

Convegno AICQ Settore Costruzioni

***Le nuove norme UNI EN ISO 9001 e 14001
Cosa fare per un'efficace transizione?***

Le novità delle nuove norme

Roma, 14 marzo 2018

Nicola Gigante

Coordinatore del gruppo di lavoro "Sistemi di gestione per la qualità" UNI.

ISO 9001:

Scopo della revisione

Intento strategico del Design Specification (ISO TC 176/SC2 N1088 DEL 28.06.2012):

- **Tenere conto dei cambiamenti intervenuti nelle prassi dei sistemi di gestione qualità e nelle tecnologie, dopo l'ultima revisione sostanziale (2000) e fornire un solido corpo di requisiti per i prossimi 10 anni e più.**
- **Assicurare che i requisiti della norma riflettano i cambiamenti nel contesto crescentemente complesso, esigente e dinamico in cui l'organizzazione opera.**
- **Facilitare, attraverso i requisiti della norma, l'efficace implementazione da parte delle organizzazioni e un'efficace valutazione di conformità, come applicabile.**
- **Accrescere la fiducia nella capacità delle organizzazioni di fornire beni e servizi conformi**
- **Accrescere la capacità dell'organizzazione di soddisfare i propri clienti**
- **Accrescere la fiducia dei clienti nei sistemi di gestione per la qualità basati sulla ISO 9001**

Cosa cambia?

Le principali novità si possono sintetizzare come segue:

- **Adozione della struttura di alto livello definita nell'Annex SL delle Direttive ISO - Parte I**
- **Maggiore enfasi sul raggiungimento dei risultati, per accrescere la soddisfazione del cliente**
- **Requisiti sul contesto organizzativo e sulle parti interessate**
- **Logiche di sostenibilità**
- **Requisito del Risk Based Thinking**
- **Aumentati requisiti a carico del top management**
- **Maggiore flessibilità riguardo alla documentazione**
- **Migliore applicabilità a i servizi**

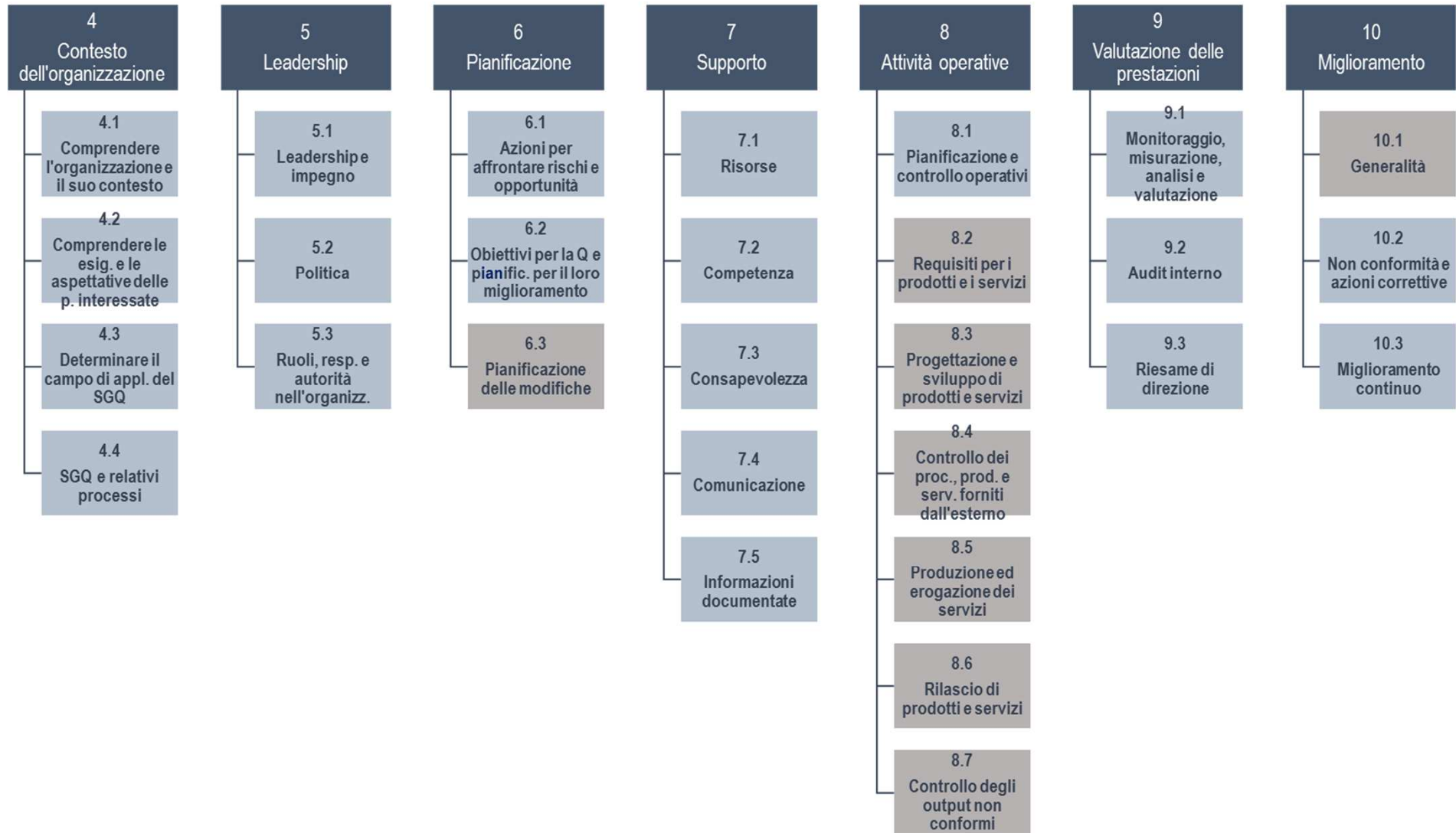
Annex SL

Le Direttive ISO/IEC, Parte 1, Annesso SL, Appendice 2, definiscono la struttura di alto livello, identico testo base e termini comuni e comuni definizioni, destinati a formare, quando possibile, il nucleo delle future norme di sistemi di gestione, come la ISO 9001.

"Tutti i MSS (sia di tipo A che di tipo B) devono, in linea di principio, usare una struttura coerente, testo e terminologia comuni in modo che essi siano facili da utilizzare e reciprocamente compatibili. La guida e la struttura date nell'appendice 2 a questo Annex SL devono pure, in linea di principio essere seguiti (sulla base della risoluzione ISO/TMB 18/2012)".

**In applicazione dell'Annex SL-HLS,
la nuova ISO 9001 è articolata
secondo la struttura che segue**

Struttura del SGQ



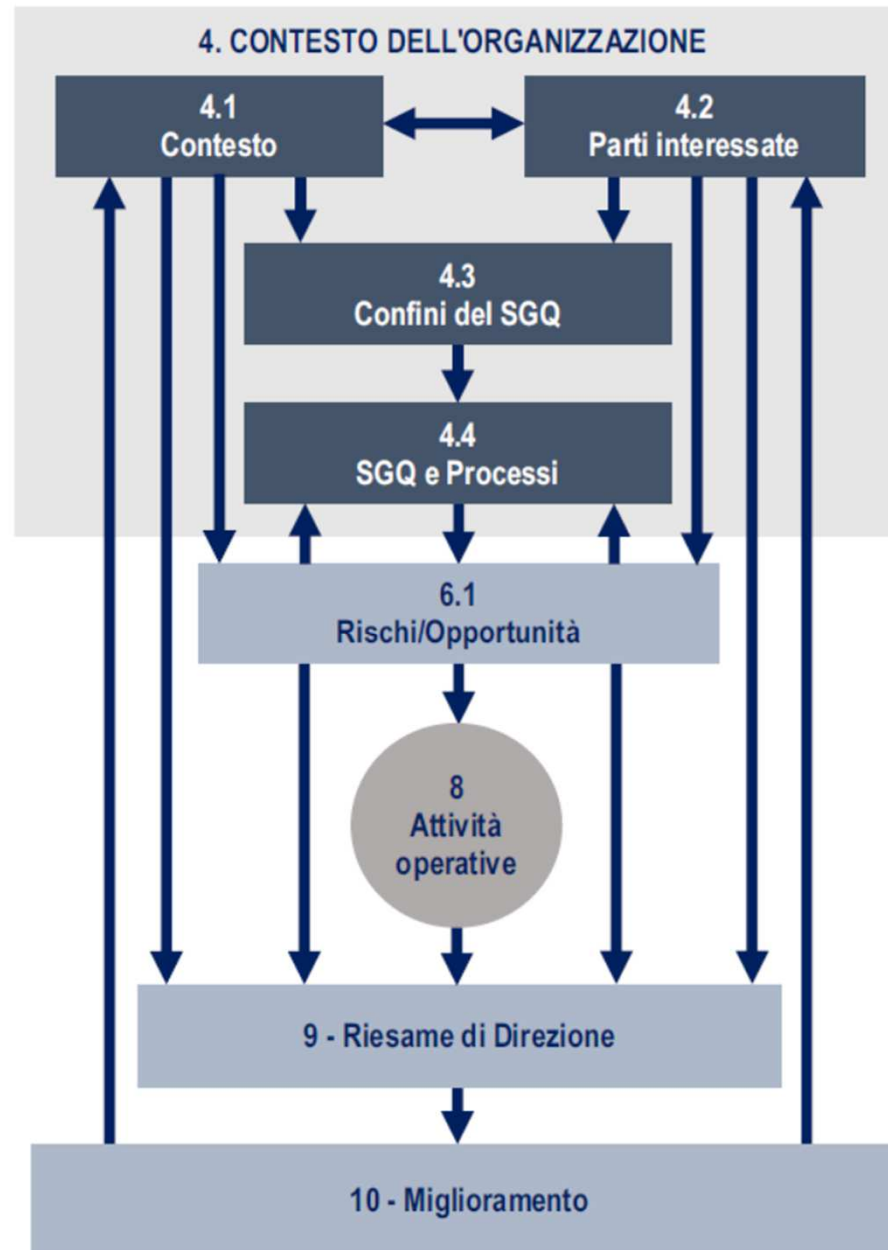
Contesto dell'Organizzazione

L'Annex SL ha introdotto due nuovi articoli relativi al contesto dell'organizzazione:

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto, e

4.2 Comprendere i bisogni e le aspettative delle parti interessate.

Insieme questi articoli richiedono che l'organizzazione determini le questioni e i requisiti che possono avere impatto sulla pianificazione del sistema di gestione per la qualità e che possono essere usati come input nello sviluppo del sistema di gestione per la qualità.



ORGANIZZAZIONE COME "MECCANISMO"		ORGANIZZAZIONE COME "ESSERE UMANO"	
	↓		↓
DILIGENZA	▶	INTELLIGENZA	L'intelligenza organizzativa produrrà soluzioni che andranno comunque diligentemente attuate, se necessario passando attraverso la definizione di nuove regole. L'intelligenza dell'organizzazione orienta quest'ultima al cambiamento e all'innovazione
RIGIDITA'	▶	FLESSIBILITA'	L'organizzazione dovrà essere in grado di modificare se stessa in base alle necessità. Nuovi comportamenti organizzativi dovranno comunque essere rigorosamente mantenuti fino a quando nuove necessità richiederanno nuove modifiche
STABILITA'	▶	ADATTAMENTO	In una macchina è prioritaria la stabilità dei comportamenti. Invece i comportamenti di un essere vivente devono adattarsi al mutevole contesto. Per quanto occorre andrà poi assicurata la necessaria ripetibilità di tali mutati comportamenti
PRESCRIZIONE	▶	PRESTAZIONE	Priorità ai risultati, e non alle prescrizioni. Non è sufficiente operare secondo le regole stabilite se non si tiene presente l'obiettivo finale per cui ciò viene fatto e se non si verifica che le azioni stiano andando verso tale obiettivo.
APPLICARE LE REGOLE	▶	DECIDERE LE REGOLE	Le procedure predeterminate potrebbero da sole non essere sufficienti ad affrontare qualsiasi scenario. Nell'organizzazione vengono assunte decisioni a tutti i livelli. Occorre che sia disciplinato il processo decisionale. Quanto deciso andrà poi applicato con rigore.
CONSERVAZIONE	▶	INNOVAZIONE	Un meccanismo inanimato deve mantenersi nel suo stato originario il più a lungo possibile. Le organizzazioni come entità organiche devono invece saper concepire e attuare soluzioni innovative per i processi e per i prodotti/servizi.
PREVEDIBILITA'	▶	CREATIVITA'	I comportamenti meccanici e perciò prevedibili potrebbero non bastare in un contesto in continua evoluzione. Non tutto è prevedibile e i nuovi scenari, così come le nuove situazioni, richiederanno la capacità di ideare e attuare soluzioni originali.
AFFINAMENTO PROGRESSIVO	▶	MIGLIORAMENTO	Il continuo affinamento delle prestazioni di un meccanismo è ottenuto attraverso il miglioramento continuo; ciò potrebbe non bastare nel caso dell'organismo vivente, che deve saper applicare tutte le forme del miglioramento (es.: i miglioramenti dirompenti)
RISORSA UMANA	▶	PERSONA	Un meccanismo affidabile prescinde dalle individualità, riducendole a "risorse" (intercambiabili). L'azienda organica si basa invece sulle intelligenze soggettive; la soggettività delle persone andrà considerata in termini di rischio/opportunità
DOCUMENTO	▶	INFORMAZIONE DOCUMENTATA	Da "procedure documentate" e "manuale qualità" (intesi come il "manuale d'uso" del meccanismo) si passa a "informazione documentata" con accento sul termine "informazione" (come indispensabile per orientare i comportamenti organizzativi)
COMPETENZE	▶	CONOSCENZA ORGANIZZATIVA	Ad un "meccanismo" non si associa l'idea di una conoscenza "centrale"; invece l'organizzazione in quanto organismo pensante dispone di un proprio patrimonio cognitivo, che andrà gestito (determinato, protetto, utilizzato, sviluppato) nel sistema qualità.
AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO	▶	PIANIFICARE IL CAMBIAMENTO	Per un "meccanismo" i cambiamenti sono eventi nuovi che potrebbero disturbarne gli equilibri: come tali essi vanno affrontati per preservare l'integrità. In un sistema vivente il cambiamento è vitale: esso andrà quindi perseguito e gestito come processo.

"Risk Based Thinking"



- **L'Annex SL, a proposito del "rischio", al punto 6.1 (Azioni per affrontare rischi e opportunità) stabilisce che l'organizzazione, nel pianificare il sistema di gestione, deve considerare i fattori interni ed esterni rilevanti rispetto alle sue finalità e alla sua direzione strategica, e i pertinenti requisiti delle parti interessate e deve:**

- **determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che il sistema di gestione possa conseguire gli esiti previsti, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati, conseguire il miglioramento continuo;**
- **definire e mettere in pratica le azioni per affrontare questi rischi e opportunità e le modalità per integrare e attuare le azioni nei processi del proprio sistema di gestione e per valutare l'efficacia di tali azioni.**

L'opportunità può scaturire da una situazione che si prospetta favorevole al raggiungimento di un risultato desiderato (per esempio: l'opportunità di attrarre nuovi clienti, sviluppare nuovi prodotti e servizi, ridurre gli sprechi o migliorare la produttività)

Il rischio è l'effetto dell'incertezza, e questa incertezza può avere effetti negativi o positivi.

L'effetto positivo di un rischio può generare un'opportunità, anche se non è detto che ciò accada sempre.

**Sta all'organizzazione
decidere quali rischi e opportunità
devono essere affrontati.**

- **Dato il suo carattere generale, il concetto di "rischio" investe praticamente tutte le componenti del sistema di gestione qualità**
- **Ciò si sintetizza nella formula "Risk Based Thinking": un nuovo modo di affrontare la gestione per la qualità, basato sulla capacità di ciascuno, nell'organizzazione, di assumere decisioni e intraprendere azioni non in modo meccanico ed acritico, ma come effetto di una valutazione razionale delle possibili conseguenze, positive o negative, delle proprie scelte.**

La nuova enfasi sul concetto di rischio è complementare a una minore prescrittività della futura norma, rispetto all'edizione attuale, e al conseguente allargamento dei "margini di libertà" concessi all'organizzazione, nel definire il proprio Sistema Qualità e nell'assumere le decisioni correlate alla sua applicazione

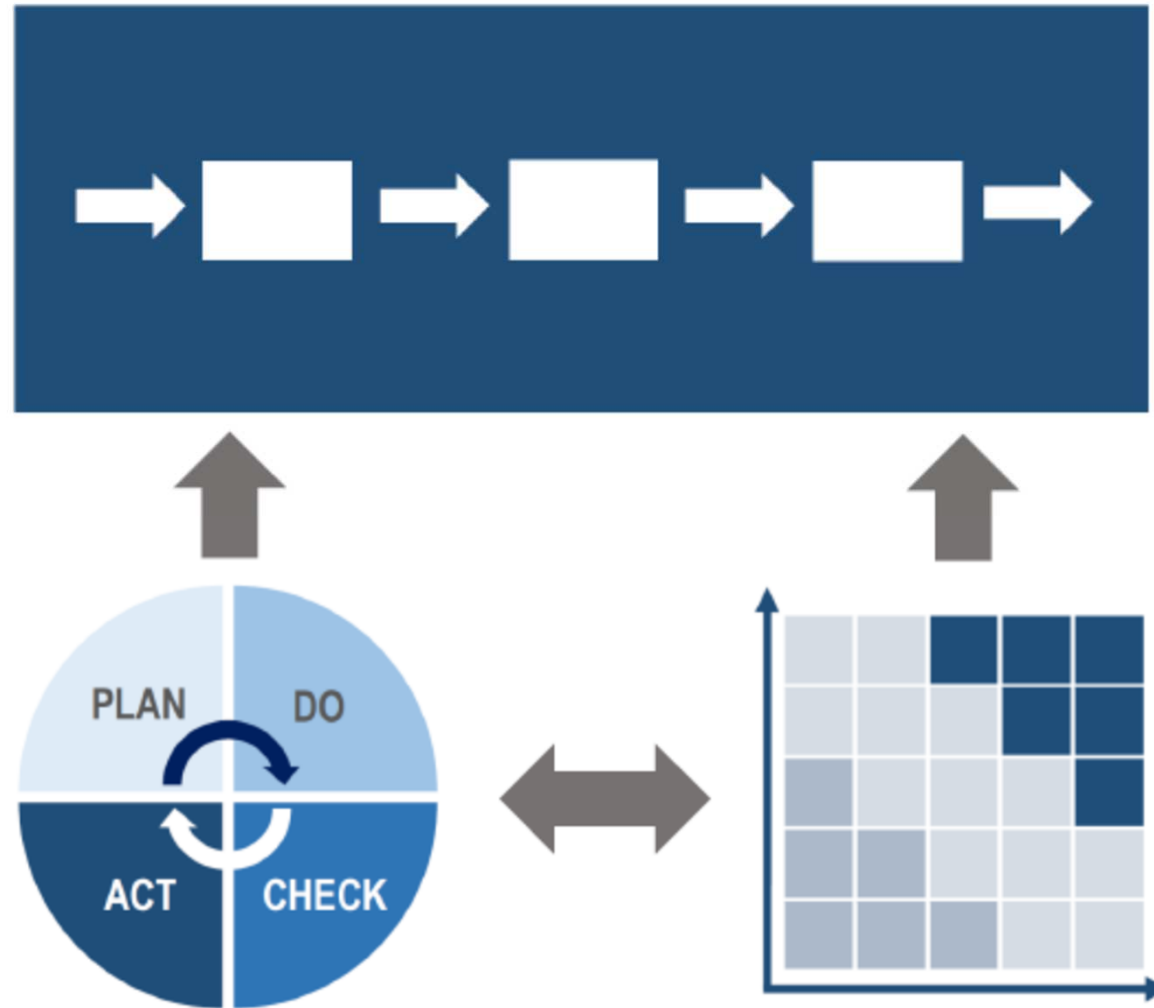
Ad un orientamento formale-prescrittivo, questa nuova edizione antepone la concretezza dell'approccio: la focalizzazione è ora sulla capacità dell'organizzazione di conseguire gli effetti desiderati e di definire essa stessa le regole necessarie a tale scopo.



Quale sarà l'impatto della nuova norma sulle imprese?

Come cambieranno i Sistemi Qualità?

PDCA e RBT come forme mentali per il Process Approach



I requisiti nuovi o modificati prefigurano impatti potenziali diversi sull'organizzazione, in particolare (ma non solo) su:

- 1. cultura gestionale dell'organizzazione**
- 2. struttura organizzativa**
- 3. competenze richieste**
- 4. tempo da dedicare all'implementazione e mantenimento del nuovo requisito**
- 5. modalità di valutazione/autovalutazione**
- 6. prodotti/processi**
- 7. apparato documentale**
- 8. infrastruttura (compresa ICT)**

A sua volta, un requisito potenzialmente "impattante" in senso generale (se confrontato con la versione precedente dello standard) potrà esprimere tale potenziale impatto in misura differente su ciascuna organizzazione, anche in funzione di:

- condizioni iniziali della stessa e del suo SGQ ("gap" rispetto al nuovo scenario, misurato per esempio sugli 8 parametri suindicati)**
- disponibilità di risorse (di tempo, economiche, di competenza, ecc.) per colmare il gap**
- "anzianità" del precedente SGQ (come carattere positivo o negativo)**
- atteggiamento verso il cambiamento**
- prospettive di ritorno sull'investimento nel cambiamento**
- ecc.**

In sintesi, affinché i nuovi Sistemi di Gestione possano trarre vantaggio dall'applicazione della nuova norma, essi dovranno essere, molto più che nel passato:

- **"caratterizzati" secondo le specificità di ogni organizzazione**
- **"adattivi", e perciò variabili, nel tempo, in funzione del mutare delle condizioni del contesto esterno ed interno dell'organizzazione**

Grazie per la vostra attenzione

