

RESPONSABILITÀ della DIREZIONE

CONFRONTI e CONSIDERAZIONI

sulla “LEADERSHIP”

ISO 9000:2000 e MODELLO EFQM

Ing. G. Montebelli 2004

LA BUONA GESTIONE: Finalità

La gestione dell'organizzazione **NON DEVE** perseguire obiettivi:

- poco identificati;
- non relazionati agli stakeholders;
- non raggiungibili con le risorse possedute o acquisibili;

ma **DEVE** perseguire obiettivi:

- identificati e misurabili;
- rigorosamente ricavati da analisi oggettive e documentate del mercato tenendo presenti le esigenze di tutti gli altri stakeholders;
- tarati sulle risorse possedute o acquisibili.

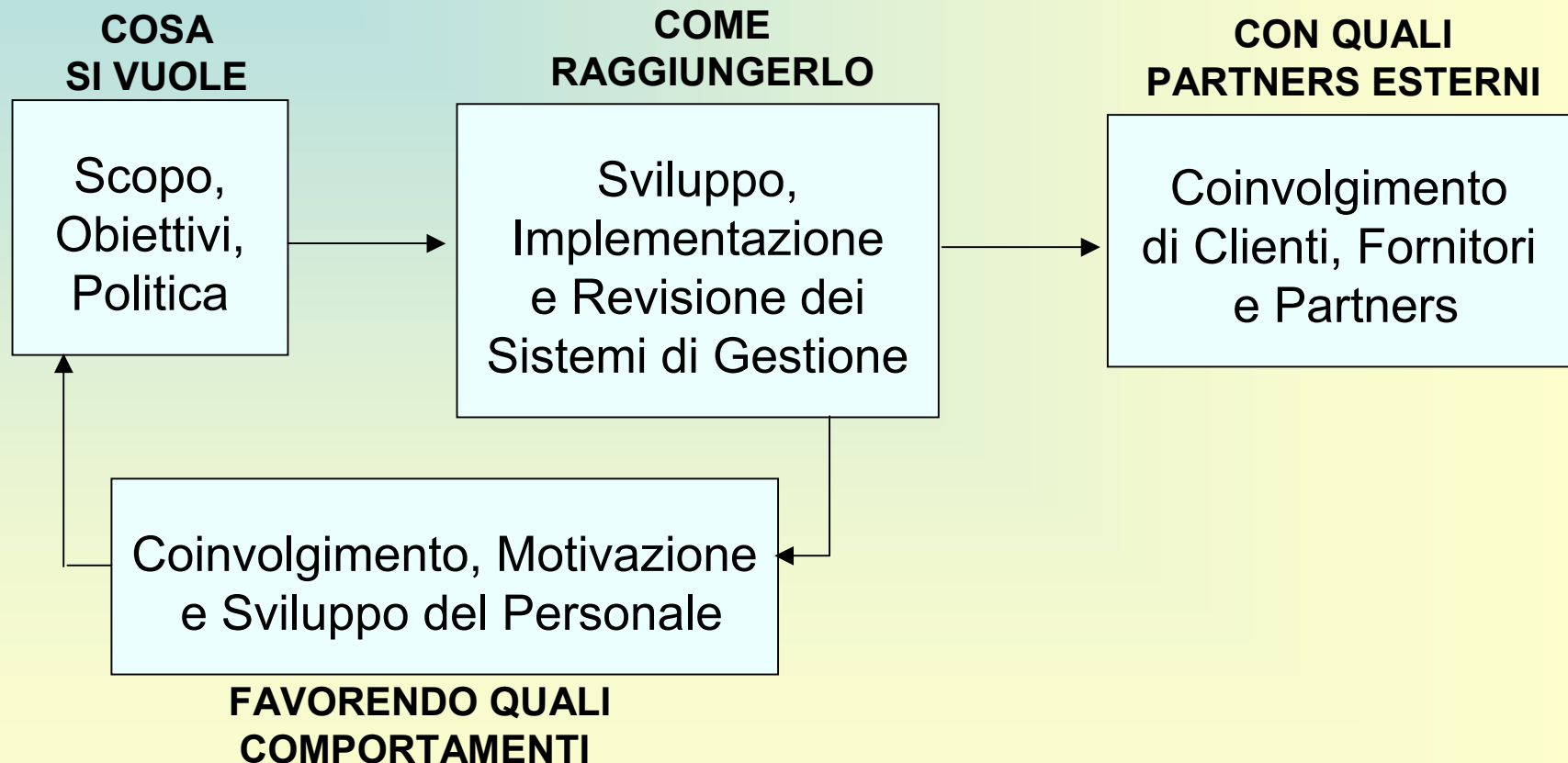
LA BUONA GESTIONE: Principale errore

**NON INSEGUIRE CHIMERE INDEFINITE ma
MIGLIORAMENTI REALI, RAGGIUNGIBILI E MANTENIBILI**

Quante aziende hanno raggiunto grandi risultati commerciali o di espansione e poi sono fallite?

Le aziende “soufflé” sono un danno per se stesse, per il mercato e per la società.

LA BUONA GESTIONE: Processo logico



LA BUONA GESTIONE: Le capacità della Direzione

Ne consegue che la Direzione deve avere capacità di gestione dell'organizzazione tali da permettere alla stessa il conseguimento di risultati duraturi, tale capacità è basata su alcuni concetti fondamentali, fra i quali: possedere

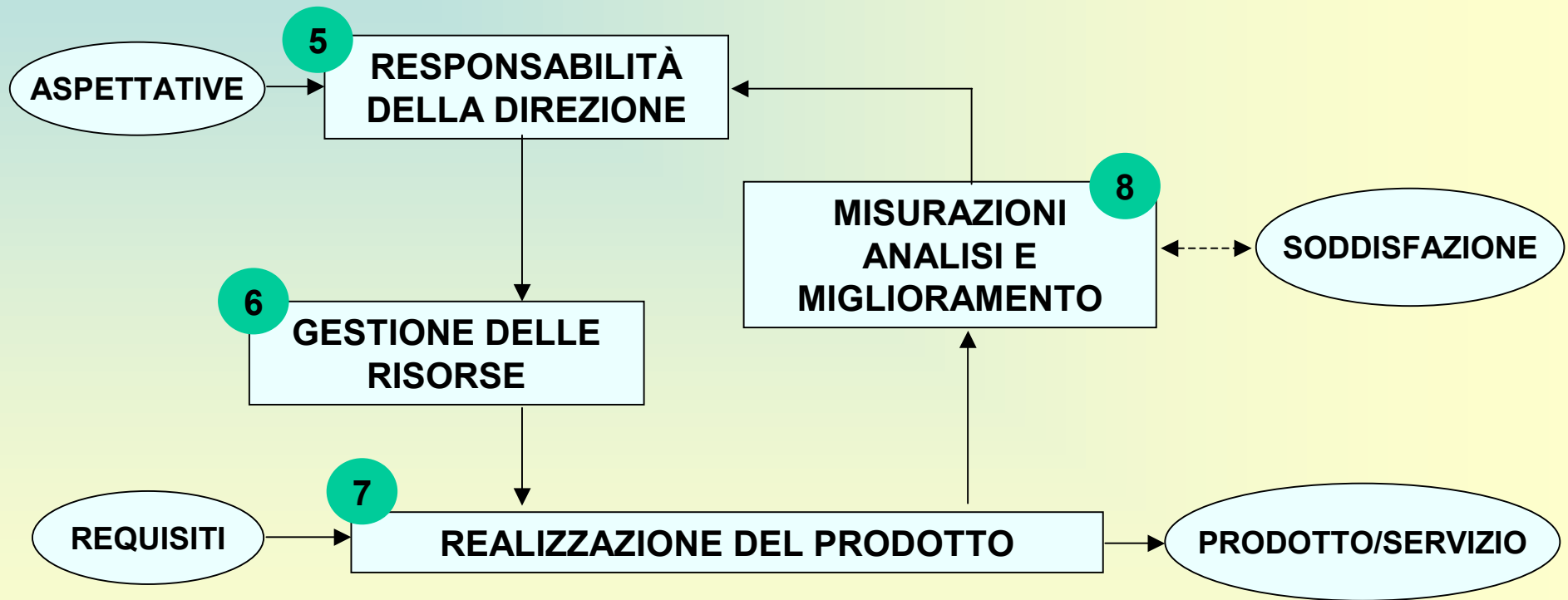
- **leadership** e coerenza negli obiettivi,
- orientamento ai risultati,
- attenzione rivolta al cliente,
- gestione in termini di processi,
- responsabilità pubblica,

avere capacità per ottenere

- coinvolgimento, motivazione e sviluppo delle persone,
- innovazione e miglioramento continui sostenibili,
- partnership solo se di mutuo vantaggio.

IL MODELLO ISO 9004: Il processo

Stakeholders



IL MODELLO ISO 9004: *Contenuti*

REQUISITI GENERALI - REQUISITI DOCUMENTAZIONE

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4

5

RESPONSABILITÀ
DELLA DIREZIONE

- IMPEGNO DELLA DIREZIONE
- ATTENZIONE AL CLIENTE
- POLITICA PER LA QUALITÀ
- PIANIFICAZIONE
- RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ
- COMUNICAZIONE
- RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE

6

GESTIONE DELLE
RISORSE

- MESSA A DISPOSIZIONE
- RISORSE UMANE
- INFRASTRUTTURE
- AMBIENTE DI LAVORO

7

REALIZZAZIONE DEL
PRODOTTO/SERVIZIO

- PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI
- PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE
- PROGETTAZIONE E/O SVILUPPO
- APPROVVIGIONAMENTO
- PRODUZIONE E/O EROGAZIONE DEL PRODOTTO
- GESTIONE DISPOSITIVI DI MISURAZIONE E MONITORAGGIO

8

MISURAZIONI,
ANALISI E
MIGLIORAMENTO

- GENERALITÀ
- MISURAZIONE E MONITORAGGIO
- GESTIONE NON CONFORMITÀ
- ANALISI DEI DATI
- MIGLIORAMENTO

L'INTERVENTO DELLA DIREZIONE: Elementi essenziali

La direzione deve:

- definire la missione e la visione dell'organizzazione e promuoverne la realizzazione
- elaborare i valori necessari al successo duraturo e sostenerne l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati
- assicurare il proprio personale coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management dell'organizzazione

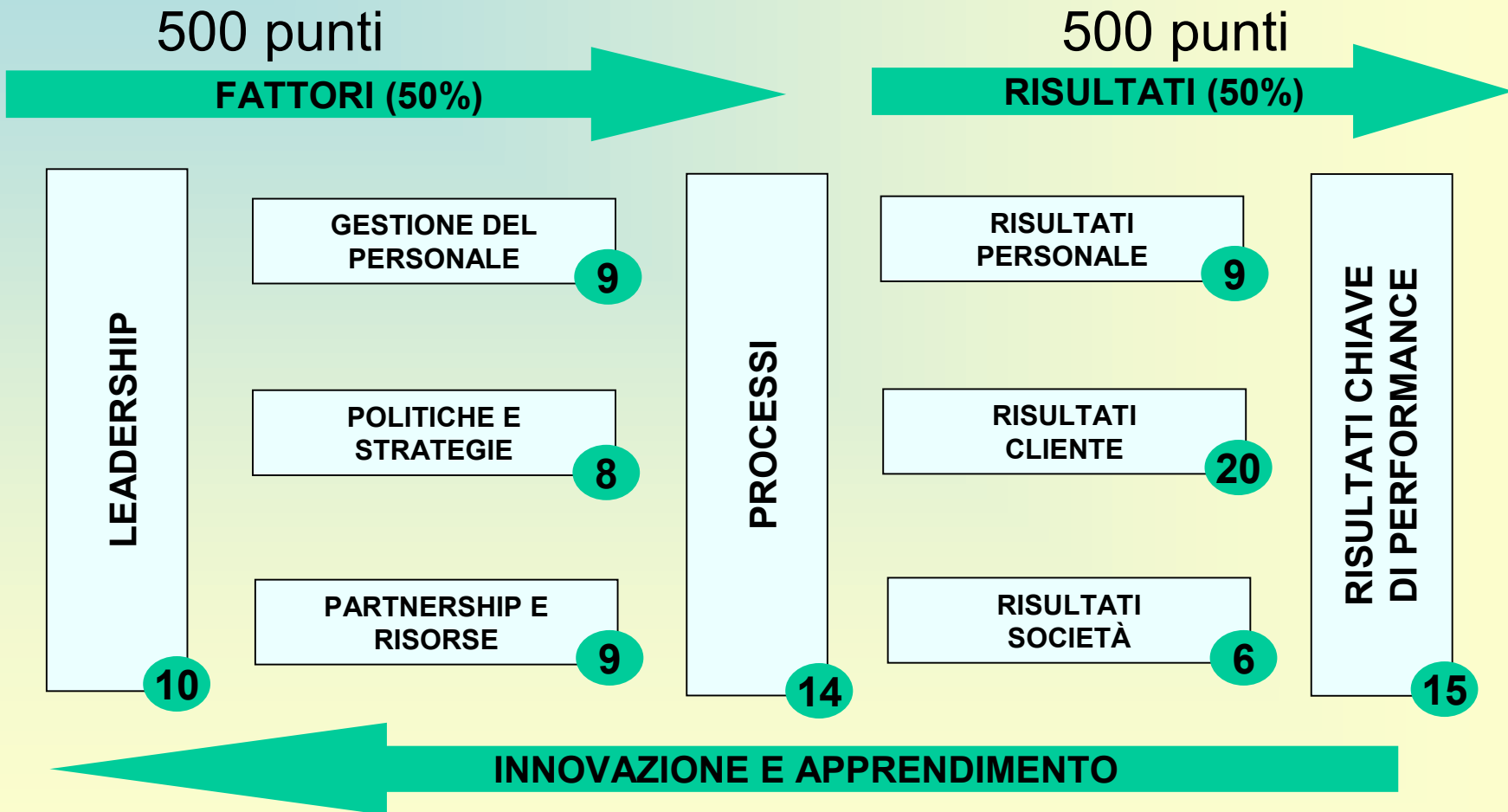
L'INTERVENTO DELLA DIREZIONE: Elementi comuni ISO 9004 ed EFQM

- Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholders.
- Come politiche e Strategie sono basate su dati derivanti dalle misure di performance, dalla ricerca, dalle attività relative all'apprendimento e (solo EFQM) alla creatività.
- Come Politiche e Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.
- Come Politiche e Strategie vengono diffuse anche (solo EFQM) attraverso una rete di processi chiave.
- Come Politiche e Strategie vengono comunicate e attuate.
- Come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti.
- Come i processi vengono migliorati secondo necessità anche (solo EFQM) grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholders generando valore crescente.
- Come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.
- Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.
- Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e competenze professionali del personale.
- Come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel (ISO 9004) perseguire il miglioramento e nel (EFQM) prendere iniziative.
- Come personale e organizzazione comunicano in modo efficace e (ISO 9004) come comunicano con i Clienti.
- Come l'organizzazione premia (EFQM), riconosce e dedica attenzione (EFQM) al personale.

L'INTERVENTO DELLA DIREZIONE: Punti in comune con il personale

- parlare lo stesso “linguaggio”
- atteggiamento finalizzato a far emergere “gli elementi di miglioramento”
- concentrarsi sui “fattori di successo” per l'Organizzazione

MODELLO DI VALUTAZIONE AZIENDALE EFQM



MODELLO DI VALUTAZIONE: Valutare la leadership

- La Direzione crede che per andare lontano occorre indicare la meta?
- Si riscontrano elementi chiari di cosa vuole ottenere l'Azienda in termini di prodotto e di servizio (caratteristiche!!)?
- Tali elementi sono coerenti con il Mercato specifico e con le potenzialità dell'azienda?
- Si riscontrano elementi chiari relativamente ai "valori" cui fare riferimento e all'"approccio" da adottare per raggiungere i propri scopi?
- La Direzione è consapevole di cosa sia un "processo" e di cosa significhi gestirlo?
- La Direzione crede che il "Gestire per processi" crei efficienza?
- In quali momenti e come la Direzione ritiene opportuno un suo coinvolgimento diretto?
- Quali sono le risorse umane considerate "chiave" dalla Direzione?
- Quale è il "profilo ideale" (professionale e manageriale) che la Direzione auspica per le proprie risorse umane chiave?
- È chiaro quale sia il ruolo di un "process owner"?
- Il Riesame della Direzione è un "compito a casa" o uno "strumento di Management"?

CONCLUSIONI

Se può essere importante rilevare “non conformità” rispetto ai requisiti specifici della norma ISO 9001:2000 per la Direzione.....

.....è sicuramente più importante individuare “elementi di miglioramento” dell’Organizzazione ma gli stessi devono essere:

DEFINITI – MISURABILI – RAGGIUNGIBILI e MANTENIBILI