

La nuova norma ISO 9004:2009 rappresenta una grande evoluzione rispetto alla linea guida precedente.

Il suo compito, infatti, è molto difficile perché si dovrà concentrare sul recuperare terreno nel campo della credibilità dei Sistemi Qualità. Per garantire una maggiore pervasività, un'accelerazione nell'acquisizione della padronanza dei processi, una visione sistemica e di valutazione dell'efficacia oltre che di rinforzo delle prassi, il nuovo testo propone l'affiancamento con i modelli più conosciuti di eccellenza, basandosi su autovalutazione e benchmarking. Il modello al quale si ispira è quello giapponese che ha un concetto esteso di Sistema di Gestione della Qualità e che si intitola "Quality management systems - Guidelines for sustainable growth".

L'innalzamento dei modelli di riferimento rappresenta sicuramente un'evoluzione non indifferente rispetto a come è intesa oggi la Qualità, almeno nella maggior parte delle organizzazioni. L'ISO 9004, infatti, dovrà essere lo strumento in grado di spingere gli imprenditori ad uscire dalla logica della soglia minima, quasi fosse la ricetta universale, per guardare ai percorsi, per accelerare il passo lungo il viaggio del miglioramento.

La nuova norma fornirà una guida:

- ai vertici delle organizzazioni per conseguire un successo sostenibile
- per ricordare che i prodotti devono essere di qualità e si devono realizzare per soddisfare i clienti e le altre [parti interessate](#)
- per meglio correlare il Sistema di Gestione della Qualità con gli altri Sistemi di Gestione
- per meglio utilizzare la norma in combinazione con i modelli di eccellenza ([EFQM](#), [Deming Prize](#), [Baldrige Award](#), ecc.)

La nuova norma dovrà anche essere in grado di dare risposte alle nuove esigenze delle organizzazioni quali:

- Responsabilità Sociale
- Sostenibilità
- Aiutare a creare il clima dell'organizzazione
- Capacità di costruire relazioni
- Balanced Scorecard
- Innovazione
- Benchmarking
- Aiutare l'organizzazione a crescere
- Applicare i metodi alle caratteristiche "intangibili"

La ISO 9004:2009 è stata divisa in due parti:

- una parte dedicata al Top management, focalizzata su argomenti di importanza strategica
- una parte operativa con una guida pratica per l'implementazione dei processi e il loro miglioramento.

Questi sono i principali argomenti trattati:

- Ambiente dell'organizzazione - Identificazione degli scenari di mercato, delle opportunità e dei rischi

- Identità dell'organizzazione – Principi, mission, vision posizione sul mercato
- Imperativi strategici dell'organizzazione per un successo sostenibile
- Responsabilità del Management
- Gestione delle risorse
- Realizzazione del prodotto
- Misurazioni, analisi e miglioramento
- Risultati e organizzazione sostenibile
- Feedback e formazione
- Miglioramento strategico e innovazione nel Sistema di Gestione della Qualità

I punti che hanno subito i maggiori cambiamenti sono:

0.1

La nuova introduzione, al contrario della precedente divisa in 4 sottoparagrafi, è molto più breve. Sottolinea che lo standard costituisce una guida per quelle organizzazioni che vogliono raggiungere un successo sostenibile in un ambiente incerto e in continua evoluzione.

Si dà in questa parte una definizione di "successo sostenibile", specificando che è il risultato della capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi nel lungo termine, facendo opportune considerazioni sulle necessità e le aspettative delle parti interessate.

1

Cambia lo scopo. Quello nuovo è fornire una linea guida e degli strumenti per utilizzare il Sistema di Gestione della Qualità per raggiungere un successo sostenibile.

Garantire efficacia ed efficienza del sistema non basta più, così come parlare, in generale, di "parti interessate".

3

Nel paragrafo "Termini e definizioni" si dà la nuova definizione di "successo sostenibile", specificando che è la capacità di sviluppare o mantenere le performance nel lungo termine.

Si specifica che, per raggiungere un successo sostenibile, per "parti interessate" si devono intendere anche la società e l'ambiente.

4.1

Col capitolo 4 si inizia a parlare in maniera più approfondita di successo sostenibile.

In particolare, al punto 4.1, si parla di focus sulle parti interessate, specificando quali possono essere i loro bisogni e le loro aspettative, voce per voce.

4.2.1 - Punto non presente nella 9004:2000

In questo paragrafo si precisa che il successo sostenibile dipende dalla capacità di monitorare l'ambiente esterno e interno, allo scopo di individuare eventuali opportunità, cambiamenti, trend e rischi per rispondervi nella maniera più opportuna.

Mediante l'apprendimento e l'innovazione, le aziende più avvedute saranno in grado di affrontare tutti i cambiamenti che si verificheranno e di gestirli al meglio.

Solo le organizzazioni capaci di imparare in maniera continua, di apprendere dall'esperienza e di adattarsi, sapranno evolversi e avere successo.

Qui il testo della norma specifica quali debbano essere i compiti dei vertici dell'organizzazione per riuscire nell'intento di realizzare un successo che sia sostenibile a lungo termine.

4.2.2 - Punto non presente nella 9004:2000

In questo punto si parla di focus sulla strategia e di pianificazione strategica, specificando tutti i passi da compiere per includere ogni variabile da considerare.

4.2.3 - Punto non presente nella 9004:2000

Si parla di approccio per processi, concetto che, nella norma attuale, è trattato al punto 4.1. Non ci

0.1

sono sostanziali cambiamenti, dato che il nuovo testo si limita a specificare meglio quali sono i vantaggi derivanti da una buona gestione dei processi.

4.2.4 - Punto non presente nella 9004:2000

Nel paragrafo 4.2.4 si parla di miglioramento continuo, argomento trattato nella norma attuale nel paragrafo 8.5.

Si prende come riferimento il ciclo PDCA e precisamente:

- i capitoli 4,5 e 6 per la fase "Plan"
- i capitoli 7 e 8 per la fase "Do"
- il capitolo 9 per la fase "Check"
- il capitolo 10 per "act"

4.3

La responsabilità della Direzione viene trattata in maniera condensata in questo punto invece che nell'intero capitolo 5 come avviene, invece, nella norma odierna. Del resto tutta la nuova norma, a parte gli allegati A e B, è concepita proprio per essere una guida per i vertici e non avrebbe senso limitare la loro responsabilità ad un solo capitolo del testo.

4.4 - Punto non presente nella 9004.2000

Si parla di successo sostenibile che si può raggiungere solo con un grande lavoro sull'intera organizzazione, fatto anche tramite strumenti di autovalutazione.

5.1

Il capitolo 5 della nuova norma è dedicato all'ambiente nel quale si muovono le organizzazioni. Il punto 5.1, in particolare, introduce i cambiamenti che possono avvenire in questo ambiente.

5.2

Per studiare l'ambiente in cui si opera e per mantenerlo sotto controllo, occorre esercitare un processo continuo di monitoraggio. E proprio il monitoraggio è l'argomento trattato nel paragrafo 5.2, nel quale vengono fornite ampie spiegazioni su come possa venire utilizzato per ottenere dei vantaggi.

5.3

Il monitoraggio senza l'analisi non serve a nulla, ecco quindi che la ISO 9004 dedica il paragrafo 5.3 a questo compito, fornendo un elenco di risposte che l'organizzazione può ottenere facendo analisi adeguate.

6.1

Il sesto capitolo è dedicato alla formulazione delle politiche e delle strategie ed alla loro pianificazione e sviluppo.

In questo paragrafo, in particolare, si parla della formulazione delle politiche e delle strategie, non aggiungendo nulla di nuovo a quanto è già trattato nell'attuale paragrafo 5.3 se non il fatto che una strategia, per definirsi tale, debba essere in grado di affrontare e gestire anche i rischi e le emergenze.

6.2

Di pianificazione si parla ampiamente al punto 5.4 della norma attualmente in vigore ma anche in questo caso il nuovo testo (punto 6.2.1) dona maggior enfasi a questo processo, coinvolgendo la previsione e la gestione dei rischi.

Si scende, poi, maggiormente nel dettaglio offrendo alcuni esempi di cosa debba includere una pianificazione ben fatta.

Il successivo punto 6.2.2 introduce, con un testo appositamente dedicato, proprio il concetto di gestione dei rischi, specificando ciò a cui le organizzazioni devono prestare attenzione.

L'ultimo punto del paragrafo 6.2, il 6.2.3, ci insegna come si può trasformare in realtà, mediante i

0.1

processi, tutto il lavoro di pianificazione fatto. Anche se, sostanzialmente, non viene aggiunto niente di nuovo rispetto all'ottima descrizione del lavoro per processi già fatta nella norma in vigore, si dà qui un'enfasi particolare alla mappatura dei processi, identificando questa mappa come lo strumento principe per comunicare, aggiornare, implementare, rivedere i propri processi in maniera sistematica

7.1

Il settimo capitolo è tutto dedicato alle risorse.

Il punto 7.1, in particolare, tratta la loro gestione. Pur non aggiungendo nulla di nuovo rispetto a quanto già sottolineato nel cap. 6 della norma attualmente in vigore, qui viene puntualizzato che occorre fare particolare attenzione alla gestione di quelle risorse la cui scarsità potrebbe creare problemi, sempre in un'ottica di gestione dei rischi.

7.2

Qui vengono trattate le risorse finanziarie, introducendo anche il concetto di ROI (return on investment).

7.3

I paragrafi 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3 e 7.3.4 sono tutti dedicati alle risorse umane e precisamente:

- 7.3.1 Generale - Questo paragrafo è importantissimo perché, parlando di gestione delle risorse umane, vengono introdotti per la prima volta i concetti di trasparenza, etica e responsabilità sociale
- 7.3.2 Gestione delle risorse umane - Gli ostacoli che impediscono di raggiungere le performance vanno rimossi e questo va insegnato ad ogni collaboratore
- 7.3.3 Competenza
- 7.3.4 Coinvolgimento delle persone nell'organizzazione e loro motivazione - Anche questo punto è molto importante: per coinvolgere e motivare le persone la norma introduce concetti come quello di un sistema premiante, di schemi di promozione, dell'autoformazione della verifica della soddisfazione dei collaboratori. Tutti insegnamenti che vengono già applicati nelle organizzazioni che ricercano l'eccellenza.

7.4

Il paragrafo 7.4 è dedicato ai partner intesi come fornitori, istituti finanziari, parti interessate ed organizzazioni con le quali si stabiliscono partnership. Si divide nei sottoparagrafi:

- 7.4.1 Partner e partnership - Viene sottolineata l'importanza della dipendenza reciproca tra le diverse organizzazioni che decidono di diventare partner
- 7.4.2 Selezione dei partner
- 7.4.3 Punti da considerare relativamente ai partner
- 7.4.4 Valutazione delle relazioni con i partner
- 7.4.5 Miglioramento del potenziale dei partner
- 7.4.6 Riesame delle relazioni

tutti paragrafi brevissimi che non dicono molto di più di quanto già specificato nel titolo.

7.5

Il paragrafo 7.5 è dedicato alle infrastrutture. Rispetto all'analogo punto 6.3 dell'attuale UNI EN ISO 9004, la nuova norma pone l'accento, ancora una volta, sull'analisi dei rischi, questa volta associata alle infrastrutture, e ad un piano per contrastarli.

7.6

0.1

Il paragrafo 7.6 è dedicato all'ambiente del lavoro e richiama esplicitamente il rispetto dei requisiti cogenti per salute e sicurezza.

7.7 - Punto non presente nella 9004.2000

Il paragrafo 7.7 tratta di conoscenza, informazione e tecnologia specificando che questi tre elementi sono risorse fondamentali per l'organizzazione.

7.8 - Punto non presente nella 9004.2000

Il paragrafo 7.8 tratta di risorse naturali, un argomento nuovo per questo tipo di documento, caldeggiando un successo e uno sviluppo dell'organizzazione sostenibili, la norma richiama l'attenzione sul fatto che le risorse naturali non debbano essere sfruttate in maniera indiscriminata e che il rispetto dell'ambiente debba estendersi a tutto il ciclo di vita del prodotto.

8.1

Il capitolo 8 prende in esame la gestione dei processi.
Nel paragrafo 8.1 vengono elencati tutti i tipi di processo.

8.2

Il paragrafo due, cuore del testo sulla gestione dei processi, rimanda al documento "Guidance on the concept and use of the Process Approach for management systems" disponibile sul sito del [Comitato Tecnico 176](#).

8.3

In questo punto vengono specificati i concetti di responsabilità e autorità, sempre con riferimento ai processi.

9.1 - Punto non presente nella 9004.2000

Il capitolo 9 tratta l'argomento che, nella norma attuale, è trattato nel capitolo 8: le misurazioni e le relative analisi.

Il primo paragrafo, il 9.1, non aggiunge nulla di nuovo a quanto già specificato nella vecchia norma trattando dello scopo per cui si compiono le misurazioni.

9.2 - Punto non presente nella 9004.2000

L'argomento trattato, questa volta, è quello degli [indicatori delle performance](#). Viene sottolineato per la prima volta un concetto molto importante: gli indicatori devono essere "ritagliati" su misura dell'organizzazione nella quale devono essere applicati.

9.3 - Punto non presente nella 9004.2000

Il paragrafo 9.3 si occupa di dati e informazioni dividendosi in:

- 9.3.1 Generale - Ci viene spiegato che per valutare le performance dobbiamo avere i dati e le informazioni necessarie
- 9.3.2 Dati correlati agli indicatori chiave delle performance - Vengono forniti alcuni esempi su come raccogliere le informazioni che ci interessano
- 9.3.3 Audit interni - Non viene specificato nulla di nuovo rispetto alla norma attualmente in vigore
- 9.3.4 Autovalutazione - L'autovalutazione è uno dei tanti strumenti che abbiamo a disposizione per testare la maturità della nostra organizzazione (Allegato A)

9.4 - Punto non presente nella 9004.2000

Una volta raccolti, i dati vanno rivisti e tenuti sotto controllo per vedere se sono utili.

9.5 - Punto non presente nella 9004.2000

Il processo decisionale che deve scaturire dall'esame dei trend degli indicatori è illustrato in questo

0.1

punto.

10.1 - Punto non presente nella 9004.2000

Il capitolo 10 tratta di miglioramento, innovazione e formazione incominciando, proprio dal paragrafo 10.1, a parlarci di miglioramento, basi per qualunque successo che si possa definire come "sostenibile".

I campi in cui un'organizzazione può migliorare sono molti: prodotti, servizi, Sistema di Gestione della Qualità e così via.

10.2 - Punto non presente nella 9004.2000

Il discorso iniziato col paragrafo 10.1 si sviluppa qui ulteriormente, specificando che ogni azione di miglioramento, per essere efficace, deve poter contare sulla formulazione di obiettivi che devono essere periodicamente monitorati.

Il miglioramento può essere di due tipi: a piccoli passi quotidiani (e qui ci torna alla memoria l'insegnamento del kaizen) o per grandi progetti imposti periodicamente dalla Direzione.

10.3 - Punto non presente nella 9004.2000

la via tracciata idealmente dal capitolo 10 prosegue nel paragrafo 10.3 parlando di innovazione.

I cambiamenti maggiori richiedono una vera e propria innovazione all'interno delle organizzazioni e questa innovazione può essere esercitata sia a livello strategico che a livello operativo. In questo paragrafo la norma spiega in maniera approfondita dove e come si possono avviare progetti di innovazione e come questi possano essere influenzati.

10.4 - Punto non presente nella 9004.2000

Il cerchio di miglioramento e innovazione si può chiudere solo col terzo grande pilastro che sorregge i primi due: la formazione. Senza formazione le organizzazioni non progrediscono, non si rinnovano e non migliorano.

Appendice A e Appendice B

L'appendice A e l'appendice B della nuova ISO 9004 ci offrono uno strumento per l'autovalutazione, in tutto e per tutto simile a quello già offerto dall'appendice A della norma attualmente in vigore.

Quello che cambia, ovviamente, sono i contenuti che, nella bozza della nuova norma sono tutti improntati alla costruzione di uno sviluppo sostenibile.

I nuovi livelli di maturità di un'organizzazione sono cinque, come quelli vecchi, ma cambiano nome:

- Organizzazione Principiante
- Organizzazione proattiva
- Organizzazione flessibile
- Organizzazione innovativa
- Organizzazione sostenibile

Per ognuno di questi livelli vengono forniti gli elementi sui quali l'organizzazione di riferimento si concentra.

Nell'appendice B, in particolare, questi percorsi di autovalutazione e miglioramento vengono sviluppati secondo il ciclo Plan, Do, Check, Act, confrontando tra loro i 5 livelli di maturità e

spiegando come si collocano nelle varie fasi della ruota di Deming le diverse azioni compiute, sia dal punto di vista operativo che strategico.