

Commenti redatti per AICQ Centronord da: Dr. Giovanni Mattana – Presidente commissione UNI, sistemi di gestione qualità; Direttore rivista "Qualità".

UNA TAPPA MILIARE

La norma intende fornire un aiuto di sostanza alle organizzazioni interessate a raggiungere i *propri* obiettivi nel *proprio* contesto esterno. Poiché questo contesto in moltissimi casi è ormai estremamente dinamico e competitivo, la norma assegna grande importanza alla strategia, all'innovazione ed all'apprendimento.

La norma fornisce quindi una prospettiva di gestione per la qualità più ampia rispetto alla ISO 9001.

La norma offre un aiuto di sostanza a quella parte di aziende che accetta la sfida di rimanere competitive in un contesto sempre più difficile:

- essa estende le esigenze ed aspettative dei clienti a quelle di tutte le pertinenti parti interessate, per realizzare più forti sinergie e prospettive di 'patrimonio', non solo di qualità delle forniture;
- essa fornisce una guida per il miglioramento sistematico e continuo delle prestazioni complessive dell'organizzazione in una prospettiva che include l'oggi ma considera anche il domani e il dopodomani .

LO SCOPO DELLA NORMA

'La presente norma internazionale fornisce alle organizzazioni una guida per aiutare a raggiungere il successo durevole attraverso l'approccio della gestione per la qualità. Essa é applicabile a qualsiasi organizzazione, indipendentemente da dimensione, tipo ed attività.

La presente norma internazionale non é destinata ad uso di certificazione, regolamentare o contrattuale'.

LA STRUTTURA E L'INDICE DELLA NORMA

Sono illustrate dalla fig.1 e dall'indice della Norma

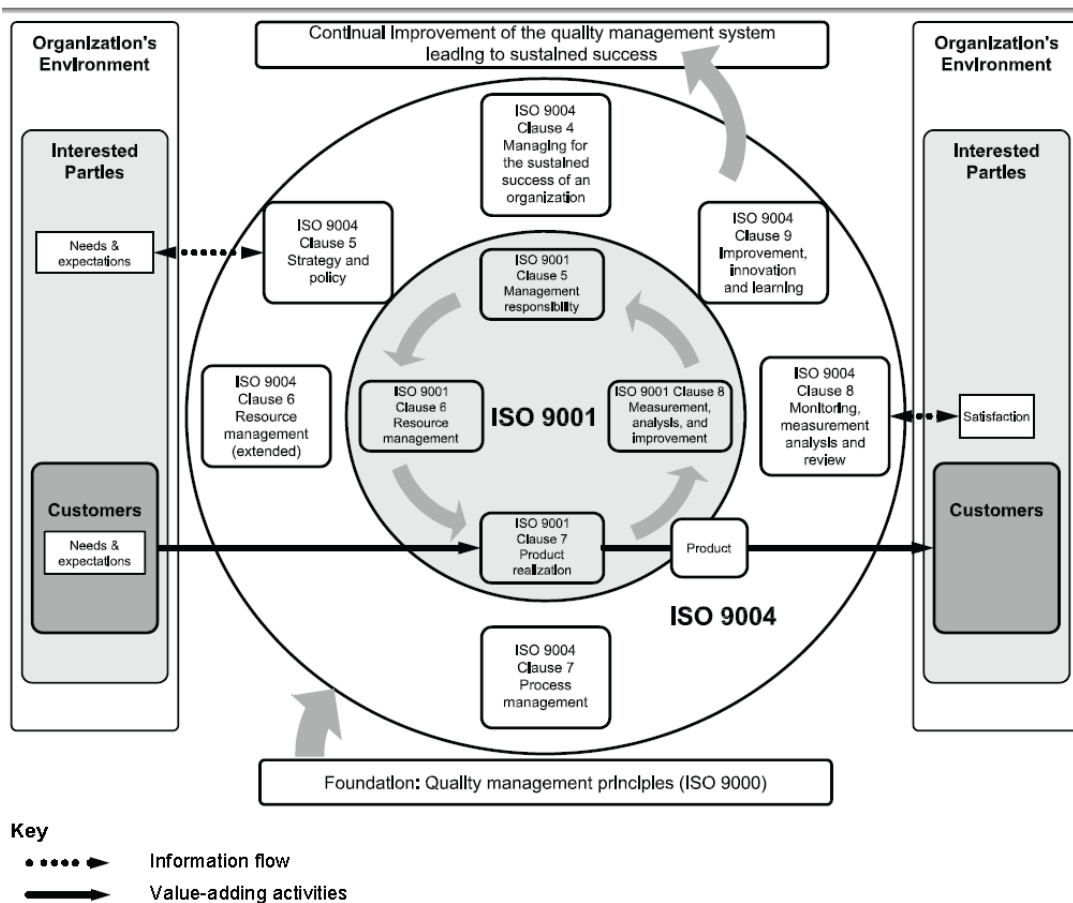


Figure 1 — Extended model of a process-based quality management system

Indice della Norma

Introduzione

1. Scopo e campo di applicazione
 2. Riferimenti normativi
 3. Termini e definizioni
 4. Gestire un'organizzazione per il successo durevole
 5. Strategia e politica
 6. Gestione delle risorse
 7. Gestione del processo
 8. Monitoraggio, misurazione, analisi e riesame
 9. Miglioramento, innovazione ed apprendimento
- Appendice A (informativa)-Strumento di autovalutazione
 Appendice B (informativa)-Principi di gestione per la qualità
 APPENDICE C (informativa)-Corrispondenza tra la ISO 9004:2009 e la ISO 9001:2008
 Bibliografia

I singoli capitoli si suddividono in numerosi sotto capitoli. Ad esempio:

-Il cap 3 introduce le definizioni di

3.1 successo durevole

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

3.2 contesto dell'organizzazione

combinazione di fattori e di condizioni interni ed esterni che possono influenzare il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione ed il suo comportamento nei confronti delle sue parti interessate.

-Il cap. 4, **Gestire un'organizzazione per il successo durevole**, si articola in

4.1 Generalità

4.2 Successo durevole

4.3 Il contesto dell'organizzazione

4.4 Parti interessate, esigenze ed aspettative

-Il cap. 5, **Strategia e politica**, si articola in

5.1 Generalità

5.2 Formulazione della strategia e della politica

5.3 Attuazione della strategia e della politica

5.4 Comunicazione della strategia e della politica

-Il cap. 6, **Gestione delle risorse**, si articola in

6.1 Generalità

6.2 Risorse finanziarie

6.3 Persone nell'organizzazione

6.4 Partner e fornitori

6.5 Infrastrutture

6.6 Ambiente di lavoro

6.7 Conoscenza, informazione e tecnologia

6.8 Risorse naturali

-Il cap. 9, **Miglioramento, innovazione ed apprendimento**, si articola in

9.1 Generalità

9.2 Miglioramento

9.3 Innovazione

9.4 Apprendimento

LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE

L'autovalutazione è un riesame comprensivo completo e sistematico delle attività e dei risultati di un'organizzazione, riferito ad una norma prescelta.

L'autovalutazione può fornire una visione complessiva delle prestazioni di un'organizzazione e del grado di maturità del sistema di gestione. Essa può inoltre aiutare ad identificare aree per il miglioramento e/o per l'innovazione ed a determinare priorità per le azioni successive.

Un'organizzazione dovrebbe utilizzare l'autovalutazione per identificare le opportunità di miglioramento e di innovazione, fissare priorità e stabilire piani di azione con l'obiettivo del successo durevole. L'elemento in uscita dall'autovalutazione mostrerà forze e debolezze, il livello di maturità dell'organizzazione e, se ripetuta, i progressi nel tempo dell'organizzazione.

I risultati dell'autovalutazione di un'organizzazione possono essere un prezioso elemento in ingresso nei riesami di direzione. L'autovalutazione, inoltre, ha la potenzialità di essere uno strumento di apprendimento, che può fornire una miglior visione dell'organizzazione e promuovere il coinvolgimento delle parti interessate.

Il modello di autovalutazione è riportato nell'appendice A della norma; consiste in una *autovalutazione di vertice*, relativa ai temi di base di ogni organizzazione, e in una *autovalutazione dettagliata*, relativa ad ogni punto specifico della norma; nell'esempio sotto riportato viene mostrato come auto-valutarsi a fronte dei punti 9.3 *Innovazione* e 9.4 *Apprendimento* della norma stessa; l'autovalutazione risulta molto facile ed univoca, essendo la griglia di maturità personalizzata sui singoli contenuti della norma.

ELEMENTO CHIAVE	LIVELLO DI MATURITÀ				
	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
9.3 Innovazione	Esiste una limitata innovazione. Sono introdotti nuovi prodotti in maniera puntuale, senza mettere in atto alcuna pianificazione per l'innovazione.	Le attività di innovazione sono basate su dati concernenti le esigenze e le aspettative dei clienti.	Il processo di innovazione per nuovi prodotti e processi è in grado di identificare modifiche nel contesto dell'organizzazione, per pianificare innovazioni.	Sono stabilite le priorità di innovazione, sulla base di un bilanciamento tra la loro urgenza, la disponibilità delle risorse e la strategia dell'organizzazione. I fornitori e partner sono coinvolti nei processi di innovazione. L'efficacia ed efficienza dei processi di innovazione sono valutate con regolarità in quanto parte del processo di apprendimento. L'innovazione è utilizzata per migliorare il modo in cui l'organizzazione opera.	Attività di innovazione anticipano possibili modifiche nel contesto Economico dell'organizzazione. Sono sviluppati piani preventivi per evitare o minimizzare i rischi identificati che accompagnano le attività di innovazione. L'innovazione è applicata a prodotti, processi, strutture organizzative, al modello operativo ed al sistema di gestione dell'organizzazione.
9.4 Apprendimento	Si traggono alcuni insegnamenti	L'apprendimento scaturisce in	Esistono attività pianificate, eventi e forum per la	L'apprendimento è riconosciuto come un aspetto fondamentale. Le reti di relazioni, la connettività	La cultura dell'apprendimento consente di assumere

<p>ento</p>	<p>a seguito di reclami. L'apprendimento avviene su base individuale, senza la condivisione di conoscenze.</p>	<p>un modo reattivo dall'analisi sistematica dei problemi e di altri dati. Esistono processi per la condivisione di informazioni e di conoscenze.</p>	<p>condivisione delle informazioni. Esiste un sistema per il riconoscimento dei risultati positivi dai suggerimenti o dalle lezioni apprese. L'apprendimento è affrontato nella strategia e nelle politiche.</p>	<p>e l'interattività sono promosse dall'alta direzione per condividere le conoscenze. L'alta direzione supporta iniziative per l'apprendimento, e guida con il proprio esempio. La capacità di apprendimento dell'organizzazione integra la competenza personale e la competenza organizzativa. L'apprendimento è fondamentale per i processi di miglioramento e di innovazione.</p>	<p>rischi e accettare insuccessi, purché questo porti ad apprendere dagli errori e ad opportunità per il miglioramento. Esistono coinvolgimenti esterni a scopo di apprendimento</p>
--------------------	--	---	--	--	--

L'appendice considera altri due aspetti importanti:

A.5 Utilizzo degli strumenti di autovalutazione

A. 6 Risultati di autovalutazione e pianificazione del miglioramento e dell'innovazione, che forniscono indicazioni su come utilizzare al meglio i risultati dell'autovalutazione ai fini della costruzione del percorso per un successo durevole.

L'AMBIZIONE DELLA NORMA

L'ambizione della norma è molto grande:

- Essere capace di interpretare le esigenze della pattuglia più innovativa nel paniere mondiale delle aziende
- Fornire ad esse un aiuto nel viaggio verso il successo durevole
- Fornire un modello di autovalutazione aggiornato e maneggevole
- Spingere la piattaforma di oltre un milione di organizzazioni oggi certificate verso l'obiettivo di conseguire un successo durevole
- **Diventare nei prossimi anni la norma più importante della famiglia Iso 9000.**