



# 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)

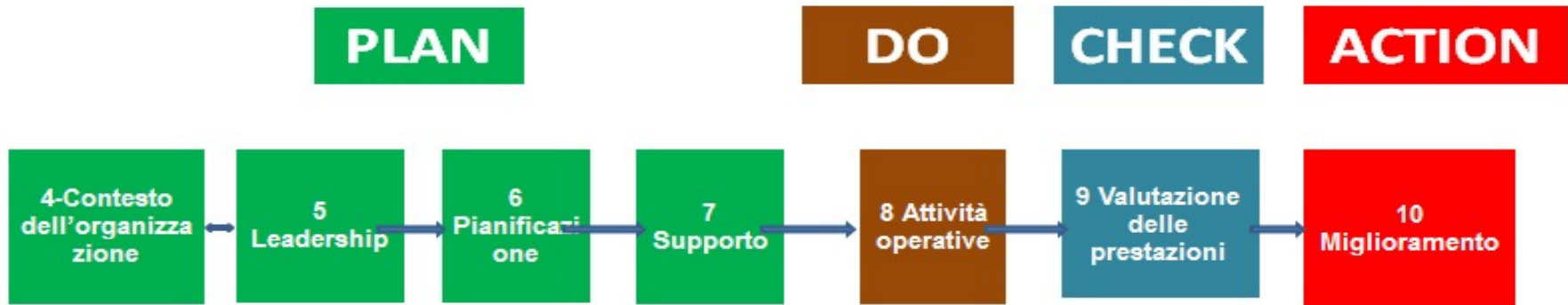
## Problemi :

- **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

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

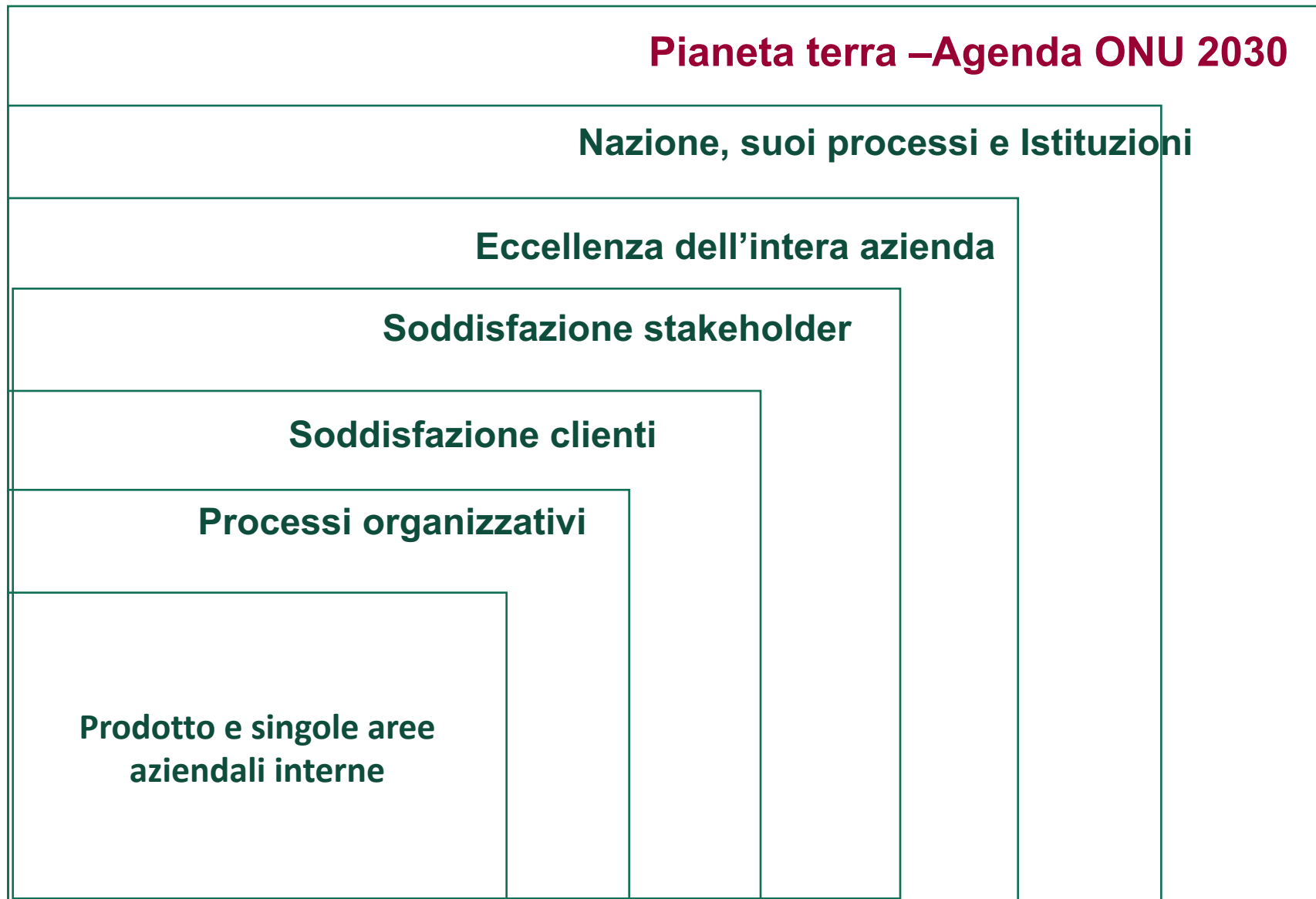
La **cultura del miglioramento**

- La **cultura dell'eccellenza**

- La **cultura dei valori**

# Qualità di che cosa?

progressiva dilatazione ed evoluzione degli ambiti della Qualità



**SVILUPPO DELLE  
METODOLOGIE  
PER FARE  
QUALITÀ**

**NASCONO NUOVI MODI DI FARE QUALITÀ**

**Fare qualità  
attraverso**

- Le ispezioni

- SPC

- L'affidabilità

- Un primo  
coordinamento tra  
le funzioni  
aziendali

- L'organizzazione  
formale

- L'eccellenza  
organizzativa

- Le strategie  
- Le persone  
- Il miglioramento

- Supporti e stimoli  
pubblici

- Radicamento dei  
valori  
socializzazione

- Diffusione e

Estensione del TQM in nuovi  
settori: scuole, sanità,  
pubblica amm.ne e nella  
stessa normativa ISO

Premi nazionali  
per TQM e  
sviluppo mondiale  
ISO9000

Prime campagne  
naz. per la  
qualità

Rinforzo dei  
legami con  
sicurezza ed  
ambiente

1° controllo  
totale di qualità

Sistemi dinamici  
di qualità (TQM)

Assicurazioni  
e di qualità

Affidabilità  
manutenibilità

**NORME ISO 9000**

anni 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1985 1990 1995 2000

Ispezione

Controllo statistico di  
qualità

Collaudo  
finale

Produzione

Progetto

Altre  
funzioni

Organizzazione  
dell'azienda

Gestione  
dell'azienda

Governi

Governi ed enti  
sovrnazionali

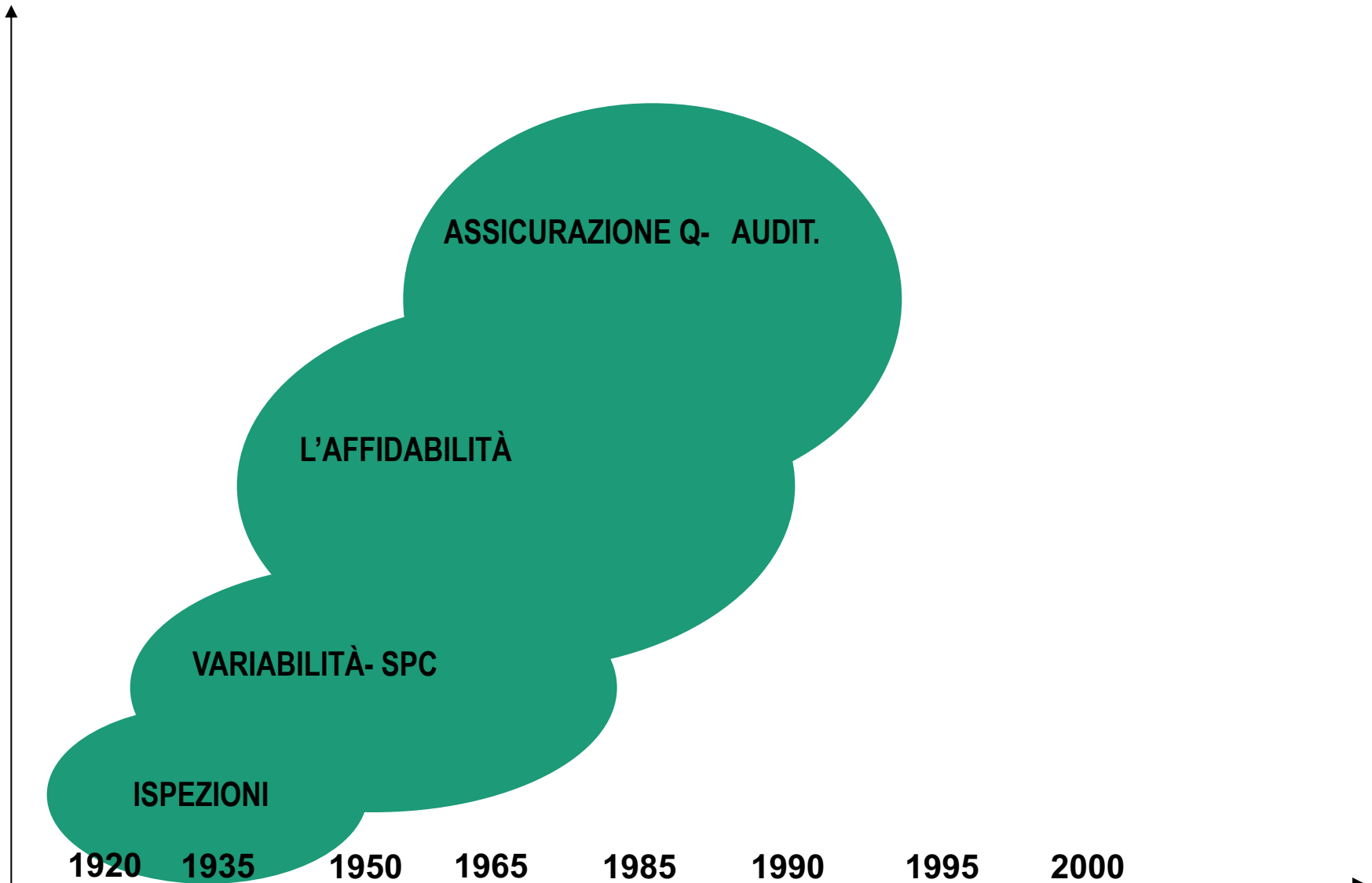
CSR

Accreditamenti  
pubblici

**AREE VIA VIA  
COINVOLTE**

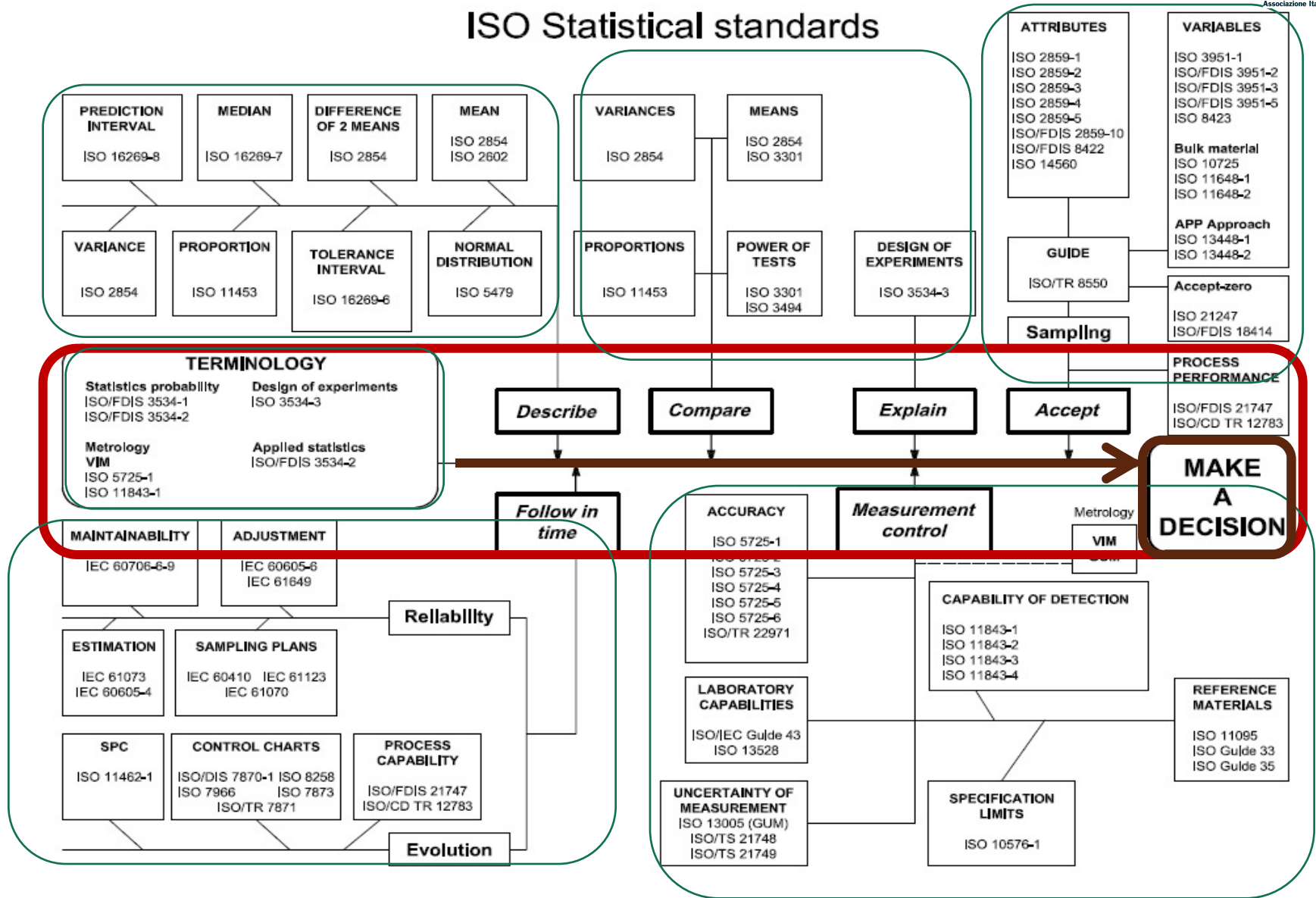
L'intera società  
civile delle nazioni

# I SAPERI DELLA QUALITÀ





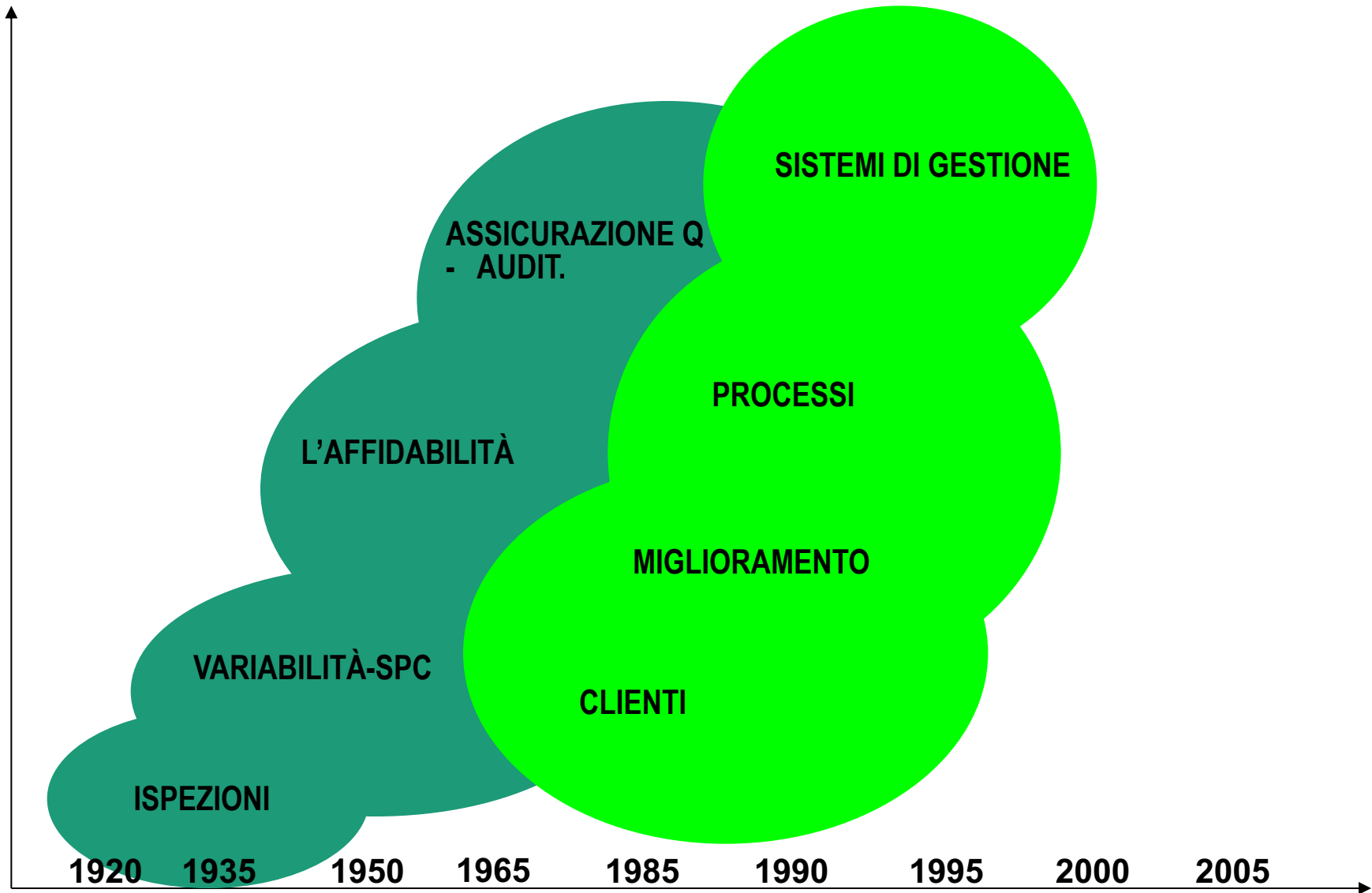
# ISO Statistical standards



# 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

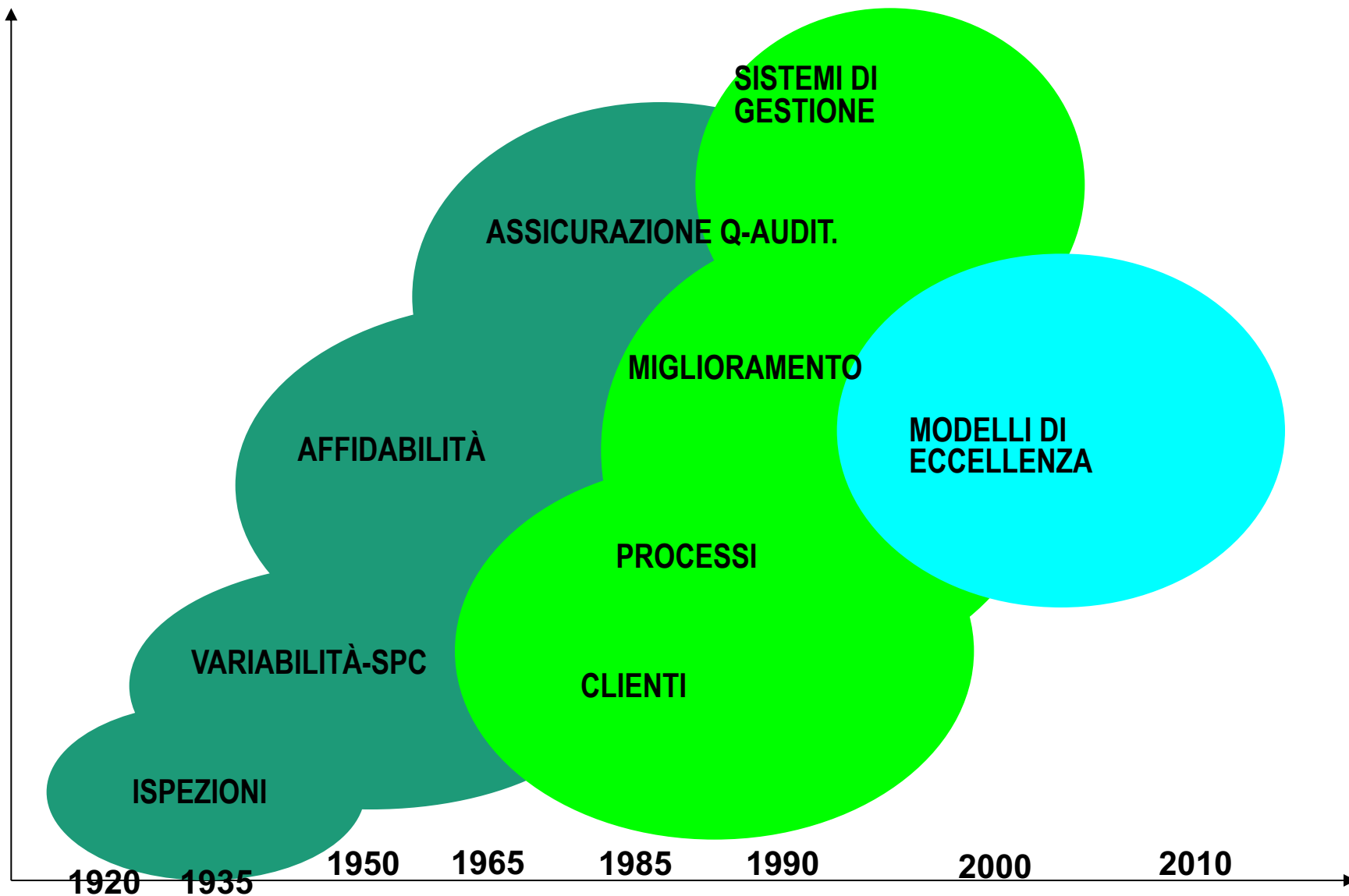
- *I sette strumenti statistici elementari*
- *i 7 nuovi strumenti manageriali* (introdotti in Giappone negli anni '70 proprio per diffondere la cultura del *management* per la qualità)
- *i metodi statistici, quelli affidabilistici, quelli metrologici*
- vari *metodi gestionali*, nel progetto, per gli 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

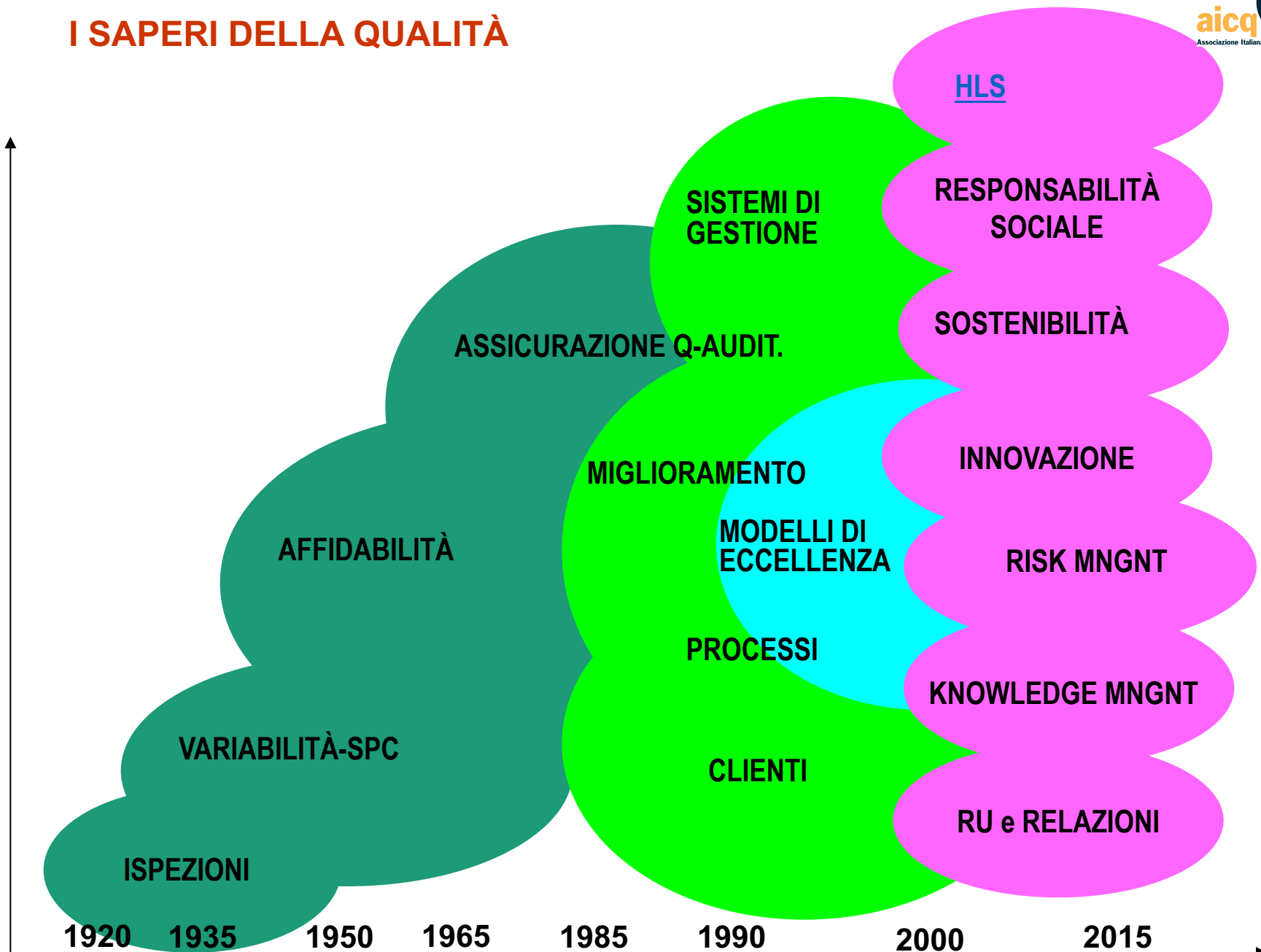
# LA DIFFUSIONE MONDIALE dei Premi di eccellenza

- Estesa in oltre 100 nazioni, con modelli simili ma specifici
- Il congresso USA, 1987 lanciò il II 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**

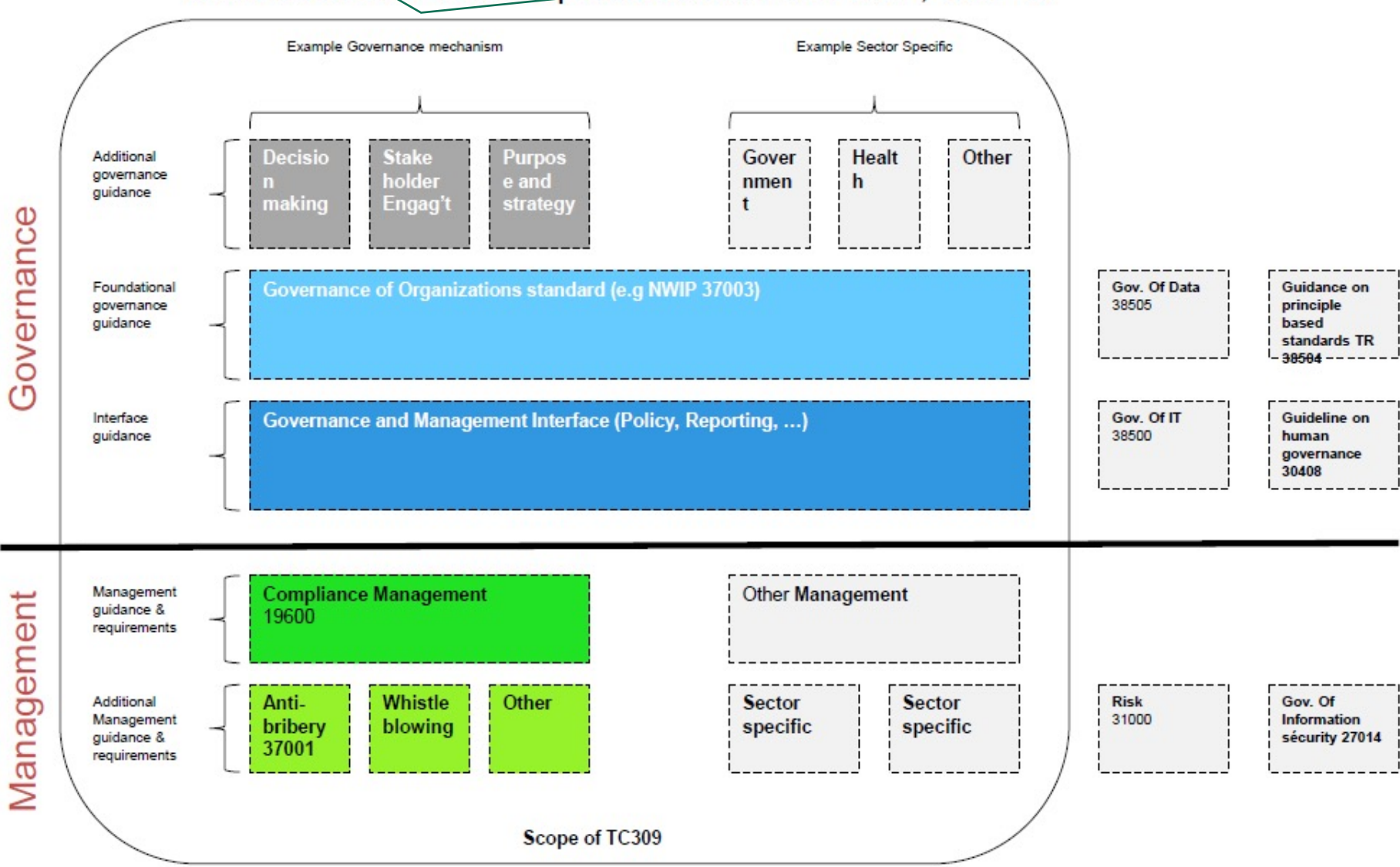
# I SAPERI DELLA QUALITÀ



# 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.

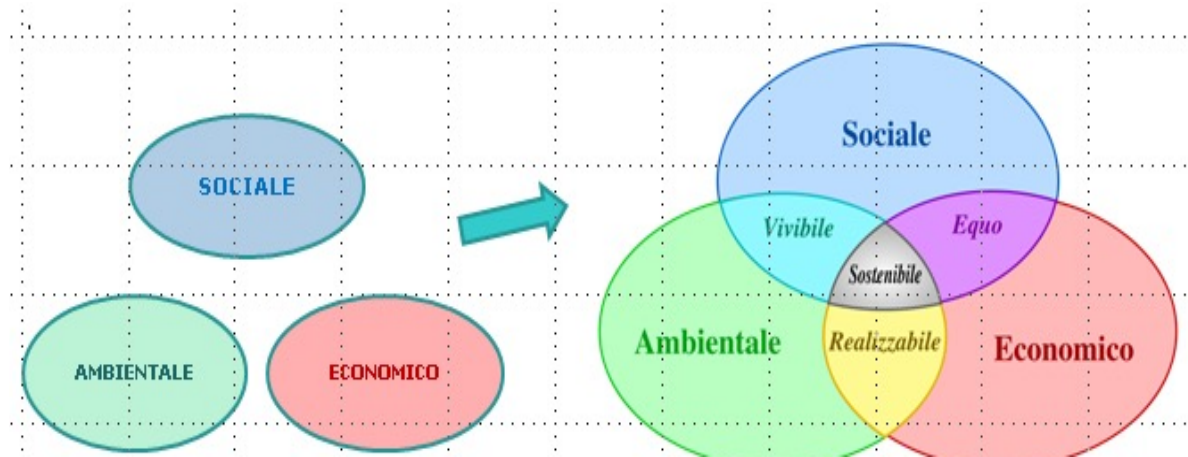
# Sistema di gestione per LO SVILUPPO SOSTENIBILE DI CITTÀ E COMUNITÀ

- 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.



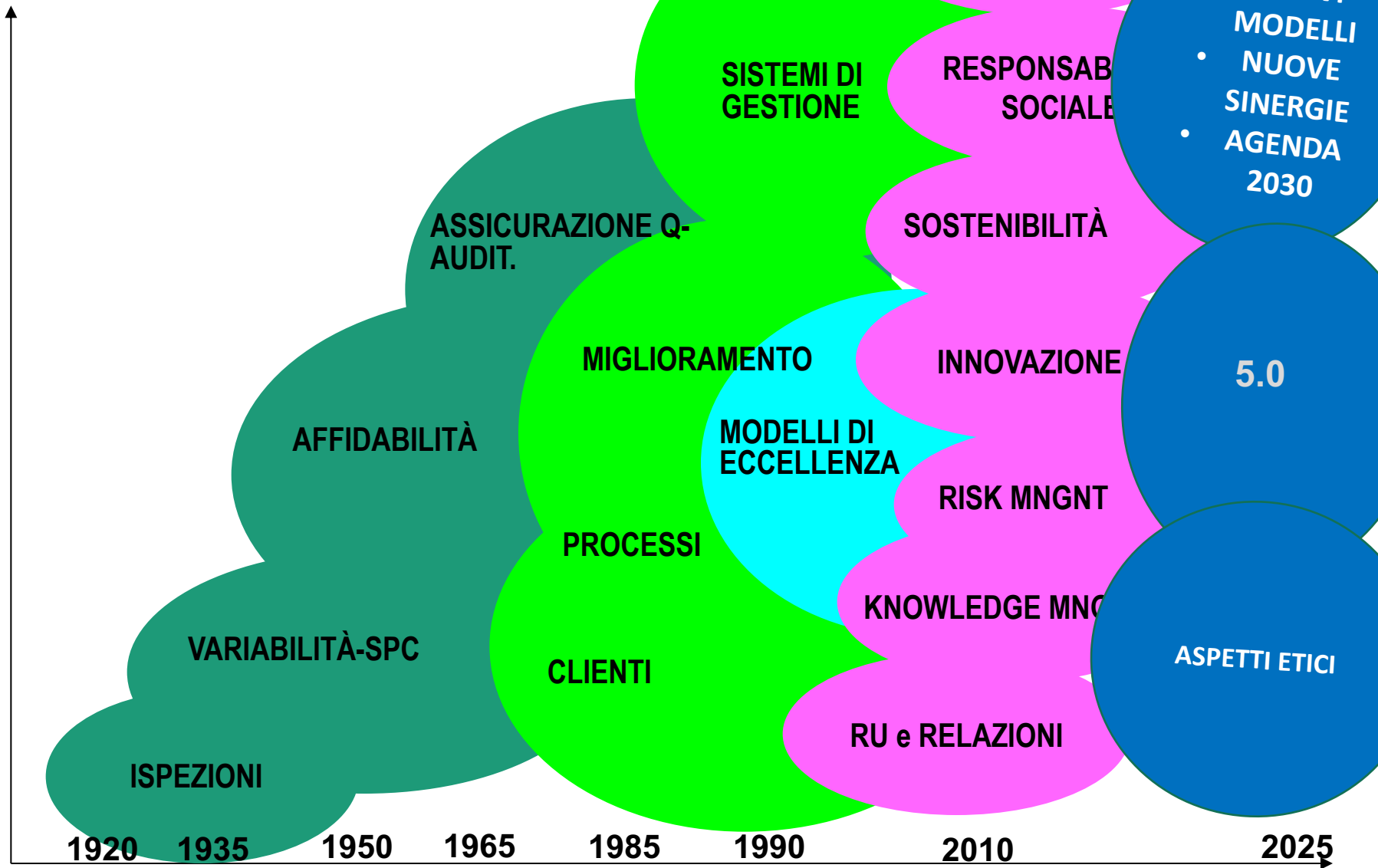
# SOSTENIBILITÀ

- *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**

