



Le esigenze delle aziende e gli indirizzi strategici ISO per i Sistemi di Gestione

Giovanni Mattana

Milano 20.11.2008

I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ

TQM-EQA

**COMPETITIVITÀ
ECCELLENZA**
II "*COME*"

Distanza dai migliori

ISO-9004:2000

**MIGLIORAMENTO
PRESTAZIONI**
"*cosa si potrebbe*"

Soddisfazione Parti Interessate
Sviluppo del Patrimonio

ISO-9001:2008

**SGQ
EFFICACI E
CONFORMI**
"*il COSA*"

Soddisfazione clienti
Continuità della transazione
Requisiti "minimi" per certificazione



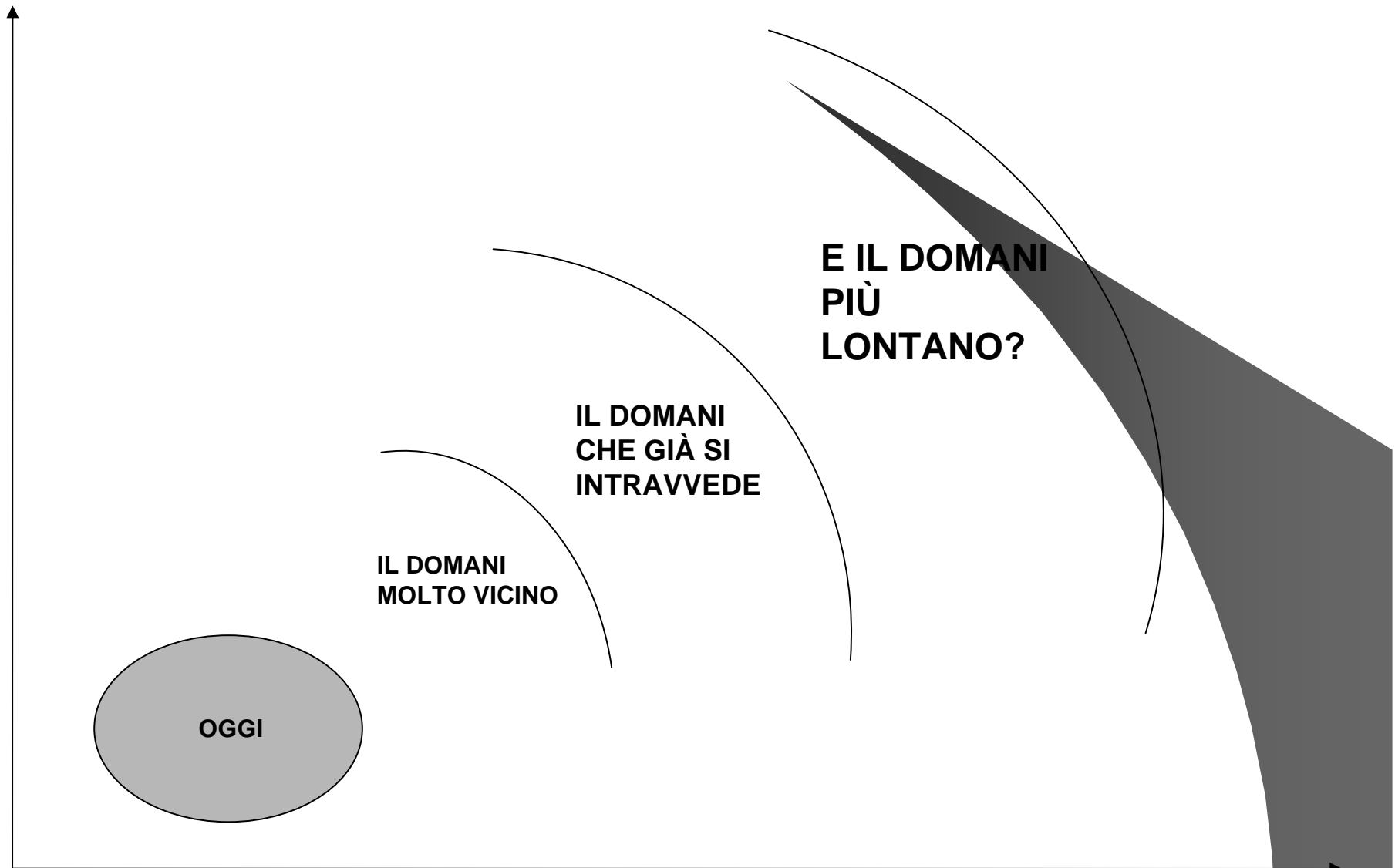
COME EVOLVE?

Il successo della Qualità è dovuto ai problemi e ai bisogni ai quali ha saputo dare una risposta

- Quali nuove esigenze oggi ?
- Quali problemi tendenziali?



Quali Prospettive per la Qualità?





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

- **A-Ridurre l'incidenza di certificazioni non credibili
L'approccio delle 'mele marce'.**
- **B- Mettere più valore in *tutte* le certificazioni**

1.1- Ridurre l'incidenza di certificazioni non credibili

L'approccio delle 'mele marce'



- Aprile 2001 : forum sulla '*Immagine ed integrità dell'ISO*';
- 2002 lettera del segretario generale dell'ISO per "*estirpare i disonesti gli incompetenti*";
- CASCO, aprile 2002, identificava tre primi problemi da affrontare:
 - *le cattive pratiche (disoneste o non etiche) degli organismi di valutazione della conformità;*
 - *le pubblicità ingannevoli sui risultati di valutazione di conformità, incluso un uso scorretto dei marchi di conformità e*
 - *una confusione nel mercato tra certificazione e accreditamento;*come conseguenza identificava un certo numero di misure per aiutare i servizi di valutazione della conformità a selezionare organismi che operassero in modo competente ed etico.
- Purtroppo, nonostante tutte queste prese di posizione, nel periodo immediatamente successivo non sono state individuati dei provvedimenti *radicali* capaci di eliminare le cause, ma si è tuttavia avviato un lavoro articolato in molti piccoli passi e in un impegno congiunto tra ISO, IAF (*International Accreditation Forum*) and ILAC (*International Laboratory Accreditation Cooperation*). Molto importante l'avanzamento di tale insieme di iniziative



1.1- Ridurre l'incidenza di certificazioni non credibili (2) L'approccio delle 'mele marce'

- **AIOICI dic. 2007:**
 - *E' un fatto che il business nel 21 secolo chiederà sempre più verifiche di conformità condotte da parti terze indipendenti a protezione dei mercati e del consumatore;*
 - *E' un fatto che tutte le parti interessate (PA, Accredimento, Produttori, Organismi di certificazione, Servizi di Consulenza, Consumatori) devono avere l'interesse comune ad ottenere servizi di verifica delle conformità indipendenti, credibili, con valore tangibile ed a costi sostenibili in un ambito di corretta e professionale concorrenza tra Organismi di Certificazione ed Ispezione.*
 - *Ma ...è un anche un fatto la percezione che l'utenza, almeno per gli schemi di certificazione volontaria, non è pienamente soddisfatta nelle sue aspettative.*
- **Varie iniziative Iso per fare meglio chiarezza: l'iniziativa , 'che cosa sono e non sono i SG, le precisazioni della nuova 9001:2008,...**



1.2- Mettere più valore in TUTTE le certificazioni.

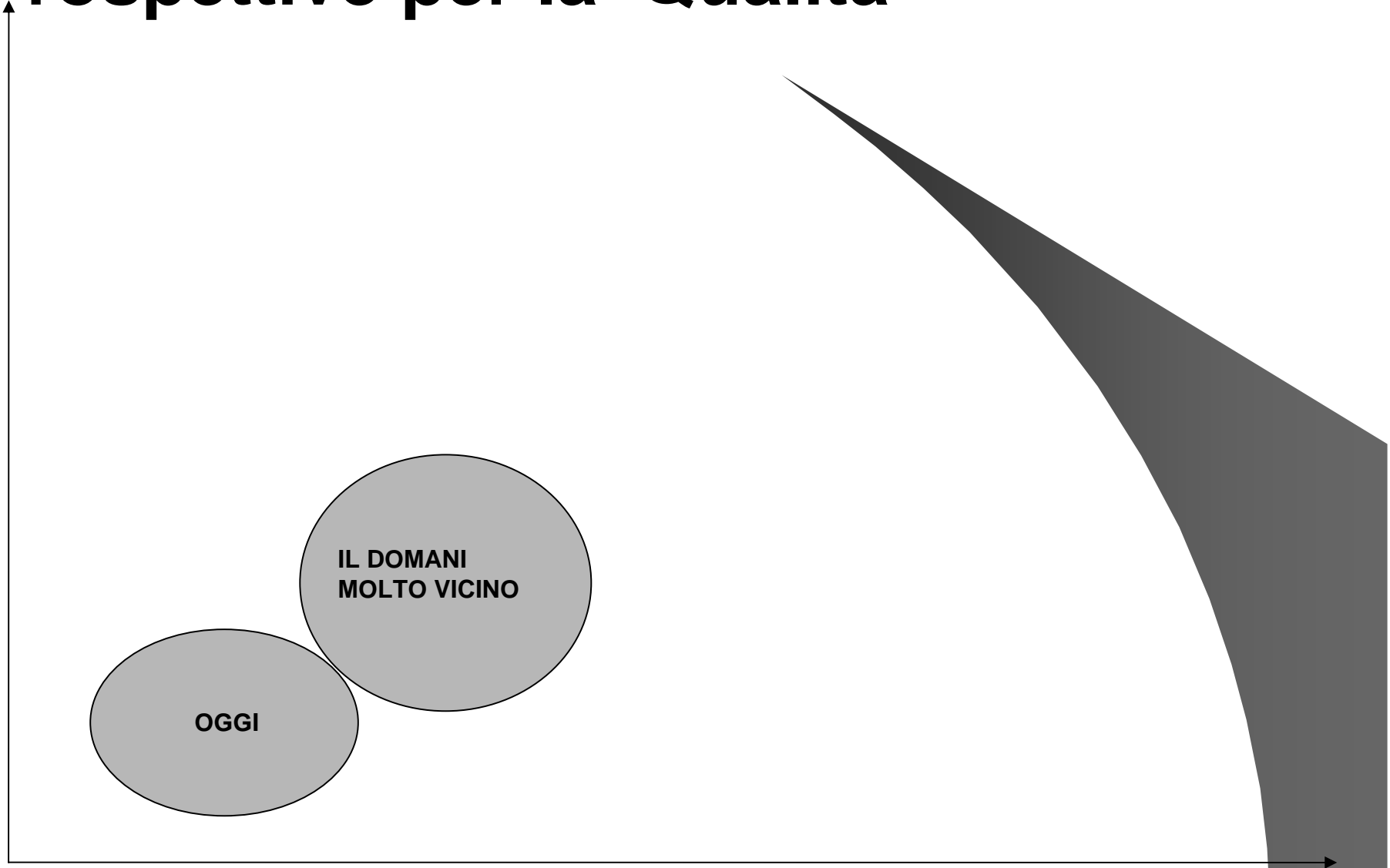
- Prima necessità *“RIDARE SPESSORE!”*

Certamente abbiamo un problema complessivo di recupero di terreno, di pervasività maggiore, di accelerazione nell'acquisizione di padronanza dei processi, di visione sistemica, di valutazione di efficacia, di rinforzo alle prassi di autovalutazione e di Benchmark.

- Saper applicare i metodi che esistono (tanti!)
- Mettere più valore nell'applicazione degli strumenti
 - Processi, mondo clienti, obiettivi, efficacia del sistema, coinvolgimento
 - Mettere più valore nella misurazione delle performances, nelle diagnosi e nell'audit
- Saper dare un valore aggiunto alla propria organizzazione e aiutare le organizzazioni a convergere più rapidamente sugli obiettivi emergenti.



Prospettive per la Qualità





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**

UN MODELLO ESTESO DI SGQ GIAPPONE 2003, rivisto 2005





Titolo:

Quality management systems -

Managing for success -

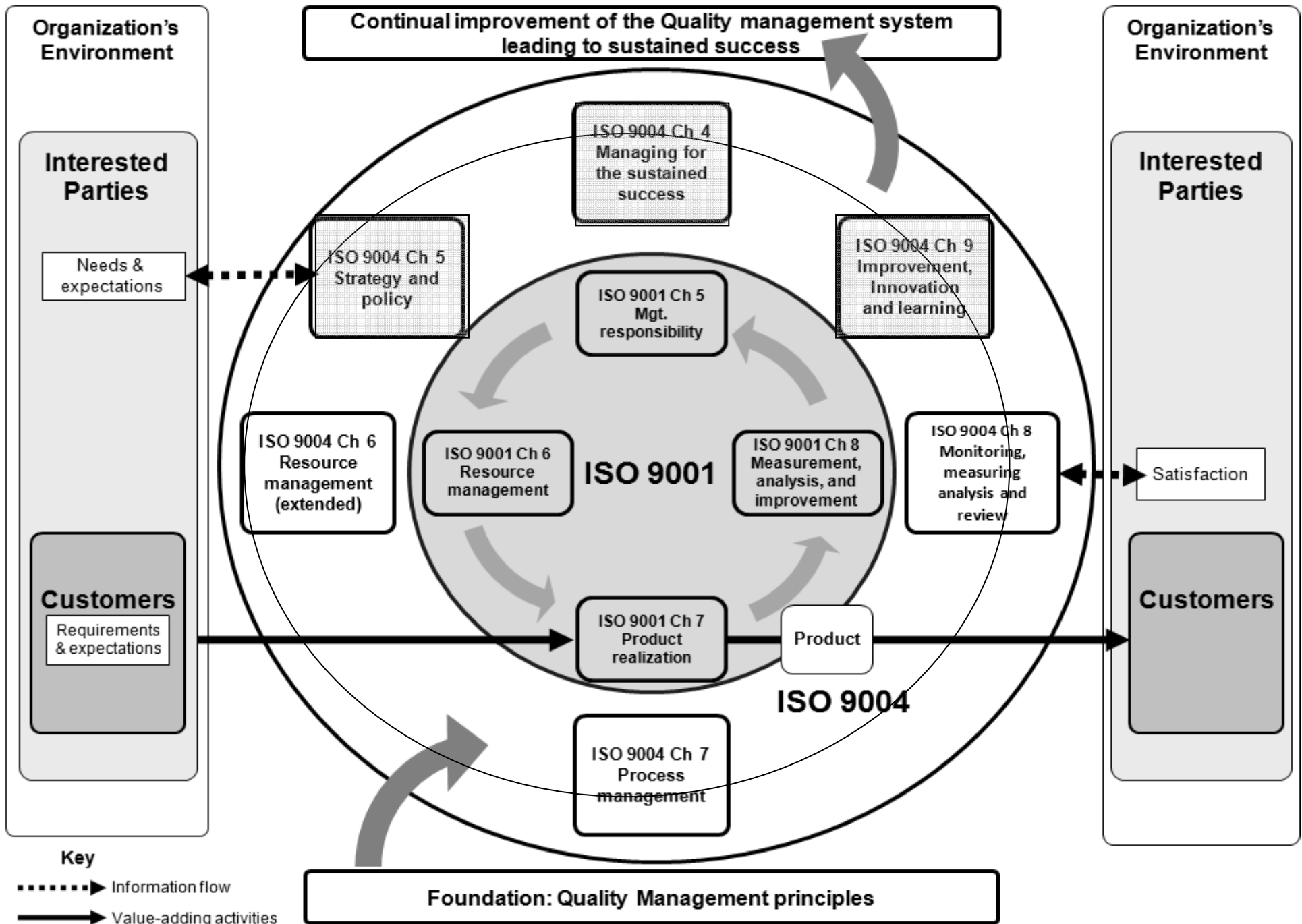
A quality management approach

success

<of an organization>

result of the ability of an organization or its activities to maintain and develop its performance in the long term.

Note. The success of an organization emphasizes the need for a balance between its economic or financial interests and the needs of its interested parties, such as customers, users, investors / shareholders (owners), people in the organization, suppliers, partners, interest groups and communities.





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

diagnosi (e metodologia per l'autodiagnosi),

consapevolezza,

guida (per es. ogni singolo punto della norma prevede contenuti crescenti in una scala di maturità)

nel

viaggio verso il successo duraturo

2- Ruolo, Opportunità e Rischi sui MSS, IN PROSPETTIVA Uno studio strategico Iso, 2003-2005



ALCUNI DATI EMERSI

- grande proliferazione di norme settoriali o norme miste o norme collegate. Ora sono 70 !!
- *greater need for sector applications of existing or new MSS*
- *Some stated a fear of possible mandatory certification (required by legislation or customers). This is perceived as one of the reasons for some players to oppose new MS products*
- *Most companies don't want multiple audits of MSS's and would like to see efforts to realize combined auditing and conformity assessment activities.*
- *“bottom up” perspective, vs. “top down”*
- prevalenza di un taglio rigido rispetto ad uno flessibile
- loro coerenze e integrazioni..... *Integration of MSS. No problems when implementing and integrating different MSS into the company MS. Respondents favoured integration but did not define what they meant by this. However, it was also noted that many are already presently implementing and integrating MSS*
- *Suppliers to multiple sectors expressed reservations on the development of sector specific applications*
- *For some companies, MSS are mainly an improvement tool, for some others a marketing and commercial tool*



Implicazioni strategiche dello studio Iso

Consapevolezza e preoccupazione ISO sui seguenti aspetti:

- La valutazione dell' impatto strategico delle norme sui destinatari (aziende e organizzazioni) rispetto alle evoluzioni delle esigenze
- Le scale dei tempi: *The surveys asked questions related to the businesses longer-term strategy and focussed on areas such as*
 - *Where the business would be in 10 years and what MSS would be needed?*
 - *What issues would business be focussed on?*
 - *What could / should ISO be doing to assist business in the future for MS*
- Il possibile ruolo di freno/ irrigidimento (basta pensare ai tempi delle norme rispetto ai cambi di mercato e di tecnologia, rispetto alle crescenti esigenze di flessibilità, velocità, agilità);
- Modello riduttivo verso i nuovi variegati panieri di esigenze/soluzioni organizzative?
- Ma anche l'opportunità per l'ISO, di stimolo, sviluppo o di promozione e di accompagnamento verso queste nuove esigenze.
- Da cui anche la decisione di allacciare legami diretti con significativi rappresentanti del mondo produttivo
- Ed essere *more proactive in addressing senior management needs and expectations related to existing and emerging business management*



2- Il ruolo, opportunità e Rischi delle norme sui Sistemi di Gestione, IN PROSPETTIVA

Decisioni conseguenti allo studio

Da allora avviate varie iniziative:

- **creato Strategic Advisory Group on Management System Standardization, *In order to better address trends in management practices, expectations on MSS, and the promotion of the ISO MSS, monitor user and market needs to provide advice and guidance to the ISO/TMB on strategic directions for ISO MSS; to coordinate the development of all ISO Management System Standards - including:***
 - *Developing guidance on alignment for use by ISO MSS TC and SCs.***Creation of 3 TFs:**
- ***TF1:future work on alignment (joint vision) - currently under approval by TC/SC***
- ***TF2 : future work on 19011-***
- ***TF3 : terminology***



Stralci da doc preparatorio ...488

Some small businesses noted difficulty in implementing MSS due to many factors, including time pressure (for example the general pressures involved in running a business with little opportunity to delegate tasks or responsibilities)

Difficulties in the implementation of MSS

In general, those companies having a previous management system easily implemented ISO MSS

Big companies had no real problem with implementation

Sector applications

Some companies expressed the need to adapt MSS requirements to the specificities of their Sectors

Conformity assessment

New MSS products

Some companies expressed they did not want an extension of new MSS

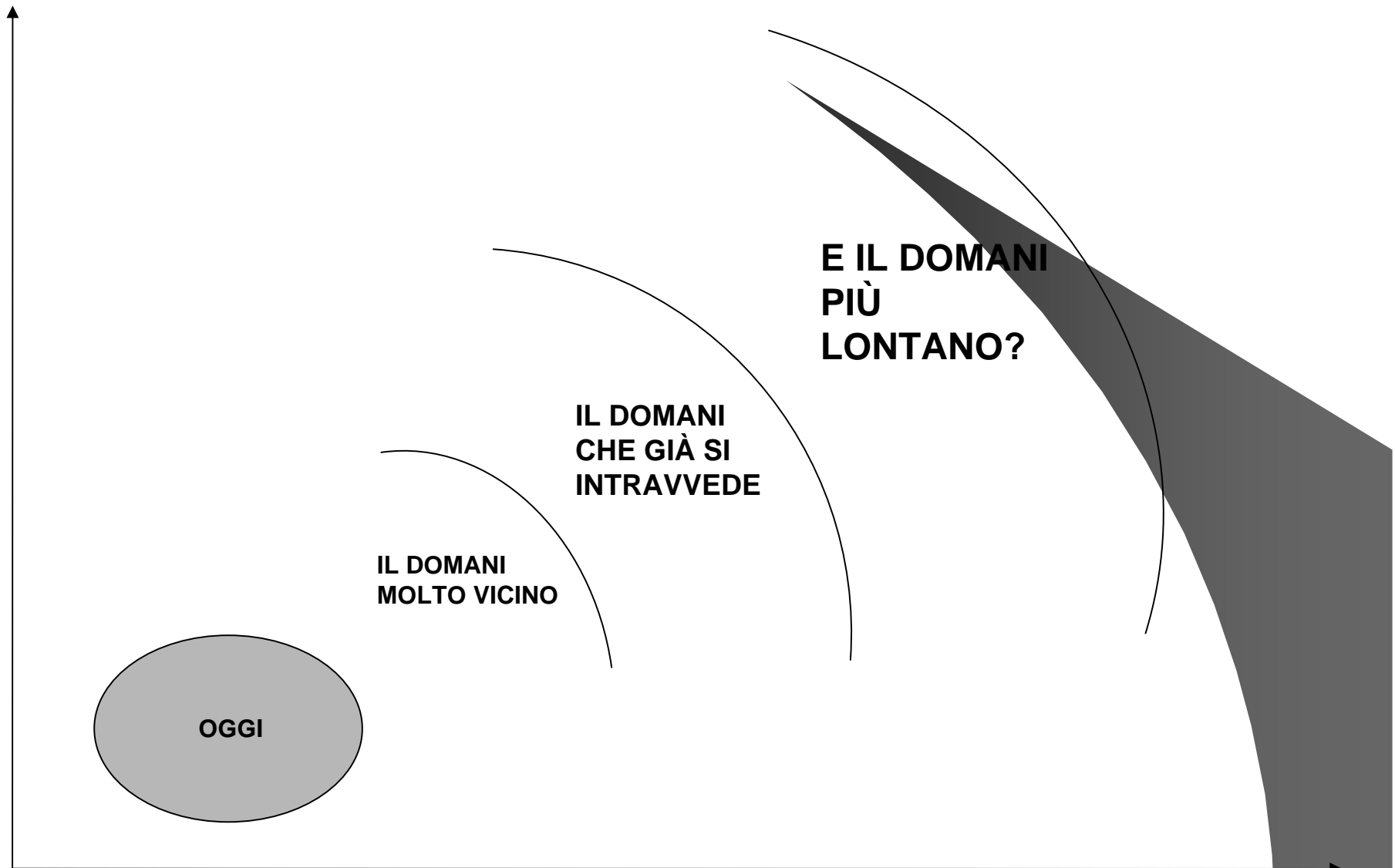
Others, clearly expressed their interest in new MSS products, such as OHSAS, SR, corporate governance and ethics, anti-bribery, risk management and security

Communications and marketing

- ***The AHG notes that it may also be useful to communicate the concept that MSS serves the needs of two quite distinct audiences: those who wish a MS tool to achieve continuous improvement, and those who require it as a condition for market entry which is an outcome of continuous improvement. Frequently the two needs eventually coincide; however, the initial reason for getting involved can be quite different, with resultant different implementation difficulties.***



Quali Prospettive per la Qualità?





IL DOMANI CHE GIÀ SI INTRAVVEDE

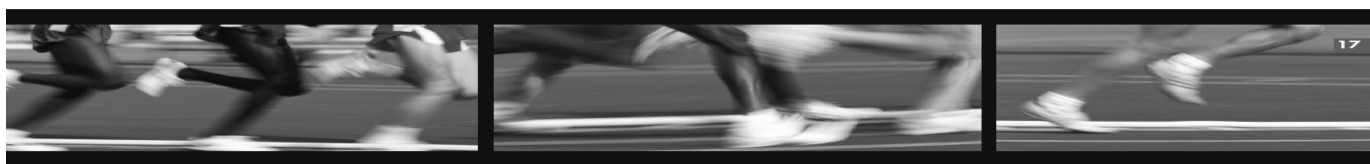
A quali nuove aree delle organizzazioni la disciplina e la pratica della qualità sapranno dare risposte?

- Responsabilità Sociale
- Sostenibilità
- La gestione del cambiamento
- Le connessioni con la Corporate Governance
- Il clima dell'organizzazione
- La capacità di relazioni
- La Balanced Scorecards
- L'Innovazione (anche Triz)
- Il Benchmarking
- Maggior uso di valutazioni Costi/benefici
- La capacità di applicare i metodi anche alle caratteristiche 'intangibili'

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY

Gli Studi sul futuro

- **1995 -Emerge l'esigenza di maggior attenzione a che cosa, oggi, sta determinando il futuro**
- **Quattro Studi: 1996-1999-2001-2005**
Anche Spagna, Argentina, Messico hanno avviato iniziative di approfondimento del tema
- **Un primo risultato: la consapevolezza di aver finora sottovalutato il tasso di cambiamento**



LO STUDIO ASQ 2005



FORZE CHIAVE DETERMINANTI

1996	1999	2002	2005
			Globalizzazione
			Innovazione
			Creatività e cambiamento
			Outsourcing
			Sofisticazione dei Consumatori
			Creazione di Valore
			Cambiamenti nella Qualità

LO STUDIO ASQ 2005



FORZE CHIAVE DETERMINANTI

- **Globalizzazione**
- **Innovazione – Creatività – Cambiamento**
Comporta necessità di aumentare il contributo della qualità al vertice, con ruolo determinante della *conoscenza*, con contributi alla progettazione, con contributi alla flessibilità, anche del sistema, alla personalizzazione delle prestazioni ...
- **Outsourcing**
Cugina della globalizzazione, diventerà sempre più pervasiva ed indipendente dallo spazio.
- **Sofisticazione dei consumatori**
Cresceranno ulteriormente le attese su tutte le poste della transazione; la capacità anticipatoria di coglierle giocherà un ruolo crescente.
- **Creazione di Valore**
La qualità dovrà creare valore in ogni cosa fatta; e dal punto di vista delle PI; valore include sostenibilità e *Triple bottom line (aspetti sociali e ambientali oltre che risultati finanziari)*

GLI IMPATTI DELLE FORZE CHIAVE

- Le forze chiave hanno impatti differenziati nei differenti scenari

- L'impatto sulla qualità
 - privilegiato un approccio sistemico (qualità anche per i sistemi di sistemi)
 - gestire la velocità
 - anticipazione (verso il mercato, verso i cambiamenti, verso gli obiettivi e le strategie)
 - la Qualità diventa gestione dei rischi (di progetto, di prodotto, di ambiente, di mercato,...)
 - la Qualità deve diventare strategica, non solo tattica



QUANTO SIAMO PREPARATI PER IL FUTURO?

- Uno scenario di grandi opportunità, responsabilità e rischi
- Quanto stiamo investendo per capire le tendenze ed adeguarci?
- Il mondo ipotizza un ruolo più alto di quello che le nostre aziende sembrano richiedere?



Grazie dell'attenzione