



LA FAMIGLIA ISO 9000 IL SENSO DELL'EVOLUZIONE : IERI, OGGI, DOMANI

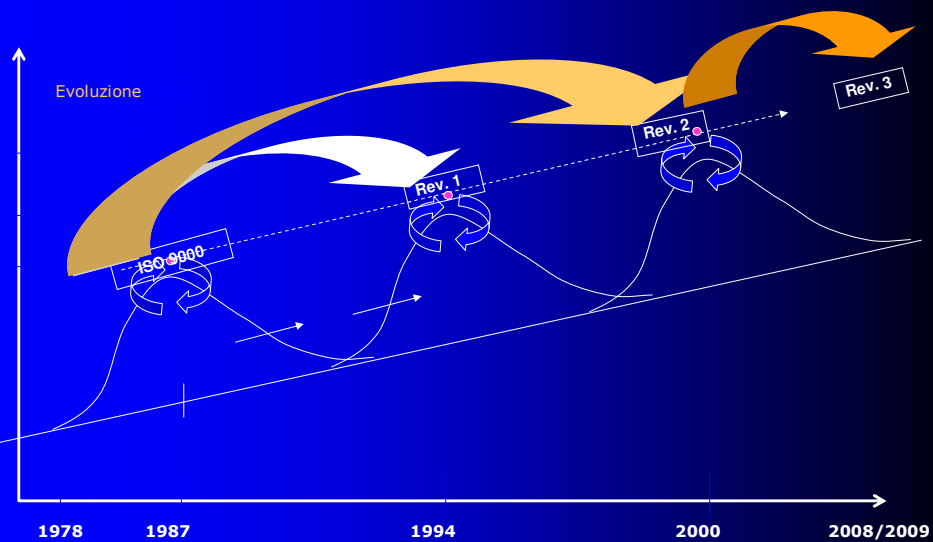
Il Dis della nuova ISO 9004:2009
nel contesto della

- evoluzione dei bisogni delle organizzazioni
- evoluzione della famiglia ISO 9000

Giovanni Mattana
Milano 17.11.2008

L'evoluzione delle ISO 9000

in relazione alla evoluzione delle prassi aziendali per la Qualità



ISO 9001- SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE



1987 -Nella presente norma sono indicati i requisiti del sistema qualità da utilizzare quando sia contrattualmente previsto che il fornitore debba dare evidenza della propria capacità di progettare e fornire un prodotto.

Le prescrizioni della presente norma mirano essenzialmente a evitare che si verifichino non conformità nelle varie fasi del processo produttivo, dalla progettazione fino all'assistenza

2000 -La presente Norma Internazionale specifica i requisiti del sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:

- a) deve dimostrare la propria capacità a fornire con regolarità un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e i requisiti applicabili in ambito regolamentato e,
- b) **desideri accrescere la soddisfazione del cliente per mezzo della efficace gestione del sistema, inclusi i processi per il miglioramento continuo del sistema e attraverso l'assicurazione della conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti.**

Un cambiamento sostanziale



Passaggio da

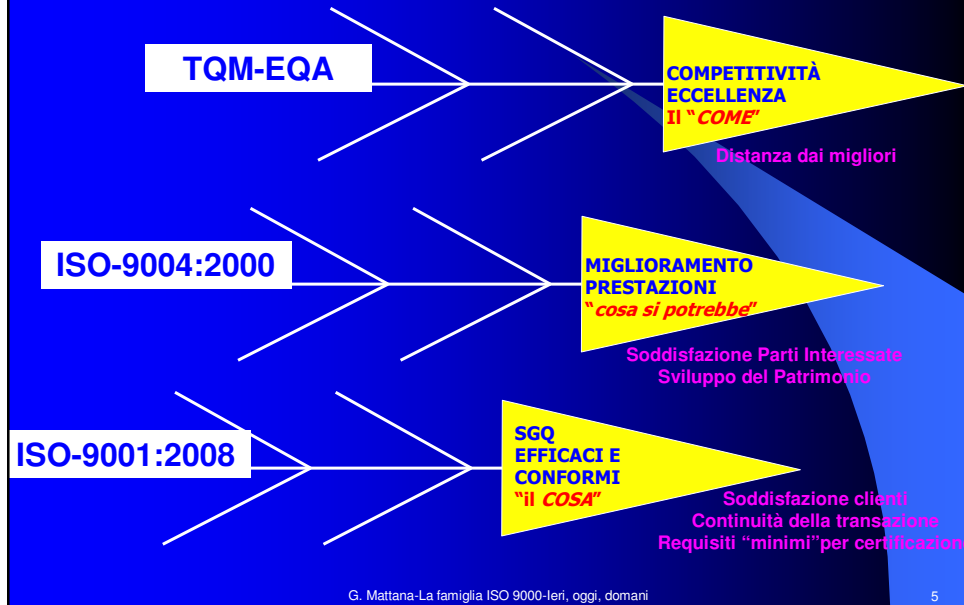
Le aziende devono adeguarsi alla Norma

a

Le aziende devono avere un sistema conforme, capace di ottenere gli obiettivi che si è dato, capace di soddisfare i clienti, capace di migliorare la propria efficacia.

Il riferimento era diventato l'azienda, non la norma

I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ



L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE e della Normativa di Sistema e di Prodotto



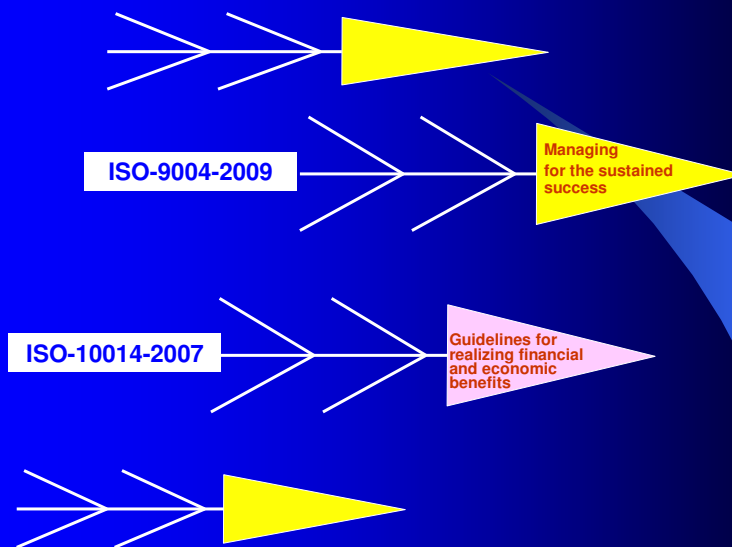
DUE GRANDI TEMATICHE ISO

- La credibilità delle certificazioni dei Sistemi di gestione, **oggi**
 - Ridurre l'incidenza di certificazioni non credibili (L'approccio delle 'mele marce')
 - L'approccio di mettere **più valore in tutte** le certificazioni
- Dare una risposta alle **nuove esigenze** delle organizzazioni, **in prospettiva**

LE NUOVE ESIGENZE DELLE AZIENDE E DELLE ORGANIZZAZIONI

- Saper adattarsi alle esigenze attuali dei mercati: contesti complessi, pilotati dalla domanda e velocemente mutevoli
- Recepire l'esigenza strategica
- Pilotare un percorso di crescita nel medio-lungo termine
 - Con l'aiuto di strumenti di autovalutazione
 - Basati su un modello di prassi necessarie o vincenti

I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ





INTERNATIONAL STANDARD ISO 10014

Quality management -
Guidelines for realizing financial
and economic benefits

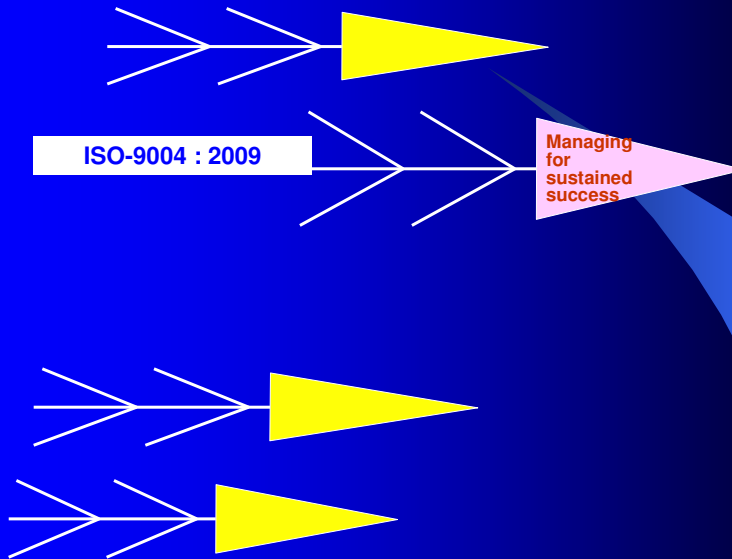
ISO 10014:2006



ISO 9004
ASSESSMENT



I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ



Il percorso per la revisione della 9004:2000



- **L'indagine 2004**
The standard is not achieving its full potential
The standard should contain more about good business practice.
- **La raccolta di contributi nazionali**
- **La design specification**
- **I commenti al CD3 (858commenti)**
- **La parola 'sostenibile'**
- **Il Dis**



Titolo della Norma:

**Quality management systems -
Managing for the *sustained success* of an
organization**
A quality management approach.

sustained success
<of an organization>
result of the ability of an organization to achieve and maintain its
objectives in the long term

G. Mattana-La famiglia ISO 9000-leri, oggi, domani

14

IL SIGNIFICATO DI 'SUSTAINED'



- **Sviluppo sostenibile**, a livello di sistemi economico sociali = "sviluppo in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri". (Rapporto Brundtland, ONU 1987)
- La Iso 9004:2009, pur a livello di imprese e organizzazioni, si raccorda a quel significato; definisce '**Sustained**' un business che sappia conservarsi di successo per lungo tempo, ove successo dovrebbe riferirsi alle tre dimensioni congiunte, *economica, sociale, ambientale* della *triple bottom line*.
- '**Sustained**', participio passato, include *i risultati via via raggiunti nel percorso autosostenentesi* verso il successo; perciò la Norma include *i metodi e i passi* con i quali raggiungere il successo, e, dinamicamente, mantenerlo; e quindi considera la *costruzione* del successo rispetto alle *componenti di sostenibilità*: il contesto *esterno*, il contesto *interno* e il contesto *di sviluppo dell'organizzazione*.

4.5 Sustained success



- L'organizzazione può raggiungere un successo 'sustained' soddisfacendo, in modo coerente e continuativo, alle necessità e alle attese delle proprie parti interessate, in modo bilanciato. I principi di gestione che costituiscono la base per ottenere gli obiettivi sono quelli della Iso 9001; con la differenza che qui il loro uso è focalizzato sul lungo termine e che sono applicati per realizzare tutto il loro potenziale a supporto del modello di processo esteso mostrato in fig. 1 (della Norma).
- Poiché il contesto dell'organizzazione sarà continuamente mutevole ed incerto, allo scopo di ottenere il successo 'sustained' sarà necessario che il suo management abbia:
 - una prospettiva di pianificazione a lungo termine
 - un monitoraggio continuo, per identificare
 - nuove **parti interessate** e le loro mutevoli necessità ed aspettative
 - nuovi **mercati emergenti e innovazioni tecnologiche**
 - cambiamenti legali e regolamentari, **rischi** potenziali
 - **informazioni** per guidare l'innovazione e i miglioramenti
 - continui **rapporti con le parti interessate**
 - relazioni di mutuo interesse con **fornitori e partner**
 - l'uso di una **ampia varietà di misurazioni**
 - capacità di stabilire una **strategia complessiva** e di metterla in atto in tutta l'organizzazione
 - capacità di **anticipare le future necessità** di risorse, incluse le competenze
 - in atto **processi appropriati** per realizzare le strategie dell'organizzazione
 - impegno a che **le persone** dell'organizzazione **siano coinvolte** in opportunità di apprendimento, a beneficio proprio e dell'organizzazione.



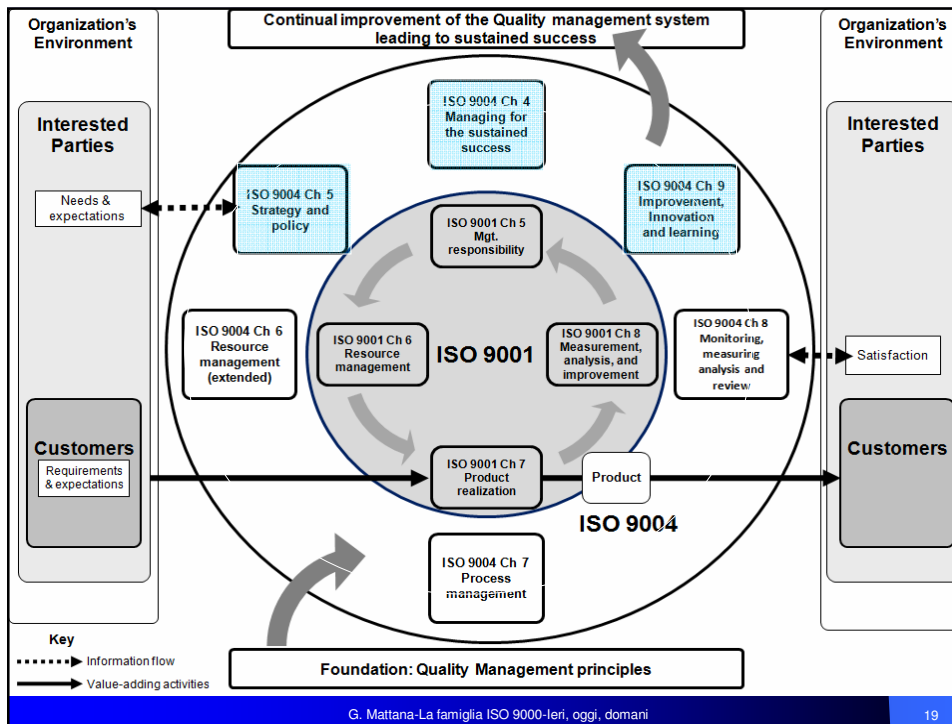
Coerenze e requisiti del percorso

- **rispetto al contesto esterno:**
 - quanto allineato con le priorità dei clienti, quanto sinergico con la catena di fornitura, quanto apprezzato dalle Parti Interessate pertinenti e attento ad individuare con esse nuove sinergie?
- **rispetto al contesto interno:**
 - quanto coerente con l'operatività corrente, ma anche con le strategie dell'organizzazione, con le priorità del vertice, quanto efficace nel raggiungere gli obiettivi stabiliti, ed anche quanto ritenuto efficace da tutti i ruoli e le persone coinvolte, quanto vissuto come utile, quanto migliorabile?
- **rispetto al contesto di sviluppo:**
 - quanto capace di evolvere con le esigenze e creare valore per tutte le Parti interessate? Quanto capace di utilizzare gli strumenti utili per ottenere uno sviluppo sostenibile? Quanto capace di fare delle *diagnosi* che aiutino a individuare i punti deboli nel percorso verso tale obiettivo?



Introduzione

- Il successo *'sustained'* di una organizzazione è dimostrato dalla propria capacità di soddisfare le necessità e le attese dei suoi clienti e delle altre parti interessate, **nel lungo termine e in un modo bilanciato**; ciò può essere ottenuto attraverso una comprensione consapevole dell'ambiente in cui si opera, attraverso un'efficace gestione delle opportunità e dei rischi, attraverso un apprendimento dalle esperienze e la messa in atto di miglioramenti e di innovazione.
- Questa Norma fornisce un quadro sul quality management più ampio di quello della ISO 9001; essa si rivolge alle necessità e alle attese di tutte le parti interessate e alla loro soddisfazione, mediante un miglioramento sistematico e continuo delle performance dell'organizzazione stessa.



5- Strategy and policy formulation, planning and deployment



5.1 General

Una organizzazione, per ottenere il successo duraturo deve darsi una mission e una vision accettate e supportate da tutte le parti interessate e dal personale dell'organizzazione. È anche necessario definire in modo non ambiguo degli obiettivi di breve e lungo termine ed assicurare che tutte le parti interessate siano completamente coinvolte nell'ottenere tali obiettivi.

5.2 Strategy and policy formulation

Le politiche e le strategie devono essere chiaramente articolate. Il contesto dell'organizzazione dovrebbe essere monitorato con continuità. Dovrebbero essere in atto processi per monitorare e analizzare con continuità il contesto dell'organizzazione, aggiornare le sue strategie, identificare nuove possibili parti interessate, determinare le loro necessità ed attese, identificare gli output necessari per soddisfare tali attese, valutare le capacità e risorse esistenti, identificare le future necessità di risorse e tecnologie

5.3 Strategy and policy planning

Per mettere in atto la sua strategia una organizzazione dovrebbe stabilire mantenere processi capaci di:-trasformare la sua strategia in obiettivi per tutti i livelli rilevanti dell'organizzazione, mettere in atto le attività necessarie per ottenere questi obiettivi, valutare i rischi strategici, stabilire i tempi di raggiungimento per ciascun obiettivo ed assegnare ad una persona la responsabilità per ciascun piano di azione, come parte della strategia formulata.

5.4 Strategy and policy deployment into processes and organizational structure

Per effettuare il Deployment delle proprie strategie, l'organizzazione dovrebbe usare strumenti manageriali quali la mappa dei processi organizzativi e delle interfacce, allo scopo di identificare le relazioni tra i processi; stabilire, allineare e dislocare obiettivi per tutti i livelli rilevanti dell'organizzazione; identificare le relazioni tra le strutture organizzative ed i processi; Dare indirizzi per assegnare le priorità ai miglioramenti e alle altre iniziative di cambiamento.

5.5 Communication



La bozza della prossima norma ISO 9004:2009 sta cercando di dare risposte a tali importanti esigenze offrendo uno strumento di

- **consapevolezza,**
- **diagnosi** (metodologia per l'autodiagnosi)
- **guida** (per es. ogni singolo punto della norma prevede contenuti crescenti in una scala di maturità)

nel

viaggio verso il successo duraturo

LE TAPPE DEL VIAGGIO VERSO IL SUCCESSO



Lo strumento di **autovalutazione**

A.1 Introduzione all'autovalutazione

Un'organizzazione dovrebbe usare l'autovalutazione per stabilire il proprio livello di successo, per identificare opportunità di miglioramento, per stabilire priorità per il miglioramento e piani di azione.

I risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere un valido input entro il suo processo di riesame e quindi tale autovalutazione dovrebbe essere ripetuta periodicamente .

Lo strumento di autovalutazione presentato in annesso è basato sulle linee guida di questa norma e include distinte tabelle di autovalutazione per la valutazione strategica e per quella operativa

LE TAPPE DEL VIAGGIO VERSO IL SUCCESSO



Lo strumento di **autovalutazione**

A.1 Introduction

Un'organizzazione dovrebbe usare l'autovalutazione per stabilire il proprio livello di successo, per identificare opportunità di miglioramento, per stabilire priorità per il miglioramento e piani di azione. I risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere un valido input entro il suo processo di riesame e quindi tale autovalutazione dovrebbe essere ripetuta periodicamente .
Lo strumento di autovalutazione presentato in annesso è basato sulle linee guida di questa norma e include distinte tabelle di autovalutazione per la valutazione strategica e per quella operativa

A.2 Strategic self-assessment

A.3 Operational self-assessment

A.4 Using the self-assessment tool

A.5 Self-assessment results and improvement planning

AUTOVALUTAZIONE



- L'AUTOVALUTAZIONE COME **STRUMENTO** PER UN **RIESAME** COMPRENSIVO E SISTEMATICO DELLE ATTIVITÀ E DELLE PRESTAZIONI E COME **STRUMENTO** PER INDIVIDUARE IL **LIVELLO DI MATURITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

- **AUTOVALUTAZIONE DI VERTICE** (Appendice A1)

PER UN RAPIDO **RIESAME**

(IN RELAZIONE ALLA MISSION, VISION ED ALLE STRATEGIE)

ELEMENTI CHIAVE → **LIVELLO DI MATURITÀ (UN'ORA)**

- **AUTOVALUTAZIONE DI DETTAGLIO** (Appendice A2)

PIÙ OPERATIVA, EFFETTUATA CON I **PROCESS OWNERS**, PER VALUTARE LE **POTENZIALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

(IN RELAZIONE ALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, AI SISTEMI ED AGLI STRUMENTI ADOTTATI, ALLE PARTI INTERESSATE)

PUNTI DELLA NORMA → **LIVELLO DI MATURITÀ (UN GIORNO)**

- **I RISULTATI SONO LA BASE PER LE AZIONI SUCCESSIVE, VANNO DIFFUSI AI LIVELLI PERTINENTI ED UTILIZZATI COME INPUT PER IL **RIESAME DELLA DIREZIONE****

AUTOVALUTAZIONE DI VERTICE

ELEMENTI CHIAVE

LIVELLO DI MATURITA' / ELEMENTI CHIAVE	BASE	PROATTIVO (ISO 9001) (+ base)	FLESSIBILE (+ proattivo)	PROGRESSIVO (+ flessibile)	PER UN SUCCESSO DURATURO (+ progressivo)
<ul style="list-style-type: none"> A COSA PRESTATE LA VOSTRA ATTENZIONE? COME SONO I VOSTRI RISULTATI? COSA FA SCATTARE IL MIGLIORAMENTO? QUALI ATTIVITÀ E SISTEMI STATE ADOTTANDO? COME SONO I VOSTRI RISULTATI? COSA STIMOLA L'APPRENDIMENTO? 					

AUTOVALUTAZIONE DI VERTICE

ESEMPIO DI QUESITI

LIVELLO DI MATURITA' / ELEMENTI CHIAVE	BASE	PROATTIVO (ISO 9001) (+ base)	FLESSIBILE (+ proattivo)	PROGRESSIVO (+ flessibile)	PER UN SUCCESSO DURATURO (+ progressivo)
A cosa prestate la vostra attenzione?	Ai prodotti, agli azionisti ed a qualche cliente	Ai clienti ed ai requisiti cogenti	A qualche altra parte interessata ed alla gente	Alle attuali parti interessate	Alle parti interessate emergenti
Come sono i vostri risultati?	Vi sono evidenze casuali di risultati	Alcuni risultati sono prevedibili	I risultati sono come previsto	I risultati sono consistenti e positivi e le tendenze sostenute	I risultati sono superiori alla media di settore e mantenuti a lungo termine

Detailed self-assessment against clause 5



MATURITY LEVEL					
Clause 5 Strategy and policy	1. Basic	2. Proactive (Basic + ...)	3. Flexible	4. Progressive (Flexible+...)	5. Achieving sustained success
5.1 General 5.2 Strategy and Policy formulation		È in atto un processo strutturato per la formulazione delle strategie Il processo include una analisi delle necessità ed attese dei clienti e dei requisiti di legge		Strategie, politiche e obiettivi sono formulati in modo strutturato. Coprono aspetti relativi alle PI rilevanti	
5.3 Strategy and policy planning		I piani sono sviluppati in accordo con il bilanciamento delle necessità e attese dei clienti. Strategie e politiche sono traslate in obiettivi per i pertinenti livelli dell'organizzazione.		Può essere dimostrato un bilanciamento tra i Piani e la disponibilità di risorse Rischi e opportunità sono ben valutati prima che i Piani siano confermati	
5.4 Strategy and Policy deployment into processes and organizational structures		È in atto un SGQ. Strategie e politiche sono dinamiche. Le necessità dei clienti sono incorporate in processi ben definiti. Gli obiettivi sono chiaramente definiti		Target di prestazione sono fissati per ciascun processo, coerenti con la strategia I sistemi di misura dei processi sono efficaci, integrati e gestiti.	
5.5 Communication		È definito e applicato un processo per la comunicazione interna ed esterna.		Cambiamenti nelle politiche sono comunicati alle PI e a tutti i livelli dell'Organizzazione	

AUTOVALUTAZIONE DI DETTAGLIO



ESEMPIO DI QUESITO (1)

LIVELLO DI MATURITA' PUNTO DELLA NORMA	BASE	PROATTIVO (ISO 9001)	FLESSIBILE	PROGRESSIVO	PER UN SUCCESSO DURATURO
6.2 Risorse finanziarie	Le risorse sono stabilite ed attribuite volta per volta e solo con un'ottica di breve termine.	Vi è un processo per prevedere, monitorare e controllare le risorse finanziarie. Il governo delle finanze è strutturato in maniera sistematica	Periodicamente viene riesaminata la efficacia nell'uso delle risorse finanziarie.	Vengono individuati i rischi relativi alle risorse finanziarie. Vi sono previsioni sulle future esigenze finanziarie ed una pianificazione del loro utilizzo.	Può essere dimostrato che le parti interessate sono soddisfatte per la disponibilità e per la attribuzione delle risorse finanziarie.

9- Improvement, innovation and learning

9.1 General

- Miglioramento, innovazione e apprendimento sono essenziali per un'organizzazione che sia di successo.
- Gli elementi chiave per un miglioramento efficace e per i processi di innovazione e apprendimento, sono i metodi usati, idonee fonti di informazione, condizioni adeguate, velocità, prontezza, flessibilità, persone competenti e motivate e la leadership per la gestione delle persone coinvolte in questi processi.
- Miglioramento, innovazione e apprendimento dovrebbero essere applicate ai suoi
 - prodotti,
 - processi e loro interfacce,
 - struttura organizzativa,
 - sistema di management, e
 - aspetti umani e cultura.
- È l'apprendimento la base per un efficace ed efficiente miglioramento e per i processi di innovazione. Una larga partecipazione del personale, interno ed esterno all'organizzazione, è essenziale per l'efficacia di questi processi.

INNOVATION and LEARNING

	1. Basic	2. Proactive (Basic + ...)	3. Flexible (Proactive+..)	4. Progressive (Flexible+...)	5. Achieving sustained success (Progressive+...)
9.3 Innovation	Few Innovation examples are occurring.	New products are introduced on an ad-hoc basis, with no planning for innovation in place. Innovation activities are based on data concerning the needs and expectations of customers.	The innovation process for new products and processes is able to identify changes in the organization's business environment, and plan innovations.	Innovations are prioritized, based on the balance between their urgency, the availability of resources, and the organization's strategy. Suppliers and partners are involved in the innovation processes. The effectiveness and efficiency of the innovation processes are assessed regularly as a part of the learning process. Innovation is used to improve the way the organization operates.	Innovation activities anticipate possible changes in the organization's business environment. Preventive plans are developed to avoid or minimize the identified risks accompanying innovation activities. Innovation is applied to products, processes, structures, the operating model and the management system.
9.4 Learning	Some lessons are learned arising from complaints. Learning is on individual basis, without the sharing of knowledge.	Learning is generated in a reactive way from systematic analysis of problems, and other data.	There are mechanisms and forums for sharing information. A system for recognizing positive results from suggestions or lessons learned is in place. Learning is addressed in the strategy and policies.	Learning is recognized as a key issue and networking, connectivity and interactivity is stimulated by top management to share knowledge. Management supports initiatives for learning, and leads by example. The organization's learning ability integrates personal competence and organizational competence. Learning is a foundation for the improvement and innovation processes.	The culture of learning appreciates creativity, supports diversity, and the use of weaknesses as opportunities for improvement. There are external engagements for the purpose of learning.



*... nella convinzione
che con la Qualità,
se fatta bene,
**SI PUÒ OTTENERE
UN SUCCESSO DURATURO!***



Grazie dell'attenzione