

# LA NUOVA UNI EN ISO 9004:2009

## I PRINCIPALI CONTENUTI

**Ing. MAURO RIVARA**

**Delegato Commissione UNI "Gestione per la qualità e tecniche di supporto"**

**Delegato italiano ISO TC 176 - Membro Task Group per la ISO 9004**

**Direttore Qualità Autostrada dei Fiori SpA**





# Scopo dell'intervento

Una panoramica sulla nuova norma ISO 9004

Le finalità

I concetti chiave

Il modello di riferimento

La struttura e i principali focus

L'autovalutazione

Quali vantaggi



# Che cosa è la nuova UNI EN ISO 9004?

Una linea guida standard internazionale



# Qual è il suo obiettivo?

## Il “sustained success” delle organizzazioni





# Su cosa si basa?

Su un approccio di gestione focalizzato:

sul contesto dell'organizzazione

sul bilanciamento della soddisfazione delle parti interessate

sul sistema di gestione fondato sui principi della qualità



# **Un titolo con l'ORGANIZZAZIONE al centro!**

## **ISO 9004:2009**

**“Managing for the sustained success of an organization  
– A quality management approach”**

## **UNI EN ISO 9004:2009**

**“Gestire un'organizzazione per il successo durevole –  
L'approccio della gestione per la qualità”**



## Il concetto di “sustained success”

“sustained”  
e perchè non  
“sustainable”

?



# Il concetto di “sustained success”

## **Sustained**

continuing at the same level or rate for a long time

CD-ROM © Macmillan Publishers Limited 2007. Text © A&C Black Publishers Ltd 2007.

## **Sustainable**

- 1 capable of continuing for a long time at the same level or rate
- 2 using methods that do not harm the environment

CD-ROM © Macmillan Publishers Limited 2007. Text © A&C Black Publishers Ltd 2007.

### (3.1) Successo durevole

Il risultato della capacità di un'organizzazione di conseguire e mantenere i propri obiettivi nel lungo periodo

(ISO 9004:2009 - 3.1)





# Verso un nuovo approccio

La nuova norma internazionale costituisce una guida per aiutare, qualsiasi organizzazione, a raggiungere un successo durevole, in un contesto complesso, esigente ed in continuo mutamento, mediante l'approccio della gestione per la qualità.

focalizza in modo più ampio la gestione per la qualità rispetto alla ISO 9001

prende in considerazione l'esigenze ed aspettative di tutte le **rilevanti** parti interessate ed il contesto dell'organizzazione.





# Il concetto di “interested parties”

Le parti interessate sono individui ed altre entità che aggiungono valore all'organizzazione, o che sono altrimenti interessate alle attività dell'organizzazione, o influenzate da queste.

ISO 9004:2009 par. 4.4

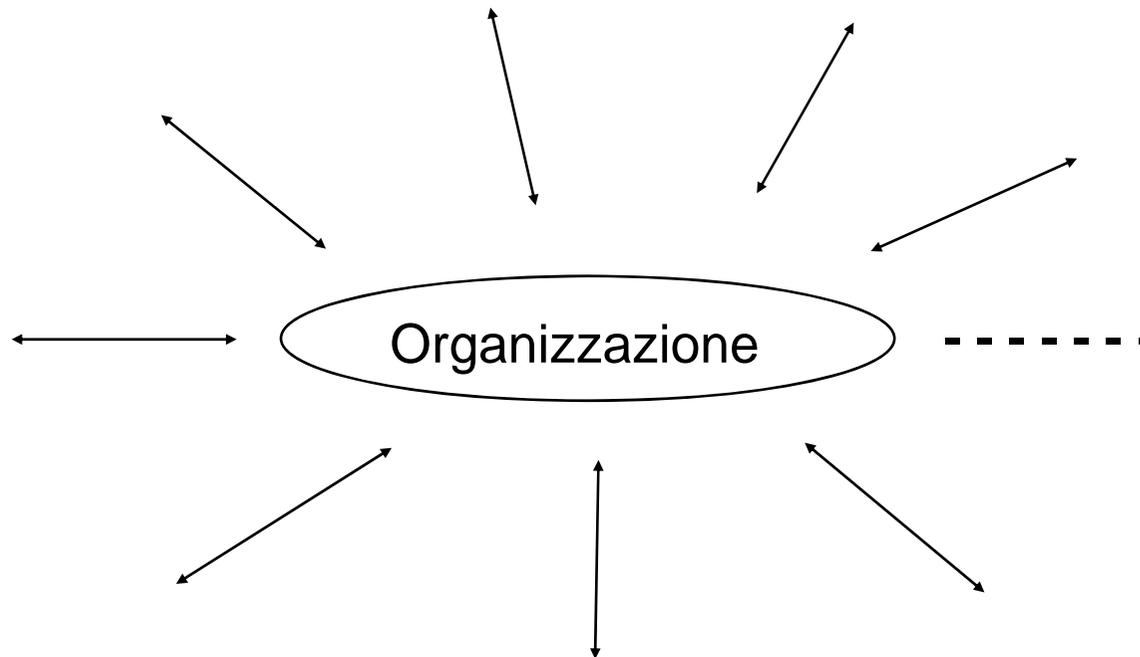
Quali potrebbero o dovrebbero aggiungere valore ?

Quali potrebbero essere altrimenti interessate ?

Quali potrebbero essere influenzate dalle attività ?

# Le parti interessate

?





# Un esempio di parti interessate





# I concetti chiave

## **Relevant** Interested Parties

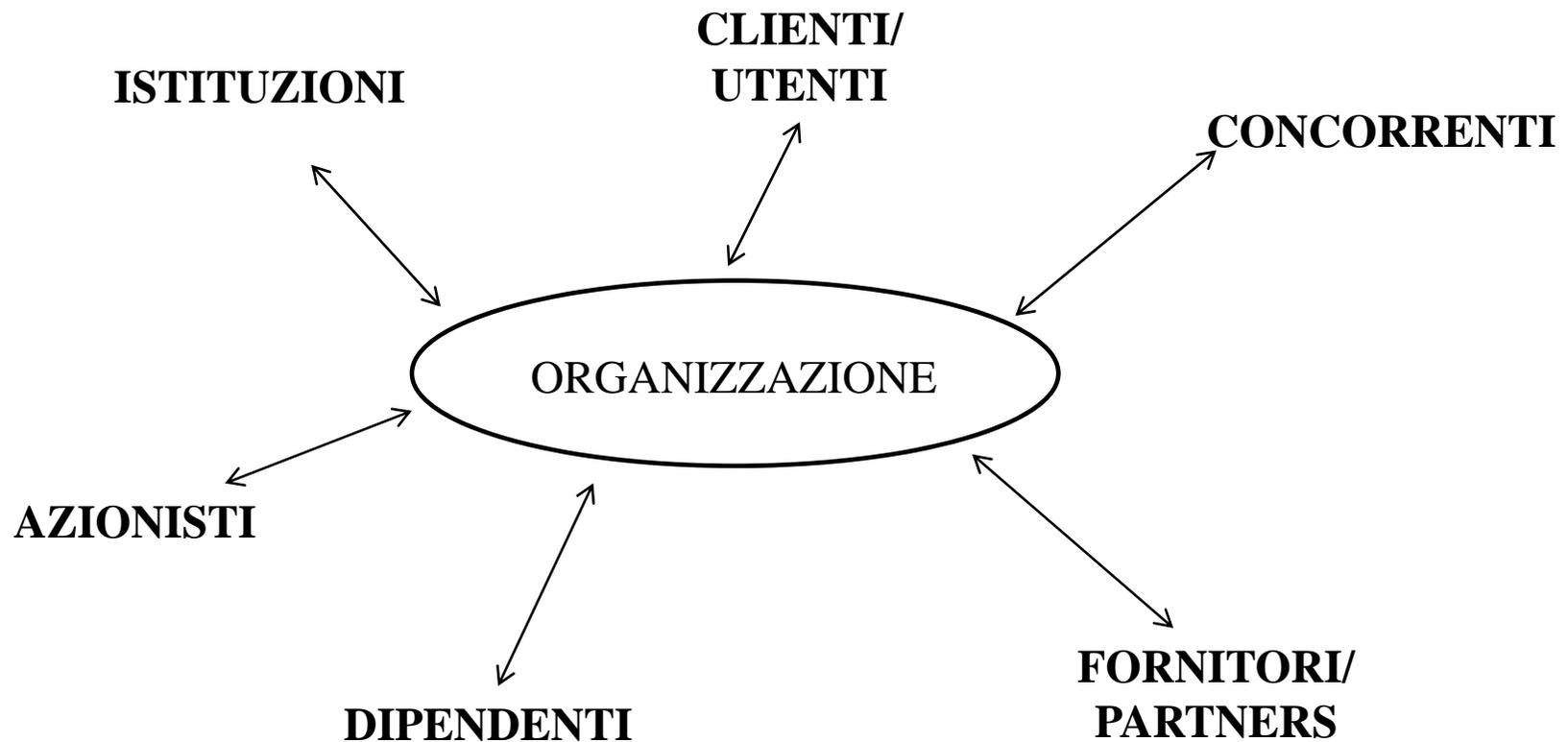
ISO 9004, punti vari

- dalla soddisfazione di tutte le parti interessate, alla soddisfazione delle parti interessate rilevanti
  
- rilevanti per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione





# Un esempio di parti interessate rilevanti





Esempi di parti interessate e di loro esigenze ed aspettative –  
prospetto 1 – UNI EN ISO 9004:2009 – punto 4.4

<b>Parti interessate</b>	<b>Bisogni e aspettative</b>
Clienti	Qualità, prezzo e relative alla consegna dei prodotti.
Proprietari e azionisti	Durevole redditività. Trasparenza
Persone <b>nell'</b> organizzazione	Buon ambiente di lavoro Sicurezza occupazionale Riconoscimenti e premi
Fornitori e partners	Reciproco beneficio e continuità di rapporto
Società	Protezione ambientale Comportamento etico Rispetto dei requisiti cogenti



*Nota: sebbene la maggior parte delle organizzazioni utilizzino descrizioni simili per le loro parti interessate (per esempio clienti, proprietari/azionisti, fornitori e partner, persone dell'organizzazione), la composizione di tali categorie può cambiare in modo significativo nel tempo e tra differenti organizzazioni, settori industriali, nazioni e culture.*

*ISO 9004 punto 4.4*



# I concetti chiave - Organizational Environment

**Contesto dell'Organizzazione** – Combinazione di fattori e di condizioni interne ed esterne che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione ed il suo comportamento nei confronti delle sue parti interessate.

ISO 9004, punto 3.2

- fattori e condizioni molteplici, spesso interdipendenti e variabili nel tempo



## **La soddisfazione bilanciata delle parti interessate**

Il successo durevole di un'organizzazione è conseguito mediante la sua capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dei suoi clienti ed altre parti interessate, nel lungo periodo ed in modo bilanciato.

ISO 9004, introduzione



cosa fare per il successo durevole ?

# La struttura della ISO 9004

Capitolo 1 Scopo e campo di applicazione

Capitolo 2 Riferimenti normativi

Capitolo 3 Termini e definizioni

Capitolo 4 Gestione per il successo durevole delle organizzazioni

Capitolo 5 Strategia e politica

Capitolo 6 Gestione delle risorse

Capitolo 7 Gestione per processi

Capitolo 8 Monitoraggio, misurazione, analisi e riesame

Capitolo 9 Miglioramento, innovazione e apprendimento

Appendice A: uno strumento di autovalutazione

Appendice B: principi di gestione per la qualità

Appendice C: corrispondenza fra ISO 9004:2009 e ISO 9001:2008



# I focus della norma

Gestire  
un'organizzazione  
per il successo  
durevole  
Cap. 4

Il contesto dell'organizzazione è incerto e mutevole per cui dovrebbe essere costantemente monitorato per individuare i potenziali rischi connessi alla variabilità delle esigenze ed aspettative delle parti interessate ed agli altri fattori che possono condizionare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi.

*L'alta direzione dovrebbe assumere decisioni relative al cambiamento organizzativo e all'innovazione in modo tempestivo, al fine di mantenere e migliorare le prestazioni dell'organizzazione.*





# I focus della norma

Gestire  
un'organizzazione  
per il successo  
durevole  
Cap. 4

L'organizzazione dovrebbe sviluppare il proprio SGQ per assicurare:

- un utilizzo efficiente delle risorse;
- un Decision Making (processo decisionale) basato sull'evidenza dei fatti;
- un'attenzione focalizzata alla soddisfazione del cliente, così come alle esigenze ed alle aspettative di altre parti interessate **pertinenti**.





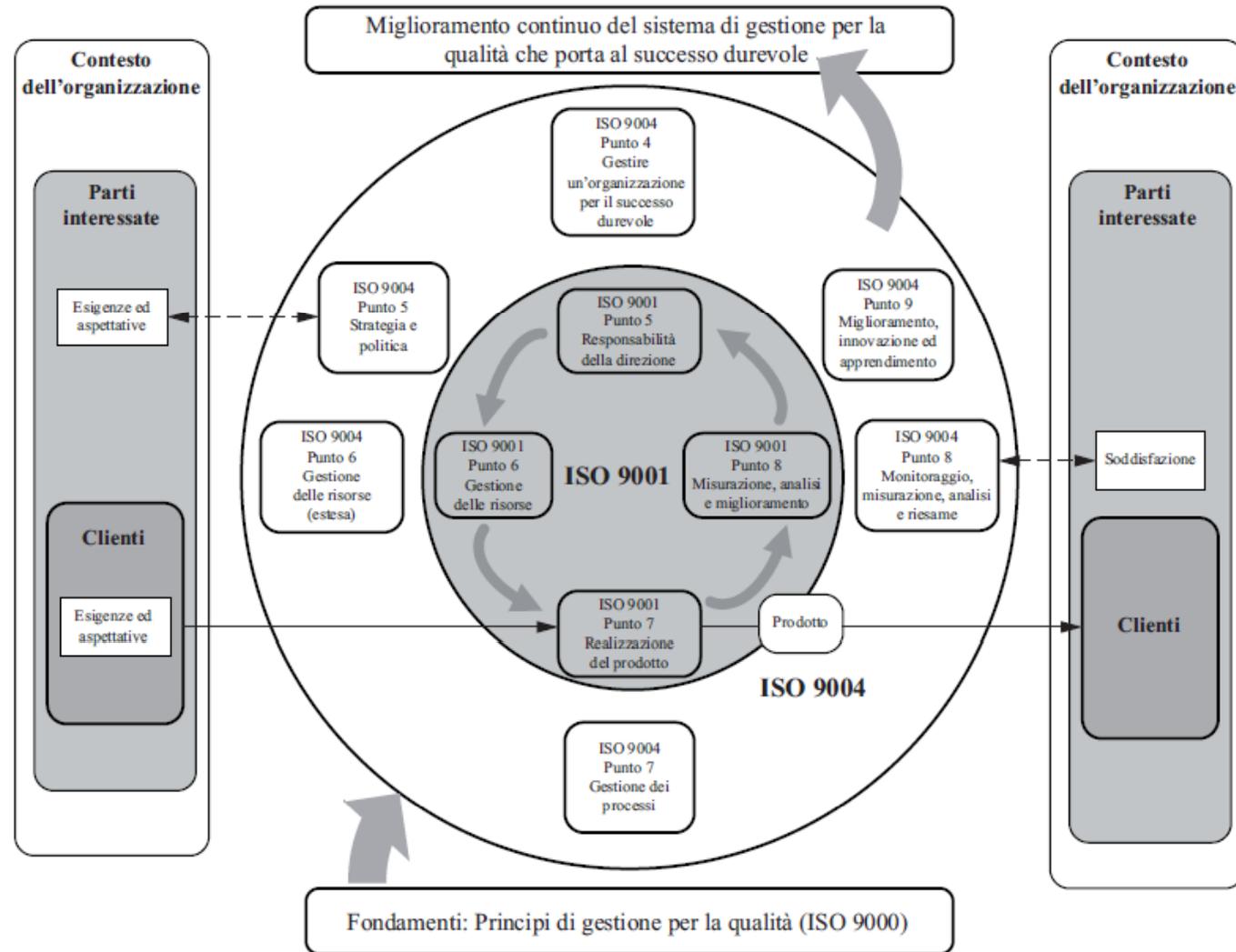
# Il modello di gestione esteso

figura 1 Modello esteso di un sistema di gestione per la qualità basato sui processi

Legenda

---> Flusso di informazioni

—> Attività con valore aggiunto





# Approccio di gestione per la qualità

Per poter raggiungere il successo durevole l'alta direzione dovrebbe applicare al sistema di gestione i principi della qualità, che focalizzano su concetti che sono essenziali per la sua efficacia.

- Orientamento al cliente
- Leadership
- Coinvolgimento del personale
- Approccio per processi
- Approccio sistemico alla gestione
- Miglioramento continuo
- Decisioni basate su dati di fatto
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Approfondimenti direttamente sull'appendice B della norma



## Dall'appendice B della UNI EN ISO 9004:2009

- .....
- Coinvolgimento delle persone →
- .....

### Principio 3: Coinvolgimento delle persone

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione.

#### a) Benefici chiave:

- persone nell'ambito dell'organizzazione motivate, impegnate e coinvolte,
- innovazione e creatività nel promuovere gli obiettivi dell'organizzazione,
- persone responsabili di rendere conto delle proprie prestazioni,
- persone desiderose di partecipare e di contribuire al miglioramento continuo.

#### b) Applicare il principio del coinvolgimento delle persone in genere comporta che le stesse:

- comprendano l'importanza del proprio contributo e del proprio ruolo nell'organizzazione,
- identifichino i vincoli per le proprie prestazioni,
- accettino la gestione di problemi e la propria responsabilità per risolverli,
- valutino le proprie prestazioni rispetto ai propri scopi ed obiettivi personali,
- ricerchino attivamente opportunità per accrescere le proprie competenze, conoscenze ed esperienza,
- condividano liberamente conoscenze ed esperienza,
- discutano apertamente problemi e situazioni.



# I focus della norma

Strategia e  
politica  
Cap.5

## Formulazione della strategia e della politica (5.2)

- **L'alta direzione** dovrebbe esporre con chiarezza la strategia e le politiche dell'organizzazione, affinché la **mission, la vision ed i valori** siano accettati e sostenuti dalle parti interessate.
- Il contesto (includere le esigenze e aspettative dei clienti, situazione competitiva, nuove tecnologie, previsioni economiche, cambiamenti politico-sociali) andrebbe regolarmente monitorato, per determinare se sia necessario riesaminare e se del caso aggiornare la strategia e le politiche.





**MISSION**

Per cosa  
esiste

**VISION**

Cosa , come ,  
dove nel  
futuro

**VALORI**

Ciò che di  
essenziale  
guida i  
comportamenti  
delle persone



# I focus della norma

Strategia e  
politica  
Cap.5

Attuazione della strategia e della politica (5.3) (*deployment*)

Al fine di attuare una strategia e politiche per un successo che si protrae nel tempo, **l'organizzazione dovrebbe** :

- tradurre la strategia e le politiche in obiettivi misurabili relativi a tutti i pertinenti livelli dell'organizzazione,
- per ciascun obiettivo stabilire le tempistiche ed assegnare le relative responsabilità ed autorità,
- valutare i rischi strategici e definire le adeguate contromisure,
- provvedere alle risorse necessarie per l'effettuazione delle attività,
- eseguire le attività necessarie per conseguire gli obiettivi.



# I focus della norma

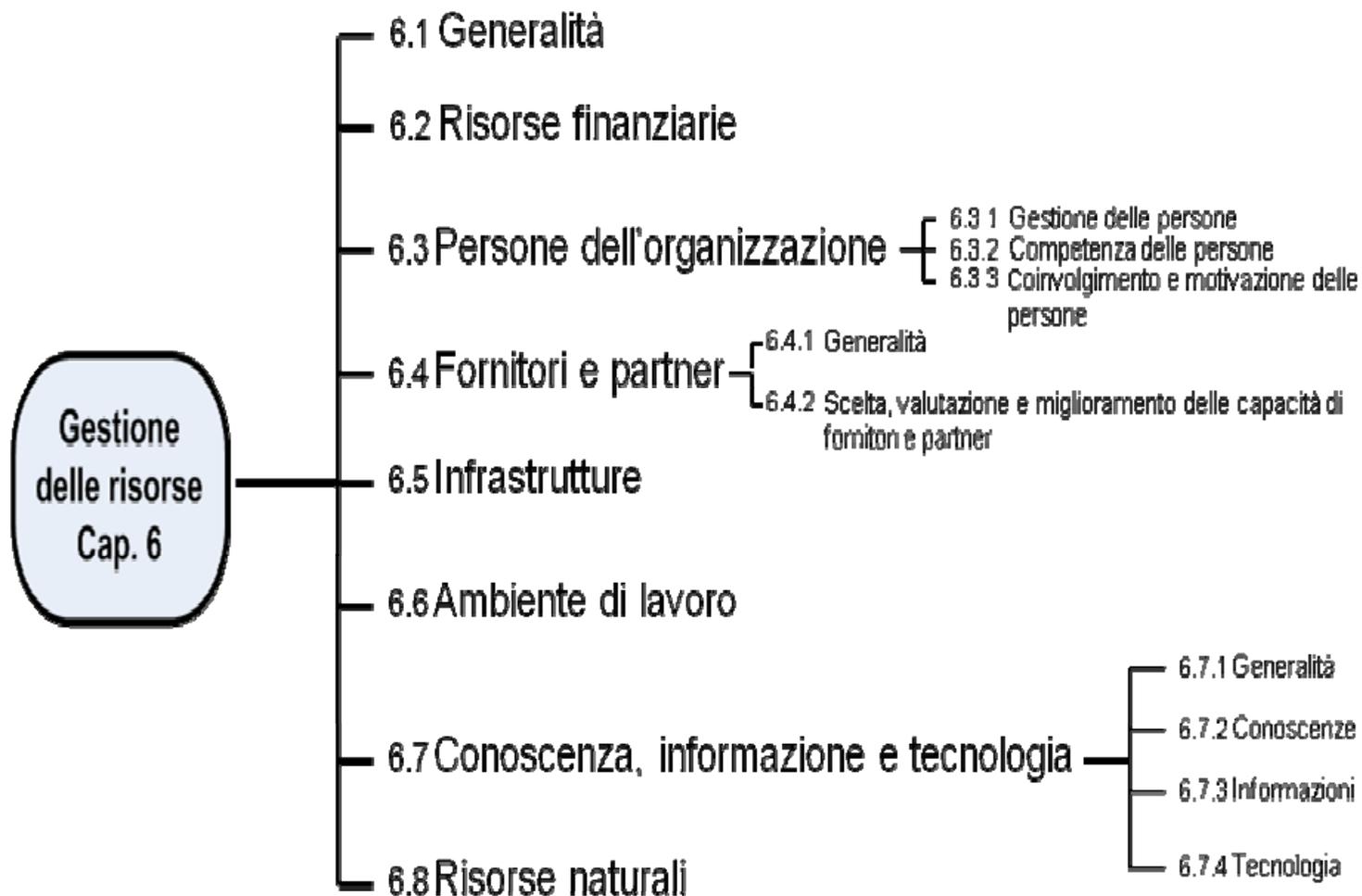
## 6 Gestione delle risorse

L'organizzazione dovrebbe:

- identificare le risorse interne ed esterne necessarie per conseguire gli obiettivi nel breve e nel lungo periodo.
- adottare politiche e metodi per la gestione delle risorse coerenti con la strategia.
- disporre di idonei processi per fornire, assegnare, presidiare, valutare, ottimizzare, conservare e proteggere le risorse, per l'utilizzo efficace ed efficiente delle stesse
- identificare e valutare i rischi di carenza futura delle risorse,
- monitorare in continuo il loro utilizzo
- individuare opportunità per il miglioramento del loro impiego e
- ricercare nuove risorse, processi ottimizzati e adeguate tecnologie.
- riesaminare periodicamente la disponibilità e l'adeguatezza delle risorse, comprese quelle esterne, e pianificare o intraprendere le azioni conseguenti.



# I focus della norma

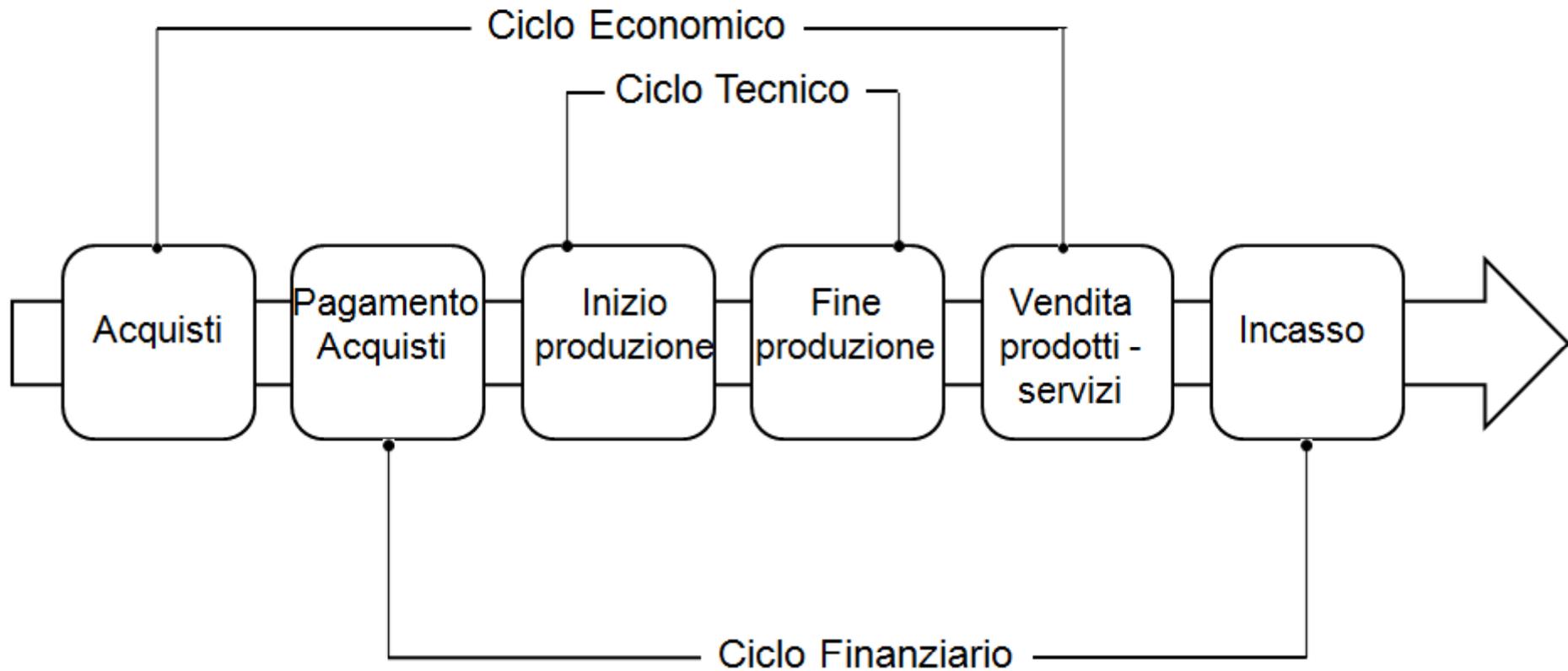




## Risorse finanziarie (6.2)

L'Alta Direzione dovrebbe:

- determinare le esigenze e le risorse finanziarie necessarie per le attività attuali e future;
- stabilire e mantenere attivi processi per il monitoraggio, il controllo e la rendicontazione dell'efficace assegnazione e dell'efficiente utilizzo delle risorse finanziarie relative agli obiettivi dell'organizzazione stessa.



Adattato da – Furio Bartoli – Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese- Franco Angeli





## Risorse finanziarie (6.2)

Migliorare l'efficacia e l'efficienza del sistema di gestione può influire positivamente sui **risultati finanziari** dell'organizzazione in molti modi (es.: riduzione degli sprechi ,riduzione dei costi correlati alla perdita di clienti e mercati, i costi di risarcimento in garanzia, le responsabilità da prodotto ed altre esposizioni legali,ecc.)

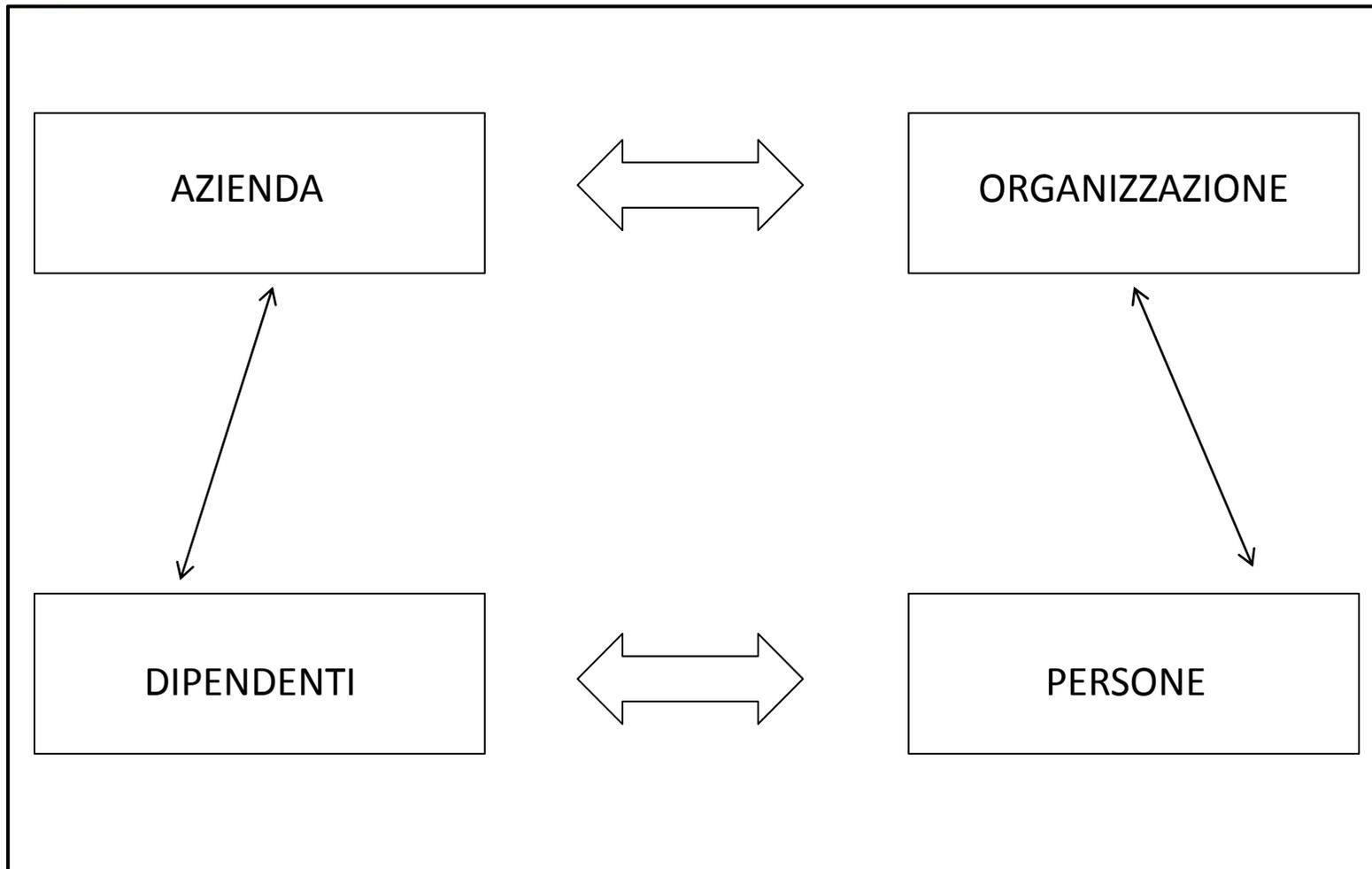
*Vedere la ISO 10014 per i benefici finanziari ed economici ottenibili dall'applicazione dei principi ISO 9000.*



## Persone **nell'**organizzazione (6.3)

### Gestione delle persone (6.3.1)

- Le **persone** sono una **risorsa estremamente preziosa e critica**.
- Il coinvolgimento delle persone accresce la loro capacità di creare valore per le parti interessate.
- L'alta direzione dovrebbe creare e mantenere una **vision e valori** condivisi ed un ambiente interno in cui le persone possano sentirsi completamente coinvolte nel conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- La gestione delle persone dovrebbe essere condotta attraverso un approccio pianificato, trasparente, etico e socialmente responsabile.





## Coinvolgimento e motivazione delle persone (6.3.3)

L'organizzazione dovrebbe **coinvolgere e motivare le persone** in relazione alla creazione ed all'apporto di valore per i clienti e le altre parti interessate.

Per far ciò dovrebbe tenere in considerazione attività quali:

- introdurre processi strutturati di condivisione ed impiego delle conoscenze ( es. uno **schema per raccogliere idee e suggerimenti per il miglioramento**)
- sistemi premianti, basati su una valutazione individuale
- una qualificazione delle abilità e piani di carriera, allo scopo di promuovere lo sviluppo personale,
- riesami in continuo del grado di soddisfacimento delle aspettative individuali,
- **mentoring** e **coaching**.



## **Conoscenza, informazione e tecnologia (6.7)**

L'organizzazione dovrebbe stabilire e mantenere attivi processi per gestire le conoscenze, le informazioni e le tecnologie, in quanto risorse essenziali.

I processi dovrebbero affrontare come identificare, ottenere, mantenere, proteggere, utilizzare e valutare l'esigenza di tali risorse.

L'organizzazione dovrebbe condividere in modo appropriato tali conoscenze, informazioni e tecnologie, con le proprie parti interessate.



## Conoscenze (6.7.2)

Aspetti da tenere in considerazione:

- apprendere da insuccessi, situazioni di “**quasi insuccesso**” e successi
- **capitalizzare le conoscenze e le esperienze delle persone,**
- acquisire conoscenze da clienti, partner e fornitori,
- fare tesoro delle conoscenze non documentate (tacite ed espresse) esistenti nell'organizzazione,
- garantire l'efficace scambio dei contenuti essenziali (in particolare a ciascuna interfaccia nella catena di fornitura e di produzione),
- gestire dati e registrazioni.



## Risorse naturali (6.8)

La disponibilità di risorse naturali é uno dei fattori che possono influenzare il *sustained success* di un'organizzazione e la sua capacità di soddisfare i requisiti dei clienti e delle altre parti interessate. Occorrerebbe quindi:

- considerare i rischi e le opportunità correlati alla disponibilità ed all'utilizzo di energia e di risorse naturali nel breve e nel lungo periodo.
- rivolgere adeguata attenzione all'integrazione degli aspetti di protezione ambientale nella progettazione e sviluppo del prodotto, dei processi,
- minimizzare gli impatti ambientali lungo l'intero ciclo di vita di prodotti e infrastrutture, a partire dalla progettazione, passando attraverso la produzione o l'erogazione del servizio, fino alla distribuzione, all'utilizzo ed all'eliminazione del prodotto.

NOTA vedere la ISO 14001 ed altre norme predisposte dall'ISO/TC 207 sulla gestione ambientale.



## Pianificazione e controllo dei processi (7.2)

Stabilire processi e definire le funzioni per fornire prodotti tali da soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti e altre parti interessate.

Pianificare i processi (gestione, messa a disposizione delle risorse, realizzazione del prodotto, monitoraggio, misurazione e riesame) in accordo con la strategia.

Nella pianificazione e controllo dei processi, si dovrebbero tenere in considerazione:

- l'analisi del contesto,
- le previsioni di sviluppo del mercato nel breve e nel lungo periodo,
- le esigenze e le aspettative delle parti interessate,





## Monitoraggio (8.2)

Monitoraggio,  
misurazione,  
analisi e  
riesame  
Cap. 8

- L'alta direzione dovrebbe monitorare **il contesto**, raccogliere e gestire le informazioni necessarie per:
- conoscere e comprendere le esigenze e le aspettative presenti e future di tutte le **pertinenti** parti interessate,
  - valutare le forze, le debolezze, le opportunità e le minacce,
  - determinare l'esigenza di offerte alternative, competitive o di nuovi prodotti,
  - valutare i mercati e le tecnologie attuali ed **emergenti**,
  - anticipare le modifiche, attuali e previste, dei requisiti cogenti,



## Monitoraggio (8.2)

- interpretare il mercato del lavoro e i suoi effetti sulla **fedeltà delle persone nell'organizzazione**,
- interpretare le tendenze sociali, economiche, ecologiche e gli aspetti culturali locali pertinenti alle attività dell'organizzazione,
- determinare le necessità connesse alle risorse naturali e alla loro salvaguardia nel lungo periodo,
- valutare le attuali capacità organizzative e di processo.



## Misurazione (8.3)

Monitoraggio,  
misurazione,  
analisi e  
riesame  
Cap. 8

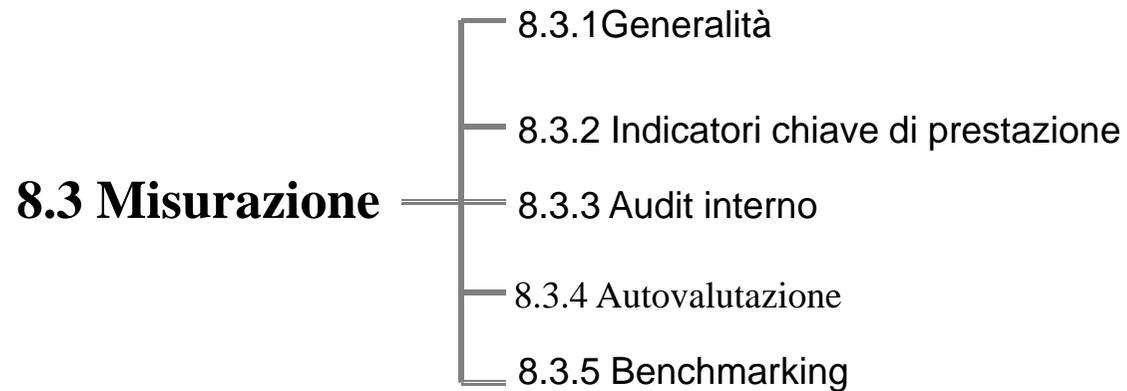
L'alta direzione dovrebbe

- **Valutare i progressi verso il raggiungimento dei risultati** pianificati, a fronte della mission, della vision, delle politiche, delle strategie e degli obiettivi, a tutti i livelli e nell'ambito di tutti i pertinenti processi e funzioni dell'organizzazione.
- **Monitorare tali progressi**, allo scopo di raccogliere e fornire le informazioni necessarie per le valutazioni delle prestazioni e per assumere decisioni efficaci.
- **Scegliere appropriati KPI** e una metodologia di monitoraggio.



# I focus della norma

Monitoraggio,  
misurazione,  
analisi e  
riesame  
Cap. 8





## Analisi (8.4)

Monitoraggio,  
misurazione,  
analisi e  
riesame  
Cap. 8

L'alta direzione dovrebbe analizzare le informazioni raccolte dal monitoraggio del contesto dell'organizzazione, identificare rischi ed opportunità, e stabilire piani per la loro gestione.

L'analisi delle informazioni raccolte dovrebbe permettere di assumere decisioni basate su dati di fatto, relativamente ad aspetti di strategia e di politica quali:

- le possibili modifiche delle esigenze e aspettative delle parti interessate, nel lungo periodo,





## Riesame delle informazioni (8.5)

Monitoraggio,  
misurazione,  
analisi e  
riesame  
Cap. 8

L'alta direzione dovrebbe utilizzare un approccio sistematico per riesaminare le informazioni disponibili e per assicurare che le informazioni siano utilizzate per il processo decisionale (vedere il punto 4.2).

I riesami dovrebbero essere eseguiti ad intervalli pianificati e periodici, per permettere di determinare le tendenze, e di valutare il progresso dell'organizzazione verso il conseguimento dei propri obiettivi.

.....





# I focus della norma

## 9 Miglioramento, Innovazione ed Apprendimento

A seconda del contesto dell'organizzazione, il miglioramento e l'innovazione potrebbero essere necessari per il successo durevole.

L'apprendimento costituisce la base per miglioramento ed innovazione efficaci ed efficienti.



L'organizzazione dovrebbe assicurare che il miglioramento continuo si affermi come parte della cultura dell'organizzazione stessa :

fornendo alle persone dell'organizzazione, attraverso l'ampliamento del loro potere decisionale (empowerment), l'opportunità di partecipare alle attività di miglioramento;

-mettendo a disposizione le risorse necessarie;

-stabilendo sistemi di riconoscimento e premio per il miglioramento;

.....





# I focus della norma

## Miglioramento o innovazione ?

**Improvement and innovation are not clearly distinguished.** Improvement emphasizes continuity based on an existing foundation, while innovation constructively denies a part or a whole of the existing foundation and brings about a new framework.

( nota : dall' ISO FDIS 9004)

Il miglioramento enfatizza la continuità, sulla base dell'esistente, mentre l'innovazione nega, in modo costruttivo, in parte o tutto l'esistente e produce una nuova configurazione.



L'innovazione può essere applicata a qualsiasi livello, ad esempio mediante modifiche riguardanti:

- **la tecnologia o il prodotto** (innovazioni che non solo rispondono all'evoluzione delle esigenze - dei clienti e delle altre parti interessate - ma tali anche da anticipare potenziali variazioni nel contesto e nel ciclo di vita del prodotto),
- **i processi** (metodi di produzione, variabilità),
- **l'organizzazione** (natura e struttura organizzativa),
- **il sistema di gestione** (per assicurare che, quando si prospettino cambiamenti nel contesto, sia mantenuto il vantaggio competitivo e vengano colte le nuove opportunità).

dovrebbe essere tempestiva; gestita come un processo;  
dovrebbero essere valutati e gestiti i rischi connessi con  
l'innovazione



*La definizione, il mantenimento e la gestione di **processi per l'innovazione** all'interno dell'organizzazione **possono essere influenzati da aspetti quali:***

- l'urgenza di innovare*
- gli obiettivi ed i relativi impatti*
- l'impegno dell'organizzazione*
- la disponibilità delle persone ad affrontare la sfida ed a cambiare lo status quo;*
- le nuove tecnologie disponibili o emergenti*



# I focus della norma

## Apprendimento (9.4)

Miglioramento,  
innovazione ed  
apprendimento  
Cap. 9

L'organizzazione dovrebbe incoraggiare il miglioramento e l'innovazione mediante l'apprendimento.

L'organizzazione per conseguire il successo durevole dovrebbe tenere in considerazione ed adottare due modalità di apprendimento:

- l'apprendimento come organizzazione;
- l'apprendimento che integra le capacità degli individui con quelle dell'organizzazione



# Come valutare i progressi verso il successo durevole ?



# L'Appendice A alla Norma

## Lo strumento di autovalutazione

La norma propone l'autovalutazione quale strumento per individuare quale la posizione dell'organizzazione e del suo sistema di gestione, in una scala di livelli di maturità da 1 a 5, verso l'obiettivo del successo durevole



## L'Appendice alla Norma

Prospetti di  
autovalutazione per  
elementi chiave

Top Management  
Middle Management

Prospetti di  
autovalutazione per  
elementi di dettaglio

Operational Management  
Process Owners



## L'autovalutazione

L'appendice A alla ISO 9004:2009 propone due diverse Autovalutazioni della maturità dell'organizzazione

- **per elementi chiave**, rivolta all'Alta Direzione, al fine di ottenere una panoramica dei comportamenti organizzativi e delle prestazioni attuali, come input al processo decisionale e di indirizzo.
- **per elementi di dettaglio**, destinata alla direzione operativa ed ai *process owner*, per un esame delle sue performance in rapporto a ciascuno dei punti della norma.



# L'autovalutazione per il Top Management

Schema di Autovalutazione per elementi chiave – Correlazione tra elementi chiave e livelli di maturità

Elemento chiave	Livello di maturità				
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Su cosa è focalizzata la gestione?</b>  (Gestione)					
<b>Qual è l'approccio di leadership?</b>  (Gestione)					
<b>Come si decide ciò che è importante?</b>  (Strategia & Politica)					
<b>Cosa occorre per ottenere dei risultati?</b>  (Risorse)					
<b>Come sono organizzate le attività?</b>  (Processi)					



# L'autovalutazione per il Top Management

## Schema di Autovalutazione per elementi chiave – Continuazione

Elementi chiave	Livello di maturità				
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Come i risultati sono raggiunti?</b> (Monitoraggio & Misurazione)					
<b>Come i risultati sono monitorati?</b> (Monitoraggio & Misurazione)					
<b>Come sono decise le priorità di miglioramento?</b> (Miglioramento, innovazione & apprendimento)					
<b>Come avviene l'apprendimento?</b> (Miglioramento, innovazione & apprendimento)					
Nota bene: Il livello corrente di maturità degli elementi individuali dell'organizzazione è il più alto livello raggiunto sino a tal punto (procedendo da sinistra verso destra) senza precedenti "gaps"(lacune) nei criteri.					





L'identificazione del livello di maturità dovrebbe essere fatta confrontando la situazione attuale nell'organizzazione con gli esempi che sono riportati nei prospetti, e spuntando gli elementi che l'organizzazione sta già applicando; occorre iniziare in corrispondenza del livello 1 e procedere fino ai livelli di maturità più elevati. Il livello corrente di maturità sarà il più alto livello di maturità conseguito senza alcuna precedente lacuna fino a quel punto.

Elemento chiave	Livello di maturità				
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Su cosa è focalizzata la gestione?</b> (Gestire)	La gestione è focalizzata su prodotti, azionisti o su alcuni clienti, con reazioni puntuali a cambiamenti, problemi ed opportunità.	La gestione è focalizzata su clienti e requisiti cogenti, con qualche reazione strutturata ai problemi ed alle opportunità.	La gestione è focalizzata sulle persone dell'organizzazione o su alcune ulteriori parti interessate.  Sono definiti ed attuati processi per reagire a problemi ed opportunità.	La gestione è focalizzata sul bilanciamento delle esigenze delle parti interessate identificate.  Il miglioramento continuo è enfatizzato come parte dell'orientamento dell'organizzazione.	La gestione è focalizzata sul bilanciamento delle esigenze delle parti interessate emergenti.  Le prestazioni migliori del settore sono fissate come un obiettivo primario.
<b>Qual è l'approccio della leadership?</b> (Gestire)	L'approccio è reattivo ed è basato su istruzioni dall'alto verso il basso.	L'approccio è reattivo, ed è basato su decisioni dei responsabili a differenti livelli.	L'approccio è proattivo, e l'autorità di assumere decisioni è delegata.	L'approccio è proattivo, con elevato coinvolgimento delle persone dell'organizzazione nel processo decisionale.	L'approccio è proattivo ed orientato all'apprendimento, con empowerment delle persone a tutti i livelli.
<b>Come si decide cosa è importante?</b> (Strategia & politica)	Le decisioni sono basate su input informali provenienti dal mercato e da altre fonti.	Le decisioni sono basate sulle esigenze e sulle aspettative del cliente.	Le decisioni sono basate sulla strategia e legate ad esigenze ed aspettative delle parti interessate.	Le decisioni sono basate sulla declinazione della strategia nelle esigenze operative e nei processi operativi.	Le decisioni sono basate sull'esigenza di flessibilità, agilità e prestazioni durevoli.
<b>Cosa occorre per ottenere risultati?</b> (Risorse)	Le risorse sono gestite in maniera puntuale.	Le risorse sono gestite efficacemente.	Le risorse sono gestite efficientemente.	Le risorse sono gestite efficientemente ed in modo da tener conto delle loro carenze individuali.	La gestione e l'utilizzo delle risorse sono pianificati, sviluppati efficientemente e soddisfano le parti interessate.
<b>Come sono organizzate le attività?</b> (Processi)	Non esiste un approccio sistematico per l'organizzazione delle attività, ma esistono solo alcune procedure o istruzioni di lavoro di base.	Le attività sono organizzate per funzione, esiste un sistema di gestione per la qualità di base.	Le attività sono organizzate in un sistema di gestione per la qualità basato sui processi che è efficace ed efficiente, e che permette flessibilità.	Esiste un sistema di gestione per la qualità che è efficace ed efficiente, con buone interazioni tra i suoi processi, e che supporta l'agilità ed il miglioramento. I processi sono rivolti alle esigenze delle parti interessate identificate.	Esiste un sistema di gestione per la qualità che supporta l'innovazione ed il benchmarking, e che è rivolto alle esigenze ed aspettative di parti interessate emergenti, così come di quelle già identificate.
<b>Come sono conseguiti i risultati?</b> (Monitoraggio & misurazione)	I risultati sono conseguiti in un modo casuale.  Le azioni correttive sono di tipo puntuale.	Sono conseguiti alcuni risultati previsti.  Sono eseguite azioni correttive e preventive in un modo sistematico.	Sono conseguiti i risultati previsti, specialmente per le parti interessate identificate.  C'è un utilizzo coerente di monitoraggio, misurazione o miglioramento.	Sono conseguiti risultati coerenti, positivi, previsti, con tendenze durevoli.  Miglioramenti ed innovazioni sono conseguiti in un modo sistematico.	I risultati ottenuti sono al di sopra della media del settore per l'organizzazione, e sono mantenuti nel lungo periodo.  C'è attuazione di miglioramento ed innovazione nell'ambito di tutta l'organizzazione.



Per l'autovalutazione dettagliata sono disponibili 6 prospetti , da A.2 ad A.6 con complessivamente 32 elementi di valutazione (tuttavia l'organizzazione potrebbe definire criteri aggiuntivi o diversi, oppure limitarsi a utilizzare isolatamente una o più tabelle, in funzione delle proprie specifiche necessità e/o priorità).

Entrambi i quadri prevedono che l'organizzazione, sulla base della rispondenza a ciascuno dei criteri prestazionali considerati, possa collocarsi ad uno dei cinque livelli di maturità previsti, dal livello 1: "base", al livello 5: “raggiungendo il successo durevole”



## Il ruolo del responsabile e del “coadiutore”

La norma oltre che al responsabile suggerisce di nominare un facilitator, in italiano “coadiutore”, per assistere il processo, senza specificarne i compiti

Mentre al responsabile è normalmente affidata l’autorità per assicurare l’effettuazione della auto valutazione secondo i tempi le modalità stabilite, al coadiutore potrebbero essere affidati ad esempio i compiti di

- pianificare le attività e coordinare i diversi attori coinvolti, predisporre i documenti in input e di raccolta dei documenti in output nelle varie fasi di processo;
- predisporre le necessarie comunicazioni;
- preparare dell’ambiente dove svolgere l’autovalutazione;
- preparare i risultati per la presentazione, con format e modalità appropriate, alla direzione ed ad i soggetti coinvolti.

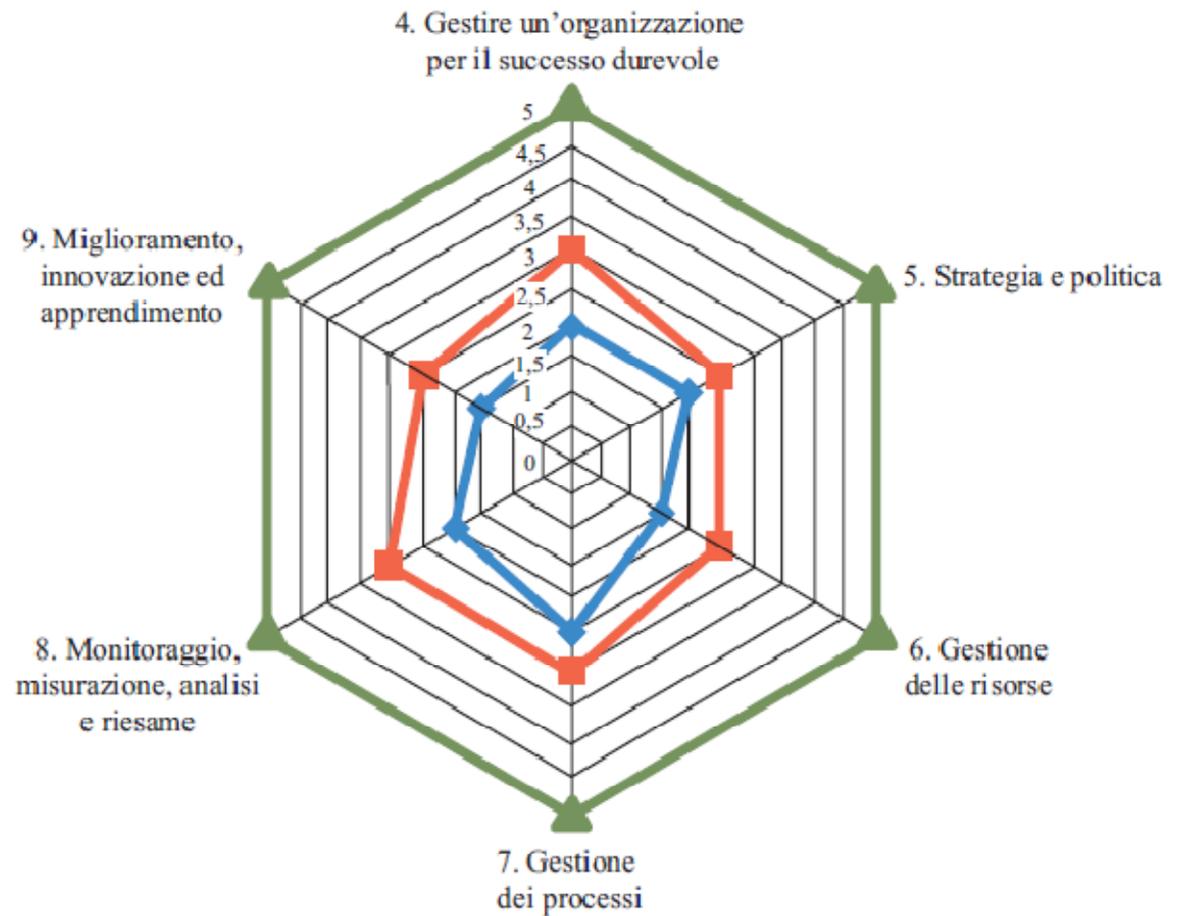


figura A.2

## Illustrazione esemplificativa dei risultati di un'autovalutazione

### Legenda

- ◆ Livello raggiunto
- Obiettivo





## L'autovalutazione

### I risultati dell'autovalutazione

L'autovalutazione dovrebbe portare a :

- identificare le possibili aree di miglioramento e di innovazione;
- definire le priorità e piani di azione per il miglioramento/innovazione;
- fornire informazioni in ingresso al Riesame;
- **stimolare confronti e l'apprendimento nell'ambito di tutta l'organizzazione;**
- monitorare i progressi con la ripetizione periodica dell'autovalutazione.



Per concludere.....

Perchè la nuova ISO 9004 dovrebbe interessare chi è al vertice dell'organizzazione?



Perchè la nuova guida supporta l'organizzazione nel:

- raggiungere gli obiettivi stabiliti per un lungo periodo
- rispondere proattivamente ai rischi derivanti da cambiamenti nel contesto
- soddisfare le parti interessate rilevanti in modo bilanciato
- ottenere ed accrescere il sostegno degli stakeholders e prevenirne il rischio di insoddisfazione
- autovalutare i livelli di maturità raggiunti ed i progressi verso il “sustained success”



## Come mettere la nuova ISO 9004 subito al servizio dell'organizzazione ?

- suscitare l'interesse della direzione evidenziando le finalità ed i concetti chiave della norma;
- procedere alla prima autovalutazione del livello di maturità;
- coinvolgere le persone nell'esame e discussione dei risultati ottenuti;
- apprendere dalla norma;
- decidere dove, come avanzare verso il livello di maturità superiore.



# Grazie per l'attenzione

[mauro.rivara@autostradadeifiori.it](mailto:mauro.rivara@autostradadeifiori.it)

