

# 25 ANNI DI ISO 9000 E INDIRIZZI FUTURI

Giovanni Mattana

## 1. 25 anni: luci ed ombre di un record storico

Il 2012 è l'anno del venticinquesimo anniversario della famiglia 9001, famiglia che:

- detiene il record di diffusione nel mondo normativo,
- ha dato origine al fenomeno planetario della certificazione dei sistemi di gestione (con oltre 1.100.000 organizzazioni certificate - c'è chi ha calcolato che tutto ciò ha richiesto 200 milioni di giorni per l'avviamento e 160 milioni di giorni per il mantenimento),
- è articolata in alcune norme essenziali (tabella 1),
- ha generato un sottoinsieme di norme per guidarne l'applicazione in aree specifiche (famiglia Iso 10.000, tab. 2),
- ha generato un elevato numero di sistemi settoriali derivati dalla ISO 9001, di sistemi di gestione simili, di guide applicative relative ad un ampio spettro di ambiti (tab.3).

L'anniversario ha stimolato in sede internazionale un'ampia riflessione sulla situazione attuale e sulle sue luci ed ombre, anche finalizzata a capire quali obiettivi proporre per la nuova revisione ora in fase di avvio.

Può essere utile sintetizzare nel seguito alcuni aspetti essenziali della famiglia ISO 9000, aspetti non sempre adeguatamente capiti e interiorizzati nelle applicazioni, ma assolutamente condivisi e ritenuti essenziali da tutta la comunità normativa mondiale.

## 2. L'evoluzione dei contenuti della norma ISO 9001

Senza entrare nei dettagli, è opportuno evidenziare le tre grandi fasi essenziali dell'evoluzione:

### 1987-2000.

La norma era una norma di *'assicurazione qualità'*, cioè intesa a *"dare fiducia che quanto predisposto viene attuato e che è possibile darne evidenza"*.

Di fatto ciò è stato inteso (molto riduttivamente) come un *allineamento delle aziende ai requisiti della norma*; soprattutto là dove le aziende erano più carenti e quindi soprattutto nella documentazione.

### 2000-2008.

Nel 2000 la norma cessa di essere una norma di *"assicurazione qualità"*, per diventare una norma di *"gestione per la qualità"* (in accordo alla definizione di *"sistema di gestione: sistema per definire gli obiettivi e ottenerli"*); questa essenziale differenza tra *presidiare gli adempimenti* e *conseguire gli obiettivi prefissati* non è stata, in troppi casi, *sufficientemente compresa e applicata*; quindi il focus passa dall'*"adeguamento delle aziende alla norma"* alla *"efficacia per l'azienda"*; la norma intende aiutare l'azienda ad ottenere i *propri* obiettivi.

La norma sale di livello e la sua logica diventa:

- *'Identifica le esigenze e le attese dei clienti,*
- *stabilisci i tuoi obiettivi*
- *valuta quanto sono buoni i processi con cui realizzi gli obiettivi*
- *migliorali*
- *verifica in che misura ottiene la soddisfazione dei clienti e definisci azioni per migliorarla'.*

L'**efficacia** del sistema nell'ottenere gli obiettivi specificati diventa fattore essenziale; la norma introduce come propri pilastri essenziali *i clienti ed i processi*.

## 2008-2015.

La revisione del 2008, pur non modificando i requisiti introduce, in nota, due riferimenti essenziali che verranno rinforzati nella revisione del 2015: quello del *contesto* in cui l'azienda opera (concorrenti, mercato, legislazioni, ...) e *l'analisi dei rischi*.

### 3. Qual' è il Dna delle norme sui sistemi di gestione?

La proliferazione dei sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, security, catena alimentare, etc.) aveva fatto emergere la necessità (via via sempre più forte) di garantire una coerenza di fondo, intrinseca, tra tali sistemi di gestione: era stata emessa, infatti, nel 2001, la guida ISO-IEC 72 che indicava anche quali fossero questi elementi essenziali.

Negli ultimi tre anni si è ritenuto di rivedere e rinforzare questi elementi essenziali emettendo il documento chiamato ANNEX SL (già Guida 83), che è già in applicazione sperimentale in alcune nuove norme.

*Quali sono le componenti essenziali di tale nuovo DNA? (Fig. 1)*

1.	<b>Il contesto dell'organizzazione</b>	<b>Necessità e aspettative delle parti interessate, scopi del sistema di gestione</b>
2.	<b>La leadership</b>	<b>Leadership e impegno, politiche, ruoli di responsabilità e autorità</b>
3.	<b>La pianificazione</b>	<b>Rischi e opportunità, obiettivi e piani per raggiungerli</b>
4.	<b>I supporti</b>	<b>Risorse, competenze, consapevolezza, comunicazione, informazioni documentate</b>
5.	<b>Le operazioni</b>	<b>Pianificazione e controllo delle operazioni</b>
6.	<b>La valutazione delle prestazioni</b>	<b>Monitoraggio, misure, analisi e valutazioni, audit interno, riesame del sistema</b>
7.	<b>Il miglioramento</b>	<b>Non conformità e azioni correttive, miglioramento continuo</b>

Fig.1 Le componenti essenziali dei Sistemi di Gestione (secondo l'Annex SL)

### 4. Riflessioni internazionali nel 25° anniversario

In occasione del 25° si sono raccolti, anche all'interno del TC176, molti documenti circa le luci e le ombre della diffusione mondiale dei sistemi di gestione per la qualità, i successi e gli obiettivi non raggiunti.

Tra i **successi** più evidenti va registrata la diffusione stessa del concetto di sistema e la diffusione dell'applicazione dei suoi pilastri essenziali e dei collegamenti tra i pilastri; è anche cresciuta enormemente la consapevolezza della logica sistemica e delle sue implicazioni gestionali; si sono meglio uniformate molte buone pratiche operative.

*"L'incredibile successo del fenomeno della certificazione di ISO 9001 ha aiutato anche lunghe catene di fornitura a diventare più efficaci e più efficienti". "La serie iso 9000 rappresenta un linguaggio e una piattaforma comune per discutere di qualità nelle organizzazioni di tutto il mondo".*

Tra gli obiettivi **non raggiunti** va certamente ricordata la mancata "fusione" tra iso 9001 e iso 9004 sia nell'edizione del 2000, sia e soprattutto in quella del 2008. Ma anche un'insufficiente fusione tra i principi e i fondamenti della iso 9000 e la pratica di certificazione dei sistemi a fronte della Iso 9001.

La 9001 è rimasta troppo dipendente dalla pratica della certificazione e dalle sue implicazioni commerciali, si è fatta coincidere la Qualità con la Certificazione, cioè si è scambiato il fine con il mezzo, svuotando, di fatto, la Qualità.

Una quota non trascurabile di aziende certificate è risultata inadeguata rispetto al grado di conformità minimo richiesto. Varie indagini hanno accertato questa situazione (si possono ricordare le importanti ricerche fatte dall'ente di accreditamento dell'India).

Troppe volte si è accettato che gli obiettivi del sistema fossero troppo generici, che i processi venissero gestiti in modo approssimativo senza indicatori quantitativi di risultato e di andamento in corso d'opera, che gli audit interni ed il riesame della direzione fossero più formali che sostanziali, che il conseguimento del certificato fosse più importante della sostanza, che la dinamica del miglioramento forse in conseguenza estremamente povera rispetto a quella possibile e al valore aggiunto atteso.

È rimasta assente una *visione strategica* del sistema di gestione.

Non è stata capita la logica dell'autovalutazione e della crescita del *livello di maturità del sistema* (vedi anche ISO 9004) e quindi di un progetto complessivo di miglioramento; troppo spesso ci si accontenta di ripristinare il livello minimo necessario per la certificazione.

Una percentuale impressionante di aziende ha, negli ultimi anni, cambiato l'organismo di certificazione solo per ottenere qualche sconto nei costi.

È rimasta troppo limitata la *conoscenza delle tecniche* della qualità e la loro applicazione pratica da parte di tutti gli attori del sistema, sostituita da un'eccessiva attenzione alle procedure formali e relativa conformità.

Queste limitazioni risultano troppo forti quando le aziende clienti devono assumersi il rischio di non conformità gravi; da qui la proliferazione di sistemi di certificazione e di accreditamento *più severi* in grado di attenuare i rischi connessi (vedi l'esempio dell'autoveicolistica o delle telecomunicazioni).

Gli strumenti messi a punto per controllare in modo più severo la situazione si sono rivelati utili ma insufficienti a risolvere la debolezza in un modo sostanziale.

Come risultato di tale situazione la qualità è stata *svuotata di valore* e degradata troppo spesso a strumento formale di conformità alle procedure ("*ISO 9000 has relegated 'quality', through compliance, to being a ticket to ride*"). E anche: "*compliance with ISO 9000 is no guarantee of quality*").

La norma è buona ma i risultati dipendono da come viene applicata.

Una domanda che ricorre nelle analisi raccolte è: "*in che cosa abbiamo sbagliato?*" cosa avremmo dovuto fare di diverso? Come possiamo rimediare?

Saranno in grado le nuove ISO 19011 e ISO 17021 di modificare significativamente la situazione?

## **5. Indirizzi strategici per la revisione 2015 della ISO 9001**

Il processo formale di revisione verso la nuova edizione attesa per il 2015 è iniziato da pochi mesi, ma la discussione sul futuro della Norma è in corso da quasi tre anni, con numerosi contributi (significativo il quesito di un Workshop' *la traiettoria della Iso 9001 si sta muovendo verso uno stato di irrilevanza?*' ovvero: *la qualità e il sistema di gestione per la qualità riusciranno ad essere ancora importanti per la competitività delle aziende nel contesto attuale e futuro?*

Da qui l'obbiettivo 2015 "*ri-instillare negli utilizzatori il senso dell'importanza della qualità e dei sistemi di gestione per le iniziative di sostenibilità delle loro organizzazioni*".

È stata fatta anche un'indagine internazionale sugli sviluppi futuri preferiti dagli utilizzatori, (ne abbiamo dato notizia due anni fa) che però non ha evidenziato una netta maggioranza tra chi voleva un arricchimento sostanziale, chi voleva sostanzialmente conservare la norma attuale, chi voleva graduarla in tre livelli per meglio adeguarsi al grado di maturità delle singole aziende.

Di certo la nuova norma dovrà incorporare le sette componenti essenziali della struttura comune indicate sopra, il DNA dell'Annex SL, e allinearsi formalmente a tale struttura comune. Anche gli otto principi saranno rivisti, razionalizzati e aggiornati.

Ora la richiesta formale di avvio di revisione della Norma è accompagnata dalla presentazione dello *scopo strategico della Revisione*, messo a punto con il contributo ragionato di varie nazioni (anche l'Italia), di cui è opportuno citare i seguenti aspetti:

- *la revisione dovrà contenere un nucleo stabile di concetti e requisiti valido per almeno 10 anni o più,*
- *dovrà assicurare che i requisiti di questo standard riflettano i mutamenti nella crescente complessità della domanda e dei contesti dinamici in cui le organizzazioni agiscono,*

- *dovrà assicurare che i requisiti siano fissati allo scopo di facilitare una efficace applicazione da parte delle organizzazioni e una efficace valutazione di conformità di parte prima, seconda, terza,*
- *dovrà assicurare che lo standard sia adeguato per fornire fiducia ai clienti che le organizzazioni soddisfano sostanzialmente ed efficacemente ai requisiti della norma. (Occorre ricordare che la parola *efficacia*, nella famiglia ISO 9000, ha un significato preciso: “grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati”).*

Di conseguenza le modifiche da introdurre nella ISO 9001 dovrebbero:

- *essere rilevanti rispetto ai requisiti del sistema di gestione e rispetto all'intento strategico*
- *aumentare la fiducia nella capacità dell'organizzazione di fornire prodotti/servizi conformi a quanto stabilito*
- *rinforzare la capacità dell'organizzazione nel soddisfare i suoi clienti*
- *aumentare la fiducia dei clienti nei sistemi di gestione qualità basati sulla Iso 9001.*

Inoltre il nuovo standard dovrà essere capace di essere applicabile a pressoché tutte le organizzazioni ma stimolando una crescita del *grado di maturità* del loro sistema qualità.

Inizia quindi ora quel grande coinvolgimento di tutta la comunità mondiale dei sistemi di gestione su un nuovo testo che interpreti adeguatamente i bisogni e le esigenze organizzative di milioni di aziende, per arrivare a quel consenso di almeno due terzi dei partecipanti che costituisce il grande valore aggiunto del mondo della normazione.

Con l'augurio che vengano raggiunti gli obiettivi identificati:

- rilevanza per le aziende,*
  - efficacia e valore aggiunto dei sistemi di gestione,*
  - credibilità per i clienti e per le parti interessate,*
- con un concorso molto più attivo di tutti gli attori coinvolti.

Tab. 1

STANDARD/ DOCUMENT	TITLE	EDITION	PUBLICATION DATE	COMMENT	MSS TYPE
ISO 9000:2005	Quality management systems – Fundamentals and Vocabulary	Third	2005-09-15	Revision in progress	B
ISO 9001:2008	Quality management systems – Requirements	Fourth	2008-11-15	Revision in progress	A
ISO 9004:2009	Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach	Third	2009-10-30		B

Tab.2

STANDARD/ DOCUMENT	TITLE	EDITION	PUBLICATION DATE	COMMENT	MSS TYPE
ISO 10001:2007	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines on codes of conduct for organizations	First	2007-01-12		B
ISO 10002:2004	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations	First	2004-07-01		B
ISO 10003:2007	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations	First	2007-01-12		B

ISO/TS 10004:2010	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring	First	2010-06-25	Revised by ISO/DIS 10004	B
ISO 10005:2005	Quality management – Guidelines for quality plans	Second	2005-06-01		B
ISO 10006:2003	Quality management – Guidelines for quality management in projects	Second	2003-06-15		B
ISO 10007:2003	Quality management – Guidelines for configuration management	Second	2003-06-15		B
ISO 10012:2003	Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment	Second	2003-04-14		A
ISO/TR 10013:2001	Guidelines for quality management system documentation	Second	2001-07-15		B
ISO 10014:2006 ISO 10014:2006/Cor 1:2007	Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits	First	2006-07-01		B
ISO 10015:1999	Quality management – Guidelines for training	First	1999-12-15		B
ISO/TR 10017:2003	Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000	Second	2003-05-15		B
ISO 10019:2005	Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services	First	2005-01-05		B
ISO 19011:2011	Guidelines for auditing management systems	Second	2011-11-11		B
ISO/FDIS 10018	Quality management – Guidelines on people involvement and competence	First	FDIS	Di prossima uscita	B

Tab 3 –Sono state emessi 68 documenti normativi, nazionali o internazionali, di tipo A o B, appartenenti ai seguenti settori (La situazione è in continuo aggiornamento)

<b>Aerospace</b>	<b>Education</b>	<b>Legal</b>
<b>Agriculture</b>	<b>Electronics</b>	<b>Libraries</b>
<b>Automotive</b>	<b>Environmental Health and Safety</b>	<b>Medical Devices</b>
<b>Chemical</b>	<b>First Aid Stations</b>	<b>Medical Laboratory</b>
<b>Cleaning Services</b>	<b>Food</b>	<b>Mining</b>
<b>Computer Software</b>	<b>Food &amp; Drink</b>	<b>Packaging</b>
<b>Construction</b>	<b>Government</b>	<b>Petro-Chemical</b>
<b>Consulting</b>	<b>Health and Health Services</b>	<b>Public</b>
<b>Engineering</b>	<b>Hotels</b>	<b>Schools</b>
<b>Electrical</b>	<b>Insurance</b>	<b>Small Business</b>
		<b>Space</b>
		<b>Transport</b>