



# I SISTEMI DI GESTIONE

## NELL'EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA

Giovanni Mattana

05.05.2022

- **1978- ISO istituisce il TC ISO 176 :**  
**'Quality System - Quality Assurance and Quality Management'**
- **Ha inizio lo straordinario sviluppo dei 'Sistemi di Gestione'- Mngnt Systems che avrebbero contribuito a cambiare significativamente il modo di operare nelle aziende e generato 1,5 milioni di certificazioni annue mutuamente riconosciute.**
- **Il Comitato nasce dalla fondamentale acquisizione che**
  - ***la qualità di un prodotto non può essere migliore del processo che lo produce***
  - ***e che la qualità del processo non può essere migliore del Sistema che governa i processi***

# Il concetto fondamentale di Sistema

- *“insieme di elementi correlati o interagenti”*
- **Sistema è la padronanza dei legami e delle interdipendenze tra le parti del sistema**
- **Non possiamo isolarne singole componenti, in quanto ciascuna di esse influenza/può influenzare il risultato, in modo dinamico e non prevedibile**
- **Non ha senso parlare di sistema se non se ne governano le interdipendenze**
- **È strumento base per la comprensione e gestione della complessità.**

# 1987-2000 Si sviluppano molti nuovi sistemi

- **QUALITÀ (Iso 9001 e 9004)**
- **AMBIENTE (Iso 14001)**
- **OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY (OSHSAS 18001:2000)**
- **SICUREZZA DELL'INFORMAZIONE (ISO 27.001)**
- **FILIERA ALIMENTARE (ISO 22.000)**

.....

- **SETTORE TELECOMUNICAZION (TL 9000)**
- **PETROLCHIMICO (ISO TS 29.001)**
- **NUCLEARE**
- .....

# 2001-Necessità di coerenza: LA GUIDA ISO 72

- **Gestire la proliferazione dei MSS**  
(il rovescio della diffusione)

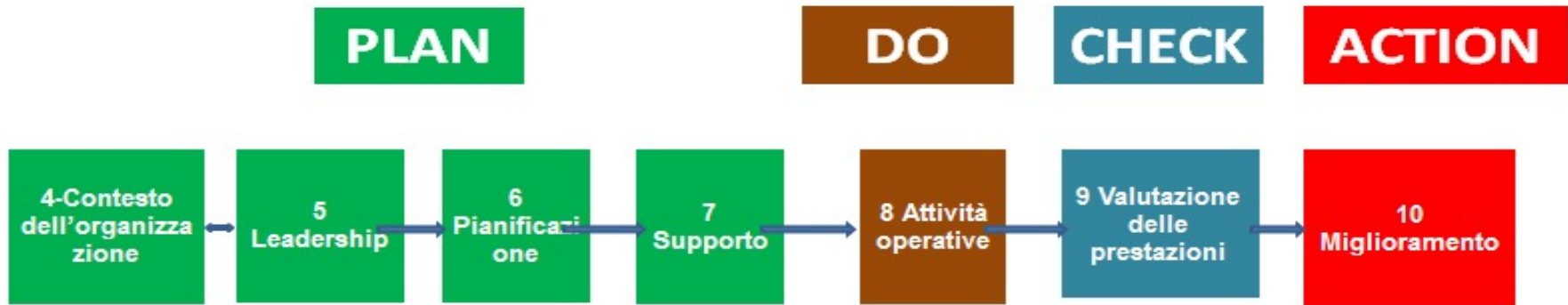
## Problemi :

- interconnessioni
- incompatibilità
- Conflitti
- Differenze terminologiche
- Ripetizione di riconoscimenti
- Stratificazione dei riconoscimenti
- .....

## ESIGENZA DI UN PRIMO 'DNA' UNITARIO:

**ISO 72-Guidelines for the justification and development of management system standards**

- 10.2.2006 -Nuovo studio: *ISO's further involvement in management system standards - A strategy for the future'*
- 2015 emissione della HLS
- Da un approccio di tipo “*bottom up*” si virava decisamente verso un approccio strategico “*top down*” inserendolo nelle regole generali dell'ISO.
- Veniva cioè definita una **struttura obbligatoria** per tutti i MSS emessi dall'ISO, presenti e futuri.
- La struttura comune **può avere integrazioni** (specifiche di settore), ma **non cancellazioni**, assicurando così maggiore allineamento, inter-compatibilità e uniformità di linguaggio tra tutti i MSS.



- **IL SISTEMA È OLISTICO- E va innanzitutto costruito e valutato NEL SUO INSIEME, prima che negli specifici punti. Sistema significa gestire le relazioni e le interdipendenze fra le sue parti. Scopo del Sistema è CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI.**
- **Il Focus è sul raggiungimento dei risultati attesi. Ciò che conta è l'output, 'output matters', dice IAF.**

# I principali nuovi contenuti inseriti

- **Focus sul contesto dell'organizzazione**, che ora è il punto di partenza. La maggior complessità del contesto, la maggior interdipendenza tra le sue componenti, la sua accresciuta dinamica, richiedono una attenzione molto maggiore che in precedenza,
- **Approccio basato sul rischio** (*risk-based approach/thinking*). Il *risk-based thinking* è essenziale per il conseguimento di un efficace SG.
- **La pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi.**  
*«Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi per la Qualità, l'organizzazione deve determinare . COSA sarà fatto; QUALI RISORSE saranno richieste; CHI ne sarà responsabile; QUANDO sarà completato; COME saranno valutati i risultati.»*
- **La costante misurazione dei risultati.**
- **Il ruolo della conoscenza, dell'innovazione e di modalità agili.** Il consapevole governo del proprio Know How diventa una componente essenziale.



# La Struttura HLS

<b>4</b>	<b>Contesto dell'organizzazione</b>	<p>4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto</p> <p>4.2 Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate</p> <p>4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione <b>per la qualità</b></p> <p>4.4 Sistema di gestione <b>per la qualità e relativi processi</b></p>
<b>5</b>	<b>Leadership</b>	<p>5.1 Leadership e impegno</p> <p>5.1.1 Generalità</p> <p>5.1.2 Focalizzazione sul cliente</p> <p>5.2 Politica</p> <p>5.2.1 Stabilire la politica per la qualità</p> <p>5.2.1 Comunicare la politica per la qualità</p> <p>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità dell'organizzazione</p>
<b>6</b>	<b>Pianificazione</b>	<p>6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità</p> <p>6.2 Obiettivi <b>per la qualità</b> e pianificazione per il loro raggiungimento</p>
<b>7</b>	<b>Supporto</b>	<p>7.1 Risorse</p> <p>7.1.1 Generalità</p> <p>7.1.2 Persone</p> <p>7.1.3 Infrastruttura</p> <p>7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi</p> <p>7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione</p> <p>7.1.5 Conoscenza organizzativa</p> <p>7.2 Competenza</p> <p>7.3 Consapevolezza</p> <p>7.4 Comunicazione</p> <p>7.5 Informazioni documentate</p> <p>7.5.1 Generalità</p> <p>7.5.2 Creazione e aggiornamento</p> <p>7.5.3 Controllo delle informazioni documentate</p>
<b>8</b>	<b>Attività operative</b>	<p>8.1 Pianificazione e controllo operativi</p> <p>8.2 Requisiti per i prodotti e i servizi</p> <p>8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi</p> <p>8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno</p> <p>8.5 Produzione ed erogazione dei servizi</p> <p>8.6 Rilascio di prodotti e servizi</p> <p>8.7 Controllo degli output non conformi</p>
<b>9</b>	<b>Valutazione delle prestazioni</b>	<p>9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione</p> <p>9.2 Audit interno</p> <p>9.3 Riesame di direzione</p>
<b>10</b>	<b>Miglioramento</b>	<p>10.1 Non conformità e azioni correttive</p> <p>10.2 Miglioramento continuo</p>

Quality 10

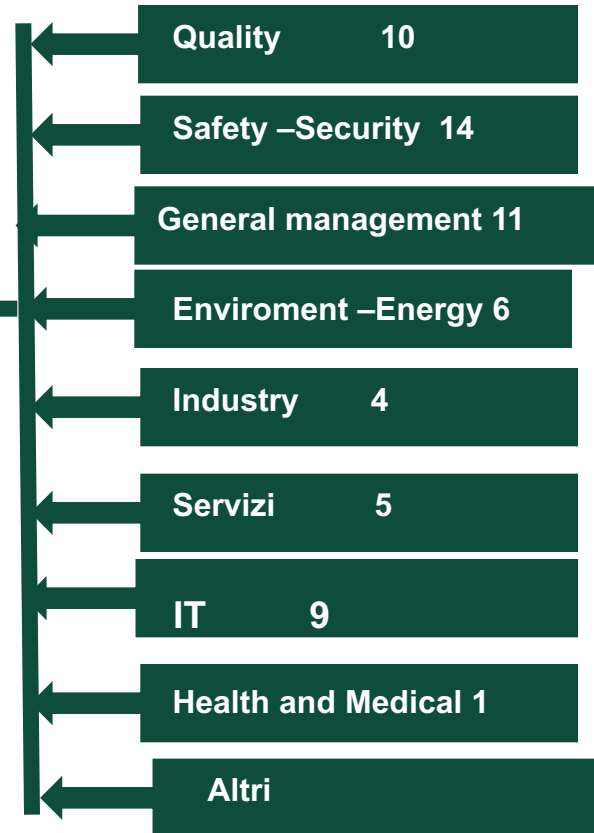
81 Norme di SG già emesse, 26 in corso

Campi applicativi

Management System Standard

Norme sui sistemi di gestione

STRUTTURA DI ALTO LIVELLO



# 2019-2021-Si conclude la Revisione della HLS con la Pubblicazione della nuova HS-Harmonaized Structure

- **Conclusa la approfondita revisione tecnica del testo, con una partecipazione strutturata molto ampia**
- **Modifiche molto lievi**
- **Maggior attenzione alle specificità settoriali**
- **Aggiunta di una Guida per gli autori di nuove norme e per garantire l'uniformità di interpretazione**
- **Già emesse al momento 81 Norme di SG da parte di 43 CT (+26 Norme in preparazione)**
- **04.2022-ISO/TMBG istituisce una Nuova Task Force per *'future direction of ISO management system standards'***

# 2-COME SI SITUANO ED EVOLVONO I SISTEMI DI GESTIONE NELL'EVOLUZIONE COMPLESSIVA DELLA DISCIPLINA?

Libero excursus nella varietà degli apprendimenti  
organizzativi

# IL CONCETTO DI QUALITA' EVOLVE ED INCLUDE MOLTE CULTURE....

(Conviviamo con troppa cultura della **non conformità**

- La **cultura della conformità**

↗ del prodotto

↘ dei Sistemi di Gestione'

- La **cultura dell'efficacia**

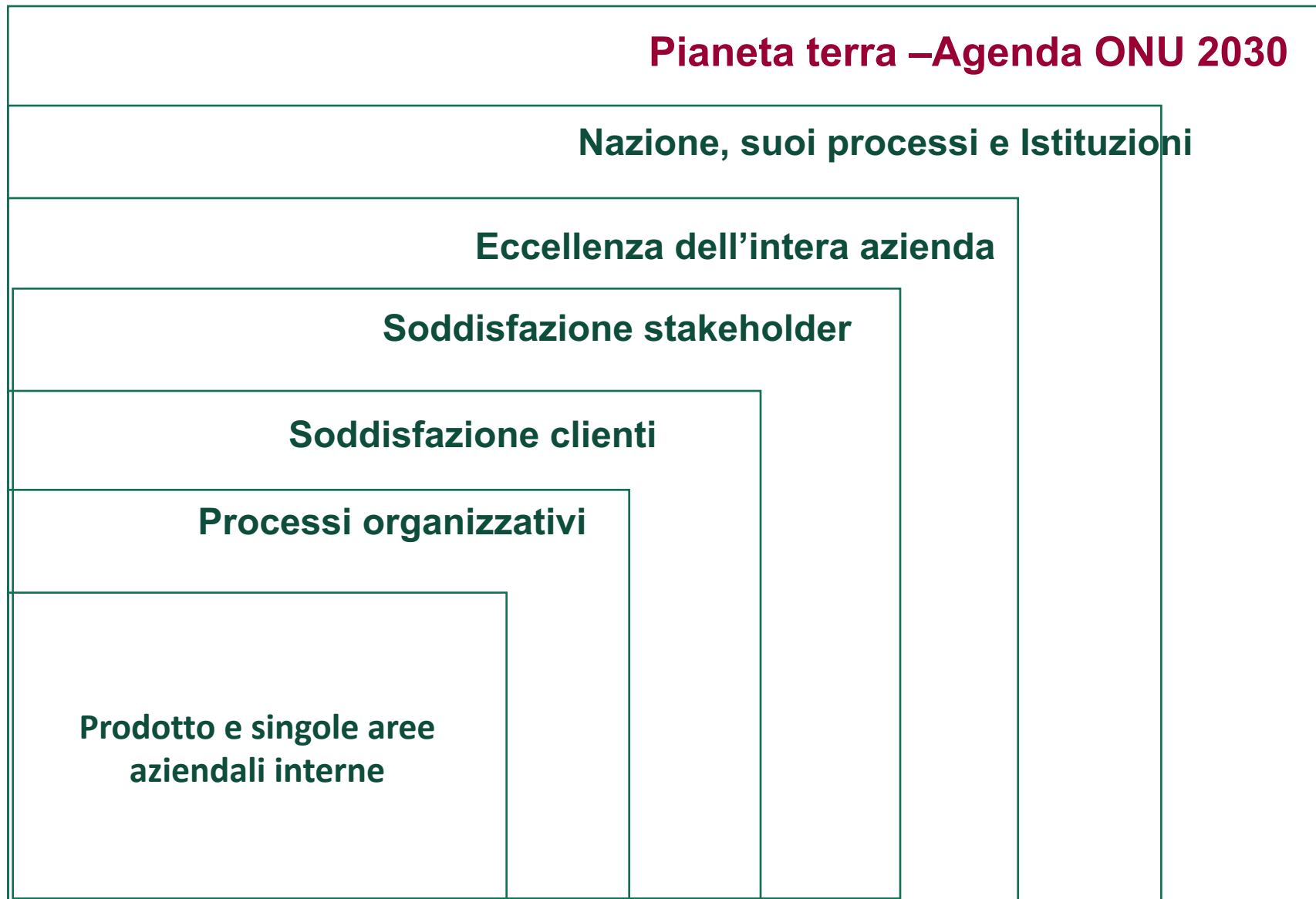
La **cultura del miglioramento**

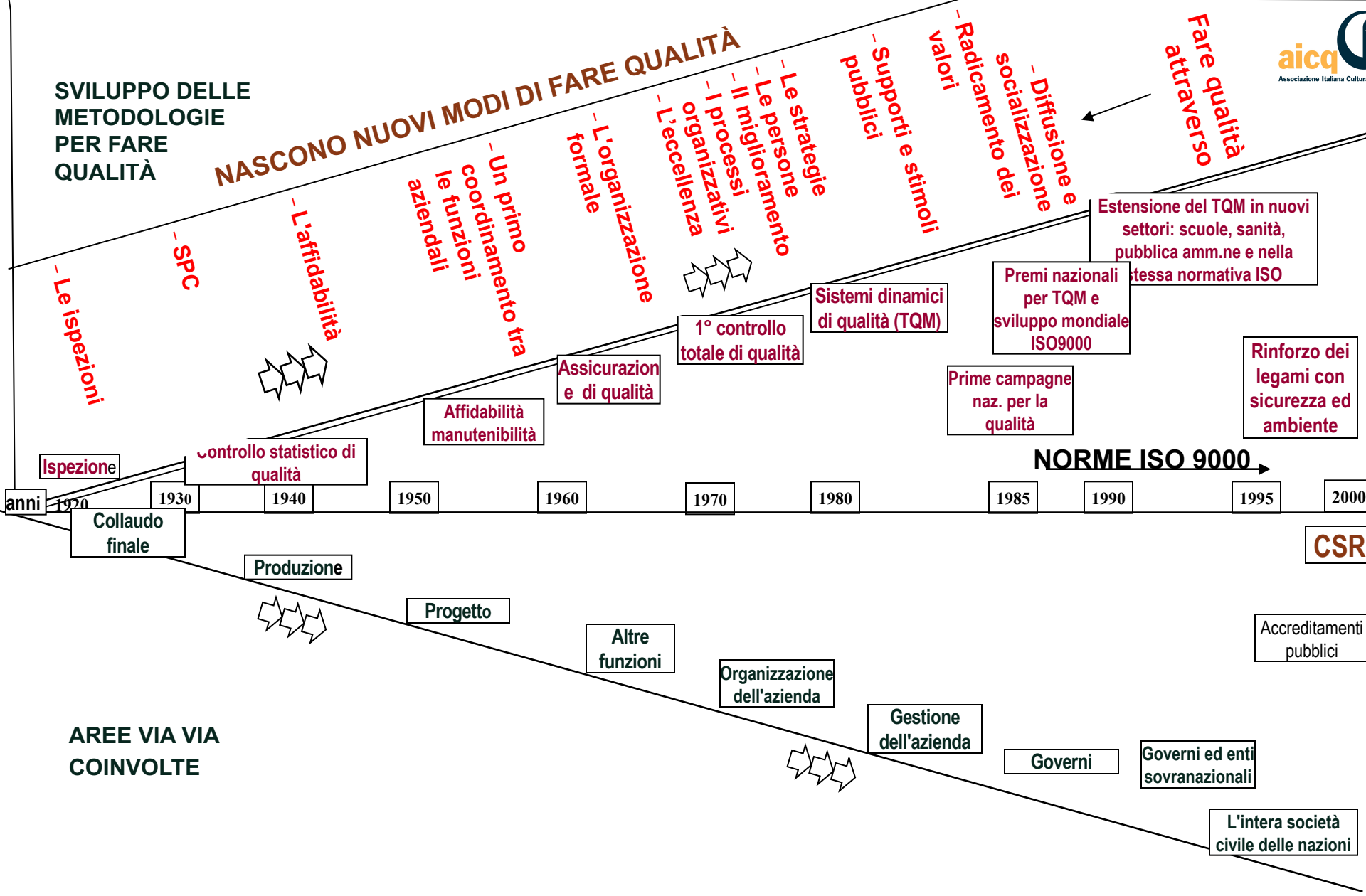
- La **cultura dell'eccellenza**

- La **cultura dei valori**

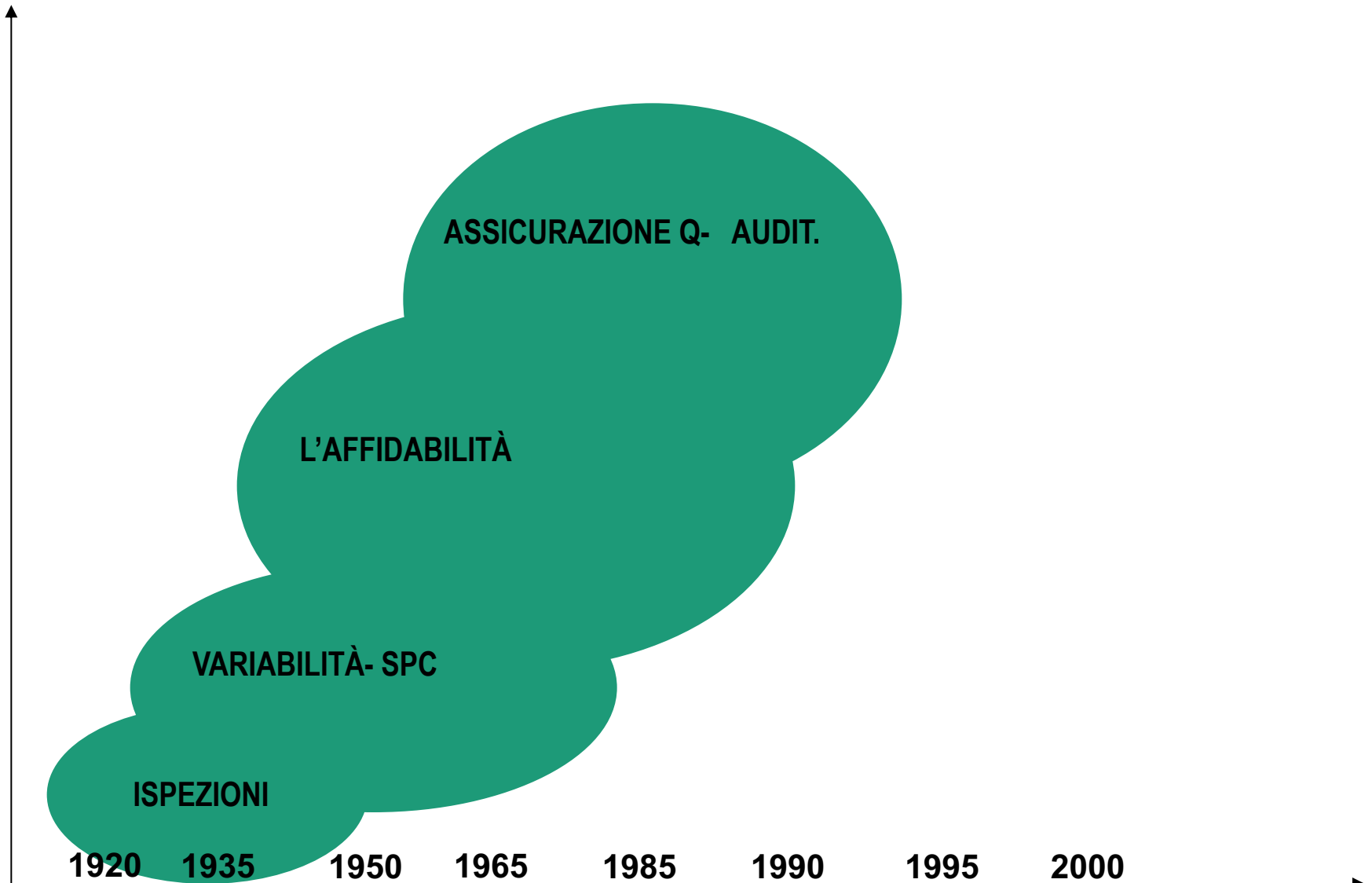
# Qualità di che cosa?

progressiva dilatazione ed evoluzione degli ambiti della Qualità



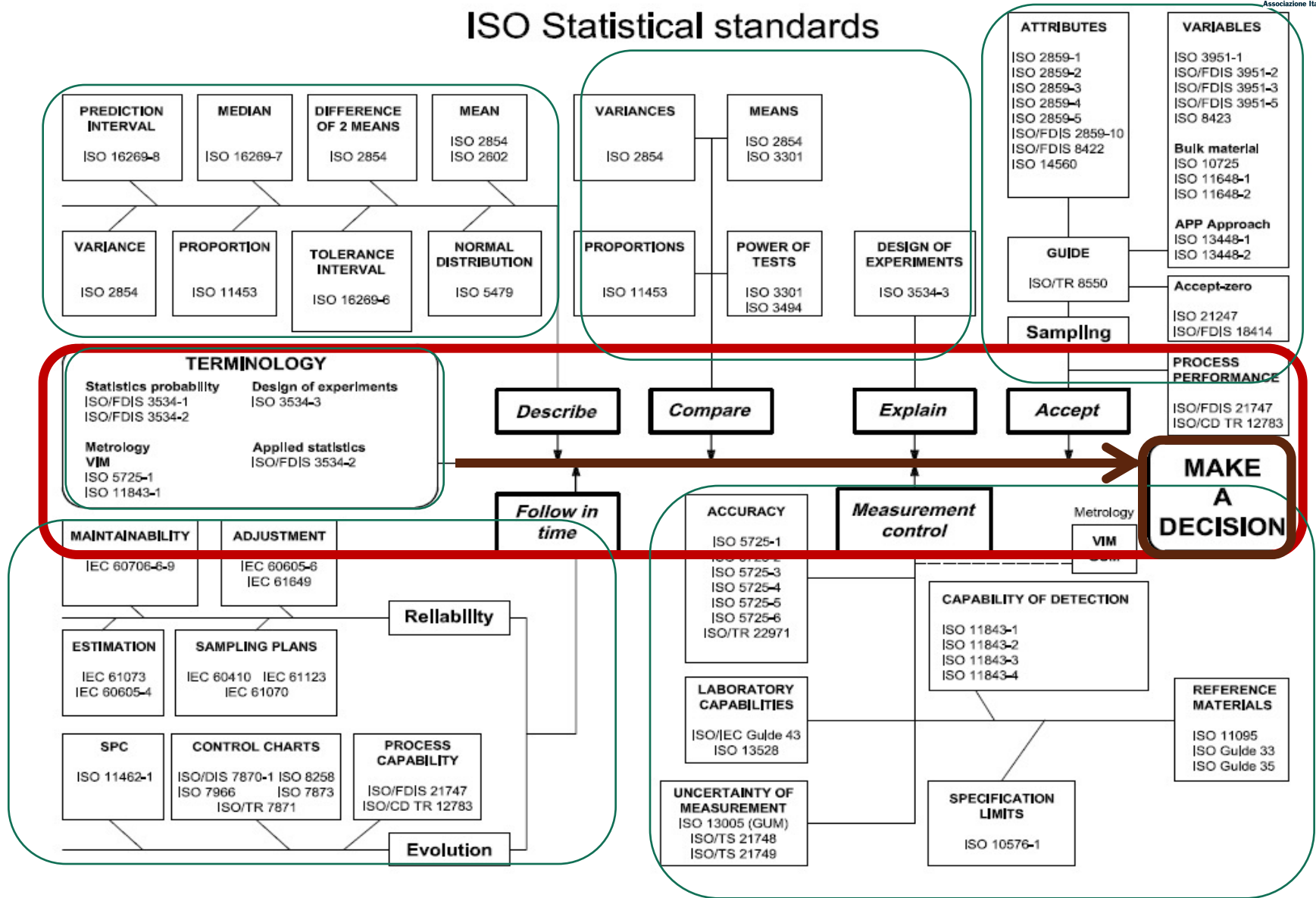


# I SAPERI DELLA QUALITÀ





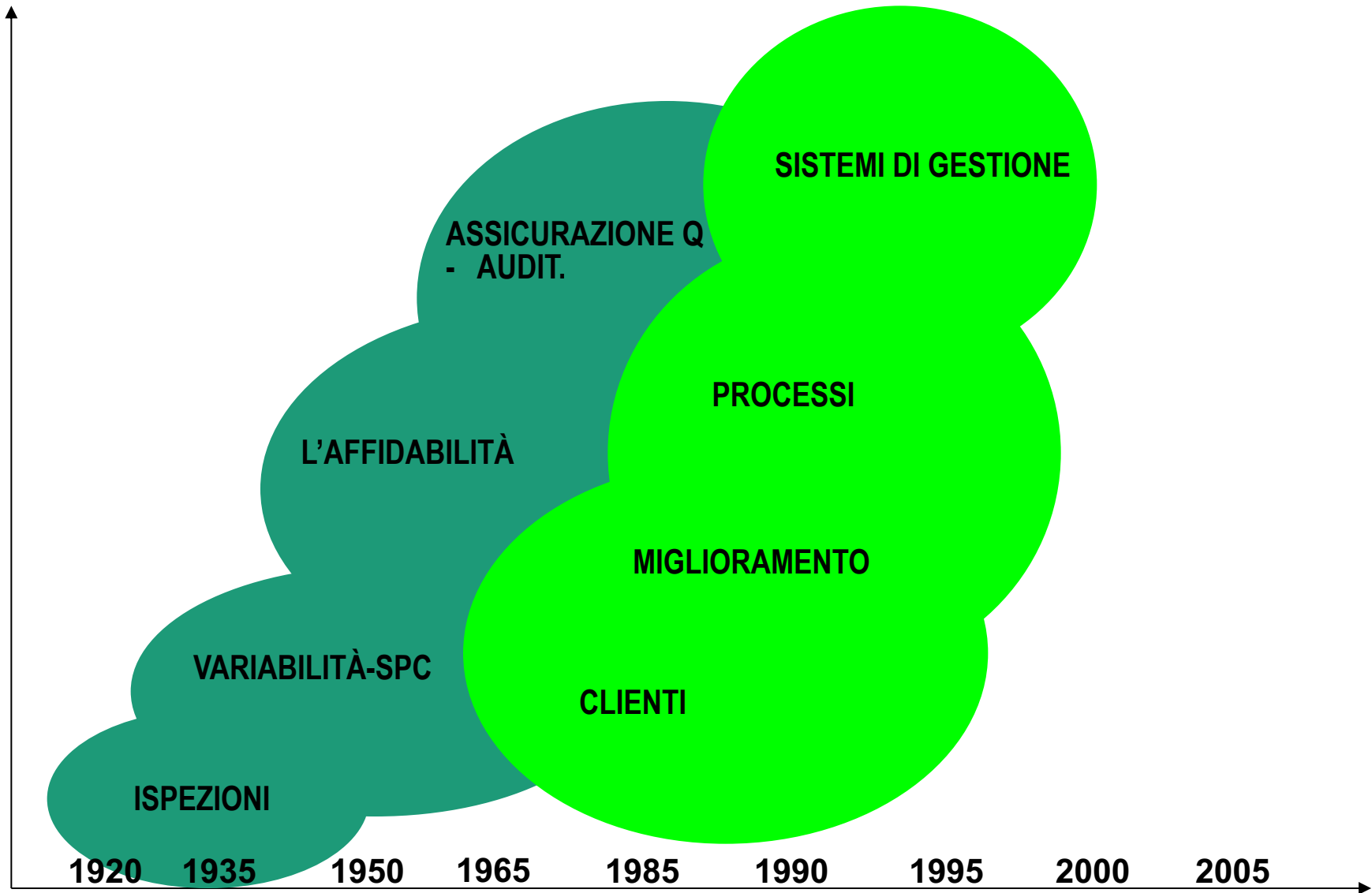
# ISO Statistical standards



# AFFIDABILITÀ

- Riguarda la dimensione tempo.
- **«Capacità di funzionare come e quando richiesto»**
- Come garantire la disponibilità anche in caso di guasto.  
Moltissime altre tecniche
- 2022- 68<sup>th</sup> Annual Symposium on Reliability and Maintainability (RAMS)
- Oggi di fatto trasferita a un ramo dell'ingegneria (come la fisica dei meccanismi di guasto)

# I SAPERI DELLA QUALITÀ



# SISTEMI DI GESTIONE

**Modifiche fondamentali nelle rev. 1987-2000-2015**

**Crescita di Norme di Tipo A (per la certificazione) e di tipo B, Guide**

**Diffusione mondiale ed estensione a moltissimi settori**

# IL MIGLIORAMENTO -DI CHE COSA?

- Il miglioramento **non** era più **solo quello dei prodotti**;
- si è scoperto che era possibile migliorare **"TUTTO"**,
- **tutte le componenti dell'organizzazione**, dalle persone alle prassi, alle competenze, alle relazioni, alla cultura dell'organizzazione, al modo stesso di migliorarsi.
- **ma la gran parte delle organizzazioni non sa quanto ha migliorato, quanto sta migliorando, quanto dovrà migliorare nel prossimo futuro;**
- la **pratica del "benchmarck"** ci aiuta a capire dove migliorare, quanto migliorare (entità e velocità), come migliorare (i metodi, gli strumenti, la creatività per il miglioramento).

QUALI **STRUMENTI** conosciamo?

QUALI STRUMENTI

**APPLICHIAMO?**

## LA BIBLIOTECA DEI METODI si è incredibilmente arricchita

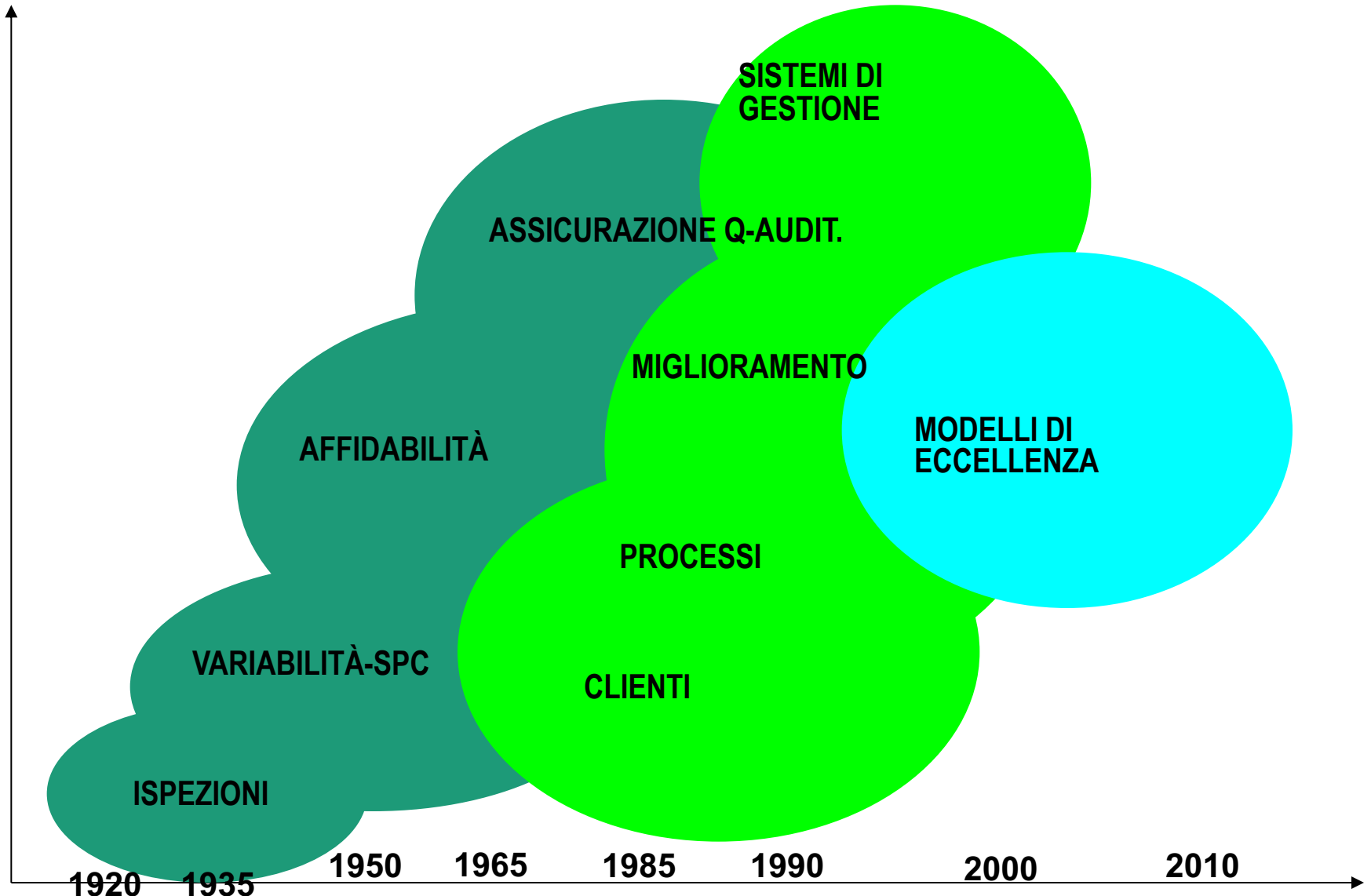
- *I sette strumenti statistici elementari*
- *i 7 nuovi strumenti manageriali* (introdotti in Giappone negli anni '70 proprio per diffondere la cultura del *management* per la qualità)
- *i metodi statistici, quelli affidabilistici, quelli metrologici*
- vari *metodi gestionali*, nel progetto, per gli acquisti, per i processi, per la pianificazione, per la catena di fornitura.....
- *il Quality Function Deployment*, potentissimo strumento per legare le strategie e le prestazioni di prodotto con quelle dei processi che le determinano e dei relativi *sotto processi* e fornitori
- i metodi per i *Team-work* e, in generale, per il *problem solving* e per la *creatività*
- il *Benchmarking* consapevole e strutturato per confrontarsi con le prassi degli altri e con quelle dei migliori
- l'approccio *"sei sigma"*
- l'approccio *Lean*

.....*oltre 150 tecniche proposte*

# ASCOLTO di clienti e stakeholders

- **Le imprese diventano via via sistemi più aperti. Capire le attese**
- **La misura della soddisfazione**
- **La capacità di anticipare e sorprendere**
- **Intensificazione del rapporto**
- **Ma anche creare valore congiunto**
- **Il QFD per orientare l'azienda sul cliente**

# I SAPERI DELLA QUALITÀ





# MODELLI DI ECCELLENZA

- Quando il contesto cominciava a modificarsi più velocemente, emerse l'esigenza di diventare più dinamici.
- **Non bastava più CONSERVARE LA CONFORMITÀ**
- Bisognava tenere il passo dei concorrenti o superarlo
  - diventava centrale la capacità di padroneggiare il cambiamento organizzativo e la sua velocizzazione.
  - apprendere ad apprendere più velocemente.
- **Come misurare la propria posizione ed il proprio passo? nuovi modelli e metriche**

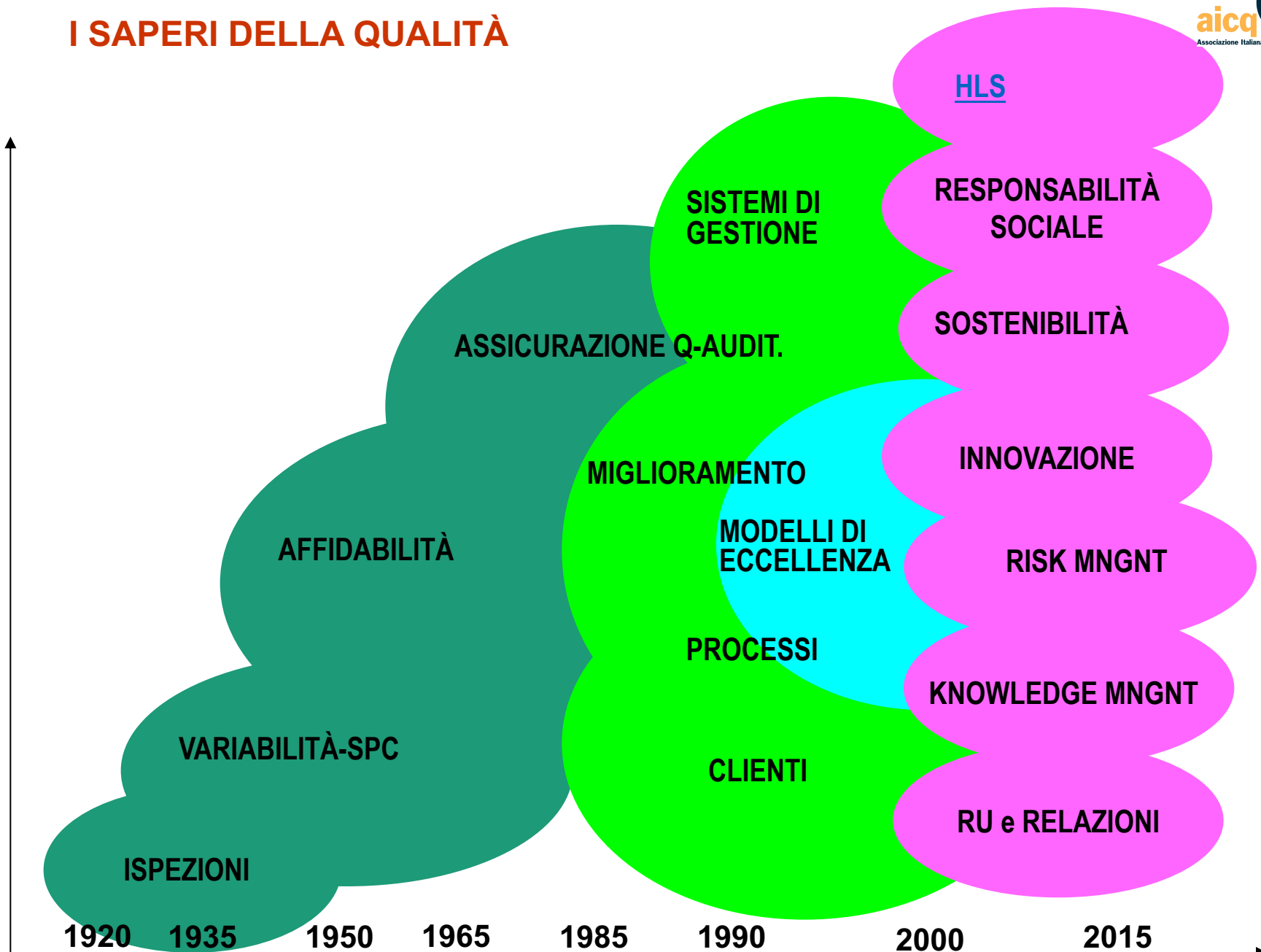
# LA DIFFUSIONE MONDIALE dei Premi di eccellenza

- Estesa in oltre 100 nazioni, con modelli simili ma specifici
- Il congresso USA, 1987 lanciò il Il Premio MBQA per
  - *fare della qualità un valore nazionale;*
  - *istituire un sistema di premio dinamico capace di evolvere attraverso il consenso e continuamente migliorato sulle esperienze dei vincitori*
  - *creare una base per la diagnosi ed il trasferimento delle informazioni*
  - *«esso offre alle organizzazioni un riferimento con il quale confrontare il proprio progresso con quello delle migliori del paese... ».*
- Il Premio USA, ora Baldrige Awards for Performance Excellence, consegnato il mese scorso dal Presidente USA, per il 35° anno, ha coinvolto oltre 2000 organizzazioni.

# NELLA DIMENSIONE DELL'ECCELLENZA

- C'è la continua evoluzione dei modelli
- e delle relative metriche
- la pratica dell'autovalutazione
- l'evoluzione del Premi
- le griglie di maturità, per la diagnosi e la dinamica
  
- E la continua estensione a nuovi campi
  
- Ref. anche a norma ISO 9004- **Linee guida per conseguire il successo durevole**

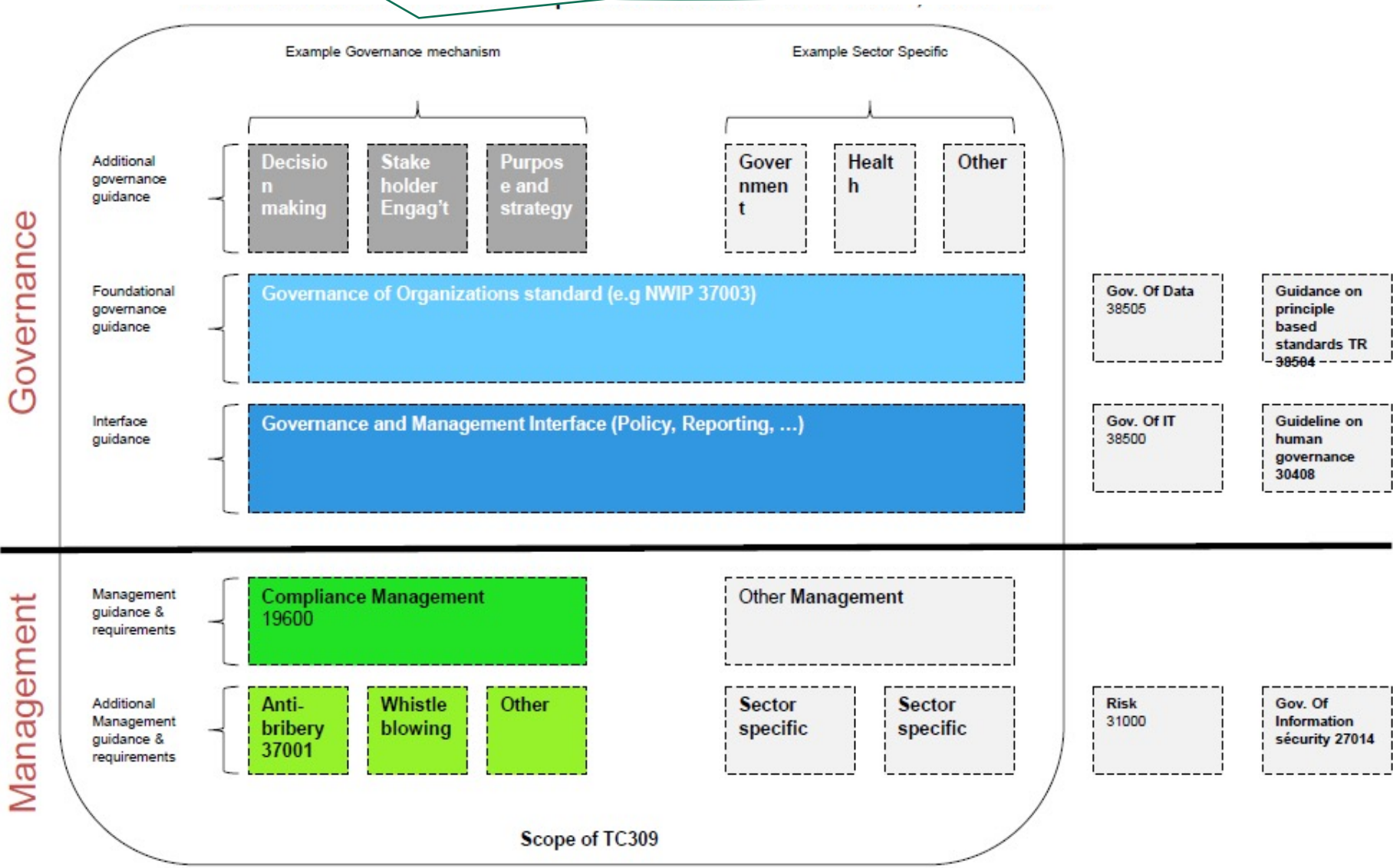
# I SAPERI DELLA QUALITÀ



# Dal miglioramento alla INNOVAZIONE

- C'è un nuova Sistema di Gestione per la gestione dell'innovazione
- e una Norma per l'Intelligenza strategica
- per le partnership per l'innovazione
- per la proprietà intellettuale
- .....

# GOVERNANCE delle ORGANIZZAZIONI- ISO/TC 309- Nuovi sistemi di gestione



# Le connessioni con la RESPONSABILITÀ SOCIALE

- 1987-ONU Rapporto G.H.Brundtland *'our common future'*, nasce lo
- **Sviluppo sostenibile:** "quello in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri"
- 2011- ISO 26000 e i suoi sette Principi
- Molteplici connessioni e documenti derivati.

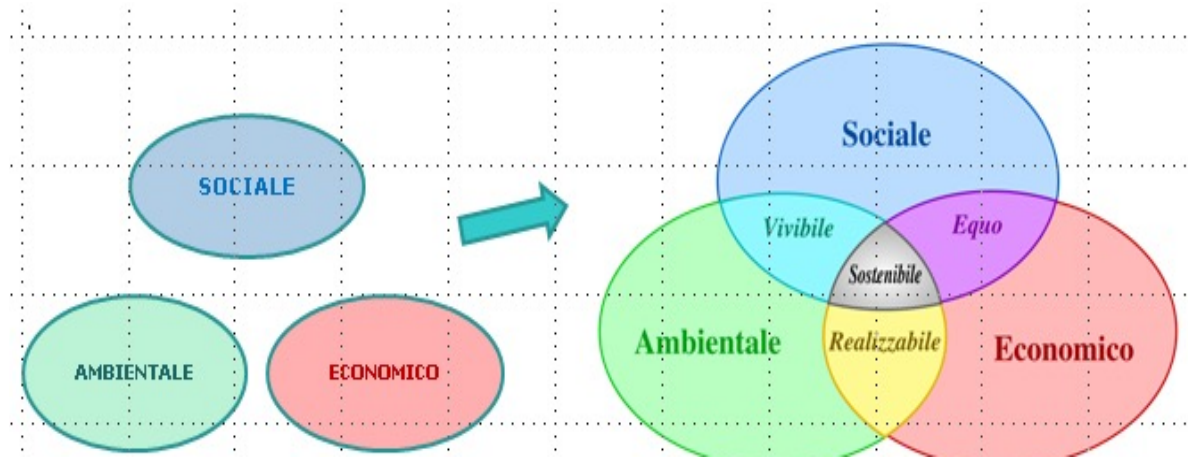
# Sistema di gestione per LO SVILUPPO SOSTENIBILE DI CITTÀ E COMUNITÀ

- La sostenibilità è ancora marginale nel modello base HLS, ma può essere inserita.
- La troviamo nel **SG per la qualità**, quando afferma che : *“L'adozione di un sistema di gestione per la qualità è una decisione strategica per un'organizzazione, che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituisce una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile”*.
- E la troviamo fortemente ancorata nella **UNI ISO 37101:2019 Città e comunità sostenibili - Sistema di gestione per lo sviluppo sostenibile**,
- che inserisce negli obiettivi del Sistema di gestione la sostenibilità e la struttura in sei macro aree obiettivo e in dodici linee di azione coprendo così l'intero campo della Norma.



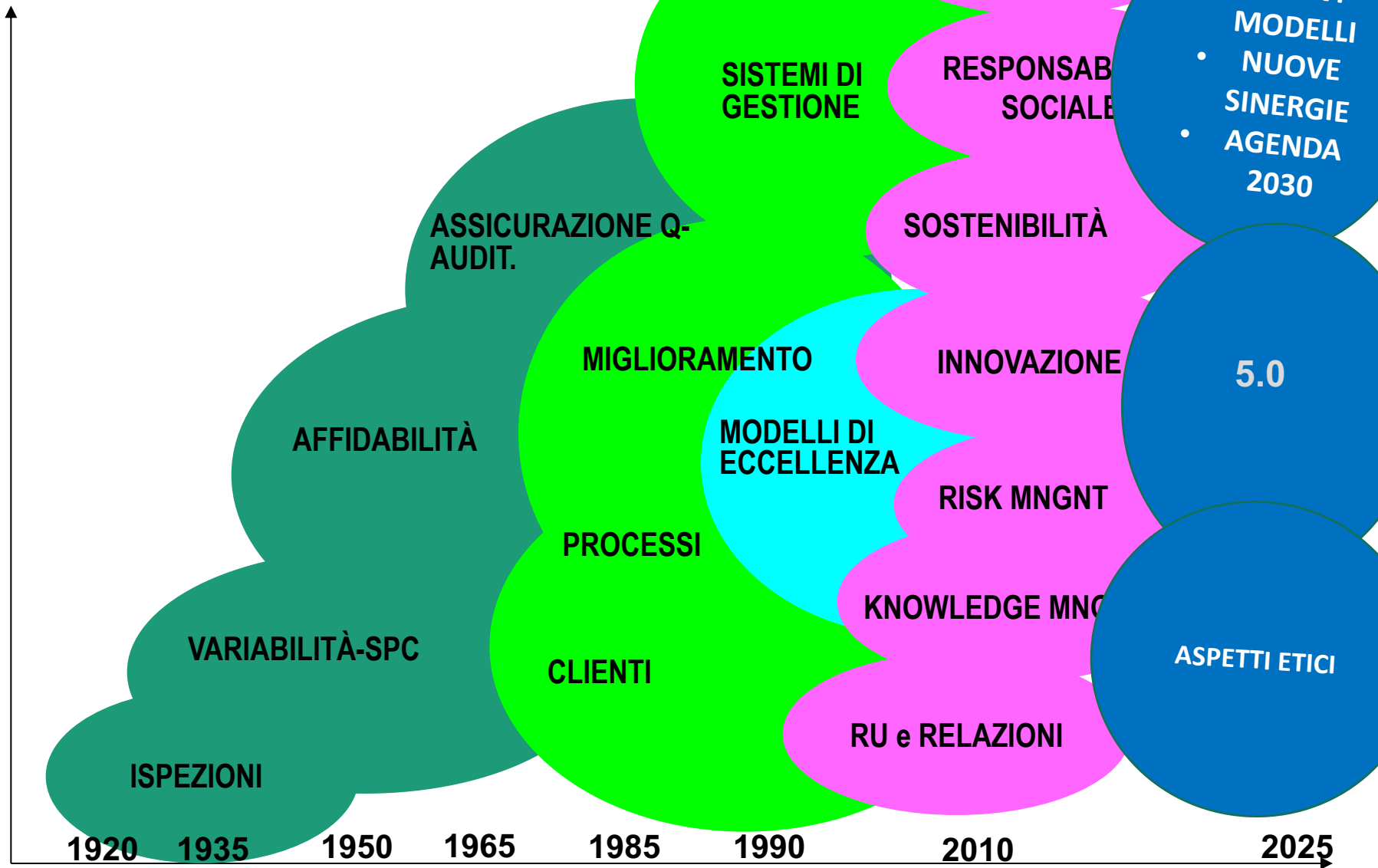
# SOSTENIBILITÀ

- *Tutto dipende, sempre di più, da tutto*



- *Ha cessato di essere 'un di più' per diventare una componente essenziale di aziende, governi e pianeta*
- *Esplodono le integrazioni sistemiche e le nuove sfide di coordinamenti di azioni valori comportamenti*
- *Tutta la nuova normativa ISO si raccorda al l'Agenda ONU 2030*

# I SAPERI DELLA QUALITÀ



# SOCIETÀ 5.0

Tra le nuove frontiere della qualità ne va citata almeno una, **Società 5.0** chiamata anche **Industria 5.0**, promossa anche da UE.

Integra ed estende Industria 4.0 verso una **nuova società umano-centrica**, avente cioè al centro la persona, con l'obiettivo di bilanciare lo sviluppo economico con la soluzione dei problemi sociali ed ambientali, e quindi renderlo equo e sostenibile.

Costituisce un nuovo **paradigma comune per società ed economia** da applicarsi ai molti nuovi progetti a partire dalla transizione ecologica.

Un rapporto EU descrive i principali elementi costitutivi dell'approccio, espone i principali benefici per i lavoratori così come per l'industria stessa e fornisce una mappatura dei progetti di ricerca e innovazione in corso e conclusi

# La RESPONSABILITÀ ETICA

- La responsabilità etica e dell'integrità compare come forte esigenza emergente negli ambiti più diversi
- Ma viene invece troppo spesso **praticata in modo passivo**, solo con impegni vaghi o confinata alle *'poche mele marce'*.
- Urge una cultura che espliciti, a tutti i livelli e con continuità, le **responsabilità di cui ci vogliamo impegnare continuamente a render conto.**



**GRAZIE dell'ATTENZIONE**

