Programma di controllo e manutenzione ordinaria

Il responsabile manutenzione ed il responsabile qualità, eventualmente avvalendosi di consulenti esterni, preparano annualmente un *programma di controllo e manutenzione ordinaria*, in cui sono definiti:

- a) gli elementi da controllare e/o su cui intervenire,
- b) i controlli e le operazioni da effettuare,
- c) la periodicità ed i tempi previsti di intervento,
- d) i prodotti e le attrezzature da utilizzare,
- e) le modalità e gli esecutori (eventualmente esterni).

In tale programma vengono compresi, ad esempio, gli interventi di pulizia, sanificazione, disinfestazione e derattizzazione degli impianti di conservazione degli alimenti.

Per la predisposizione del programma devono essere seguite eventuali indicazioni fornite dai fornitori delle macchine e/o attrezzature, norme tecniche ed eventuali altre normative di interesse.

Oltre ad interventi programmati, e previsti nel programma di manutenzione ordinaria, si possono rendere necessari interventi straordinari (ad esempio di piccola manutenzione nelle camere, rotture e/ guasti in un impianto, ecc.). In questo caso il responsabile della manutenzione, valutata l'entità dell'intervento, può decidere la necessità di uno specialista esterno.

Il programma di manutenzione deve considerare anche tutti gli eventuali automezzi in dotazione all'azienda, rilevanti per la qualità dei servizi offerti (ad esempio pulmini utilizzati per transfer ed escursioni). In questo caso la responsabilità dell'attuazione degli interventi può essere demandata agli stessi autisti.

- frigobar,
- cassaforte,
- ventilatore e/o climatizzazione,
- attrezzature da ufficio (cellulare, computer, fax, ecc.),
- attrezzature sportive.

In questo caso si devono mettere a disposizione dei clienti istruzioni di funzionamento chiare, complete, e nelle diverse lingue dei clienti abituali.

L'utilizzo dei documenti descritti consente la valutazione periodica (ad esempio in sede di *riesame del Sistema di Gestione per la Qualità*), da parte del Responsabile Qualità e della Direzione, dello stato di adeguatezza delle risorse aziendali, in funzione dei risultati ottenuti, delle attuali esigenze del mercato e dei nuovi obiettivi di qualità che si intende perseguire, tenendo conto del livello delle tecnologie disponibili. La Direzione deve programmare (e documentare nel *Riesame*) gli interventi di adeguamento che si rendano necessari.

6.4 AMBIENTE DI LAVORO

La norma richiede che l'azienda provveda a definire e a gestire le condizioni dell'ambiente di lavoro necessarie per assicurare la conformità ai requisiti dei prodotti.

L'ambiente di lavoro deve essere adeguato alle esigenze del personale e delle attività che vengono esercitate all'interno della struttura alberghiera.

In particolare si richiede all'azienda di gestire le condizioni ambientali in modo da renderle confortevoli e accoglienti, considerando elementi quali la luminosità, il riscaldamento, la climatizzazione, la rumorosità, etc. Analogamente, le attrezzature e gli arredamenti devono consentire lo sviluppo delle attività senza affaticamenti di origine varia.

In generale gli ambienti, così come previsto per le attrezzature di lavoro, sono soggetti a disposizioni legislative cogenti da soddisfare e rispettare.

In tale contesto rientra inoltre la creazione di un clima aziendale favorevole al coinvolgimento ed alla partecipazione attiva del personale alla vita aziendale.

7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

7.1 PIANIFICAZIONE DELLA QUALITÀ

Questo requisito richiede che venga data evidenza delle attività programmate per soddisfare le specifiche dei servizi, definite nell'offerta alla propria clientela.

E' questo il punto dove all'organizzazione viene richiesto di identificare, pianificare, documentare e sviluppare la sequenza e le interazioni dei processi necessari per la realizzazione del prodotto/ servizio, che soddisfino i requisiti del cliente, quelli interni e quelli cogenti. La pianificazione della realizzazione del prodotto deve essere coerente con i requisiti degli altri processi del sistema di gestione per la qualità. Gli elementi in uscita di questa pianificazione devono essere presentati in una forma adeguata al modo di operare dell'organizzazione.

Per un'azienda turistico ricettiva, date le caratteristiche "ripetitive" dei servizi e dei processi alberghieri, i processi stessi possono essere standardizzati e descritti da opportune procedure, per cui non è in genere necessario prevedere una diversa pianificazione. Il requisito è così soddisfatto dagli stessi documenti (manuale, procedure, istruzioni) del sistema di gestione qualità aziendale, e la fase di pianificazione coincide, nella pratica, con quanto emerso in seguito all'analisi dei processi aziendali ed alla progettazione della struttura del Sistema di Gestione per la Qualità.

Se l'azienda lo ritiene necessario, perché si trova ad operare con clienti (per esempio operatori turistici) che possono richiedere servizi diversi da quelli standard, può realizzare una procedura di *pianificazione della qualità*. Nella procedura si devono in questo caso prevedere le modalità e responsabilità di realizzazione di specifici *piani della qualità*, per il soddisfacimento di richieste e servizi particolari.

Il *piano della qualità* può comprendere elementi quali:

- l'individuazione delle caratteristiche e relativi obiettivi qualitativi dei prodotti e/o dei servizi offerti;
- definizione dei processi primari e di supporto, inclusi i documenti e le risorse necessarie;
- definizione delle verifiche e delle validazioni da effettuare, inclusi i relativi criteri di accettazione;
- definizione delle registrazioni richieste.

7.2 PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto

La ISO 9001:2000, nell'ambito delle attività relative alla commercializzazione, non si limita più a richiedere il riesame (di cui si tratta nel paragrafo successivo) dei requisiti relativi al prodotto ma esige, inoltre, che l'organizzazione si faccia parte attiva nella individuazione dei requisiti specificati dal cliente, di quelli cogenti applicabili (il che si poteva ritenere comunque implicito anche nel testo della precedente revisione della norma), nonché di quelli necessari per l'uso specificato o per quello atteso.

L'introduzione di tale paragrafo nel testo della nuova edizione della norma, comporta un ampliamento della considerazione che le aziende turistico alberghiere devono riservare agli aspetti relativi alla commercializzazione, allo scopo di assicurarsi che le attività di definizione e di riesame non si intendano riferite esclusivamente ai requisiti espressamente definiti dal cliente ma si estendano anche ai requisiti impliciti, non espressamente specificati dal cliente ma tuttavia necessari alla fruizione del prodotto/servizio e quindi determinanti ai fini della soddisfazione del cliente stesso.

Per soddisfare tale requisito, la struttura alberghiera deve individuare, attuare e tenere aggiornati i processi finalizzati alla corretta comprensione delle esigenze e aspettative dei clienti. A tale scopo, possono essere utilizzate diverse fonti di informazione, quali:

- le ricerche di mercato,
- i requisiti contrattuali,
- i confronti con servizi, processi e soluzioni adottate dalla concorrenza,
- benchmarking,

- riviste di settore,
- i requisiti legali applicabili.

Con ciò si evidenzia come l'azienda debba possedere una completa consapevolezza e comprensione dei requisiti di processo stabiliti dal cliente, prima di iniziare azioni per realizzarli e soddisfarli.

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto

Attraverso tale requisito, la norma richiede che, prima di impegnarsi con il cliente, venga effettuato il riesame dei requisiti relativi al prodotto/servizio, allo scopo di assicurare la definizione dei requisiti stessi, la risoluzione di eventuali divergenze rispetto a precedenti offerte o ordini, la capacità da parte dell'azienda di soddisfare gli impegni assunti.

In una azienda turistico alberghiera la definizione delle *specifiche contrattuali* non avviene solamente al momento della "vendita" del servizio principale (il soggiorno presso la struttura). La numerosità e varietà dei servizi collegati alla ospitalità alberghiera, nonché la maggiore dimensione temporale di quest'ultimi, impone una attività di riesame estesa ai diversi momenti contrattuali, che garantisca la capacità dell'organizzazione di soddisfare tutte le richieste espresse dal cliente e per quest'ultimo la corretta comprensione dell'offerta della struttura.

Le **attività contrattuali** comprendono non solo le attività di marketing, acquisizione delle prenotazioni, comprese quelle pervenute a mezzo internet, e definizione di contratti con operatori turistici, ma soprattutto le attività informative e promozionali verso gli ospiti.

I documenti promozionali devono essere costantemente aggiornati con tutti i servizi offerti, devono riportare in modo chiaro e completo tutte le informazioni su ciò che gli ospiti troveranno durante il soggiorno, non inducendo nel cliente false aspettative.

Elementi importanti da valutare sono ad esempio:

- che le indicazioni sulle caratteristiche delle camere (sia strutturali che di posizione nel villaggio o altro) e sui servizi complementari, siano corrette, chiare, complete e ben comprensibili dai clienti;
- i prezzi ed i servizi a pagamento siano ben definiti;
- le indicazioni di prezzo siano aggiornate.

Si deve prevedere un'attività di **riesame** di tutti i documenti relativi ad offerte, attività promozionali, contratti, prenotazioni, ecc. (depliant, documenti descrittivi, listini ed altro) per garantire che in essi siano riportati, con precisione ed esattezza, tutte le specifiche relative ai servizi offerti ed ai relativi prezzi, e per verificare l'effettiva possibilità di garantire quanto pubblicizzato.

Deve essere previsto un sistema (ad esempio un timbro ed una firma) di *evidenza* dell'avvenuta verifica e, in occasione di variazioni a servizi, prezzi, ecc. si deve sollecitamente provvedere alla *modifica* dei documenti interessati ed al ritiro di quelli superati.

Operativamente può essere necessario predisporre una apposita procedura che disciplini le modalità di riesame dei documenti contrattuali. Questi vengono in questa sede schematizzati, sulla base dell'attività da cui traggono origine:

- per le *attività promozionali e di marketing*, sia su supporto telematico che tradizionale, verifica delle bozze di depliant, dei listini e di altri documenti descrittivi, prima che siano avviati alla stampa;
- per i *contratti con gli operatori turistici*, verifica dei contratti stessi, prima della loro sottoscrizione;
- per l'*acquisizione delle prenotazioni*, verifica verbale, e/o a mezzo e-mail, nel caso di acquisizioni telefoniche, della comprensione da parte del cliente delle specifiche di soggiorno;
- per le *attività informative e promozionali interne*, laddove esistenti, verifica della bozza, prima della diffusione all'interno della struttura.

La firma del responsabile del riesame sulle bozze dei documenti preparati, garantisce la registrazione dell'avvenuto riesame; nel caso di importanti variazioni nei servizi pubblicizzati, si deve provvedere in tempo breve alla modifica ed alla diffusione del nuovo documento promozionale e se possibile al ritiro di quello superato.

Nel caso di aree aziendali nell'ambito delle quali vengono svolte in modo continuativo attività relative alla commercializzazione dei servizi alberghieri, può risultare opportuno predisporre istruzioni operative allo scopo di definire nel dettaglio tutte le attività che gli addetti sono chiamati ad eseguire per assicurare l'adempimento ai requisiti richiesti dalla norma.

Si riporta di seguito, a titolo esemplificativo, una istruzione operativa che disciplina le attività inerenti al servizio di ricevimento di prenotazioni soggiorni.

Figura 4 Istruzione operativa per il servizio di prenotazioni soggiorni

1. SCOPO

La presente istruzione illustra le modalità di acquisizione, registrazione e modifica delle prenotazioni, seguite dall'Hotel XYZ.

2. MODALITÀ OPERATIVE

2.1 Richiesta di informazioni

Quando si riceve una richiesta di informazioni via telefono, la stessa viene soddisfatta immediatamente con l'uso dei *prospetti informativi*. Se la richiesta è scritta, si dovrà rispondere entro il giorno lavorativo successivo, per posta ordinaria o con le altre modalità definite dal cliente. Qualunque tipo di richiesta viene annotata su un foglio note nel quale si dovranno indicare tutti i dati forniti dal cliente, la sua richiesta, la data e le modalità del contatto (telefono, posta ecc.), nonché gli eventuali documenti inviati. I documenti di corrispondenza con il cliente vengono successivamente archiviati nella cartella relativa al cliente. Nel caso in cui la richiesta d'informazioni provenga da un cliente già registrato nell'archivio clienti, si utilizzeranno i dati a disposizione dopo averli verificati con lo stesso.

In caso di richiesta specifica di una camera per un determinato periodo, si verificano le disponibilità sul *pannello della prenotazioni*, e si propongono soluzioni alternative eventuali.

2.2 Acquisizione e verifica della prenotazione.

Al momento della prenotazione si dovranno verificare con il cliente i seguenti punti :

- Dati personali del cliente,
- data di inizio e fine soggiorno,
- orari previsti di arrivo e partenza,
- formula di soggiorno scelta (solo camera, pensione completa, ½ pensione),
- numero di persone ospiti,
- numero di camere,
- tipologia delle camere (doppia, matrimoniale, ecc.),
- localizzazione e tipologia dei bagni, ecc.,
- prezzo del soggiorno,
- servizi inclusi e servizi a pagamento,
- distanza dei servizi dall'hotel,
- possibilità o meno di ospitare animali,
- necessità di transfer all'arrivo e alla partenza,
- eventuali altre richieste (esigenze alimentari, ecc.).

Il cliente verrà poi invitato ad inviare, una caparra pari al 30 % dell'importo totale del soggiorno, a conferma della prenotazione stessa, fornendogli i riferimenti per le possibili modalità di pagamento (vaglia postale, bonifico bancario o assegno).

Al ricevimento di una prenotazione da parte di un operatore turistico, si verificano i termini della prenotazione stessa, in base al contratto in corso, confermandola in caso di esito positivo e contattando il direttore per qualsiasi eventuale problema. In particolare si devono verificare:

- data di inizio e fine soggiorno,
- orari previsti di arrivo e partenza,
- numero e tipologia degli camere prenotati,
- numero di persone previste per ciascuna camera,
- formula di soggiorno scelta per i vari nuclei di ospiti,
- tipologia delle camere (doppia, matrimoniale, ecc.),
- eventuali altre richieste (esigenze alimentari, ecc.).

Prima di ciascun periodo prenotato l'operatore invia un fax al responsabile del ricevimento che lo controlla e, in caso di esito positivo, lo firma per conferma restituendolo via fax all'operatore. In caso contrario, il responsabile del ricevimento contatterà l'operatore telefonicamente per chiarimenti.

2.3 Registrazione della prenotazione

Sulla scheda prenotazioni in duplice copia, vengono annotati tutte le specifiche, le eventuali richieste del cliente ed ogni altra esigenza relativa ad eventuali problemi di salute del cliente.

Anche in questo caso possono essere utilizzati i dati archiviati dal cliente, dopo averli verificati. Si aggiorna quindi il *pannello prenotazioni* con la prenotazione ricevuta e la *scheda prenotazioni* viene conservata nell'*archivio prenotazioni*.

2.4 Conferma o cancellazione della prenotazione individuale

Al momento della ricezione della caparra, si avvisa telefonicamente il cliente, registrato sulla *scheda di prenotazione del cliente*, annotando gli estremi del pagamento, mentre la ricevuta del pagamento stesso viene allegata alla scheda del cliente.

Si procede poi alla predisposizione della lettera di *conferma prenotazione* sull'apposito modello, indicando le specifiche del soggiorno, ed inviandola per posta ordinaria.

Il mancato ricevimento della caparra entro qualche tempo (x gg.) dalla prenotazione comporta la cancellazione, dopo una telefonata di verifica presso il cliente, della prenotazione.

2.5 Modifica o annullamento della prenotazione

La richiesta di modifica di una prenotazione da parte di un cliente, viene esaminata con attenzione verificando la possibilità di soddisfarla. Se non è possibile assecondare la richiesta, si propongono eventuali soluzioni alternative; se il cliente accetta, si effettua la cancellazione della prenotazione precedente e si provvede a registrare la nuova. Eventualmente, su richiesta del cliente, si annulla la prenotazione.

La cancellazione di una prenotazione comporta lo spostamento della scheda relativa nell'*archivio prenotazioni annullate*, dopo averla contrassegnata con la scritta "annullata", e l'aggiornamento del *pannello prenotazioni*.

La caparra o una sua parte, in caso di annullamento, viene trattenuta in dipendenza dal numero di giorni che mancano all'inizio del soggiorno prenotato.

Una eventuale nuova vendita del soggiorno annullato potrà consentire la restituzione parziale o totale della caparra stessa, e di ciò si informa subito il cliente.

7.2.3 Comunicazione con il cliente

La norma richiede la definizione e l'attivazione, da parte dell'azienda, di modalità efficaci per la comunicazione con il cliente relativamente alle informazioni inerenti al prodotto/servizio, alla gestione degli ordini, dei contratti e dei relativi emendamenti nonché alle informazioni di ritorno da parte del cliente.

La commercializzazione dei servizi alberghieri può avvenire tramite documenti promozionali di varia natura: depliant, listini, cataloghi, brochure, articoli ed altri. In merito a tali strumenti, la norma richiede che l'azienda provveda a definire le modalità operative in modo tale da garantire l'efficacia della comunicazione dell'offerta dei servizi forniti, sia ad operatori turistici che a clienti individuali, nonché la chiarezza delle indicazioni fornite in relazione alle caratteristiche dei servizi stessi (per esempio informazioni su camere/appartamenti, sulle modalità di fruizione dei vari servizi, ecc.). Tale processo si lega necessariamente con le attività di riesame dei requisiti relativi al prodotto/servizio offerto e trattati al paragrafo precedente.

In linea con l'impostazione non formalistica che caratterizza tutto l'impianto della ISO 9001:2000, la norma non prevede necessariamente la predisposizione di appositi documenti ma si limita ad esigere che l'azienda assicuri l'efficacia delle modalità di comunicazione attivate con il cliente. Ciò significa che procedure, istruzioni operative e documentazione di supporto dovranno essere predisposte nel caso in cui ciò si riveli necessario al fine di garantire una efficace comunicazione con il cliente.

La comunicazione con il cliente deve inoltre comprendere il reperimento delle informazioni di ritorno, necessarie ai fini della valutazione della customer satisfaction (cfr. § 8.2.1).

Per adempiere a tale esigenza è necessario che siano attivati strumenti adeguati per la raccolta dei giudizi e delle valutazioni espresse dal cliente ovvero:

- moduli prestampati, visibili e accessibili a tutti i clienti, per sporgere eventuali reclami, segnalazioni (ad es. lampadina rotta, aerazione insufficiente, ecc.), suggerimenti;
- questionari da compilarsi a cura dei clienti per la raccolta di un giudizio sulle principali caratteristiche dei servizi fruiti e sul personale.

Per il trattamento e la valutazione delle informazioni relative ai dati raccolti mediante gli strumenti sopra menzionati, si rinvia al § 8.2.1.

7.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Di regola i servizi offerti dalle strutture alberghiere sono chiaramente definiti e "standardizzati", non richiedendo, pertanto, specifiche personalizzazioni per le quali risulti necessario una ridefinizione organizzativa. Seconda tale impostazione, il requisito in questione non risulta applicabile. In realtà una struttura alberghiera può definire o introdurre nuovi servizi, o erogare servizi che necessitano della definizione di modalità di attuazione e organizzazione specifiche. In questi casi risulta attuata una attività di carattere progettuale, che può essere gestita nell'ambito del sistema di gestione per la qualità.

In tal senso la progettazione può essere individuata come il momento in cui vengono ad essere determinate le modalità, le competenze e le risorse necessarie all'erogazione del servizio richiesto e al suo controllo. La progettazione è finalizzata alla redazione di una specifica, una procedura di erogazione del servizio, che stabilisca in cosa consiste il servizio e "come" lo stesso debba essere prodotto ed erogato.

Un esempio di applicazione della progettazione applicato in ambito alberghiero lo si ha nel momento in cui si realizza il Sistema di Gestione per la Qualità. In tal caso, il risultato finale del processo di progettazione e sviluppo è costituito dalla documentazione che disciplina responsabilità e modalità operative per la gestione di tutti gli aspetti che impattano sulla qualità del servizio erogato.

Di seguito viene brevemente commentato il punto della norma che richiede il controllo della progettazione e dello sviluppo, allo scopo di fornire al lettore una sintetica descrizione del requisito e della relativa interpretazione in un ambito alberghiero.

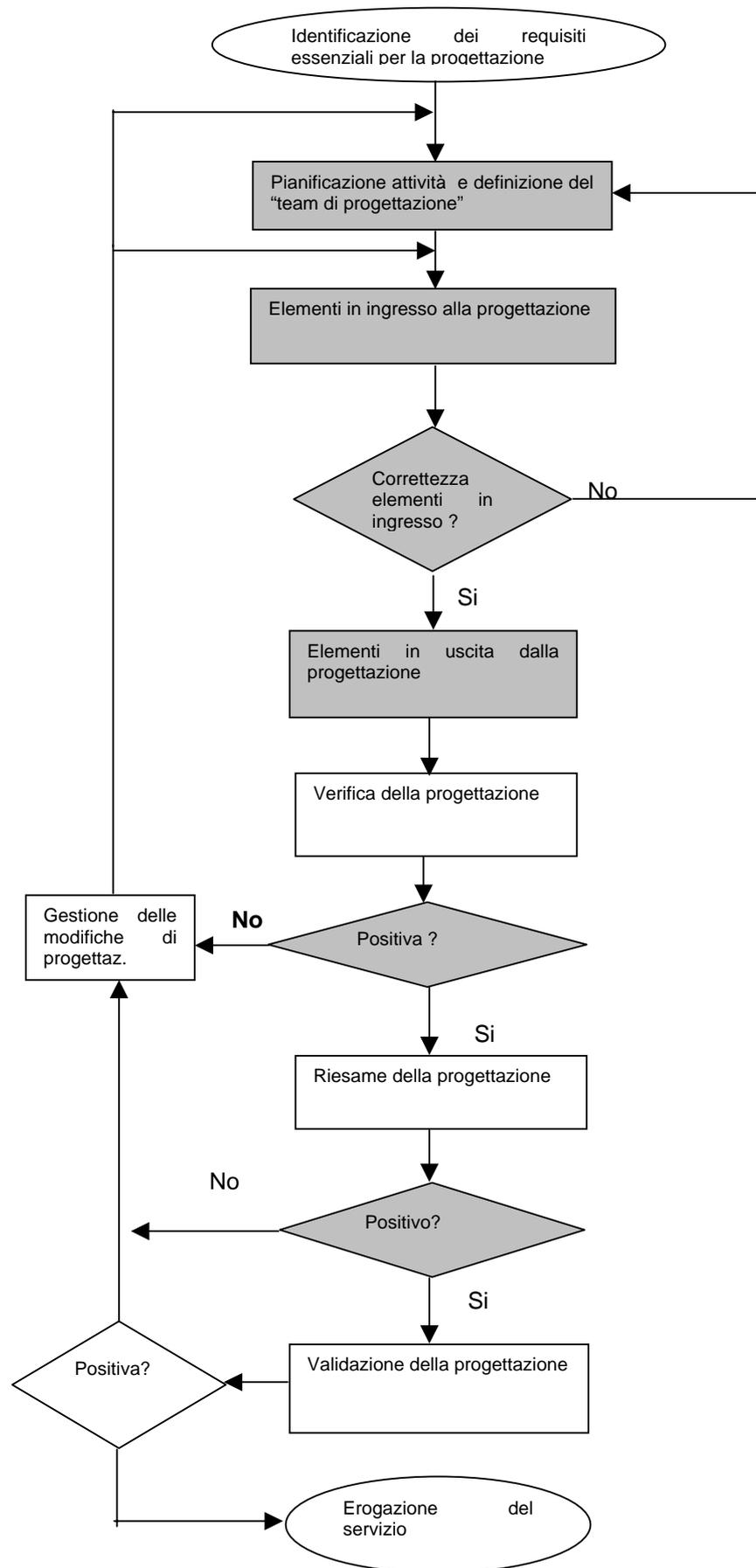
7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo

L'organizzazione deve pianificare e tenere sotto controllo l'attività di progettazione e lo sviluppo del prodotto. Deve organizzare e gestire le interazioni tra i diversi soggetti che partecipano all'attività di progettazione e/o sviluppo per assicurare una comunicazione efficace e la chiarezza delle relative responsabilità.

Il processo di progettazione di un nuovo servizio alberghiero deve necessariamente partire da una corretta attività di pianificazione della stessa progettazione. Questo avviene allorché il responsabile di tale attività, per esempio la Direzione aziendale, provvede all'assegnazione delle attività, delle tempistiche e delle responsabilità relative alle diverse fasi della progettazione e dello sviluppo, individuando le funzioni organizzative interne ed esterne coinvolte e garantendo ad esse l'efficacia della comunicazione e la chiarezza delle responsabilità.

Per poter meglio illustrare lo sviluppo del processo di progettazione di una struttura alberghiera, nella successiva figura viene riportato un esempio di diagramma di flusso, ricordando però che quest'ultimo non rappresenta necessariamente la sequenza temporale delle attività.

Figura n° 5 Attività di Progettazione in una struttura alberghiera.



7.3.2 Gli elementi in ingresso alla progettazione e allo sviluppo

La norma prevede che le informazioni relative ai requisiti dei prodotti devono essere individuate e documentate in ingresso attraverso le relative registrazioni. Questi elementi in ingresso devono essere riesaminati per verificarne l'adeguatezza.

Gli elementi in ingresso sono la base di partenza del processo di progettazione vero e proprio e sono gli elementi intorno al quale tutto il processo assume significato. La norma prescrive che gli input del processo di progettazione siano specificati e documentati, per la successiva verifica di congruenza con gli elementi in uscita del processo di progettazione.

Prima di procedere alla progettazione, quindi, è necessario che i vari elementi in ingresso siano riesaminati dal rispettivo responsabile per accertarne la correttezza e l'adeguatezza; in questa fase i requisiti incompleti, ambigui e conflittuali vengono chiariti e risolti.

Tra gli elementi in entrata da prendere in considerazione, la Direzione dovrà necessariamente considerare le esigenze e le aspettative della clientela e le norme di carattere cogente che è necessario soddisfare nell'espletamento delle attività, con particolare riferimento ad aspetti quali la sicurezza, il corretto funzionamento di prodotti e/o processi, altro. Tra gli elementi in ingresso sono altresì importanti le politiche e gli obiettivi espressi dalla Direzione aziendale, nonché le informazioni di ritorno da parte del cliente, incluso quanto occorre per soddisfare l'attenzione allo stesso.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo

Gli elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo devono essere forniti in forma tale da permettere la loro verifica rispetto agli elementi in ingresso, inoltre devono essere approvati prima del loro rilascio.

I risultati di progettazione devono descrivere le modalità di erogazione dei servizi, comprendendo le risorse necessarie e i criteri di accettazione del servizio, ovvero i criteri per giudicare la conformità del servizio stesso.

I risultati della progettazione, nel servizio alberghiero, possono essere costituiti dalla descrizione del servizio, da procedure gestionali ed operative, da profili di personale da assegnare alle varie fasi del servizio, dai carichi di lavoro, ecc.. Inoltre la progettazione del servizio richiede specifiche caratteristiche e abilità, non essendo una progettazione tecnica ma prevalentemente operativa.

7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo

In fasi opportune devono essere effettuati riesami sistematici della progettazione e dello sviluppo, in accordo con quanto pianificato. A tali riesami devono partecipare rappresentanti delle funzioni coinvolte nelle fasi di progettazione e di sviluppo oggetto del riesame.

Lo scopo è quello di assicurare che lo sviluppo del progetto sia corretto, che vengano evidenziati eventuali problemi, che vengano apportati aggiustamenti e che i risultati della progettazione e dello sviluppo rispondano ai requisiti stabiliti.

Il riesame può essere effettuato più di una volta e i risultati devono essere registrati, così come devono essere registrate tutte le azioni conseguenti attivate con il riesame.

7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo

La norma prescrive la necessità di effettuare verifiche, in accordo con quanto pianificato, per assicurare che gli elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo siano compatibili con i relativi requisiti in ingresso.

La verifica della progettazione e dello sviluppo serve per attestare la conformità degli elementi in uscita con gli elementi in ingresso; l'esito della verifica deve essere registrato e conservato, come devono essere registrate e conservate le azioni conseguenti all'attività di verifica.

7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo

Deve essere effettuata la validazione della progettazione e dello sviluppo in accordo con quanto pianificato per assicurare che il prodotto scaturente dalla progettazione e dallo sviluppo sia in grado di soddisfare i requisiti per l'applicazione specificata o, dove conosciuta, per quella prevista.

La validazione si concretizza in una serie di valutazioni critiche delle potenziali prestazioni del servizio, necessarie a determinare la conformità del servizio alle esigenze del cliente fruitore. Le eventuali problematiche riscontrate, le indicazioni sul servizio erogato e gli esecutori della validazione devono essere registrati.

Viene normalmente eseguita sul prodotto finale in condizioni di utilizzazione definite, ma nel caso di un servizio alberghiero deve essere effettuata in un fase antecedente e comunque prima della definitiva standardizzazione del servizio progettato e delle relative modalità di produzione e fornitura.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo

Le modifiche da apportare alla progettazione devono essere riesaminate ed approvate da personale autorizzato, prima che le modifiche siano attuate. Il riesame delle modifiche deve comprendere la valutazione degli effetti che tali modifiche hanno sulle parti componenti e sui prodotti già consegnati.

Modifiche alla progettazione, sia in fase di sviluppo, sia a progetto terminato, possono rendersi necessarie per risolvere eventuali problemi emersi. Tali modifiche debbono essere esaminate, approvate e formalizzate dal responsabile della progettazione per garantire la coerenza con i dati di base considerati.

7.4 APPROVVIGIONAMENTO

7.4.1 Processo di approvvigionamento

La norma richiede che l'azienda sia in grado di assicurare la conformità dei prodotti acquistati ai requisiti stabiliti per l'approvvigionamento; tali requisiti e i relativi controlli devono essere stabiliti in base al grado di influenza che il prodotto acquistato potrà avere sul prodotto finale. In base alla rispondenza a tali requisiti, i fornitori dell'azienda devono essere selezionati, valutati e rivalutati periodicamente in base a criteri definiti e le registrazioni che attestano l'adempimento di tali attività devono essere conservate.

La norma non esige la predisposizione di procedure documentate ma si limita a richiedere che l'azienda assicuri la conformità dei prodotti/servizi acquistati ai requisiti specificati per l'approvvigionamento. Si tratta quindi di stabilire quali siano tali requisiti, ovvero le caratteristiche che il prodotto/servizio acquistato deve necessariamente avere per assicurare la qualità del prodotto/servizio finale, nonché di definire i criteri e i metodi atti a garantire il possesso di tali requisiti da parte dei prodotti approvvigionati.

Per adempiere a tali compiti, anche se non più necessario, risulta tuttora nella maggior parte dei casi opportuna la predisposizione di procedure documentate nelle quali siano specificate le responsabilità e modalità di *valutazione e gestione dei fornitori e degli acquisti*, nonché la definizione, da parte dell'azienda, delle caratteristiche e dei requisiti relativi alle diverse forniture.

In ogni caso, devono risultare definiti:

- le responsabilità ed i criteri di valutazione dei fornitori;
- eventuali requisiti di qualificazione del personale coinvolto nella fornitura;
- le responsabilità e le modalità di definizione degli acquisti;

- le modalità di invio degli ordini di acquisto (telefono, fax, lettera, ecc.);
- le modalità di consegna/ritiro dei prodotti;
- le modalità di controllo dei prodotti acquistati.

La struttura alberghiera deve innanzitutto sottoporre a *valutazione* i propri fornitori, in base alle capacità di fornire prodotti/servizi rispondenti alle proprie esigenze. A tale scopo è necessario definire criteri di qualifica dei fornitori in funzione della natura e dell'importanza delle forniture. Se un fornitore rientra tra quelli qualificati è necessario inoltre effettuare un controllo periodico sulle forniture per verificare che il livello di queste sia ancora ritenuto valido.

Il processo di valutazione dei fornitori è in genere affidato al responsabile degli acquisti, che spesso risulta essere la Direzione, in collaborazione col Responsabile Qualità.

La valutazione può essere effettuata mediante una qualifica documentale, ovvero tramite una verifica diretta presso il fornitore allo scopo di acquisire una serie di informazioni utili. In genere questi meccanismi vengono attivati quando necessita una valutazione preliminare del fornitore data la rilevanza della fornitura per la qualità dei servizi offerti. Nella valutazione documentale il responsabile acquisti, in collaborazione con il Responsabile Qualità, effettua una valutazione sulla base delle informazioni disponibili; la qualificazione del fornitore può essere o per titolo se esiste una sufficiente documentazione che attesti l'affidabilità del potenziale fornitore, o su basi storiche se si hanno dati di precedenti forniture. Le informazioni mediante le quali si effettua una valutazione documentale riguardano il tipo di prodotto/servizio, i dati storici di precedenti forniture, eventuali credenziali, tempi e modalità sia di consegna che di pagamento, nonché l'esistenza di eventuali certificazioni.

Per ogni fornitore l'area qualità predispone una *scheda* costituita da due parti.

La prima riporta tutta una serie di informazioni sui dati anagrafici del fornitore, sui prodotti/servizi forniti, sulla data e tipo di qualifica, nonché un breve relazione su quest'ultima. Nella seconda parte vengono registrati i risultati del processo di valutazione sugli approvvigionamenti effettuati da quel fornitore.

Un esempio di Scheda fornitori è quello riportato nella seguente figura.

HOTEL XYZ	SCHEDA VALUTAZIONE FORNITORE				N.:
Fornitore			Indirizzo:		
Periodo					
PARAMETRI	PUNTEGGIO				
	1	2	3	4	5
Idoneità e competenza per fornire il prodotto/servizio in conformità ai requisiti contrattuali					
Precedenti prestazioni del Fornitore					
Certificazione ISO 9000					
Fattori economici					
Disponibilità (tempo di risposta)					
Altro					
Punteggio totale:					
ESITO VALUTAZIONE (Punteggio medio)					
Qualificato					
Non qualificato					
Legenda:					
1=Pessimo					
2=Scarso					
3=Sufficiente					
4=Buono					
5=Eccelente					
-Il Fornitore è da considerarsi qualificato se il punteggio medio è pari a 3					
-Se il punteggio medio è inferiore a 3, il Fornitore non è qualificato					
NOTE:					
			Firma:		Data:

Nell' *Elenco fornitori qualificati*, che può essere suddiviso per tipologia di prodotto/servizio, vengono inseriti tutti i fornitori che hanno ottenuto una valutazione positiva.

Per ciascuno dei fornitori qualificati, devono essere individuate le modalità che permettano di tenere sotto controllo il fornitore per tutta la durata della fornitura. Possono essere previsti:

- Controlli sui prodotti. Possono essere effettuati dei controlli, anche periodici ed a campione, sui prodotti approvvigionati.
- Controllo dei processi del fornitore. Si può decidere di effettuare controlli sui processi di produzione, approvvigionamento, ecc., del fornitore.
- Verifiche ispettive. Si tratta di effettuare periodicamente verifiche presso il fornitore, ad esempio sul Sistema Qualità se esistente.
- Verifiche documentali. Sono valutate registrazioni riguardanti il fornitore e la qualità dei prodotti da lui forniti, tra queste assumono particolare rilevanza le eventuali non conformità riscontrate sulle forniture.

7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento

La norma richiede la definizione di tutte le informazioni relative alle caratteristiche dei prodotti acquistati che risultino necessarie ai fini dell'assicurazione della qualità del prodotto finale; in particolare, il punto in esame richiede che, ove risulti opportuno, l'azienda provveda a specificare i requisiti che il fornitore è tenuto a garantire in relazione alle apparecchiature, alle procedure, ai processi, ai criteri di approvazione del prodotto, alla qualificazione del personale, al Sistema di Gestione Qualità

La norma vuole che i documenti di acquisto contengano e specifichino tutte le informazioni necessarie a descrivere puntualmente il bene o servizio da acquistare. Una volta individuato il prodotto o il servizio da acquistare, va emesso un ordine di acquisto che comprenda una serie minima di informazioni, tra queste:

- data di emissione
- descrizione del bene/servizio (eventuale riferimento a codici)
- quantità
- prezzo unitario e totale
- data e luogo di consegna
- condizioni di fornitura
- specifiche tecniche
- eventuale modalità e condizioni di collaudo

L'ordine di acquisto, prima di essere inoltrato, deve essere verificato e approvato dalla Direzione della struttura alberghiera o dalla funzione da essa delegata.

Analogamente per le prestazioni d'opera, i relativi contratti e/o le lettere d'incarico devono stabilire dettagliatamente i termini dell'accordo, relativamente a cosa, quando e come prestare il servizio acquisito

Dati e documenti di acquisto

Una volta definite le necessità di approvvigionamento, gli ordini di acquisto sono preparati dal responsabile dell'acquisto, meglio se su un apposito modulo, che consente la trasmissione al fornitore di tutte le informazioni necessarie a definire le caratteristiche della fornitura.

Per quanto riguarda gli acquisti alimentari, si deve tenere conto che spesso, nelle attività alberghiere, gli ordini sono effettuati tramite agenti che visitano periodicamente la struttura, e che utilizzano propria modulistica. In questo caso è necessario che il responsabile qualità verifichi preliminarmente l'adeguatezza di questi moduli alle necessità del Sistema di Gestione per la Qualità, in termini di chiarezza e completezza delle informazioni necessarie. La procedura di acquisto, laddove predisposta, deve prevedere le specifiche minime da riportare negli ordini e quindi nei moduli dei fornitori, per definire chiaramente nei documenti di acquisto i prodotti/servizi ordinati.

Modalità di trasmissione degli ordini di acquisto

Le stesse *modalità di acquisto* possono essere differenti, secondo la periodicità e la criticità dell'acquisto. E' utile predisporre una *tabella di riepilogo* che riporti, per ciascuna tipologia di fornitura, le responsabilità per la definizione delle necessità di acquisto e per l'effettuazione degli acquisti e dei controlli. Di seguito è riportata un'esemplificazione di tabella di riepilogo sugli approvvigionamenti.

Tabella 1 Riepilogo delle forniture

Fornitura	Definizione delle necessità	Effettuazione degli acquisti	Effettuazione delle verifiche
Prodotti alimentari per cucina	Chef	Chef	RQ/Chef
Prodotti prima colazione e bar	Maitre	Maitre	Responsabile Qualità
Prodotti igienici e di cortesia	Governante	Direttore	Responsabile Qualità
Servizi esterni	Resp. ricevimento	Resp. ricevimento	Resp. Ricevimento
Biancheria, arredi, ecc.	Direttore	Direttore	Direttore
Apparecchiature in uso ai clienti	Direttore	Direttore	Direttore
Impianti ed attrezzature	Direttore	Direttore	Direttore

Gli ordini di acquisto sono in genere effettuati per fax, per posta o anche telefonicamente. In quest'ultimo caso il responsabile dell'acquisto deve accertarsi della corretta comprensione, da parte del fornitore, dei dati di acquisto. I beni di consumo durevoli è opportuno che siano sempre ordinati per iscritto.

Nelle attività di ricettività alberghiera il principale elemento caratterizzante le forniture sono le norme cogenti di riferimento (ad esempio norme CE di fabbricazione, D. Lgs. 626/94, ecc.), a tutela del consumatore.

In particolare, le apparecchiature da dare in uso ai clienti e le forniture alimentari, che risultano essere maggiormente critiche in una struttura ricettiva, sono acquistate in ottemperanza dei requisiti legislativi relativi all'igiene ed alla sicurezza degli alimenti, per i quali si può fare riferimento a quanto previsto nel manuale relativo al D. Lgs. 155/97.

7.4.3 Verifica dei prodotti acquistati

La norma richiede che l'organizzazione definisca ed effettui i controlli necessari sulla conformità dei prodotti approvvigionati.

La struttura alberghiera deve effettuare dei controlli al fine di verificare che i prodotti/servizi acquistati soddisfino i requisiti specificati.

Tale tipologia di controlli risulta più o meno rigida a seconda del bene/servizio acquistato e del controllo eseguito in sede di valutazione e selezione del fornitore.

Per quanto riguarda i controlli, per semplicità si può scegliere di utilizzare un unico modulo che contenga le specifiche dell'ordine, le specifiche dei controlli da effettuare all'arrivo, e che consenta la registrazione dei controlli stessi.

Come si è detto, particolare importanza assumono in una struttura ricettiva, gli approvvigionamenti alimentari. In questo caso i controlli all'arrivo possono essere integrati con quelli previsti dal sistema HACCP (D. LGS. 155/97). Controlli da effettuare devono, ad esempio, essere relativi all'integrità e pulizia delle confezioni, alla data di scadenza, ecc. Particolare attenzione va posta per i controlli di prodotti congelati e surgelati. Nell'istruzione di controllo delle forniture deve essere indicato il valore minimo e massimo ammissibile per i diversi prodotti, così come previsti per legge, e le modalità di

controllo (visivo, valutazione delle registrazioni delle celle di trasporto, utilizzo di termometri a sonda, ecc.).

Spesso, soprattutto nelle aziende di dimensioni più piccole, non è prevista una figura di magazziniere vero e proprio, per cui i controlli sulle forniture all'arrivo (così come l'effettuazione degli acquisti) possono essere svolti da persone diverse, a seconda della tipologia di fornitura.

Ad esempio i prodotti alimentari sono controllati dallo chef o dai suoi collaboratori, le forniture per il bar e la prima colazione sono controllati dal responsabile bar .

Eventuali non conformità vengono gestite secondo le modalità previste nella procedura di gestione delle non conformità e sono riportate sulla scheda fornitore al fine di consentire la valutazione periodica del fornitore stesso.

7.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI

7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione di servizi

La norma richiede che l'azienda pianifichi e svolga le attività di produzione/erogazione di servizi in condizioni controllate, allo scopo di assicurare la qualità del prodotto/servizio finale. In particolare, laddove necessario, tale gestione controllata del processo produttivo deve includere la disponibilità di informazioni sulle caratteristiche del prodotto/servizio, di istruzioni di lavoro, di apparecchiature idonee, di dispositivi per monitoraggi e misurazioni, l'attuazione dei monitoraggi stessi e delle attività per la consegna dei prodotti o l'erogazione dei servizi.

Per la gestione del processo di produzione/erogazione di servizi la norma ISO 9001 richiede il controllo dei requisiti sopra richiamati, senza imporre la predisposizione di procedure documentate. Anche in questo caso, la predisposizione di procedure e istruzioni operative, pur essendo lasciata al libero arbitrio aziendale, può tuttavia rappresentare ancora la metodologia più efficace per garantire la corretta padronanza delle attività produttive. Gestire attraverso la predisposizione di apposite procedure la produzione e l'erogazione di servizi turistico ricettivi e dei molteplici processi di cui gli stessi si compongono, costituisce un elemento fondamentale in relazione alla qualità del prodotto finale.

La definizione dei documenti operativi deve tenere conto di due elementi fondamentali, quali: la particolare tipologia organizzativa; la frequente bassa scolarizzazione del personale.

La documentazione da predisporre potrebbe essere rappresentata da un'unica procedura di *Erogazione di servizi*, riguardante gli aspetti relativi all'organizzazione gestionale, e da una serie di istruzioni operative corrispondenti a ciascuno dei servizi offerti. Definendo in un'unica istruzione tutte le attività necessarie alla completa realizzazione di un servizio (ad esempio servizio di ricevimento, pulizia degli camere, attività in cucina, ecc.), si consegue il vantaggio di mettere a disposizione degli addetti a ciascun servizio un unico, essenziale, documento di riferimento.

A titolo esemplificativo, vengono di seguito riportate una tabella per la definizione delle responsabilità operative relative ai diversi servizi erogati da un'azienda turistico ricettiva, la lista delle istruzioni operative predisposte ai fini della gestione controllata dei servizi medesimi nonché alcuni esempi di istruzioni operative.

Tabella 2 Servizi offerti dall'azienda e personale interessato

SERVIZIO	RESPONSABILITÀ	ALTRI ADDETTI
Check in, check out, transfer	Responsabile ricevimento	Receptionist
Trasporto dei bagagli	Responsabile ricevimento	Addetto generico
Gestione delle camere	Responsabile ricevimento	Governante
Custodia valori	Responsabile ricevimento	Receptionist
Gestione delle attrezzature sportive	Responsabile ricevimento	Receptionist
Servizio informazioni	Concierge	Concierge
Servizio transfer ed escursioni	Concierge	Concierge
Riassetto e pulizia delle camere	Governante	Camerieri/e ai piani
Servizio di lavanderia e stireria	Governante	Camerieri/e ai piani
Ristorazione/Gestione sala ristorante	Maitre	Camerieri/e in sala
Ristorazione/Gestione cucina	Chef	Aiuto chef
Servizio prima colazione	Maitre	Cameriere
Servizio bar	Barman	Addetto bar
Servizio di manutenzione	Responsabile manutenzione	Manutentore

Le istruzioni definite sono state le seguenti:

- IO Servizio di portiere notturno
- IO Servizio di pulizia delle camere
- IO Servizio di lavanderia e stireria
- IO Servizio in sala
- IO Servizio bar e prima colazione
- IO Servizio in cucina
- IO Servizio parcheggio/garage

Figura 5 Istruzione operativa di pulizia delle camere

1. SCOPO

Scopo della presente procedura è descrivere le modalità di realizzazione del servizio di riassetto e pulizia delle camere del l'Hotel XYZ

2. ATTIVITÀ

2.1 Riassetto e pulizia delle camere

Sulla base dell'*ordine di servizio camere*, ricevuto dal receptionist, si assegnano le camere da pulire a ciascun addetto alle pulizie, o squadra di addetti, utilizzando i moduli predisposti e specificando anche i componenti le "squadre" di pulizia.

Sull'ordine di servizio si devono indicare:

- numero identificativo delle camere da pulire,
- cambio di lenzuola e biancheria da bagno nei vari camere,
- altre operazioni da effettuare,
- priorità sugli camere da pulire,
- indicazioni da seguire.

Nella preparazione dell'ordine di servizio si deve eventualmente assegnare una priorità maggiore a camere che debbano essere preparate per nuovi arrivi.

Per il riassetto e pulizia delle camere si deve disporre l'esecuzione delle seguenti operazioni, da parte degli addetti alla pulizia:

- eventuale cambio delle lenzuola,
- rifacimento dei letti,
- spolveratura dei piani dei mobili, dei cassetti e degli armadi
- spolveratura di lampade, tendaggi, ecc.,

- pulizia completa del bagno,
- eventuale cambio della biancheria,
- spazzatura dei pavimenti,
-- pulizia del telefono
- lavaggio dei pavimenti.

Nella preparazione degli ordini di servizio si deve tenere conto che la pulizia deve essere quotidiana per le camere, settimanale per gli appartamenti.

Il cambio delle lenzuola deve essere effettuato una volta la settimana negli appartamenti, e due volte la settimana nelle camere; la biancheria da bagno ogni giorno nelle camere, settimanalmente negli appartamenti.

Si deve disporre comunque il cambio della biancheria su richiesta degli ospiti, annotandolo sull'ordine di servizio camere (per gli appartamenti come extra). L'ordine di servizio viene restituito al receptionist, alla conclusione delle operazioni di pulizia, con un sigla di avvenuta pulizia.

Sulla base dell'*ordine di servizio camere* si valuta la necessità di biancheria di servizio e la si preleva dal deposito per la biancheria, trasportandola nell'apposita cesta.

Prima di consegnare la biancheria di ricambio agli addetti alla pulizia se ne devono verificare le condizioni, e se un elemento presenta delle macchie, o non è completamente integro, o si presenta opaco o ingiallito, deve essere sostituito e consegnato in lavanderia per un nuovo lavaggio o lo scarto definitivo.

2.2 Reintegro del frigobar

Durante le operazioni di riassetto delle camere si effettua il reintegro del frigobar, sulla base della lista predefinita di prodotti ed utilizzando il modulo frigobar, su cui si indicano i prodotti reintegrati. Una copia di questo modello deve essere nella camera, mentre l'altra viene trasmessa al ricevimento per la contabilizzazione delle consumazioni.

I prodotti per il frigobar li fornisce la governante, che ha una piccola scorta in un locale apposito, altrimenti si chiedono all'economista.

2.3 Biancheria degli ospiti

Per la biancheria degli ospiti è disponibile una lavatrice funzionante a gettoni. I gettoni sono acquistabili al ricevimento.

2.4 Verifica dello stato della camera

Dopo le attività di riassetto e pulizia delle camere da parte degli addetti alla pulizia, si verificano, con l'ausilio della lista di controllo M LC 10-2, le condizioni finali di pulizia delle camere e lo stato di tutte le attrezzature e gli arredi. La lista di controllo compilata e firmata deve essere poi consegnata al ricevimento (che poi la consegnerà per archiviazione al responsabile qualità).

Particolare attenzione deve essere prestata alla pulizia degli appartamenti effettuata da fornitori esterni di servizio, in genere in occasione di cambio degli ospiti nell'appartamento.

Il riscontro di elementi non adeguatamente puliti o riassetati comporta la richiesta di un ulteriore intervento agli addetti alla pulizia.

Il rilevamento di una necessità di manutenzione per un elemento delle camere non in perfette condizioni, deve essere annotato sulla lista di controllo e comunicato anche verbalmente al ricevimento.

La disponibilità di una camera per cui è previsto un nuovo arrivo deve essere comunicata al più presto al ricevimento.

Così facendo, la gestione del Sistema Qualità nel suo complesso è affidata essenzialmente al Responsabile Qualità ed alle figure direzionali, che hanno come riferimento il Manuale Qualità e le Procedure gestionali, mentre i livelli operativi hanno come riferimento solo un'istruzione operativa. Questo consente di alleggerire il peso del Sistema documentale per il personale. Quest'ultimo deve essere comunque formato sulla struttura organizzativa generale del Sistema stesso, ed in particolare sulla necessità della comunicazione di non conformità e reclami, sullo svolgimento delle verifiche ispettive, ecc.

Le procedure e/o istruzioni devono indicare quando necessario, oltre le modalità di svolgimento ed esecuzione delle attività, anche le *attrezzature necessarie*, le *condizioni ambientali operative* e la *modulistica da utilizzare* nello svolgimento delle attività, al fine di tenere sotto controllo i parametri del processo e le caratteristiche dei servizi erogati.

L'individuazione delle *attrezzature* (cfr. § 6.3) e della *modulistica* più idonee (che facilitino la fruizione dei servizi), e delle migliori *condizioni ambientali*, va fatta tenendo conto che nel corso dell'erogazione dei servizi, l'azienda si interfaccia continuamente con i clienti.

In un processo di erogazione di servizi il monitoraggio per il "controllo" del processo deve essere focalizzato sulle caratteristiche del processo stesso (condizioni ambientali, comportamento degli addetti, ecc.), oltre che sulle componenti materiali (camere, pietanze, ecc.) dei servizi.

Per quanto riguarda le questioni connesse alla consegna dei prodotti ai clienti, che nell'ambito delle aziende alberghiere si pongono in relazione ad una serie di elementi

materiali associati al servizio erogato (piatti pronti e bevande, biancheria personale e/o di servizio, ecc.) si rinvia alla parte relativa alla movimentazione, trattata nell'ambito del § 7.5.5.

7.5.2 Validazione dei processi di erogazione di servizi

La norma vuole che i processi produttivi e di erogazione di un servizio il cui risultato finale non possa essere verificato da successive attività di monitoraggio e misurazione siano validati. Rientrano in tale contesto quei processi per i quali eventuali carenze possono evidenziarsi solo dopo che il prodotto viene utilizzato o il servizio viene erogato.

La validazione, cioè quell'azione intesa a dimostrare la capacità dei processi di conseguire i risultati prefissati, si applica in particolare all'erogazione di quei servizi i cui risultati finali non possano essere verificati prontamente o economicamente.

La validazione di tale tipologia di processi viene effettuata automaticamente seguendo:

- le modalità di pianificazione, programmazione e conseguente erogazione
- le modalità stabilite per il controllo dei processi produttivi e di erogazione
- l'impiego di personale qualificato
- l'utilizzo di opportune registrazioni della qualità.

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità

La norma richiede l'identificazione di tutti gli elementi che entrano a far parte del servizio erogato e la loro agevole rintracciabilità. L'azienda deve individuare le fasi nelle quali garantire l'identificazione dei prodotti, dal loro ricevimento, all'utilizzo nella produzione, fino alla consegna, e deve indicare le relative modalità e responsabilità.

L'identificazione può riguardare:

- il prodotto/materiale approvvigionato;
- un semilavorato o componente durante il processo di produzione;
- il prodotto finito;
- il servizio,
- i documenti del Sistema di Gestione per la Qualità.

L'identificazione dei prodotti/servizi costituisce l'elemento fondamentale per assicurare la loro *rintracciabilità*; a tale scopo si deve prevedere la raccolta di opportune informazioni e registrazioni relative a tali prodotti e/o servizi.

In un'azienda di ospitalità alberghiera, elementi (prodotti e/o servizi) di cui si deve garantire l'identificazione e la rintracciabilità sono ad esempio il personale aziendale, i prodotti alimentari adoperati nel servizio di ristorazione, ecc.

Per quanto riguarda il personale, è importante che i clienti possano agevolmente identificarlo sia come appartenente alla struttura, che nella sua individualità. Si devono perciò prevedere apposite divise per tutti i dipendenti a contatto con il cliente (per essere identificati come appartenenti alla struttura), ed in alcuni casi "spille/targhette" con l'indicazione del proprio nome in caratteri di dimensione adeguata, accanto al logo dell'azienda; al telefono ogni receptionist è utile che comunichi sempre il proprio nome.

Per la *rintracciabilità del personale*, quando questo lavora su più turni, è necessario che i turni siano stabiliti per iscritto, e che tali registrazioni siano conservate per un certo periodo stabilito.

La rintracciabilità deve essere assicurata anche per i prodotti che entrano a far parte dei servizi erogati. Si deve ad esempio, e questo è obbligatorio per legge, garantire l'identificazione e la rintracciabilità dei prodotti alimentari utilizzati durante i servizi. A questo proposito ci si può riferire, se opportuno, alle procedure del manuale HACCP.

Per la *rintracciabilità dei prodotti* può essere necessario adeguare le modalità di immagazzinamento, prelievo ed utilizzo dei prodotti stessi.

Istruzioni specifiche possono essere previste in una procedura relativa alla movimentazione, immagazzinamento e prelievo dei prodotti, ed alla gestione della cucina.

Un caso particolare è la necessità di identificazione di prodotti non conformi, al fine di evitarne l'uso accidentale e soprattutto l'immissione nel "ciclo produttivo". Anche per tale

caso particolare attenzione va posta ai prodotti alimentari, per i quali tale necessità è prevista per legge, e per cui si può fare riferimento a quanto previsto nelle procedure del sistema HACCP.

Per la rintracciabilità dei documenti è possibile prevedere un codice che ne faciliti prima l'identificazione e poi la rintracciabilità, per esempio informatica. Tale codice ad esempio può essere formato da una sigla alfanumerica, per esempio per le procedure gestionale può essere utilizzata la sigla PG associata ad un numero progressivo (es. PG3). Nei documenti del sistema di gestione per la qualità tali indicazioni saranno poi riportate in un specifici campi, come nell'esempio sotto indicato.

Figura 6 Schema di intestazione dei documenti.

Nome Azienda	Nome Documento	Sigla documento PG1 Rev. X del gg/mm/aa
--------------	----------------	---------------------------------------------------

7.5.4 Proprietà del cliente

La norma richiede che l'azienda abbia cura dei beni di proprietà del cliente affidati in custodia o messi a disposizione per essere utilizzati o incorporati nel prodotto, provvedendo ad identificare, verificare, proteggere e salvaguardare tali beni mentre sono sotto il suo controllo. Qualora tali beni siano persi, danneggiati o riscontrati inadeguati all'uso, deve essere inoltrata tempestiva comunicazione al cliente e devono essere conservate le registrazioni relative allo svolgimento di tale attività.

Questo requisito richiede la definizione di modalità e responsabilità per il controllo di eventuali prodotti forniti dal cliente all'azienda e che entrano a far parte del bene/servizio fornito.

Sono da considerare riferibili a questo requisito anche valori, documenti, animali o altro, lasciati dai clienti in custodia all'azienda.

Devono pertanto essere specificate le modalità di presa in custodia e conservazione, dei beni affidati da un cliente alla struttura, e la comunicazione di tali modalità ai clienti stessi (ad esempio verbalmente, con una brochure illustrativa, ecc.).

In genere per quanto riguarda il servizio di custodia valori, la maggior parte delle strutture alberghiere mette a disposizione cassette di sicurezza che garantiscono il cliente dal punto di vista della conservazione e della sicurezza del bene custodito.

La possibilità di portare con se animali domestici, invece, deve essere opportunamente comunicata al cliente, così come gli eventuali costi aggiuntivi e le condizioni di permanenza.

Ciò può essere fatto per telefono al momento di concordare il periodo di soggiorno; occorre comunque darne informazione nelle brochure illustrative del servizio. Tali elementi costituiscono oggetto di riesame dei requisiti relativi al prodotto (cfr. paragrafo 7.2.2).

Sono considerati proprietà del cliente anche i capi di biancheria dati in affidamento per il servizio di lavanderia. Ciò dovrebbe essere gestito secondo opportune procedure (non necessariamente documentate) che stabiliscano responsabilità e modalità di fruizione del servizio.

Nella gestione di quanto sopra, eventuali problemi sorti dovranno essere prontamente comunicati al Cliente.

Un particolare tipo di proprietà di cui tener conto è anche l'eventuale gestione della custodia auto in un parcheggio. Spesso, soprattutto nei centri cittadini, tale servizio è esternalizzato (outsourcing). Opportuni contratti dovranno definire le responsabilità

reciproche e modalità di accesso al servizio. Se la responsabilità rimane appannaggio dell'albergatore, ciò dovrà essere ben chiaro, sia nel contratto tra garage e albergo, sia al cliente. Non è raro per il cliente riscontrare problemi alla propria autovettura lasciata in garage con le chiavi inserite per eventuali spostamenti.

7.5.5 Conservazione dei prodotti

La norma richiede che l'azienda provveda a mantenere inalterata la conformità dei prodotti (e, eventualmente, delle singole parti di cui si compongono), garantendone l'identificazione, la movimentazione, l'imballaggio, l'immagazzinamento e la protezione durante tutte le fasi di lavorazione interna e fino alla consegna a destinazione.

L'albergo deve mantenere inalterata la conformità dei prodotti durante lo svolgimento delle attività interne e fino all'utilizzo, al fine di prevenire danni e deterioramenti.

Le attività alberghiere sono interessate da questo requisito allorché si prendono in considerazione gli elementi materiali del servizio stesso, che sono parte integrante dei servizi offerti. Per esempio si deve definire la modalità di corretta conservazione dei prodotti alimentari, dal momento del loro arrivo nella struttura, alla eventuale trasformazione, fino alla consegna dei piatti e delle bibite al cliente.

Ma sono da considerare anche il servizio di custodia dei valori, il servizio di lavanderia, ecc. per la cui gestione tale requisito formativo si incrocia con la proprietà del cliente e con l'identificazione e la rintracciabilità.

Tutte le indicazioni riguardanti tali elementi vengono definite nelle procedure e/o istruzioni operative relative alla conservazione degli approvvigionamenti, al servizio ristorazione, al servizio bar, ecc.

Prodotti che entrano a far parte integrante dei servizi erogati e che sono soggetti ad attività di movimentazione, immagazzinamento, protezione, sono:

- scorte alimentari (bevande comprese),
- prodotti per l'igiene e la pulizia,
- prodotti di cortesia,
- biancheria di servizio,
- biancheria degli ospiti (ove presente il servizio di lavanderia),
- piatti e bevande pronti per il consumo.

Movimentazione e Conservazione

Le attività di movimentazione, come l'immagazzinamento, prelievo ecc., dei prodotti approvvigionati deve essere fatto solo dal personale autorizzato, il quale deve adottare tutte le precauzioni igieniche e di comportamento per evitare qualsiasi danno o deterioramento delle merci stesse. Il responsabile approvvigionamenti deve effettuare periodiche ispezioni (possibilmente stabilendo specifici criteri) sulle condizioni dei depositi e dei prodotti stessi, prestando particolare attenzione ai prodotti alimentari per i quali è fondamentale la conservazione alle temperature previste dalla legge.

Nella movimentazione dei piatti pronti e delle bevande da servire agli ospiti, il personale di cucina deve evitare qualsiasi contaminazione dall'ambiente esterno o modificazione delle caratteristiche dei prodotti stessi. Le pietanze devono essere conservate fino al momento del loro consumo in condizioni igieniche ottimali ed alle temperature opportune e vi deve essere, peraltro, una valutazione sulla adeguatezza dei contenitori a disposizione.

Stessa attenzione dovrà essere prestata nella movimentazione della biancheria di servizio e degli ospiti. Il personale addetto alle attività di pulizia e di lavanderia deve utilizzare mezzi adatti alla protezione della biancheria durante il trasporto. Devono essere previste verifiche periodiche sulle condizioni igieniche ed ambientali dei luoghi di conservazione e sulle condizioni della biancheria stessa.

Le condizioni di cui sopra sono disciplinate in ottemperanza al D. Lgs 155/97

7.6 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE

La norma richiede, con questo requisito, la gestione ed il controllo delle apparecchiature (dispositivi) utilizzate per l'effettuazione delle verifiche e dei controlli, predisposti per assicurare la conformità dei prodotti/servizi.

Nell'ambito di un'azienda alberghiera, le apparecchiature da adeguare a fronte di tale requisito sono ad esempio quelle utilizzate per la misura delle condizioni ambientali negli impianti utilizzati per la conservazione delle scorte alimentari, ovvero in altri ambienti particolari. Tra i primi si possono annoverare i termostati di frigoriferi e celle frigorifere, i termometri a sonda per il controllo della temperatura degli alimenti e la loro cottura, gli strumenti per l'analisi delle acque potabili, ecc. La seconda categoria può riguardare invece gli impianti di condizionamento o le apparecchiature destinate al controllo delle caratteristiche dell'acqua della piscina.

Una volta stabiliti i parametri da misurare (comfort ambientale, condizioni di conservazione degli alimenti, ecc.) e le misure da effettuare (temperatura, pH, ecc.) in relazione a quanto previsto in riferimento al requisito relativo ai monitoraggi e alle misurazioni, si deve preparare un *elenco delle apparecchiature di misura* destinate alla esecuzione di tali misurazioni.

Per garantire l'affidabilità delle misure e quindi la corretta regolazione dei parametri controllati (temperatura, in genere), per ogni strumento a disposizione dell'azienda alberghiera devono essere definite le necessità di *taratura*, *manutenzione* e *controllo*, con la relativa *periodicità* e i criteri di accettazione, nonché le modalità di esecuzione degli interventi suddetti, nel caso in cui questi ultimi fossero eseguiti internamente all'azienda.

Nella figura seguente è riportato uno schema per la realizzazione di un elenco di strumenti.

Figura 7 Elenco degli strumenti di misura

Codice	Strumento/Attrezzatura	Marca e Modello	Ubicazione	Utilizzo	Frequenza Taratura

Per gli interventi di controllo e taratura delle apparecchiature possono essere presi come riferimento i libretti di uso e manutenzione dei macchinari interessati, nel caso in cui per questi non sia possibile assicurare una riferibilità a campioni nazionali o internazionali. In caso contrario, tale riferibilità deve essere sempre garantita attraverso i centri SIT, Sistema Italiano Taratura.

La taratura può essere effettuata all'interno o affidata a centri esterni; importante è che per le operazioni di taratura si utilizzino strumenti tarati in istituti metrologici primari o centri SIT, per i quali il campione di riferimento abbia una riferibilità riconosciuta.

Per la registrazione delle informazioni relative agli apparecchi di misura e la programmazione della loro verifica e taratura periodica, può essere predisposta una scheda apposita, su cui saranno riportate l'identificazione dello strumento o dell'apparecchiatura, il tipo di intervento eseguito, la data, l'esecutore e ogni altra informazione utile.

E' necessario infine che lo stato di taratura e controllo sia ben visibile anche sullo strumento a mezzo del quale le operazioni di taratura sono state eseguite, sia sull'apparecchiatura/macchinario sul quale è stato operato l'intervento.

8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

8.1 GENERALITÀ

La norma richiede che l'azienda provveda a pianificare e ad attuare i processi di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento necessari a dimostrare la conformità dei prodotti, assicurare la conformità del Sistema di Gestione per la Qualità e migliorarne in modo continuo l'efficacia; allo scopo di realizzare tale miglioramento l'azienda deve individuare le metodologie di rilevazione e analisi statistica più adeguate.

Rispetto alle "prove controlli e collaudi" richiesti dalla precedente edizione, i monitoraggi e misurazioni a cui fa riferimento la ISO 9001:2000 hanno una portata indubbiamente più ampia, che riflette il passaggio dalla logica della "assicurazione della conformità del prodotto" sottesa alla vecchia edizione, alla logica della "gestione per la qualità" che caratterizza la revisione più recente (cfr. § 4.1).

Nella nuova impostazione, dunque, le misurazioni che l'azienda è chiamata ad effettuare non sono più soltanto quelle necessarie ad assicurare la conformità del prodotto, ma anche quelle utili a misurare le prestazioni del Sistema di Gestione per la Qualità e ad individuare i possibili margini di miglioramento.

La struttura alberghiera deve tenere sotto controllo l'andamento della propria attività, a tale scopo:

- deve fissare le scadenze e le frequenze alle quali eseguire tali misurazioni
- svolgere le misurazioni pianificate registrandone i dati

Esempi di grandezze da misurare sono:

- numero di clienti
- numero di clienti che ritornano
- numero di reclami
- non conformità
- costi
- fatturato

8.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI

8.2.1 Soddisfazione del cliente

La norma richiede che l'azienda effettui un monitoraggio delle informazioni sul grado di soddisfazione percepito dal cliente in relazione ai prodotti/servizi dell'azienda, provvedendo a stabilire metodologie adeguate per la rilevazione e l'utilizzazione di tali informazioni in funzione di misurazione delle prestazioni del Sistema di Gestione per la Qualità.

Nell'ambito della precedente edizione della norma, la soddisfazione del cliente era menzionata nella parte introduttiva (punto 1, Scopo e campo di applicazione) come l'essenziale obiettivo verso il quale erano rivolti tutti i requisiti richiesti dalla norma. La soddisfazione del cliente, intesa come fondamentale obiettivo della gestione per la qualità, non è dunque un principio nuovo nell'ambito della serie ISO 9000. La novità introdotta dal punto 8.2.1 riguardo alla soddisfazione del cliente è rappresentata dalla necessità, per l'azienda certificata, di effettuare sistematicamente rilevazioni in materia e di utilizzare i dati ottenuti come uno degli indici di misurazione delle prestazioni del SGQ.

Per effettuare tali rilevazioni, l'azienda alberghiera può predisporre un questionario da somministrare ai clienti, in modo da ottenere una serie di dati che, dopo essere stati aggregati e analizzati sulla base di adeguate tecniche statistiche, forniranno elementi di valutazione riguardo al livello di soddisfazione percepito dai clienti in merito ai servizi erogati dall'azienda.

Per adempiere correttamente a questa prima fase di predisposizione del questionario, è necessario tenere in considerazione due aspetti fondamentali:

- le tecniche statistiche che saranno successivamente utilizzate per l'aggregazione e l'analisi dei dati,

- i fattori che presumibilmente incidono in misura maggiore sul livello di soddisfazione percepito dal cliente.

In merito al primo elemento, senza entrare nell'ambito specifico degli strumenti statistici utilizzabili (tecnica della regressione, ecc.) bisogna precisare che risulta generalmente opportuno che i quesiti siano a risposta chiusa, sulla base di una scala di valori traducibile in termini numerici, in modo da rendere possibile l'aggregazione delle diverse risposte e la costruzione di indici in grado esprimere sinteticamente il valore risultante da un insieme di misurazioni. Un'ulteriore precisazione può essere avanzata con riferimento alle tipologie delle scale da utilizzare, in merito alle quali i più recenti studi in materia propendono per una maggiore efficacia delle scale pari (quelle, cioè, che prevedono un numero pari di risposte) in modo da escludere la possibilità del giudizio intermedio, che sembra fornire una rappresentazione scarsamente efficace della effettiva soddisfazione percepita.

Per quanto riguarda il secondo degli elementi sopra menzionati, ai fini dell'individuazione dei fattori più incisivi nell'influenzare il grado di soddisfazione percepito dal cliente, è consigliabile fare riferimento al modello generalmente adottato per questo tipo di rilevazioni nel settore dei servizi (il modello denominato *SERVQUAL*, elaborato dagli studiosi Parasuraman, Zetihmal e Berry). Tale modello assume come fondamentali le seguenti cinque dimensioni:

- elementi tangibili
- affidabilità del servizio
- capacità di risposta
- capacità di rassicurazione
- empatia

Adattando tale modello generale alla realtà di un'azienda turistico alberghiera, è possibile costruire un modello come quello riportato, a titolo esemplificativo, alla pagina successiva.

Aspetti fisici

La struttura e gli impianti dell'albergo XYZ hanno un aspetto moderno e attraente	1	2	3	4
-----------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Il personale dell'albergo XYZ ha un aspetto curato e ordinato	1	2	3	4
---------------------------------------------------------------	---	---	---	---

I depliant, le brochures e gli opuscoli informativi associati ai servizi forniti dall'albergo XYZ sono gradevoli a vedersi	1	2	3	4
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Affidabilità

L'albergo XYZ definisce con chiarezza i servizi che vengono erogati	1	2	3	4
---------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

L'albergo XYZ fornisce i servizi rispettando quanto concordato	1	2	3	4
----------------------------------------------------------------	---	---	---	---

L'albergo XYZ dimostra un sincero interesse a risolvere eventuali problemi e/o necessità particolari	1	2	3	4
------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Capacità di risposta

Il personale dell'albergo XYZ illustra con chiarezza e precisione caratteristiche e particolarità dei servizi	1	2	3	4
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Il personale dell'albergo XYZ risponde tempestivamente alle Vostre richieste	1	2	3	4
------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Il personale dell'albergo XYZ è sempre cortese nei Vostri confronti	1	2	3	4
---------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Capacità di rassicurazione

Il comportamento del personale dell'albergo XYZ Vi ispira fiducia	1	2	3	4
-------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Vi sentite sicuri nei rapporti con l'albergo XYZ	1	2	3	4
--------------------------------------------------	---	---	---	---

Il personale dell'albergo XYZ ha le competenze e la professionalità necessarie per rispondere alle Vostre domande.	1	2	3	4
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Empatia

L'albergo XYZ Vi presta attenzione personalmente	1	2	3	4
--------------------------------------------------	---	---	---	---

I Servizi accessori sono facilmente fruibili	1	2	3	4
----------------------------------------------	---	---	---	---

L'albergo XYZ mostra di far proprie le Vostre specifiche esigenze.	1	2	3	4
--------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Può inoltre risultare opportuno, nell'ambito di un modello del genere, inserire alcune domande a risposta aperta, allo scopo di lasciare spazio all'individuazione di ulteriori fattori che incidono sulla soddisfazione percepita dal cliente rispetto ai fattori considerati nell'ambito dei quesiti a risposta chiusa.

In alternativa ad un modello come quello sopra riportato, può essere adottato un questionario suddiviso in base alle diverse aree aziendali (accoglienza, servizio di pulizia degli camere, ristorazione, ecc.), in modo da ottenere dati di ritorno in relazione a ciascuno dei comparti in cui si articola il servizio turistico ricettivo; ovvero ancora può essere utilizzato un modello misto nell'ambito del quale siano utilizzati elementi di entrambi i modelli descritti.

Per quanto riguarda la consegna del questionario al cliente, possono essere utilizzate essenzialmente due modalità differenti:

- lasciare il questionario nelle camere, in modo da metterne il più possibile in risalto la presenza e la relativa comunicazione circa l'importanza della compilazione
- consegnare personalmente il questionario al cliente al momento del check out

Le due modalità presentano vantaggi e svantaggi diversi. La consegna al check out può incrementare il numero dei questionari compilati ma può ledere l'obiettività perché il cliente potrebbe essere influenzato dalla presenza del personale aziendale all'atto della compilazione. D'altra parte, la maggiore obiettività ipotizzabile in caso di collocazione nelle camere, potrebbe avere come contropartita un minor numero di questionari compilati.

8.2.2 Verifiche ispettive interne

La norma richiede che l'azienda provveda a sottoporre il Sistema di Gestione per la Qualità a verifiche ispettive interne allo scopo di riscontrarne sia l'efficacia e l'aggiornamento, sia la conformità a fronte di quanto stabilito in fase di pianificazione (cfr.7.1) del soddisfacimento dei requisiti richiesti dalla norma nonché di quelli aggiuntivi eventualmente stabiliti dall'azienda.

Tali verifiche devono essere effettuate ad intervalli pianificati sulla base di un programma nel quale si tenga conto dello stato e dell'importanza dei diversi processi aziendali e dei risultati delle precedenti verifiche.

Per quanto riguarda i valutatori incaricati di condurre le verifiche, è necessario assicurarne l'obiettività e l'imparzialità e, di conseguenza, se la responsabilità delle verifiche interne è affidata a un dipendente dell'azienda questi non può effettuare la verifica anche sul proprio lavoro.

Le responsabilità e i requisiti per la pianificazione, conduzione, documentazione e registrazione delle verifiche ispettive interne devono essere definite in una procedura documentata.

I responsabili delle aree sottoposte a verifica devono assicurare la tempestiva attuazione delle azioni atte a rimuovere le non conformità eventualmente rilevate, nonché la verifica dell'effettivo svolgimento di tali azioni e dell'efficacia dei relativi risultati.

Scopo delle *verifiche ispettive interne* è la valutazione del Sistema di Gestione per la Qualità relativamente alla sua attuazione e adeguatezza alle necessità aziendali. La gestione delle verifiche ispettive deve essere gestita come un processo. Nell'apposita procedura documentata (ciò è espressamente previsto dalla norma) devono essere individuate le figure responsabili di queste attività, le modalità di effettuazione delle stesse, la loro periodicità e le modalità di registrazione. Le verifiche devono essere eseguite da personale indipendente rispetto alle aree da sottoporre a controllo, per cui è opportuno individuare diverse figure che possano eseguire le verifiche stesse, in modo incrociato. Quando ciò non sia possibile, è opportuno ricorrere a risorse esterne opportunamente qualificate.

Le evidenze oggettive riscontrate nel corso della verifica devono essere registrate. Ciò può essere fatto in un apposito verbale da portare all'attenzione di coloro che hanno responsabilità nelle aree sottoposte a verifica. Se durante le verifiche sono evidenziate

carenze, devono essere intraprese opportune azioni correttive e valutata successivamente l'efficacia.

Sulla base di modalità definite in procedura, il responsabile qualità deve predisporre un programma di verifiche ispettive, individuando le aree aziendali e le attività da sottoporre a verifica (tenendo conto che ciascuna area deve essere verificata almeno una volta l'anno), i documenti della qualità da considerare e le registrazioni da effettuare, e, infine, il periodo di massima della verifica stessa. Il responsabile qualità deve contattare nei diversi periodi i responsabili delle aree interessate e concordare una data esatta per la verifica. La periodicità delle verifiche dipende dalla criticità degli elementi da valutare. La data della verifica viene formalmente comunicata a tutto il personale dell'area interessata. La figura seguente riporta un esempio di modulo di programma di verifiche ispettive.

Figura 8 Modulo di programma di verifiche ispettive

Area aziendale	Punti della norma 9001	Documenti che rendono operativi i punti della norma	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
	Punto 4.1		P											
			E											
	Punto 4.2		P											
			E											
	Punto 5.1		P											
			E											
	Punto 5.2		P											
			E											
	Punto 5.3		P											
			E											
	Punto 5.4		P											
			E											
	Punto 5.5		P											
			E											
	Punto 5.6		P											
			E											
	Punto 6.1		P											
			E											
	Punto 6.2		P											
			E											
	Punto 6.3		P											
			E											
	Punto 6.4		P											
			E											
	Punto 7.1		P											
			E											
	Punto 7.2		P											
			E											
	Punto 7.3		P											
			E											
	Punto 7.4		P											
			E											
	Punto 7.5		P											
			E											
	Punto 7.6		P											
			E											
	Punto 8.1		P											
			E											
	Punto 8.2		P											
			E											
	Punto 8.3		P											
			E											
	Punto 8.4		P											
			E											
	Punto 8.5		P											
			E											

P - prevista; E - effettuata

Per l'effettuazione delle verifiche ispettive deve essere predisposta una lista di riscontro, che contiene, per le diverse aree/attività, gli elementi da valutare. Può essere opportuno, per aziende di dimensioni maggiori, predisporre diverse check list, per ciascuna area e/o attività.

Durante le verifiche il responsabile qualità controlla il corretto svolgimento di tutte le attività attinenti alla qualità dei servizi offerti, ricercando e valutando gli elementi di evidenza oggettiva che dimostrino la corretta ed efficace applicazione del sistema qualità o, invece, la presenza di elementi del sistema non adeguati.

Il responsabile della verifica deve registrare anche eventuali considerazioni e suggerimenti del personale interessato, che possono aiutare ad individuare eventuali azioni preventive.

Il responsabile qualità può pianificare l'esecuzione di verifiche ispettive straordinarie, oltre a quelle programmate, in caso di modifiche nell'organizzazione e/o nei processi aziendali, di numeri elevati di reclami dei clienti e/o non conformità, ecc.

Di seguito viene riportato l'esempio di una lista di riscontro per verifiche ispettive interne ed un rapporto di verifica ispettiva.

Esempio Lista di Riscontro

Hotel xyz	LISTE DI RISCONTRO PER VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE		M PG 05 REV.0 DEL
Requisito della norma UNI EN ISO 9001	Documenti applicabili	NC	Dati rilevati
4.1 Sistema di Gestione per la Qualità			
4.1 Requisiti generali			
4.2 Requisiti relativi alla documentazione			
4.2.1 Generalità			
4.2.2 Manuale della qualità			
...			
5 Responsabilità della Direzione			

Esempio Rapporto di Verifica Ispettiva

Rapporto N. _____	Data della verifica _____
VERIFICA programmata [<input type="checkbox"/>] non programmata [<input type="checkbox"/>]	
Obiettivi della verifica:	
Componenti Gruppo V.I. :	
Personale contattato:	
Risultati della verifica - Descrizione delle Carenze Riscontrate e delle Risoluzioni / Azioni Correttive proposte:	
ALLEGATI:	

Notificato il	Il Responsabile della Verifica Il Responsabile Qualità al Direttore

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

La norma richiede che l'azienda provveda ad adottare una metodologia adeguata per monitorare il funzionamento dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità sotto il profilo della capacità di raggiungere i risultati pianificati (5.4.3). Nel caso in cui tali risultati vengano disattesi, devono essere intraprese azioni correttive (cfr. § 8.5.2) per assicurare comunque la conformità dei prodotti.

Relativamente ai processi realizzativi inerenti alle proprie attività, l'albergo che intende adottare un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla norma ISO 9001:2000, deve provvedere ad individuare specifici indicatori che, tenuti sotto controllo e opportunamente misurati, consentano di monitorare l'andamento dei processi e la loro capacità di soddisfare i requisiti prestabiliti.

Tali indicatori, che possono essere basati su parametri quali tempi e costi, sono definiti per le varie fasi di cui si compongono i singoli processi/attività.

I dati relativi a tali misurazioni, opportunamente elaborati e confrontati con i requisiti e gli obiettivi prestabiliti, possono costituire gli elementi sulla cui base intraprendere eventuali azioni correttive o di miglioramento.

L'Azienda alberghiera dovrebbe definire, possibilmente in opportuni documenti, le modalità e le responsabilità per la raccolta dei dati, gli strumenti da utilizzare, la periodicità e le modalità di analisi degli stessi.

Nel definire gli indicatori più idonei occorre considerare alcuni aspetti. Bisogna tener presente che un indicatore deve consentire il monitoraggio dell'efficacia delle prestazioni in maniera immediata, tenendo conto che tramite lo stesso si dovrebbero avere anche indicazioni circa le cause delle eventuali carenze prestazionali. Inoltre, la raccolta e l'elaborazione dei dati dovrebbe essere quanto più semplice ed immediata, per evitare ulteriori costi di gestione di tale attività.

Una possibile tabella di raccolta può essere quella schematizzata di seguito:

Servizio	Indicatori	Obiettivi	Dati necessari
<i>Check in</i>			
<i>Check out</i>			
<i>Pulizia camere</i>			
<i>etc</i>			

8.2.4 Monitoraggio e misurazione dei prodotti

La norma richiede che l'azienda provveda, in fasi appropriate dei processi realizzativi e sulla base della pianificazione stabilita (cfr. § 7.1) a monitorare le caratteristiche dei prodotti/servizi allo scopo di assicurarne la conformità ai requisiti. Tali riscontri devono essere effettuati in modo da assicurarne che la conformità dei prodotti/servizi ai criteri di accettazione stabiliti risulti da evidenze oggettive e documentate e registrate. Il rilascio dei prodotti e l'erogazione dei servizi devono avvenire in condizioni tali da assicurare la registrazione del personale che assume la responsabilità del rilascio e il preventivo adempimento di tutte le fasi previste dagli strumenti di pianificazione (cfr. § 7.1), salvo diversa autorizzazione concessa dal cliente o da parte di autorità aventi titolo.

Per dare attuazione ai monitoraggi e alle misurazioni sopra indicate, in una struttura alberghiera, con riferimento ai processi operativi, possono essere predisposte, ad esempio, le seguenti liste di controllo:

- Lista di controllo camere,
- Lista di controllo sala ristorante,

- Lista di controllo cucina,
- Lista di controllo scorte.

Attraverso tali documenti possono essere pianificati i controlli da eseguire e allo stesso tempo possono essere registrati i dati riscontrati.

Controlli periodici su prodotti conservati

Periodicamente devono essere sottoposti a controllo i prodotti approvvigionati e immagazzinati per evitare la possibilità di utilizzo di prodotti non idonei. Si devono verificare ad esempio le condizioni dei seguenti prodotti:

- prodotti alimentari,
- biancheria di servizio,
- prodotti igienici e di cortesia.

Per i diversi prodotti devono essere individuate opportune periodicità e gli elementi da controllare, compresi gli ambienti e le condizioni ambientali di conservazione (pulizia, temperatura, umidità, eventualmente aerazione ed illuminazione). La predisposizione di apposite liste di controllo facilita l'effettuazione dei controlli stessi e consente le necessarie registrazioni.

Controlli in itinere

I controlli in *itinere* devono essere intesi in maniera diversa rispetto al caso della produzione di beni. Questo tipo di controlli, per i servizi in genere, si riferisce a momenti in cui la realizzazione del servizio (produzione) è in corso, e quindi in realtà la fase di erogazione del servizio (consegna) è in atto.

Le verifiche durante la realizzazione dei servizi sono relative sia ad elementi materiali del servizio stesso (ad esempio condizioni ambientali), sia alla soddisfazione del cliente.

Devono essere preliminarmente individuati gli elementi ed i parametri critici per la qualità del servizio e fare in modo che gli stessi siano tenuti sotto controllo durante l'erogazione dello stesso. Durante la realizzazione dei servizi, i responsabili devono prestare attenzione agli elementi che non risultino completamente soddisfacenti e per i quali è necessaria una correzione. Le indicazioni relative a questo tipo di controlli possono essere inserite nelle istruzioni operative relative ai vari servizi.

Controlli finali

Anche i controlli finali, da effettuare sui "prodotti finiti", devono essere intesi in modo diverso da quello relativo alla produzione di beni, non essendo possibile una valutazione finale del servizio prima della sua "consegna" al cliente. Nei servizi alberghieri, in cui la componente materiale dei servizi stessi è significativa, i controlli finali devono essere effettuati proprio sugli elementi materiali del servizio. Ad esempio, sono da considerare controlli finali quelli da effettuare dopo la pulizia di una camera, dopo la predisposizione della sala ristorante, ecc.. Soprattutto per i controlli finali, è opportuno predisporre delle apposite check list, su cui riportare gli elementi da controllare e registrare i risultati delle verifiche. Di seguito sono riportati alcuni degli elementi materiali dei servizi che devono essere verificati, con un campionamento anche temporale, prima della loro "consegna" agli ospiti:

Camere

Subito dopo le operazioni di riassetto e pulizia di una camera, la governante o l'addetto alla pulizia deve verificare le sue condizioni finali, con attenzione ad alcuni elementi predefiniti. Con una certa periodicità, definita dal responsabile qualità, la governante effettua una verifica più approfondita su un campione significativo di camere, con l'ausilio di un'apposita check list di controllo e registrazione.

CAMERA n°: _____

SCHEDA n° ____ / ____

ELEMENTI DA VERIFICARE	SI	NO	NOTE
CAMERE			
Letti, copriletto e cuscini in ordine e puliti			
Macchie, polvere, ragnatele su pavimenti, pareti e soffitto			
Macchie, polvere, ragnatele su mobili e soprammobili			
Polvere, macchie, sporcizia sotto letti, mobili, ecc.			
Interno dei mobili completamente sgombero e pulito			
Buste biancheria presenti, pulite ed integre			
Macchie, strappi, scuciture, ecc. su tende e tappeti			
Macchie o polvere su quadri ed altri accessori o addobbi			
Macchie, polvere, strappi su sedie, poltrone, ecc.			
Porte e finestre pulite e funzionanti (maniglie, chiavi, ecc.)			
Vetri delle finestre, e specchi, puliti e senza aloni			
Plafoniere e lampade pulite e funzionanti			
Cestini e posacenere svuotati e puliti			
Modulistica completa, in ordine e pulita			
TV, telecomando, telefono, frigobar, ecc. puliti e funzionanti			
Dotazione del frigobar completa			
Angolo cottura e lavello pulito; mobiletti sgomberati e puliti			
Dotazione di pentole e stoviglie completa, pulita ed in ordine			
BAGNO			
Macchie, polvere, ragnatele su pavimenti, pareti e soffitto			
Lavabo, WC, ecc. perfettamente puliti e lucidi			
Sigillo pulizia sulla tavoletta del WC			
Vano doccia pulito e box/tendina pulito e funzionante			
Porte e finestre pulite e funzionanti (maniglie, ecc.)			
Vetri della finestra e specchio puliti e senza aloni			
Plafoniere e lampade pulite e funzionanti			
Parti in acciaio sufficientemente lucide			
Rubinetti e scarichi perfettamente funzionanti			
Cestino svuotato e perfettamente pulito			
Attrezzature (phon, aspiratore, ecc.) funzionanti e silenziosi			
Biancheria completa, pulita ed in ordine			
Accessori igienici e di cortesia completi, puliti e in ordine			
DATA:	OPERATORE (nome e firma):		
COMMENTI:			

Sale pasti

Modalità di controllo analogo sono adottate dal maitre, prima di aprire agli ospiti la sala ristorante o la saletta colazione.

8.3 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI

La norma richiede che l'azienda provveda alla predisposizione di una procedura documentata per assicurare che i prodotti/servizi non conformi siano identificati e gestiti in modo controllato. Tale gestione deve garantire che i prodotti/servizi non conformi siano trattati in modo da rimuoverne caratteristiche non conformi ovvero da precluderne l'utilizzo. Nel caso in cui la non conformità del prodotto/servizio venga rilevata successivamente al rilascio/erogazione, l'azienda deve adottare azioni appropriate agli effetti reali o potenziali derivanti dalla non conformità stessa. Devono essere inoltre conservate le registrazioni che attestano lo svolgimento di tali attività.

La struttura alberghiera deve predisporre una procedura documentata in cui vengono definite le modalità operative utilizzate per l'individuazione e la gestione di documenti, attività, prodotti/servizi non corrispondenti ai requisiti specificati dal cliente dalla struttura o dalla normativa di riferimento. In procedura è utile definire ed elencare esemplificazioni di possibili *non conformità/disservizi* (attese alla hall, camere non soddisfacenti, piatti non di completo gradimento, ecc.) e le corrette modalità di gestione e risoluzione per ciascuno di esse (trattamento delle non conformità).

Alcuni tipici esempi di non conformità possono essere le seguenti:

1. mancata distribuzione della documentazione operativa aggiornata
2. mancata qualifica periodica dei fornitori
3. utilizzo di fornitori non qualificati secondo la procedura prevista
4. poca chiarezza delle caratteristiche del servizio offerto ed al listino applicato
5. mancato aggiornamento dei programmi di pianificazione del personale
6. mancata gestione sistematica dei valori di temperatura al di fuori dei limiti di accettabilità previsti
7. utilizzo non sistematico da parte del personale delle liste di controllo previste
8. mancata taratura delle apparecchiature

Le procedure di gestione delle non conformità, che dovrebbero includere anche le modalità di gestione dei reclami, sono finalizzate a:

- impedire l'erogazione di prodotti/servizi non conformi,
- risolvere le non conformità rilevate ed i reclami,
- mettere in atto opportune azioni per eliminare le cause di non conformità ripetitive.

La rilevazione di una non conformità può essere effettuata mediante la compilazione di una scheda di registrazione, la quale riporta il tipo di non conformità, l'area/servizio interessata, la persona che l'ha rilevata, la proposta di risoluzione mediante l'identificazione del responsabile, i tempi previsti per la risoluzione allo scadere dei quali il responsabile della proposta ne valuterà gli effetti. Devono essere definiti e le responsabilità per :

- la rilevazione
- la registrazione
- l'individuazione di soluzioni adeguate
- la verifica delle soluzioni
- la conservazione dei documenti

In genere il responsabile del processo di gestione delle non conformità è il responsabile qualità.

La figura seguente riporta una possibile scheda di non conformità.

Figura 9 Esempio di scheda di non conformità

N. ____/____ (a cura del RQ)	Verifica ispettiva n° __ del : _____ (se la Non Conformità è stata riscontrata durante una Verifica ispettiva)
Rapporto di non conformità relativo a:	
A <input type="checkbox"/>	Reclamo
B <input type="checkbox"/>	Non conformità in approvvigionamento
C <input type="checkbox"/>	Non conformità dei documenti
D <input type="checkbox"/>	Non conformità dei servizi offerti
E <input type="checkbox"/>	Altro (Specificare) _____
<ul style="list-style-type: none"> • Area interessata/Fornitore _____ • Descrizione della non conformità _____ 	
Data: _____ Firma: _____	
<ul style="list-style-type: none"> • Proposta di risoluzione: _____ 	
_____ da attuare entro il _____ da _____	
Data: _____ Firma _____	
Richiesta di azione correttiva: <input type="checkbox"/>	Rapporto di azione correttiva n°: _____
Verifica risoluzione completata _____	
<ul style="list-style-type: none"> • Eventuali commenti alla risoluzione _____ 	
Data: _____ Firma _____	

Alcuni possibili suggerimenti organizzativi sono di seguito descritti.

Nel caso in cui venga rilevata una *non conformità in approvvigionamento*, il prodotto/servizio deve essere identificato ed escluso dall'utilizzo. Stessa cosa accade se durante l'attività di controllo ovvero durante la realizzazione di servizi, vi è la rilevazione di *elementi materiali o immateriali non soddisfacenti in prodotti/servizi offerti*. Il servizio in questo caso deve essere interrotto fino alla risoluzione della non conformità ripristinando le condizioni ottimali.

La rilevazione di una *non conformità relativa a un documento* deve essere gestita dal responsabile qualità, il quale deve definire, assieme alle figure eventualmente interessate, le azioni risolutive da attuare e le eventuali modifiche da apportare al documento interessato, curandone la nuova emissione, secondo quanto previsto dalla procedura di gestione dei documenti. Naturalmente il documento non idoneo deve essere contrassegnato come tale, e ritirato dai luoghi di utilizzo.

Una non conformità può essere originata, come si è detto, anche da un reclamo di un cliente. E' necessario prevedere la raccolta sistematica dei reclami e dei suggerimenti degli ospiti della struttura, stimolandoli alla comunicazione di ogni rilievo. La figura successiva mostra un esempio di scheda reclami/suggerimenti, che può essere resa disponibile in un espositore, alla reception e/o nella hall.

Figura 10 Scheda reclami/suggerimenti

RECLAMO	
SUGGERIMENTO	
DESCRIZIONE:	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
PROPONENTE:	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/> <hr style="border: 0.5px solid black;"/>	
Data: _____	Firma: _____
<u>RISERVATO ALL'AZIENDA</u>	
Reclamo accettato	n° Rapporto NC _____
Non Conformità	n° Rapporto AC/AP _____
Azione Correttiva/Preventiva	
MODALITA' DI PRESENTAZIONE	
telefonica	cassetta reclami
verbale	e-mail
a mezzo posta	fax
	altro (specificare) _____
note _____	

Periodicamente il responsabile qualità deve esaminare le schede dei reclami e delle non conformità riscontrate, per individuarne eventuali cause (in caso di non conformità ripetitive o di sistema), e predisporre in questo caso le opportune azioni correttive, secondo la procedura relativa, attivando il ciclo di miglioramento così come è nello spirito della norma.

Nella valutazione delle non conformità e nella definizione di eventuali azioni correttive il responsabile qualità deve coinvolgere i dipendenti dell'azienda che possono contribuire alla valutazione, o ne sono comunque interessati, e naturalmente può richiedere la consulenza di esperti e/o tecnici esterni.

I risultati delle valutazioni devono essere portate all'attenzione della Direzione.

8.4 ANALISI DEI DATI

La norma richiede che l'azienda provveda ad individuare, raccogliere ed analizzare i dati appropriati a dimostrare l'adeguatezza ed efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità

ed a fornire indicazioni circa le possibilità di miglioramento. Nell'ambito di tale analisi devono essere tenute in considerazione le informazioni relative alla soddisfazione del cliente, alla conformità ai requisiti del prodotto/servizio, alle prestazioni dei processi, all'andamento delle forniture.

Questo requisito richiede che le informazioni relative agli aspetti sopra menzionati, siano analizzate allo scopo di valutare l'andamento dei processi aziendali e del Sistema di Gestione per la Qualità e, come si vedrà nel paragrafo successivo, individuare i possibili spunti di miglioramento.

La struttura alberghiera deve individuare i dati idonei ad effettuare le misurazioni e i monitoraggi, deve analizzare questi dati e confrontarli con gli obiettivi definiti in precedenza.

Periodicamente, almeno una volta l'anno (al termine della stagione operativa per le attività stagionali), il responsabile qualità deve raccogliere ed analizzare tutti i dati e le informazioni necessarie, attingendo alle registrazioni della qualità. In particolare deve valutare:

- non conformità;
- reclami;
- indagini di gradimento dei servizi da parte della clientela.

Ai fini dell'analisi, è opportuno che gli obiettivi per la qualità, i parametri di misurazione dei processi, nonché i questionari di customer satisfaction, siano definiti in termini numerici in modo da rendere possibili le aggregazioni dei dati e le relative valutazioni su basi oggettive.

L'analisi può essere effettuata operando aggregazioni e stratificazioni dei dati di base, secondo le necessità, ed utilizzando strumenti quali analisi di tendenza, diagrammi di Pareto, indici per il benchmarking, ecc.. I risultati di tali elaborazioni sono valutati in sede di riesame della Direzione.

Al fine di migliorare la raccolta e l'utilizzo degli strumenti statistici e laddove ritenuto opportuno, l'azienda può rivolgersi anche a società esterne specializzate (outsourcing) in tecniche statistiche, che siano state preventivamente qualificate secondo la procedura relativa ai fornitori, per la rilevazione e/o l'analisi dei dati di interesse per l'azienda, in relazione al sistema qualità adottato.

In ogni caso le metodologie utilizzate per la raccolta e la lettura dei dati statistici devono essere tali da garantire la confrontabilità nel tempo delle informazioni e dei risultati ottenuti. In tal caso specifici contratti o lettere d'incarico devono riportare i requisiti attesi dalla struttura alberghiera in merito alla gestione di tali aspetti.

In tutti i casi, dall'analisi dei dati secondo le modalità suddette devono essere ottenute informazioni in merito almeno ai seguenti aspetti:

- soddisfazione del cliente;
- alla conformità dei requisiti del cliente;
- alle caratteristiche dei processi, prodotti, servizi e al loro andamento, incluse le opportunità per intraprendere azioni preventive;
- valutazione dei fornitori.

8.5 MIGLIORAMENTO

8.5.1 Miglioramento continuo

La norma richiede che l'azienda provveda a migliorare con continuità l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità utilizzando gli strumenti rappresentati dalla politica per la qualità, dagli obiettivi per la qualità, dalle verifiche ispettive, dall'analisi dei dati, dalle azioni correttive e preventive, dai riesami da parte della Direzione.

La struttura alberghiera deve individuare e programmare momenti di verifica del proprio sistema di gestione per la qualità. Queste verifiche possono essere realizzate in modo diverso a seconda delle risorse a disposizione.

Attraverso tale requisito, il testo della norma evidenzia la necessità di utilizzare in modo congiunto gli strumenti relativi alla programmazione della qualità (politica e obiettivi) e ai monitoraggi e misurazioni (analisi dei dati, verifiche ispettive, riesame da parte della Direzione), in modo da individuare le aree critiche verso le quali indirizzare gli strumenti del miglioramento, rappresentati dalle azioni correttive e preventive.

Ciò significa che, ad esempio, in seguito all'analisi dei dati svolta nell'ambito del riesame da parte della Direzione, l'emergere di una situazione critica nell'ambito di una determinata area aziendale risultante dai monitoraggi effettuati deve rappresentare lo spunto per l'attivazione di opportuni strumenti di miglioramento.

8.5.2 Azioni correttive

La norma richiede che l'azienda esegua le azioni necessarie a rimuovere le cause delle non conformità emerse al fine di prevenirne il ripetersi. Deve essere inoltre predisposta una procedura documentata per assicurare il riesame delle non conformità, l'individuazione delle relative cause, la valutazione circa l'adozione di azioni mirate ad evitarne il ripetersi, la registrazione dei risultati di tali azioni e il riesame delle stesse in seguito alla relativa attuazione.

Un'azione correttiva è la conseguenza di una non conformità rilevata. La non conformità deve essere di tipo strutturale e non episodica, quindi una non conformità non deve necessariamente comportare un'azione correttiva.

In ogni caso è assolutamente indispensabile analizzare le non conformità per individuarne le cause che le hanno generate.

Deve essere predisposta una procedura documentata che precisi i requisiti per:

- il riesame delle non conformità,
- l'individuazione delle cause delle non conformità,
- la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare il ripetersi delle non conformità,
- l'individuazione e attuazione delle azioni necessarie,
- la registrazione dei risultati delle azioni attuate,
- il riesame delle azioni correttive attuate.

8.5.3 Azioni preventive

La norma richiede che l'azienda esegua azioni mirate a rimuovere le cause di potenziali non conformità in modo da prevenire che si verifichino. Deve essere inoltre predisposta una procedura documentata per assicurare l'individuazione delle non conformità potenziali, l'individuazione delle relative cause, la valutazione circa l'adozione di azioni mirate ad evitarne il verificarsi, la registrazione dei risultati di tali azioni e il riesame delle stesse in seguito alla relativa attuazione.

Un'azione preventiva è un'azione messa in atto per eliminare cause potenziali di non conformità, reclami e/o disservizi di qualsiasi genere.

Le figure aziendali che possono contribuire al miglioramento della qualità si devono riunire periodicamente, per individuare le *cause potenziali di disservizi* o reclami e definire possibili soluzioni da adottare.

La necessità di azioni preventive può essere evidenziata da verifiche ispettive, riesami periodici della Direzione, ma anche suggerimenti ed indicazioni da parte del personale e dei clienti, finalizzati al miglioramento dei servizi offerti.

Ogni possibile azione preventiva deve essere attentamente valutata, in termini di costi e di benefici raggiungibili, nel corso di apposite riunioni. Le proposte di miglioramento approvate devono essere verbalizzate, e devono essere definiti le azioni da attuare, le risorse eventualmente necessarie, i responsabili delle azioni ed i tempi previsti.

Tutte le azioni preventive e gli elementi correlati (risorse, tempi, ecc.) devono essere sottoposti all'approvazione della Direzione, alla quale vanno poi esposti, allo scadere dei tempi previsti, i risultati ottenuti ed il grado di raggiungimento degli obiettivi collegati.

E' molto importante coinvolgere tutto il personale, ed in particolare i responsabili, nella formulazione di proposte di miglioramento. Quindi si devono definire le modalità di raccolta, registrazione ed esame delle proposte pervenute, e le modalità, periodicità e responsabilità di organizzazione delle riunioni e di gestione delle azioni di miglioramento.

La Direzione alberghiera provvederà quindi ad impostare un'azione correttiva, nel caso in cui la criticità riscontrata abbia dato luogo ad una o più non conformità, ovvero un'azione preventiva, nel caso non si siano ancora manifestate.

Per assicurare la predisposizione e l'utilizzazione tempestiva e sistematica di tali strumenti, l'azienda deve quindi definire, documentare ed applicare procedure per intraprendere azioni volte ad eliminare sia le cause di non conformità effettive (azioni correttive) e sia quelle di non conformità potenziali (azioni preventive).

Attraverso la valutazione delle non conformità rilevate e dei reclami ricevuti, e dei rischi che possono conseguire, possono essere individuate cause di problemi e/o elementi migliorabili nei processi di svolgimento del servizio o negli stessi elementi del Sistema di Gestione per la Qualità.

Proposte di *modifiche e miglioramenti* nei processi esistenti possono pervenire anche indipendentemente da non conformità riscontrate, dal personale dell'albergo o dagli stessi clienti.

Le azioni correttive e preventive individuate vanno riportate dal responsabile qualità nell'apposita scheda, sulla quale è indicata l'azione stessa, la sua "origine", il responsabile ed i tempi dell'attuazione. Alla fine del periodo previsto, il responsabile qualità deve verificare i risultati raggiunti, portandoli all'attenzione della Direzione.

Di seguito è riportato un esempio di scheda di azione correttiva/preventiva:

Figura 11 Esempio di scheda di azione correttiva/preventiva

N° ____/____	<input type="checkbox"/>	Azione correttiva	<input type="checkbox"/>	Azione preventiva
Area interessata/Fornitore				

Causa delle richieste di azioni correttive/preventive				

Azione correttiva/preventiva:				

Responsabile attuazione _____ Tempi di attuazione: _____				
Firma RQ _____ Data _____ Firma del Direttore _____				
Esito azione correttiva/preventiva: <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Negativo				
Commento attuazione azione correttiva/preventiva: _____				

Firma RQ _____ Data _____				
<i>(Parte da compilare solo se l'azione proposta nel riquadro sovrastante ha avuto esito negativo)</i>				
Azione correttiva/preventiva:				

Responsabile attuazione _____ Tempi di attuazione: _____				
Firma RQ _____ Data _____ Firma del Direttore _____				
Commento attuazione azione correttiva/preventiva:				

Firma del RQ _____ Data _____				

L'AQUILA		CAGLIARI	
<p>Istituto Abruzzese della Qualità Azienda Speciale della CCIAA dell'Aquila Corso Vittorio Emanuele II, 86 67100 L'Aquila tel. 0862/667278 - 0862/441665 fax 0862/413543 - 0862/442008 e-mail: matilde.fiocco@aq.camcom.it</p>		<p>CESPI Azienda Speciale della CCIAA di Cagliari Viale Diaz, 221 09126 Cagliari tel. 070/34996317 fax 070/34996306 e-mail: q-pmi@csimprese-ca.net</p>	
CHIETI	ISERNIA	REGGIO CALABRIA	
<p>Agenzia di Sviluppo Azienda Speciale della CCIAA di Chieti Piazza G.B. Vico, 3 66100 CHIETI tel. 0871/354321 fax 0871/331218 e-mail: giovanni.marcontonio@ch.camcom.it</p>	<p>SANNIOLAB Azienda Speciale delle CCIAA di Campobasso, Benevento e Isernia Via Colombo Zona Industriale 86020 Campochiaro (CB) tel. 0874/775128 – 0874/775129 fax 0874/775130 e-mail: sanniolab@net-point.it</p>	<p>IN.FORM.A. Azienda Speciale della CCIAA di Reggio Calabria Via T. Campanella, 12 89125 Reggio Calabria tel. 0965/27769 n.v. 800/252902 fax 0965/332373 e-mail: in.form.a@tin.it</p>	