

# DAGLI OBIETTIVI AI RISULTATI: CHIARIRE QUELLO CHE CONTA DAVVERO

17 MARZO 2022

## PRESENTAZIONE

Una organizzazione senza obiettivi, o con obiettivi mal formati, difficilmente potrà raggiungere le “prestazioni desiderate”. Le norme ISO intercettano questi bisogni attraverso una esplicita richiesta di documentare “obiettivi e pianificazione per il loro raggiungimento”. Il rischio di diverse organizzazioni è quello di formalizzare obiettivi che non rispondono alle reali esigenze del business, o contesto di riferimento ma solo ai requisiti normativi. Un obiettivo è qualcosa che desideriamo, il risultato è la conseguenza di un’azione: il risultato non è necessariamente ciò che vogliamo ottenere.

## OBIETTIVI

Fare chiarezza sul significato e tipologie di obiettivo; imparare a stabilire obiettivi compatibili con il proprio contesto, con il sistema di gestione e con gli indirizzi strategici dell’organizzazione.

## DESTINATARI

- Imprenditori e Dirigenti;
- Responsabili/Manager delle principali discipline di sistemi di gestione (per esempio, qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, innovazione, energia, ecc.);
- Responsabili di politiche (policy makers);
- Responsabili di processo (process owner);
- Tutti coloro che operano, a vario titolo, nell’ambito della gestione dei sistemi organizzativi e che sono interessati ad attuare un sistema di gestione, come strumento per realizzare prestazioni desiderate coerenti con il proprio business.

## DOCENTI

**ALFONSO MARTUSCIELLI** - Training Director di Azimuth Srl. Psicologo e Biologo, Formatore, Coach e Facilitatore LEGO® Serious Play®.

**BRUNO DI LASCIO**- Founder & CEO di Azimuth Srl. Senior Management Consultant, Organization Analyst, Coach, Formatore e Facilitatore LEGO® Serious Play®.

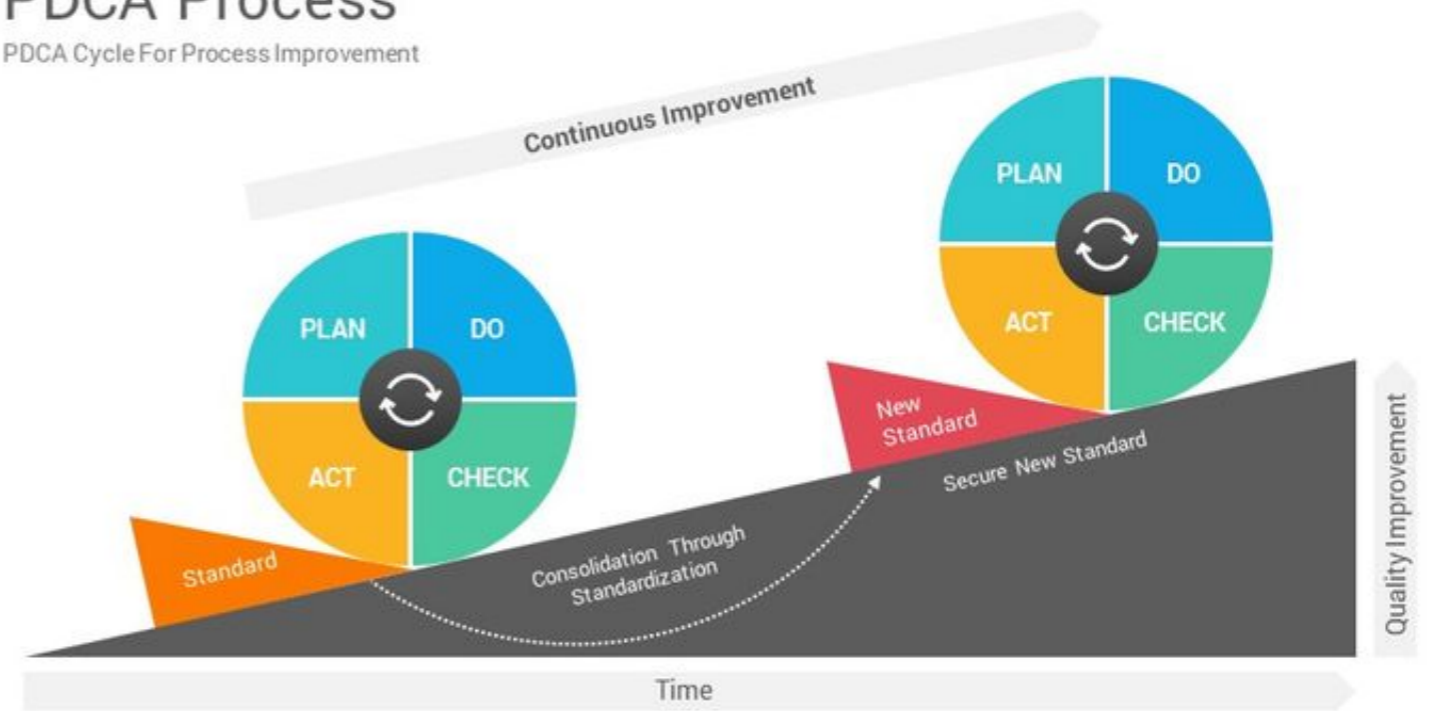
**STANISLAO ZIANTONI**- Trainer, Certified QSM Lead Auditor, Management Consultant, Coach.

# Perché le norme ci parlano di obiettivi ?

## Il ciclo virtuoso PDCA



### PDCA Process PDCA Cycle For Process Improvement



19 | SlideSalad.com | 2020

slidesalad

Dal miglioramento (opportunità) alla pianificazione degli obiettivi in coerenza con le politiche

# Perché le norme ci parlano di obiettivi?

Output del riesame di direzione (rif. HLS p.to 9.3.3)

Gli output del riesame di direzione devono comprendere decisioni e azioni relative alle opportunità di miglioramento continuo e l'eventuale necessità di modifiche al sistema di gestione XXX;

...

Stabilire la politica per XXX (rif. HLS p.to 5.2)

L'alta direzione deve stabilire, attuare e mantenere una politica per XXX che:

- a) sia appropriata alle finalità e al contesto dell'organizzazione e supporti i suoi indirizzi strategici;
- b) costituisca un quadro di riferimento per fissare gli obiettivi per XXX;

...

Leadership e impegno (rif. HLS p.to 5.1)

... assicurando che la politica e gli obiettivi per il sistema di gestione XXX siano stabiliti e siano compatibili con gli indirizzi strategici dell'organizzazione...

# Perché le norme ci parlano di obiettivi?

Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento (Rif. HLS p.to 6.2)

L'organizzazione deve stabilire gli obiettivi per la qualità relativi alle funzioni, ai livelli e ai processi pertinenti, necessari per il sistema di gestione per la XXX.

Gli obiettivi per la qualità devono:

- a) essere coerenti con la politica per la XXX;
- b) essere misurabili;
- c) tenere in considerazione i requisiti applicabili;
- d) essere pertinenti alla conformità dei prodotti e servizi e all'aumento della soddisfazione del cliente;
- e) essere monitorati;
- f) essere comunicati;
- g) essere aggiornati per quanto appropriato.

L'organizzazione deve mantenere informazioni documentate sugli obiettivi per la XXX

# Perché le norme ci parlano di obiettivi?

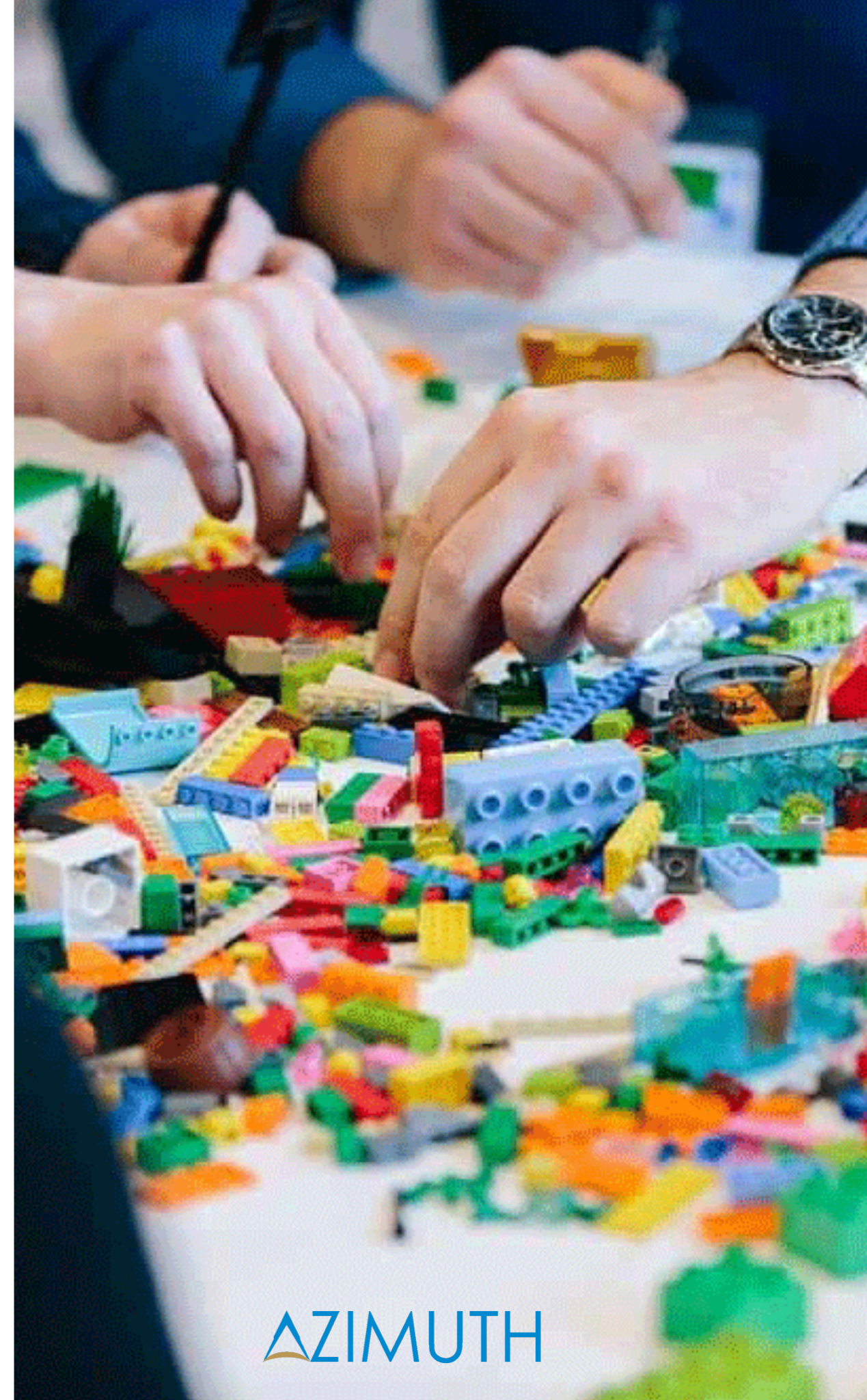
## Obiettivi (rif. ISO 9004)

L'alta direzione dovrebbe dimostrare la sua leadership all'interno dell'organizzazione definendo e mantenendo gli obiettivi dell'organizzazione basati sulle sue politiche e sulla sua strategia nonché dispiegando gli obiettivi al livello delle funzioni, livelli e processi pertinenti.

Gli obiettivi dovrebbero essere definiti per il breve e per il lungo termine e dovrebbero essere chiaramente comprensibili.

Gli obiettivi dovrebbero inoltre, ove possibile, essere quantificati.

- ✓ creatività e immaginazione in pratica
- ✓ Esplorazione e preparazione
- ✓ Regole precise
- ✓ Linguaggio condiviso



- Decisioni strategiche
- Risolvere problemi



# Pensa con le mani!

Con le mani  
possiamo esplorare  
nuove forme di  
pensiero!



Rivelare nuova  
conoscenza!

# COSTRUIAMO



# GIOCHIAMO



# CONDIVIDIAMO



- ✓ Ognuno ha una bustina LEGO
- ✓ Vi chiederemo di aprirla e di utilizzare i propri mattoncini per costruire dei modelli
- ✓ Non è importante il livello di abilità che avete con il LEGO ma solo la vostra immaginazione
- ✓ Nel dubbio... “Non so cosa costruire”...  
**FIDATEVI DELLE VOSTRE MANI** e costruite quello che vi viene in mente

# INIZIAMO!

## Apri la bustina dei LEGO



Siamo differenti  
e indipendentemente  
da ciò che ci diciamo  
abbiamo tutti  
una prospettiva diversa  
della realtà

**Pensiamo con le mani!**

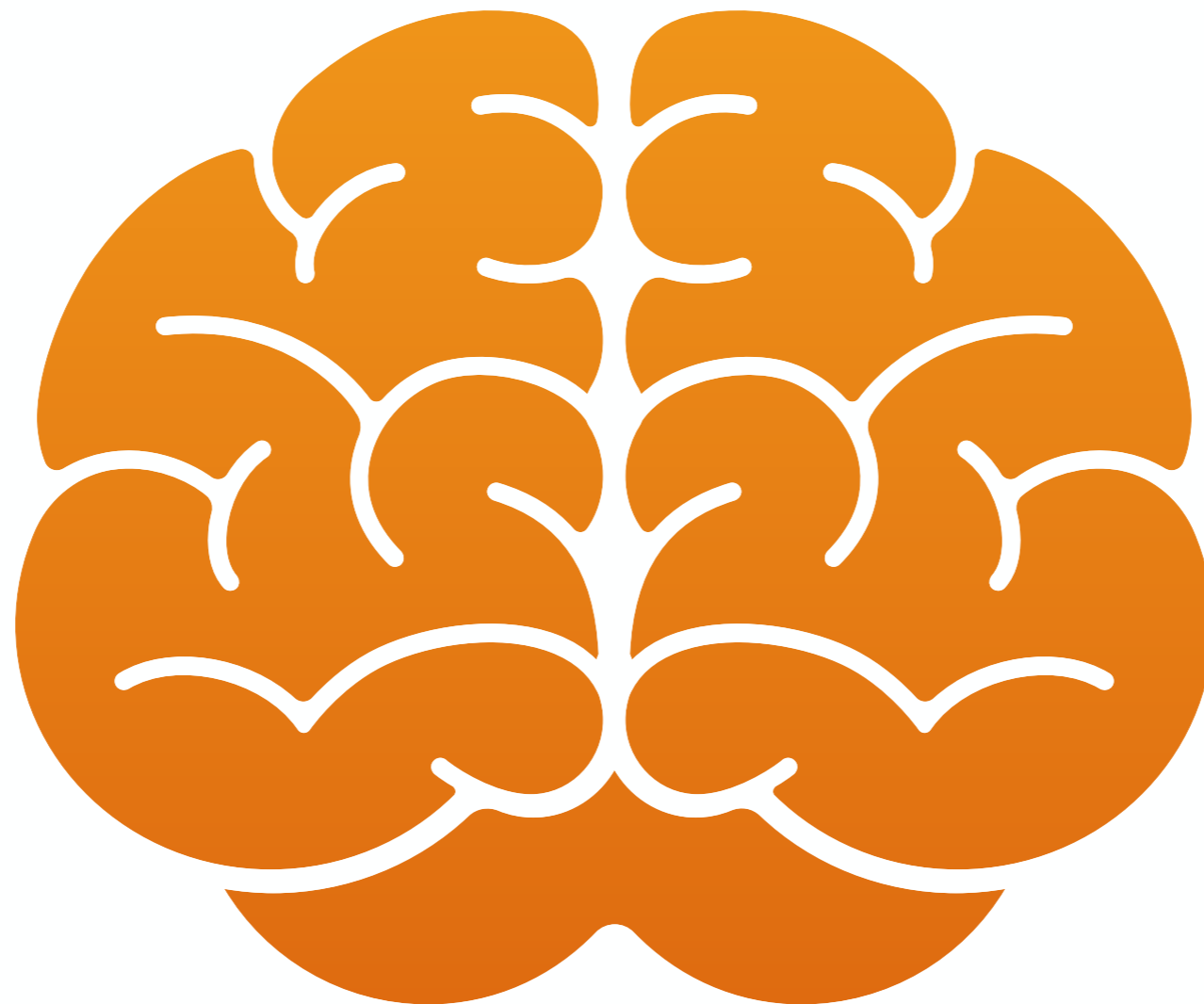
Quando costruisci nel mondo ...  
costruisci nella tua mente

## **Emisfero Sinistro**

Ha un carattere logico, razionale, ed incline al controllo

## **Emisfero Destro**

Ha un carattere intuitivo, artistico ed emotivo



# Istruzioni e regole

Quando non sai cosa costruire,  
inizia semplicemente a costruire,  
fai lavorare le mani per te!

## IMPORTANTE

Introduci solo il tuo modello  
parla solo del tuo modello  
fai domande solo sui modelli

# Con l'uso tradizionale dei LEGO si costruiscono modelli del mondo tangibile



# ...costruiamo il mondo intangibile



Pensa fuori dagli  
schemi

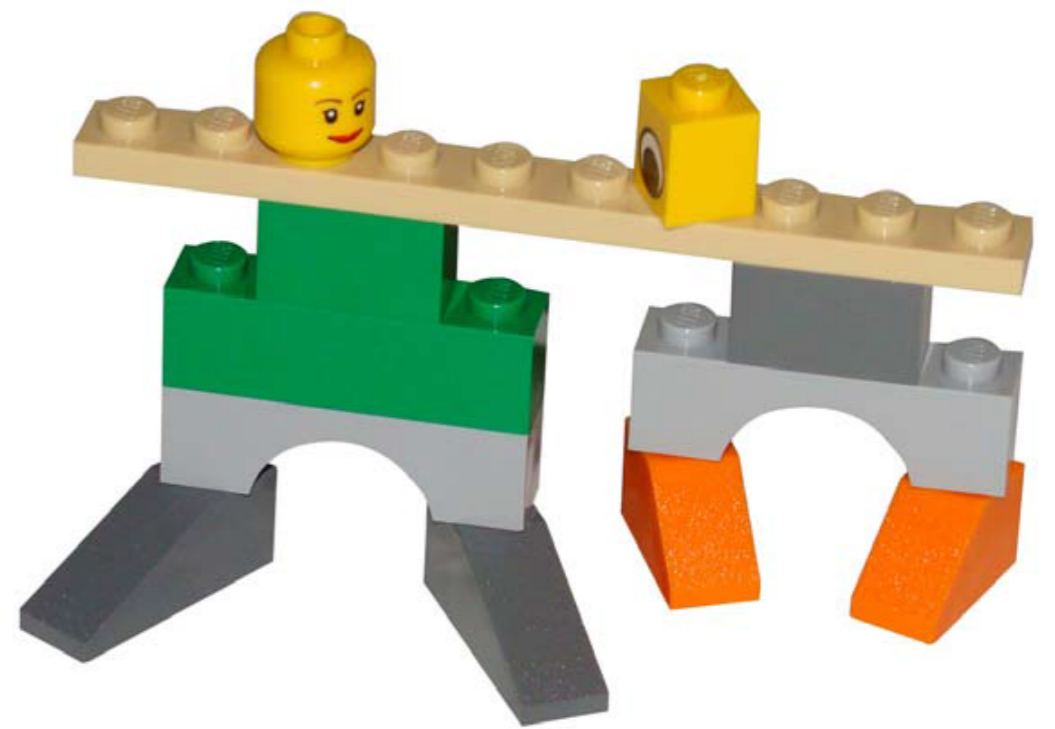
**Think outside  
of the box**

# ...la creatività diventa tangibile

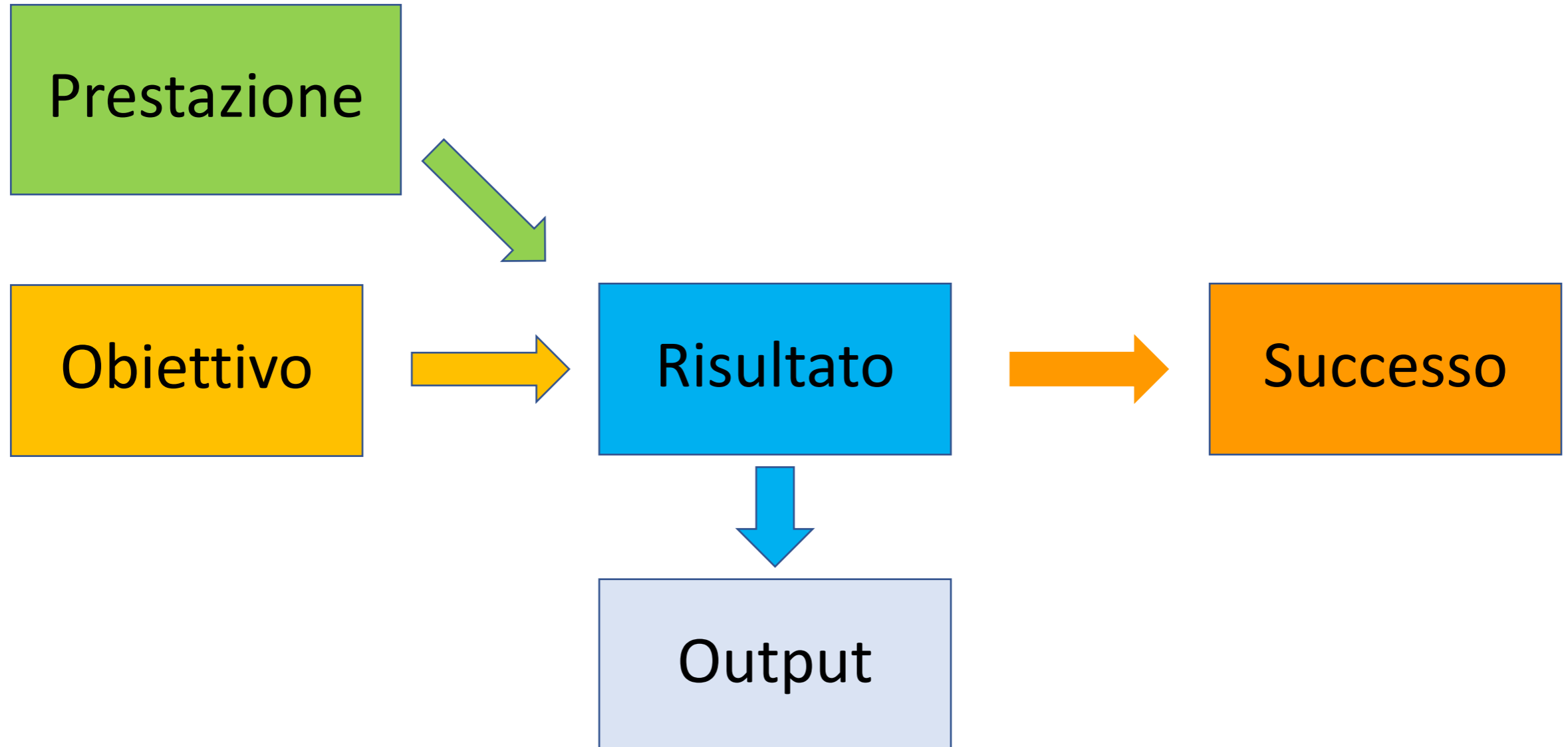
Essere di aiuto ad altri

Vedersi faccia a faccia  
nelle situazioni difficili

Avere una cultura di  
supporto molto forte



# Alcune relazioni terminologiche



# Termini relativi all'obiettivo (HLS)

## 3.7.1 obiettivo [objective]: Risultato da conseguire.

Nota 1 Un obiettivo può essere **strategico, tattico od operativo**.

*Nota 2 Gli obiettivi possono riguardare differenti discipline (quali obiettivi finanziari, di salute e sicurezza e ambientali) e si possono applicare a livelli differenti (come quello strategico, dell'intera organizzazione (3.2.1), di progetto (3.4.2), di prodotto (3.7.6) e di processo (3.4.1)).*

Nota 3 Un obiettivo può essere espresso in altre forme, per esempio come un esito atteso, una finalità, un criterio operativo, come un obiettivo per la qualità (3.7.2) o ancora attraverso l'utilizzo di altri termini di significato analogo (per esempio, intento, scopo, o traguardo)

# Termini relativi al risultato (HLS)

## 3.7.3. Successo: <organizzazione> Conseguimento di un obiettivo.

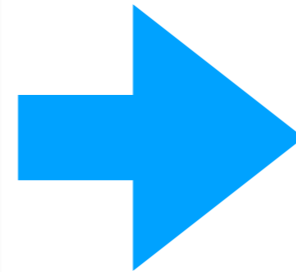
Nota Il successo di un'organizzazione (3.2.1) enfatizza l'esigenza di un equilibrio tra i suoi interessi economici o finanziari e le esigenze delle sue parti Interessate (3.2.3), quali clienti (3.2.4), utilizzatori, investitori azionisti (proprietari), persone all'interno dell'organizzazione, fornitori (3.2.5), partner, gruppi di interesse e comunità.

## 3.7.8 Prestazioni [performance]: Risultati misurabili.

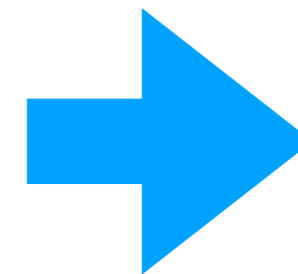
Nota 1 Le prestazioni possono riguardare risultanze sia quantitative sia qualitative.

Nota 2 Le prestazioni possono riguardare la gestione (3.3.3) di attività (3.3.11), processi (3.4.1), prodotti (3.7.6), servizi (3.7.7), sistemi (3.5.1) od organizzazioni (3.2.1).

# Pianificazione – partire dalle policies

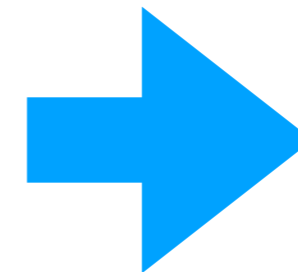


**Indirizzi X**



**Obiettivo X.1  
Obiettivo X.2  
Obiettivo X.3**

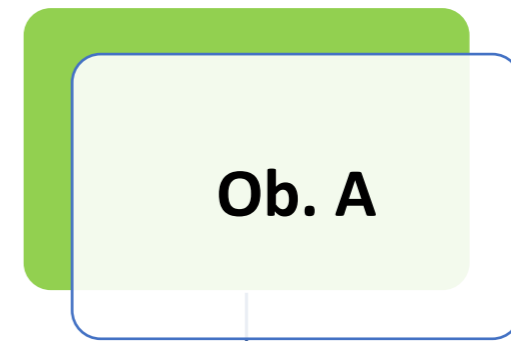
**Indirizzi y**



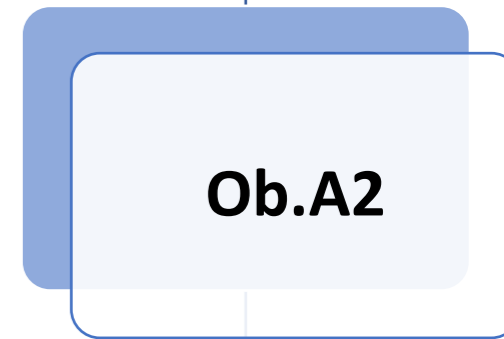
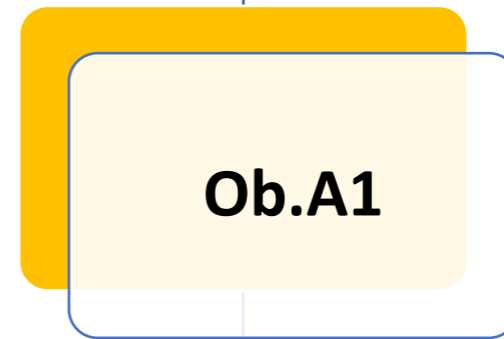
**Obiettivo y.1**

# Declinazione degli obiettivi per livelli

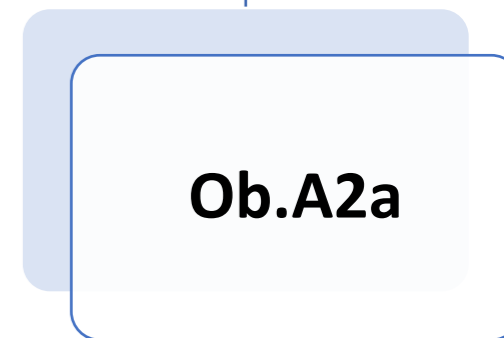
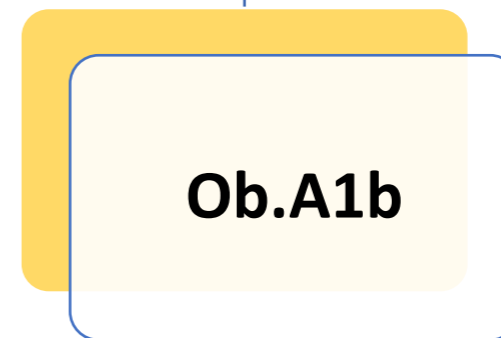
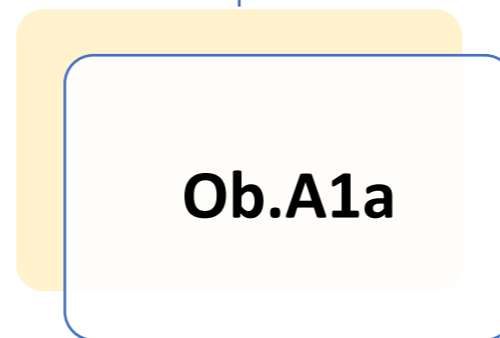
**Obiettivi Strategici**



**Obiettivi Tattici**



**Obiettivi Operativi**



# Declinazione degli obiettivi per livelli

## Obiettivi Strategici

**Finale = a cosa stai mirando**

- Obiettivi strategici
- A lungo termine

## Obiettivi Tattici

**Risultato = cosa farai in concreto**

- Obiettivi tattici
- A medio termine

## Obiettivi Operativi

**Processo = in che modo lo farai**

- Obiettivi operativi
- A breve termine

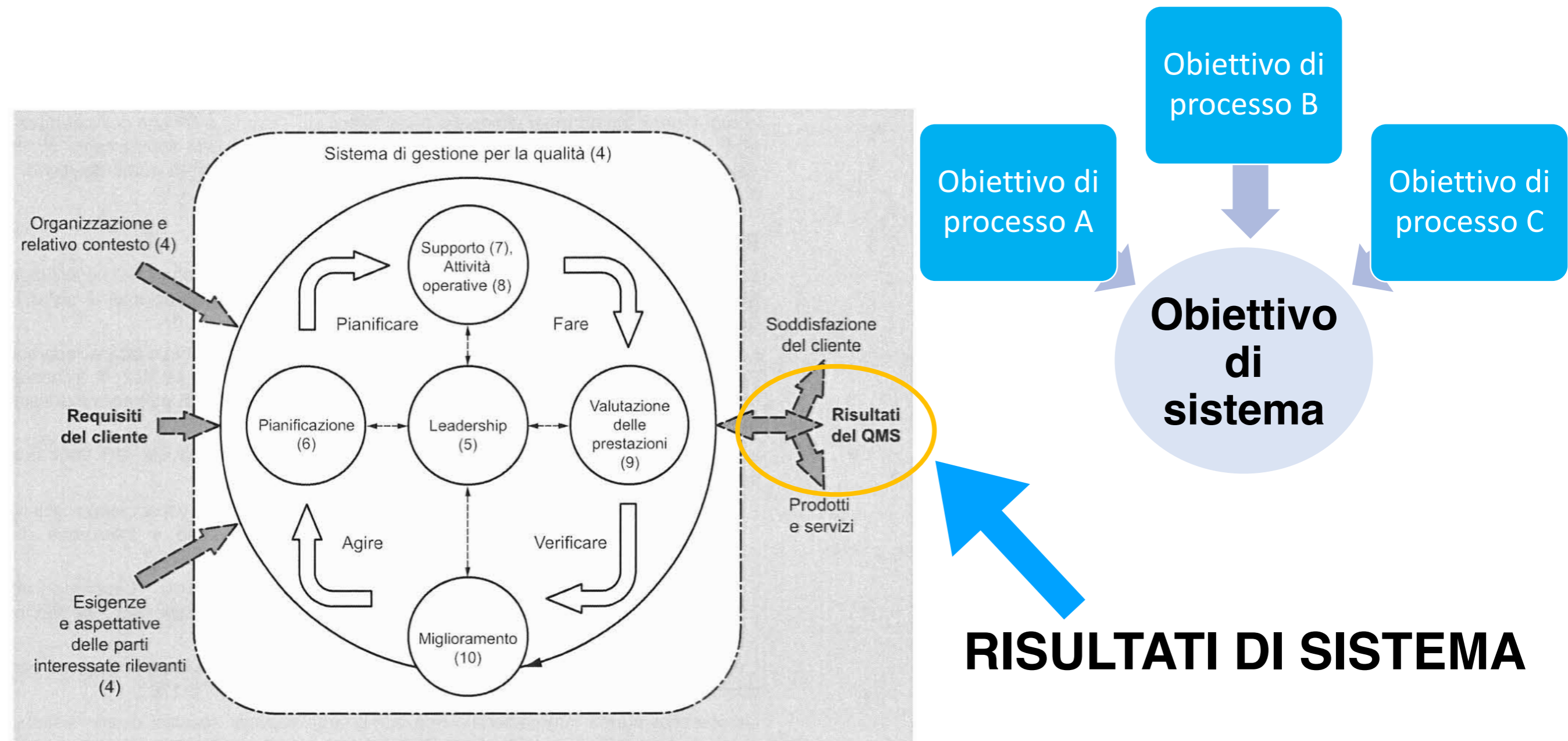
È una questione di scala !!!

# Responsabilizzazione (empowerment) e motivazione delle persone (rif. ISO 9004)

Al fine di accrescere la responsabilizzazione (empowerment) e la motivazione delle persone, i manager, a tutti i livelli, dovrebbero:

- a) **definire obiettivi chiari (che siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione), delegare le autorità e responsabilità, e creare un ambiente di lavoro in cui le persone tengano sotto controllo il proprio lavoro e i propri processi, decisionali**

# Rappresentazione della struttura della norma ISO 9001 nel ciclo PDCA



# Obiettivi e indicatori: misurabilità

## OBIETTIVI DI PROCESSO

- *Ripetibili, riproducibili ...*
- *Indicatori di processo KPI*

## OBIETTIVI DI PROGETTO

- *Ad hoc, finalizzati a ...*
- *Indicatori specifici per progetto*



# 1. Specific

Gli obiettivi devono essere chiari e specifici.

*Durante la scelta degli obiettivi chiediti: cosa voglio raggiungere esattamente?*



## 2. Measurable

È fondamentale che gli obiettivi siano misurabili, per essere in grado di tracciare i progressi, rimanendo motivato durante tutto il percorso, e sapere con esattezza quando l'obiettivo è stato raggiunto e quando no.

*Durante la scelta degli obiettivi chiediti: come farò a capire quando l'obiettivo è stato raggiunto?*



## 3. Attainable (Achievable)

Gli obiettivi devono essere raggiungibili per poter avere successo.

Non ha senso cercare di raggiungere qualcosa di impossibile o totalmente fuori dalla propria portata, (non c'è tempo, soldi o le competenze necessarie per realizzarlo).

Questo non significa scegliere degli obiettivi troppo piccoli, facili da raggiungere o insignificanti: la soluzione migliore sta nel mezzo. Fissa obiettivi abbastanza grandi da stimolare il miglioramento, ma abbastanza piccoli da risultare possibili e raggiungibili.

*Durante la scelta degli obiettivi chiediti: come farò a realizzare questo obiettivo?*

## 4. Relevant



Gli obiettivi devono essere importanti e rilevanti per la **vision e policy aziendale**, devono quindi inserirsi bene nel contesto. Dovrai effettuare un'attenta scelta riguardo quelli che sono più rilevanti per realizzare la vision della tua azienda.

*Durante la scelta degli obiettivi chiediti: è davvero importante raggiungere questo obiettivo?*



## 5. Time based

Gli obiettivi devono avere una precisa scadenza, una deadline entro la quale ti impegnerai a realizzarli.

*Durante la scelta degli obiettivi chiediti: entro quale data voglio realizzare questo obiettivo?*

# ESECUZIONE

## FOCUS

## CHIAREZZA

## LEADERSHIP





**UNITRAIN**  
Conoscere e applicare gli standard

– Via Sannio, 2 – 20137 Milano

02 70024379 - 228



[formazione@uni.com](mailto:formazione@uni.com)



[www.uni.com](http://www.uni.com)