

# **SINCERT**

**SISTEMA NAZIONALE PER L'ACCREDITAMENTO DEGLI ORGANISMI  
DI CERTIFICAZIONE E ISPEZIONE**

*Monografia SINCERT*

*Milano, Agosto 2003*

## **GUIDA ALLA PROGETTAZIONE, REALIZZAZIONE, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ IN CONFORMITÀ ALLE NORME DELLA SERIE ISO 9000/2000**

**Lorenzo Thione**  
Presidente SINCERT

### **INDICE**

#### **PREMESSA**

#### **1. INTRODUZIONE**

- 1.1 La revisione della serie ISO 9000; il passaggio dall'approccio sistemico preventivo all'approccio sistemico pro-attivo alla qualità
- 1.2 L'architettura della nuova serie ISO 9000
- 1.3 La struttura generale delle nuove Norme ISO 9001 e ISO 9004 (la coppia di Norme "consistenti")

#### **2. LA NORMA ISO 9000:2000 (Sistemi di Gestione per la Qualità – Fondamenti e terminologia)**

- 2.1 I principi della gestione per la qualità
- 2.2 I fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità
- 2.3 L'approccio per processi alla gestione per la qualità
- 2.4 Richiami di alcuni termini e definizioni

3. IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICABILE; LA NORMA ISO 9001:2000 (Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti)
  - 3.1 Introduzione
  - 3.2 Scopo e campo di applicazione
    - 3.2.1 Generalità
    - 3.2.2 Esclusioni
    - 3.2.3 Outsourcing
    - 3.2.4 Scopo di certificazione
    - 3.2.5 Riferimenti normativi e definizioni
  - 3.3 Requisiti dei sistemi di gestione per la qualità
    - 3.3.1 Requisiti generali
    - 3.3.2 Requisiti relativi alla documentazione
    - 3.3.3 Responsabilità della Direzione
    - 3.3.4 Gestione delle risorse
    - 3.3.5 Realizzazione dei prodotti
    - 3.3.6 Misurazioni, analisi, miglioramenti
  
4. CONFRONTO TRA LE NORME ISO 9001:2000 E ISO 9001:1994
  - 4.1 Corrispondenza tra paragrafi
  - 4.2 Analisi comparativa dei contenuti; innovazioni e problemi correlati
  
5. IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ PER L'ECCELLENZA; LA NORMA ISO 9004:2000 (Sistemi di Gestione per la Qualità – Linee Guida per il miglioramento delle prestazioni)
  - 5.1 Considerazioni introduttive
  - 5.2 Struttura, contenuti e correlazioni con la Norma ISO 9001:2000
    - Allegato A – Linee Guida per l'auto-valutazione
    - Allegato B – Metodologie per il miglioramento continuo
  
6. LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE; LA NORMA ISO 19011:2002 (Linee Guida per la Valutazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità e/o dei Sistemi di Gestione Ambientale)
  - 6.1 Introduzione; concetti e definizioni
  - 6.2 Verifiche ispettive interne
  - 6.3 Requisiti di qualificazione dei valutatori

## PREMESSA

VERSO LA METÀ DEGLI ANNI '80 – A SEGUITO DI VARIE ELABORAZIONI CULTURALI ED ESPERIENZE APPLICATIVE PROVENIENTI DA DIVERSE AREE SOCIO-ECONOMICHE DEL MONDO INDUSTRIALIZZATO – SI È PRODOTTA UNA PRIMA SOSTANZIALE EVOLUZIONE DELL'APPROCCIO ALLA QUALITÀ CHE È CONSISTITA NEL PASSAGGIO DAL TRADIZIONALE APPROCCIO *CORRETTIVO* (BASATO SUL CLASSICO CONTROLLO DELLA QUALITÀ) ALL'APPROCCIO *PREVENTIVO* (DI GESTIONE PER LA QUALITÀ)

PIÙ PRECISAMENTE, NASCEVA IL COSIDDETTO **APPROCCIO SISTEMICO** ALLA QUALITÀ SECONDO IL QUALE LA CAPACITÀ DI SODDISFARE I BISOGNI ASSOCIATI PUÒ ESSERE CONFERITA AI PRODOTTI, NON SOLO E NON TANTO, CONTROLLANDOLI DIRETTAMENTE – SIA NEL CORSO DELLA FABBRICAZIONE, SIA AL TERMINE DELLA MEDESIMA – MA BENSÌ GESTENDO ADEGUATAMENTE I RELATIVI PROCESSI PRODUTTIVI SECONDO UN OPPORTUNO MODELLO DI SISTEMA DI GESTIONE; TALE MODELLO È STATO PER LUNGO TEMPO RAPPRESENTATO DALLE NORME DELLA SERIE ISO 9000, SUCCESSIVAMENTE PERFEZIONATE E TUTTORA UTILIZZATE (FINO AL 14.12.2003) NELLA EDIZIONE 1994 (ISO 9001/2/3:1994)

IN VIRTÙ DELLA SUA GENERALITÀ E SEMPLICITÀ DI APPLICAZIONE, L'APPROCCIO ISO 9000 HA INCONTRATO UN GRANDISSIMO SUCCESSO E LA RELATIVA CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ (*CERTIFICAZIONE DI SISTEMA*) HA AFFIANCATO CON FORZA LA TRADIZIONALE *CERTIFICAZIONE DI PRODOTTO*, IN PARTE ANCHE SOSTITUENDOSI IMPROPRIAMENTE AD ESSA

UN ULTERIORE PASSO IN AVANTI, SULLA STRADA DELL'APPROCCIO SISTEMICO ALLA QUALITÀ, È STATO COMPIUTO CON LA PUBBLICAZIONE DELLE NUOVA SERIE ISO 9000/2000 – E, IN PARTICOLARE, DELLA NUOVA NORMA ISO 9001:2000 – ANDANDO OLTRE L'APPROCCIO PREVENTIVO (BASATO SU DI UN MODELLO PIÙ O MENO RIGIDO DI GESTIONE DEI PROCESSI, ANCORA SOSTANZIALMENTE ISPIRATO AI TRADIZIONALI MECCANISMI DI PRODUZIONE INDUSTRIALE) ED INTRODUCENDO UN APPROCCIO *PRO-ATTIVO*, FONDATA SULLA RICERCA DELL'EFFICACIA E SUL MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'ENTRATA IN VIGORE DELLE NORME DELLA SERIE ISO 9000/2000 COSTITUISCE PERTANTO UNA IMPORTANTE OCCASIONE PER REALIZZARE, IN MODO COMPLETO E SOSTANZIALE, IL DEFINITIVO PASSAGGIO DA UNA SIA PUR STORICAMENTE PROFICUA CULTURA DI CONFORMITÀ A MODELLI E PROCEDURE AD UNA ASSAI PIÙ VALIDA CULTURA BASATA SULL'EFFICACIA DELLE AZIONI INTRAPRESE E SULLA ADEGUATEZZA DEI RISULTATI CONSEGUITI, COMPIENDO FINALMENTE QUEL SALTO CULTURALE INDISPENSABILE PER CONSEGUIRE LA PIENA E SOSTANZIALE AFFERMAZIONE DEI PRINCIPI E DELLA PRASSI DELLA QUALITÀ NEL MODERNO SISTEMA SOCIO-ECONOMICO

LA CORRETTA INTERPRETAZIONE ED EFFICACE APPLICAZIONE DI TALI NORME CONSENTIRANNO INFATTI DI:

- OTTENERE UN SIGNIFICATIVO MIGLIORAMENTO DELLA EFFICIENZA, DELLA COMPETITIVITÀ E DELLE CAPACITÀ IMPRENDITORIALI DELLE ORGANIZZAZIONI, PUBBLICHE E PRIVATE, PRODUTTRICI DI BENI E SERVIZI;
- GARANTIRE UNA MIGLIORE TUTELA DEI BISOGNI DI SICUREZZA E SALUTE DELLA SOCIETÀ CIVILE;
- RAFFORZARE IL VALORE E LA CREDIBILITÀ DELLE CORRISPONDENTI CERTIFICAZIONI DI CONFORMITÀ

AL FINE DI COGLIERE APPIENO LE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO SOPRA EVIDENZIATE, TUTTE LE COMPONENTI DEL SISTEMA ITALIANO PER LA QUALITÀ, ISTITUZIONALMENTE COMPETENTI ED OPERATIVAMENTE COINVOLTE IN MATERIA DI QUALITÀ (QUALI: ENTI DI NORMAZIONE, ENTI DI ACCREDITAMENTO, ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE E ISPEZIONE, CONSULENTI, ORGANIZZAZIONI PRODUTTRICI DI BENI E SERVIZI), SI DEVONO ATTIVARE PRONTAMENTE ED EFFICACEMENTE PER QUANTO DI RISPETTIVA COMPETENZA

IN PARTICOLARE, LE ORGANIZZAZIONI UTENTI DELLE NUOVE NORME (ENTI ED IMPRESE PUBBLICI E PRIVATI) DEVONO ACQUISIRE PIENA CONSAPEVOLEZZA DEI NUOVI REQUISITI ED IMPEGNARSI AL LORO SODDISFACIMENTO, ASSICURARE LA COMPrensIONE E LA INTERIORIZZAZIONE DEI PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ E DELL'APPROCCIO PER PROCESSI, GESTIRE ADEGUATAMENTE EVENTUALI ESCLUSIONI DI ATTIVITÀ DAL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E, SUL PIANO PIÙ PROPRIAMENTE OPERATIVO, PROVVEDERE AI NECESSARI ADEMPIMENTI ORGANIZZATIVI E PROCEDURALI

SCOPO DELLA PRESENTE RELAZIONE E DEL CORSO DI FORMAZIONE A CUI ESSA AFFERISCE È PER L'APPUNTO QUELLO DI FORNIRE ELEMENTI ED INDIRIZZI PER UNA APPLICAZIONE SOSTANZIALE E VIRTUOSA DELL'APPROCCIO PRO-ATTIVO ALLA QUALITÀ ED IL PIENO ED EFFICACE CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI CORRELATI

LE CONSIDERAZIONI E RACCOMANDAZIONI QUI SVILUPPATE SONO RIVOLTE A TUTTE LE ORGANIZZAZIONI CHE INTENDONO OPERARE IN CONFORMITÀ AI CRITERI PIÙ AVANZATI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, SIA IN VISTA DELL'ADEGUAMENTO DEI LORO SISTEMI ALLA NUOVA NORMATIVA (SE GIÀ IN POSSESSO DI CERTIFICAZIONE), SIA IN FUNZIONE DELLA REALIZZAZIONE ED ATTUAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, IN VISTA DI FUTURA CERTIFICAZIONE

ESSE SONO INOLTRE DI INTERESSE PER GLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE E LORO VALUTATORI, PER CUI LE NUOVE NORME COSTITUISCONO IL NUOVO STRUMENTO DI LAVORO, E PER I CONSULENTI CHE SONO CHIAMATI AD ASSISTERE LE IMPRESE NELL'OPERA DI ADEGUAMENTO O COSTRUZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

PER QUANTO CONCERNE, IN PARTICOLARE, LE ORGANIZZAZIONI UTENTI DELLE NORME, È ESSENZIALE CHE QUESTE:

- ACQUISISCANO PIENA CONSAPEVOLEZZA DEI NUOVI REQUISITI E SI IMPEGNINO AL LORO SODDISFACIMENTO A LIVELLO, SIA DI VERTICE, SIA OPERATIVO;
- COMPRENDANO IL SIGNIFICATO ED IL VALORE DELL' APPROCCIO PER PROCESSI E DEI PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ E LI FACCIANO PROPRI ATTRAVERSO UN ADEGUATO PERCORSO DI INTERIORIZZAZIONE;
- SI AUTO-VALUTINO TRAMITE COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO ALLEGATO ALLA NORMA ISO 9004:2000;
- GESTISCANO ADEGUATAMENTE EVENTUALI ESCLUSIONI DI ATTIVITÀ/PROCESSI DAL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ;
- CURINO L'EFFICACE SUPERVISIONE E CONTROLLO DEI PROCESSI AFFIDATI IN "OUTSOURCING";
- CURINO L'ADDESTRAMENTO DEI VALUTATORI INTERNI

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 LA REVISIONE DELLA SERIE ISO 9000; IL PASSAGGIO DALL'APPROCCIO SISTEMICO PREVENTIVO ALL'APPROCCIO SISTEMICO PRO-ATTIVO ALLA QUALITÀ**

IL FATTORE GUIDA CHE HA ISPIRATO LA REVISIONE 2000 DELLE NORME DELLA SERIE ISO 9000 VA RICERCATO NELLA IMPLEMENTAZIONE, PIENA E SOSTANZIALE, DEL CONCETTO DI QUALITÀ – INTESA COME CAPACITÀ DI SODDISFAZIONE DI BISOGNI TRADOTTI IN DETERMINATI REQUISITI – E NELLA SPINTA VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DELLA CONDIZIONE IDEALE (CONDIZIONE LIMITE) IN CUI TUTTE LE ESIGENZE (DI TIPO MORALE E MATERIALE, SOCIALE ED ECONOMICO) DI TUTTI GLI ATTORI CHE INTERVENGONO NEI PROCESSI DI PRODUZIONE / FORNITURA E UTILIZZO / FRUIZIONE DI BENI E SERVIZI (I COSIDDETTI STAKEHOLDERS, QUALI: I CLIENTI E GLI UTENTI/CONSUMATORI, I PRESTATORI D'OPERA, I PROPRIETARI E GLI AZIONISTI, I FORNITORI E LA COLLETTIVITÀ IN GENERE PRESENTE E FUTURA) RISULTANO PIENAMENTE SODDISFATTE

TALI ESIGENZE RAPPRESENTANO I “REQUISITI” (O OBIETTIVI) DELLA QUALITÀ CHE SONO TANTO PIÙ COMPLETI ED EFFICACI QUANTO PIÙ AMPIO È IL GRADO DI SODDISFAZIONE DA ESSI SOTTESO E MAGGIORE È IL NUMERO DI STAKEHOLDERS LE CUI ASPETTATIVE VENGONO PRESE IN CONSIDERAZIONE E SODDISFATTE TRAMITE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI STESSI

OGNI ORGANIZZAZIONE, PRODUTTRICE DI BENI E SERVIZI, È CHIAMATA A REALIZZARE E QUINDI AD ASSICURARE AL MERCATO, INTESO NELLA SUA ACCEZIONE PIÙ AMPIA COME L'INTERO CONTESTO SOCIO-ECONOMICO A CUI SI RIVOLGE, LA QUALITÀ NEI TERMINI SOPRA ENUNCIATI, IN MISURA PROPORZIONATA AI BISOGNI CHE È TENUTO O SI IMPEGNA A SODDISFARE; A TAL FINE, DEVE IDENTIFICARE ADEGUATAMENTE TALI BISOGNI (A PARTIRE DA QUELLI GIÀ ESPLICITATI DAI RIFERIMENTI NORMATIVI COGENTI O VOLONTARI APPLICABILI) ED IMPEGNARSI, IN MODO CONSAPEVOLE E SOSTANZIALE, A PORRE IN ATTO TUTTI GLI ELEMENTI (PROCESSI E RISORSE) NECESSARI PER IL LORO SODDISFACIMENTO

LA REALIZZAZIONE DELLA QUALITÀ È UN OBIETTIVO STRATEGICO, DA PERSEGUIRE TRAMITE DUE STRUMENTI ESSENZIALI, COMPLEMENTARI E SINERGICI:

- L'OTTIMIZZAZIONE DEI PRODOTTI E PROCESSI, FONDATA SULLA RICERCA, INNOVAZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO;
- L'ADEGUATA GESTIONE E CONTROLLO DI TUTTE LE ATTIVITÀ (TECNICHE, COMMERCIALI, AMMINISTRATIVE, ECC.), CONNESSE CON LA PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI

L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ, COME VERIFICA E ATTESTAZIONE DELLA CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI, È UN OBIETTIVO "TATTICO", CORRELATO A MOTIVAZIONI, SIA DI ORIGINE ESTERNA (OBBLIGHI GIURIDICI, ESIGENZE CONTRATTUALI, PROMOZIONE DELL'IMMAGINE, CONQUISTA DELLA FIDUCIA, ECC.), SIA DI NATURA INTERNA (VERIFICA OGGETTIVA DEL MODO DI OPERARE, IDENTIFICAZIONE E RIMOZIONE DI ANOMALIE E SCOSTAMENTI, STIMOLO AL MIGLIORAMENTO)

LE NUOVE NORME DELLA SERIE ISO 9000 COPRONO ENTRAMBI GLI ASPETTI DI REALIZZAZIONE ED ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NEI TERMINI SOPRA EVIDENZIATI; PER QUANTO ATTIENE ALLA REALIZZAZIONE, ESSE AFFRONTANO, DIRETTAMENTE, LA SECONDA COMPONENTE (DI CARATTERE PIÙ PROPRIAMENTE GESTIONALE), MA RAPPRESENTANO ALTRESÌ UNA GUIDA ALLA CREAZIONE DI UN "AMBIENTE" FAVOREVOLE ALLO SVILUPPO DELLA PRIMA COMPONENTE (DI CARATTERE TECNICO O TECNOLOGICO)

ESSE COSTITUISCONO PERTANTO UNO STRUMENTO COMPLETO ED EFFICACE, ANCHE SE NON NECESSARIAMENTE PERFETTO, PER LA REALIZZAZIONE ED ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NELLA PIENA ACCEZIONE DEL TERMINE

È EVIDENTE CHE PER SVILUPPARE, NELLA SOSTANZA E NON SOLO NELLA FORMA, LA CAPACITÀ DI SODDISFARE I REQUISITI APPLICABILI – O QUANTO MENO PER TENDERE COSTANTEMENTE VERSO TALE OBIETTIVO – OCCORRE SUPERARE IL PURO APPROCCIO "CONTRATTUALE" CHE HA LARGAMENTE PERMEATO L'APPLICAZIONE TRADIZIONALE DELLE NORME DELLA SERIE ISO 9000/1994 E PRECEDENTI, PASSANDO DALLA FOCALIZZAZIONE SUGLI ASPETTI DI ASSICURAZIONE ALLA FOCALIZZAZIONE SUGLI ASPETTI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

QUESTA È LA **FILOSOFIA DI BASE** ISPIRATRICE DELLE NORME DELLA NUOVA SERIE

È ALTRETTANTO EVIDENTE CHE L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ CONTINUERÀ AD ESSERE NECESSARIA, SPECIE NEI COSIDDETTI RAPPORTI BUSINESS – TO – BUSINESS, MA DEVE ESSERE VISTA, NON COME UN FINE, MA COME UNO STRUMENTO, PERALTRO IMPERFETTO, INTESO AD INGENERARE SUFFICIENTE FIDUCIA NELLA CAPACITÀ DI SODDISFARE I REQUISITI APPLICABILI E FACENTE, COMUNQUE, PARTE DI UNA PIÙ VASTA GAMMA DI STRUMENTI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

QUALE MEZZO ADEGUATO A REALIZZARE ED ASSICURARE LA QUALITÀ, NELL'AMBITO DELL'APPROCCIO SISTEMICO ALLA STESSA, UNA ORGANIZZAZIONE È CHIAMATA A STABILIRE, ATTUARE, MANTENERE E MIGLIORARE CONTINUAMENTE UN COSIDDETTO “**SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**”, INTESO COME *L'INSIEME DEGLI ELEMENTI (PROCESSI E RISORSE) CHE SONO POSTI IN ATTO PER PREDISPORRE ED ATTUARE LA POLITICA PER LA QUALITÀ E CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI CORRELATI*; ATTRAVERSO LA MESSA IN OPERA DI TALE SISTEMA, L'ORGANIZZAZIONE DOVREBBE INFATTI ACQUISIRE LA CAPACITÀ DI STRUTTURARSI E GESTIRE LE PROPRIE RISORSE ED I PROPRI PROCESSI PRODUTTIVI IN MODO DA RICONOSCERE E SODDISFARE I BISOGNI CONNESSI ALLE PROPRIE ATTIVITÀ (INCLUSO IL RISPETTO DELLE LEGGI OVE RILEVANTI)

QUESTO CONCETTO DI SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – CHE NELLA SUA ACCEZIONE PIÙ AMPIA ABBRACCIA TUTTE LE ATTIVITÀ DI UNA DETERMINATA ORGANIZZAZIONE – SI INSERISCE NEL PIÙ VASTO QUADRO DEI COSIDDETTI **8 “PRINCIPI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ”**, CIASCUNO DEI QUALI RAPPRESENTA UNA FONDAMENTALE REGOLA DI COMPORTAMENTO DA ADOTTARSI NELLA DIREZIONE E NELLA CONDUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E CHE COSTITUISCO, NEL LORO COMPLESSO, GLI ELEMENTI ISPIRATORI DELLE NORME DELLA SERIE ISO 9000/2000; NELL'AMBITO DI TALI PRINCIPI, PARTICOLARE RILEVANZA ASSUME L' “**APPROCCIO PER PROCESSI ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ**”, CONSISTENTE NELLA CAPACITÀ DI GOVERNARE LE ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE TRAMITE LA IDENTIFICAZIONE ED IL CONTROLLO DEI CORRISPONDENTI PROCESSI E RELATIVE INTERAZIONI IN MODO SISTEMATICO ED ORGANICO

CON RIFERIMENTO A QUANTO PRECEDE, LE MOTIVAZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI CHE HANNO ISPIRATO LA REVISIONE DELLA SERIE IN OGGETTO POSSONO ESSERE COSÌ RIASSUNTI:



- DISPORRE DI NORME CON UN'IMPOSTAZIONE DI CARATTERE SUFFICIENTEMENTE GENERALE, FLESSIBILE ED ADATTABILE A QUALSIASI TIPO DI ORGANIZZAZIONE, INDIPENDENTEMENTE DALLE DIMENSIONI E SETTORI DI ATTIVITÀ; CIÒ SI È OTTENUTO ADOTTANDO UNA STRUTTURA PER “PROCESSI”, ANZICHÉ PER “PUNTI O ELEMENTI” COME NELLA SERIE PRECEDENTE, ED ATTENUANDO L'IMPRONTA “MANIFATTURIERA” TIPICA DI DETTA SERIE;
- LIMITARE LE NORME IN OGGETTO AD UNA COPPIA DI NORME PRINCIPALI FRA LORO CONSISTENTI DAL PUNTO DI VISTA STRUTTURALE E CONTENUTISTICO – IL COSIDDETTO “*CONSISTENT PAIR*” RAPPRESENTATO, PER L'APPUNTO, DALLE NORME ISO 9001 E 9004 – INTEGRATE DA UN NUMERO ALTRETTANTO LIMITATO DI NORME DI APPOGGIO ED, EVENTUALMENTE, SUPPORTATE DA RAPPORTI TECNICI;
- INTRODURRE, IN FORMA CHIARA ED EVIDENTE, I CONCETTI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO E DI PREVENZIONE DELLE NON CONFORMITÀ;
- PORRE L'ACCENTO, NON SOLO SULLA SODDISFAZIONE DEI REQUISITI DEL CLIENTE, MA DEI BISOGNI ED ATTESE DI TUTTI GLI STAKEHOLDERS (CLIENTI, PROPRIETARI, LAVORATORI, FORNITORI E SOCIETÀ);
- OTTENERE UNA IMPOSTAZIONE PIENAMENTE CONSISTENTE CON IL CICLO DELLA QUALITÀ (PLAN – DO – CHECK – ACT);
- GARANTIRE LA COMPATIBILITÀ CON ALTRE NORME SUI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE E, IN PARTICOLARE, CON LA NORMA ISO 14001:1996 SUI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE, ONDE FAVORIRE L'INTEGRAZIONE DEI DIVERSI SISTEMI DI GESTIONE;
- FACILITARE IL PROCESSO DI AUTO VALUTAZIONE DA PARTE DELLE ORGANIZZAZIONI INTERESSATE

## **1.2 L'ARCHITETTURA DELLA NUOVA SERIE ISO 9000**

LA SERIE ISO 9000/1994 COMPRENDEVA CIRCA 20 DOCUMENTI, TRA NORME VERE E PROPRIE ED ALTRI RIFERIMENTI NORMATIVI; LA PROLIFERAZIONE DI TALI NORME HA DETERMINATO NUMEROSI PROBLEMI APPLICATIVI, PERALTRO ACCENTUATI DALLA CRESCENTE APPLICAZIONE DI DETTE NORME IN UN SISTEMA DI PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI SEMPRE PIÙ COMPLESSO ED ARTICOLATO

SI È QUINDI RESA NECESSARIA UNA RIVISITAZIONE DEI CRITERI DI BASE DI IMPOSTAZIONE DEL CORPO NORMATIVO IN OGGETTO, SU CUI SI SONO CONVENIENTEMENTE INNESTATE LE MOTIVAZIONI STRATEGICHE EVIDENZIATE AL CAPITOLO PRECEDENTE

LA NUOVA SERIE ISO 9000/2000 SI FONDA INFATTI SU SOLE **4 NORME PRINCIPALI (DI BASE)**, EVENTUALMENTE SUPPORTATE DA UN CERTO NUMERO DI DOCUMENTI DI APPOGGIO E, PRECISAMENTE:

- ISO 9000:2000 “SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – FONDAMENTI E TERMINOLOGIA”;
- **ISO 9001:2000 “SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – REQUISITI”;**
- **ISO 9004:2000 “SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – LINEE GUIDA PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI;**
- ISO 19011:2002 “LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E DEI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE”

LE PRIME TRE NORME (ISO **9000**, **9001** E **9004**) SONO STATE PROMULGATE DALL’ISO IN DATA **15 DICEMBRE 2000**; IL QUARTO DOCUMENTO, È STATO PUBBLICATO IN DATA 10 OTTOBRE 2002

LE NUOVE NORME COMPREDONO TUTTI GLI ELEMENTI ESSENZIALI DEL PRECEDENTE CORPO NORMATIVO, SVILUPPANDOLI ED ADEGUANDOLI ALL’EVOLUZIONE DELLA CULTURA E DELLA PRASSI IN MATERIA DI QUALITÀ; EVENTUALI ULTERIORI ESIGENZE, ANCHE DI CARATTERE SETTORIALE, VERRANNO COPERTE TRAMITE I DOCUMENTI DI APPOGGIO

LA NORMA **ISO 9000:2000** RAPPRESENTA LA REVISIONE ED INTEGRAZIONE DELLE PRECEDENTI ISO 8402:1994 E ISO 9000-1:1994; ESSA CONTIENE I CONCETTI E PRINCIPI FONDAMENTALI ATTINENTI AI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, UN ELENCO DETTAGLIATO DEI TERMINI E DEFINIZIONI CORRELATI E LE RAPPRESENTAZIONI GRAFICHE DELLE RELAZIONI TRA CONCETTI (DIAGRAMMI CONCETTUALI)

LA NORMA **ISO 9001:2000** SOSTITUISCE LE PRECEDENTI ISO 9001, 9002 E 9003:1994; LA NORMA SPECIFICA I REQUISITI CHE UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DEVE POSSEDERE PER COSTITUIRE DIMOSTRAZIONE DELLA CAPACITÀ DI UN’ORGANIZZAZIONE DI FORNIRE PRODOTTI CONFORMI AI REQUISITI DEI CLIENTI ED ALLE PRESCRIZIONI REGOLAMENTARI APPLICABILI ED È ALTRESÌ FINALIZZATA AD ACCRESCERE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE;

ESSA COSTITUISCE IL RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE E CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ AZIENDALI, CONSERVANDO CARATTERE “CONTRATTUALE”; ESCLUSIONI DI REQUISITI SONO POSSIBILI IN MODO TALE DA CONSENTIRE LA RIDUZIONE DELLO SCOPO DI CERTIFICAZIONE NEI TERMINI PRECEDENTEMENTE IN USO CON RIFERIMENTO ALLA NORMA ISO 9002:1994; L’APPROCCIO FORTEMENTE LIMITATIVO DELLA ISO 9003:1994 NON È PIÙ APPLICABILE, SE NON IN CASI PARTICOLARI (MODULI DELLE DIRETTIVE UE)

LA NUOVA NORMA **ISO 9004:2000** CONGLOBA GLI ELEMENTI ESSENZIALI DELLA PRECEDENTE SERIE DI GUIDE (ISO 9004-1/2/3/4:1994 E ISO 9004-4/COR.1:1994); ESSA NON RIVESTE CARATTERE DI GUIDA DI APPLICAZIONE DELLA NORMA CONTRATTUALE MA RAPPRESENTA BENSÌ UN RIFERIMENTO PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DELLA ORGANIZZAZIONE E PER IL MIGLIOR SODDISFACIMENTO DEI BISOGNI E DELLE ATTESE DEI CLIENTI E DI TUTTE LE ALTRE PARTI INTERESSATE

LA NUOVA NORMA **ISO 19011:2002** È LA REVISIONE DELLA PRECEDENTE SERIE ISO 10011-1/2/3 E DEI DOCUMENTI APPLICABILI DELLA SERIE 14000 (14010/11/12) ED È ANCH’ESSA ORIENTATA A GARANTIRE L’EFFICACIA DELL’AZIONE VALUTATIVA NEL SUO COMPLESSO, PIÙ CHE AD ELENCARE UNA SERIE DI REQUISITI PUNTUALI

TALI NORME FORMANO, NEL LORO COMPLESSO, UN CORPO NORMATIVO COERENTE CHE DOVREBBE FACILITARE I RAPPORTI ECONOMICI A LIVELLO NAZIONALE ED INTERNAZIONALE E FAVORIRE LO SVILUPPO DELLA PROSPERITÀ DELLA SOCIETÀ CIVILE

### **1.3 LA STRUTTURA GENERALE DELLE NUOVE NORME ISO 9001 E ISO 9004:2000 (LA COPPIA DI NORME “CONSISTENTI”)**

COME GIÀ ANTICIPATO NEI PRECEDENTI PARAGRAFI, LE NUOVE NORME SI BASANO SU DI UNA “**STRUTTURA PER PROCESSI**”

CIÒ COSTITUISCE UNA MODIFICA SIGNIFICATIVA RISPETTO ALLA “STRUTTURA PER PUNTI O ELEMENTI” (20 PUNTI O ELEMENTI DEL MODELLO DI SISTEMA QUALITÀ) ADOTTATA NELLA SERIE ISO 9000:1994 E RAPPRESENTA UN IMPORTANTE **ELEMENTO DI NOVITÀ** DELLE NUOVE NORME CHE BEN RIFLETTE LA FILOSOFIA ALLA BASE DELLE STESSE

TALE MODIFICA CONCETTUALE – CHE NON COMPORTA NECESSARIAMENTE CAMBIAMENTI RADICALI NELLA IMPOSTAZIONE OPERATIVA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ MA IMPLICA QUEL SALTO CULTURALE CUI SI È FATTO CENNO – È STATA INTRODOLTA, COERENTEMENTE CON L’IMPOSTAZIONE STRATEGICA DELLA REVISIONE E COME GIÀ ACCENNATO, PER PROMUOVERE LA ADOZIONE DI UN APPROCCIO PER PROCESSI ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, PER OTTENERE UNA MIGLIORE GENERALITÀ E FLESSIBILITÀ, PER ASSICURARE LA CONSISTENZA CON IL CLASSICO CICLO DELLA QUALITÀ (PLAN – DO – CHECK – ACT) E PER OTTENERE LA COMPATIBILITÀ CON ALTRE NORME SUI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE (IN PARTICOLARE LA NORMA ISO 14001:1996 SUI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE)

IN OGNI CASO I 20 PUNTI O ELEMENTI TIPICI DELLA PRECEDENTE STRUTTURA RISULTANO CHIARAMENTE IDENTIFICABILI NELL’ AMBITO DELLA NUOVA STRUTTURA PER PROCESSI (VEDI CAP. 4)

ENTRAMBE LE NUOVE NORME *ISO 9001 E ISO 9004* SONO STRUTTURATE IN **4 CLAUSOLE (PARAGRAFI) FONDAMENTALI**, CORRISPONDENTI ALLE 4 CATEGORIE ESSENZIALI DI REQUISITI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ NEL QUADRO DELL’APPROCCIO PER PROCESSI E PRECISAMENTE:

- ***RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE*** (CLAUSOLA 5);
- ***GESTIONE DELLE RISORSE*** (CLAUSOLA 6);
- ***REALIZZAZIONE DI PRODOTTI*** (CLAUSOLA 7);
- ***MISURAZIONI, ANALISI, MIGLIORAMENTI*** (CLAUSOLA 8)

TALI CLAUSOLE PRINCIPALI SONO PRECEDUTE DA UNA CLAUSOLA GENERALE SUI ***SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ*** (CLAUSOLA 4), CHE DEFINISCE I REQUISITI GENERALI SULLA STRUTTURA E DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA

DAL PUNTO DI VISTA DOCUMENTALE, LA NUOVA NORMA ISO 9001:2000 INTRODUCE UNA CERTA “DEREGOLAMENTAZIONE” RISPETTO ALLA PRASSI APPLICATIVA DELLA PRECEDENTE NORMA ISO 9001:1994, LIMITANDO A 6 IL NUMERO DI PROCEDURE OBBLIGATORIE (PROCEDURE DOCUMENTATE)

CIÒ INTRODUCE UN CONSIDEREVOLE MARGINE DI FLESSIBILITÀ, CONSENTENDO, AD OGNI ORGANIZZAZIONE, DI DOCUMENTARE IL PROPRIO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ NEL MODO PIÙ ADEGUATO ALLE PROPRIE CARATTERISTICHE ED ALLE ATTIVITÀ SVOLTE; LE ORGANIZZAZIONI DEVONO, TUTTAVIA, EVITARE DI ADOTTARE UN APPROCCIO ECCESSIVAMENTE RIDUTTIVO, MA BENSÌ IMPEGNARSI, ANCHE SUL PIANO DELLA DOCUMENTAZIONE, A IDENTIFICARE CHIARAMENTE I PROCESSI, DESCRIVERE LE RELATIVE SEQUENZE E INTERAZIONI, ILLUSTRARE I CRITERI E METODI IMPIEGATI PER ASSICURARE L'EFFICACE FUNZIONAMENTO E CONTROLLO DEGLI STESSI E LA CONSEGUENTE CAPACITÀ DI FORNIRE I RISULTATI ATTESI

IN ESTREMA SINTESI, LE ORGANIZZAZIONI UTENTI DEVONO ADOTTARE UN APPROCCIO DOCUMENTALE MENO BUROCRATICO E FORMALE MA ASSAI PIÙ SOSTANZIALE DI QUELLO TRADIZIONALE E, COME TALE, CERTAMENTE PIÙ ARTICOLATO E PREGNANTE

PURCHÉ L'ORGANIZZAZIONE ABBA REALMENTE COMPIUTO QUEL PASSAGGIO CULTURALE DI CUI SI È DETTO E CHE COSTITUISCE IL VERO ELEMENTO DI CRITICITÀ CONNESSO CON L'APPLICAZIONE EFFICACE DELLA NUOVE NORME, SUL PIANO PIÙ PROPRIAMENTE OPERATIVO, ESSA NON INCONTRERÀ PARTICOLARI DIFFICOLTÀ NEL SUO ADEGUAMENTO AI REQUISITI DELLE STESSE

## **1. LA NORMA ISO 9000:2000 (Sistemi di Gestione per la Qualità – Fondamenti e Terminologia)**

### **2.1 I PRINCIPI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ**

SONO ELENCATI AL PAR. 02 DELLA NORMA ISO 9000:2000; RAPPRESENTANO IMPORTANTI CRITERI ISPIRATORI DELLA SERIE 2000, E, COME TALI, MERITANO DI ESSERE RICHIAMATI PRIMA DI PROCEDERE ALL'ILLUSTRAZIONE E COMMENTO DELLE NORME STESSE

TRATTASI DI PRINCIPI DI CARATTERE ASSOLUTAMENTE GENERALE CHE DEVONO ANIMARE IL COMPORTAMENTO DI TUTTI GLI OPERATORI SOCIO-ECONOMICI CHE INTENDANO “FARE QUALITÀ”, INDIPENDENTEMENTE DALLO SCHEMA DI RIFERIMENTO

CIASCUNO DI ESSI RAPPRESENTA UNA FONDAMENTALE REGOLA DI COMPORTAMENTO, DA ADOTTARSI NELLA DIREZIONE E NEL FUNZIONAMENTO DI UNA DETERMINATA ORGANIZZAZIONE, AL FINE DI CONSEGUIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE PRESTAZIONI, TRAMITE FORTE ORIENTAMENTO AL CLIENTE, NON DISGIUNTO DA ALTRETTANTA ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DI TUTTI LE ALTRE PARTI INTERESSATE (STAKEHOLDERS)

### **2.1.1 L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE**

LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE RAPPRESENTA IL PRIMO, ANCHE SE NON L'UNICO, "COMANDAMENTO" DELLA POLITICA E DELLA PRASSI DELLA QUALITÀ

OGNI ORGANIZZAZIONE DIPENDE ANCHE E INNANZI TUTTO DAI PROPRI CLIENTI E, COME TALE, DEVE COMPRENDERE I LORO BISOGNI PRESENTI E FUTURI, SODDISFARE I CORRISPONDENTI REQUISITI E COMPIERE OGNI SFORZO PER SUPERARE LE ASPETTATIVE DEI CLIENTI STESSI (CONCETTO DI "DELIZIA" DEL CLIENTE COME SUPERAMENTO DEL CONCETTO DI "SODDISFAZIONE")

TALE PRINCIPIO GENERALE SI TRADUCE IN UNA SERIE DI REQUISITI PARTICOLARI CHE DEVONO TENERE CONTO DEL FATTO CHE LA SODDISFAZIONE (O DELIZIA) DEL CLIENTE DEVE ESSERE PERSEGUITA, NON SOLO PER QUANTO ATTIENE ALLO STRETTO CONTENUTO TECNICO O TECNOLOGICO DELLA PRESTAZIONE, MA CON RIFERIMENTO A TUTTI GLI ASPETTI E FASI DEL RAPPORTO CON IL CLIENTE

L'ATTENZIONE AL CLIENTE DEVE RIGUARDARE, A TITOLO DI ESEMPIO, I SEGUENTI ASPETTI:

- PUBBLICITÀ E MARKETING: LE FORNITURE (PRODOTTI O SERVIZI) DEVONO ESSERE PRESENTATI IN MODO CORRETTO, SENZA ESAGERAZIONI ED EVITANDO DI INDURRE ASPETTATIVE CHE NON POSSONO ESSERE SODDISFATTE;
- CONTATTI CON IL CLIENTE: CIASCUN CLIENTE DEVE ESSERE CONSIDERATO E TRATTATO COME "UNICO"; OCCORRE PRESTARE ATTENZIONE AI BISOGNI DEL CLIENTE, CHIARENDO I SUOI DUBBI E FORNENDO LE NECESSARIE SPIEGAZIONI E INFORMAZIONI, SENZA CERCARE DI FORZARE IL CLIENTE A FARE CIÒ DI CUI NON HA BISOGNO; OCCORRE FORNIRE CHIARA EVIDENZA DELLA CORRELAZIONE TRA I BISOGNI DEL CLIENTE E QUANTO OFFERTO;

- OFFERTA: L'OFFERTA DEVE CONTENERE LA PRECISA DESCRIZIONE DELLA FORNITURA ED UNA CHIARA INDICAZIONE DEI COSTI, TEMPI E LIMITI DELLA FORNITURA STESSA;
- FORNITURA: IL PROGRAMMA DI FORNITURA CONCORDATO CON IL CLIENTE DEVE ESSERE RISPETTATO (SALVO CAUSE DI FORZA MAGGIORE); OVE POSSIBILE, IL CLIENTE DEVE ESSERE COINVOLTO NEL PROCESSO DI FORNITURA;
- ASSISTENZA "POST VENDITA": A FORNITURA AVVENUTA, OCCORRE VERIFICARE CHE TUTTO SI SIA SVOLTO CONFORMEMENTE ALLE ESIGENZE DEL CLIENTE E CHE QUESTI SIA IN GRADO DI TRARRE IL MASSIMO BENEFICIO DALLA FORNITURA STESSA;
- RISERVATEZZA: DEVE ESSERE ASSICURATA IN ORDINE AD OGNI INFORMAZIONE RICEVUTA O CONOSCENZA ACQUISITA NEL RAPPORTO CON IL CLIENTE; DEVONO ESSERE ADOTTATI OPPORTUNI PROVVEDIMENTI PER PROTEGGERE IL KNOW-HOW DEL CLIENTE DA INTERFERENZE ESTRANEE;
- MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE: È LA MISURA PIÙ SIGNIFICATIVA DELLA QUALITÀ EFFETTIVAMENTE EROGATA E REALMENTE PERCEPITA DAL CLIENTE; DEVE ESSERE VISTO COME UN PROCESSO CONTINUO, BASATO SU INDAGINI INIZIALI PIÙ COMPLETE E APPROFONDITE (QUESTIONARI, INTERVISTE), SEGUITE DA VERIFICHE PERIODICHE PIÙ SEMPLICI E RAPIDE

### ***2.1.2 LA LEADERSHIP***

UNA EFFICACE AZIONE DI LEADERSHIP È INDISPENSABILE PER STABILIRE UNITÀ DI INTENTI E DI AZIONE NELL'AMBITO DELLA ORGANIZZAZIONE

È COMPITO DEI LEADER CREARE E MANTENERE UN AMBIENTE NEL QUALE LE PERSONE SI SENTANO ORGOGLIOSE DI APPARTENERE ALL'ORGANIZZAZIONE (ABBIANO FEDE IN ESSA), NE CONDIVIDANO GLI OBIETTIVI ED IL MODO DI OPERARE E SIANO PIENAMENTE COINVOLTI NEL PERSEGUIMENTO DEL FINE COMUNE; LA LEADERSHIP DEVE ESSERE, OLTRE CHE "TECNICA" NELLA ACCEZIONE PIÙ AMPIA DEL TERMINE, ANCHE E SOPRATTUTTO "ETICA"

UNO DEGLI ASPETTI PIÙ NEGATIVI NELLA GUIDA DI UNA ORGANIZZAZIONE È RAPPRESENTATO DALL'ASSENZA DI CONGRUENZA TRA VALORI E PRINCIPI DICHIARATI ED IL COMPORTAMENTO PRATICO DELLA LEADERSHIP;

SE LE PERSONE NON RICONOSCONO L'ETICITÀ DELLA LEADERSHIP O, PEGGIO, SE QUESTA LE PONE IN CONDIZIONI DI DOVER CONTRAVVENIRE AI PRINCIPI ETICI PER "FARE CARRIERA", ALLORA UN CRESCENTE CINISMO FINIRÀ PER CONSUMARE LE ENERGIE DEI LAVORATORI, DISSIPARE IL LORO SENSO DI APPARTENENZA E INFLUENZARE NEGATIVAMENTE LA LORO VOLONTÀ E CAPACITÀ DI "PRODURRE"

DELL'ETICA DELLA LEADERSHIP FA PARTE ANCHE LA CORRETTEZZA DEL RAPPORTO CON I CONCORRENTI; OCCORRE EVITARE DI CEDERE ALLA TENTAZIONE DI GETTARE DISCREDITO O BIASIMO SUI CONCORRENTI O DI FARE USO IMPROPRIO DI INFORMAZIONI CHE LI RIGUARDANO

LA COMPETIZIONE DEVE ESSERE BASATA SULLA SOLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI E LA LEADERSHIP ETICA DEVE MIRARE A EDUCARE IL "MERCATO" A DISTINGUERE, DA SOLO, TRA QUALITÀ E NON QUALITÀ

### ***2.1.3 IL COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE***

LE CONOSCENZE, ESPERIENZE, ABILITÀ E DOTI DEL PERSONALE RAPPRESENTANO IL PRIMO E PIÙ IMPORTANTE PATRIMONIO DI UN'ORGANIZZAZIONE E, COME TALI, DEVONO ESSERE OPPORTUNAMENTE SVILUPPATE, MANTENUTE E VALORIZZATE

DUE SONO I FATTORI ESSENZIALI PER UN EFFICACE INSERIMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE NELL'AMBITO DI UNA DATA ORGANIZZAZIONE: LA ***QUALIFICAZIONE*** (O ***COMPETENZA***) E LA ***MOTIVAZIONE***

LA QUALIFICAZIONE (O COMPETENZA) VA POSTA IN RELAZIONE ALLA FUNZIONE SVOLTA ED È LA RISULTANTE DELLA COMBINAZIONE DI DIVERSE COMPONENTI COMPLEMENTARI E SINERGICHE, QUALI:

- LA ***FORMAZIONE DI BASE***, COLLEGATA AL TIPO E GRADO DI ISTRUZIONE (SCOLASTICA E POST SCOLASTICA);
- LE ***CONOSCENZE APPLICATIVE***, DERIVANTI DALLA FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO NELLA MANSIONE E DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA IN GENERE;
- LE ***DOTI INTELLETTUALI ED UMANE***, QUALI L'IMPEGNO NEL LAVORO, LA PERSEVERANZA, LA CAPACITÀ DI RELAZIONE, L'APERTURA MENTALE, L'INTUIZIONE, L'IMMAGINAZIONE, LA MATURITÀ, LA CAPACITÀ DI GIUDIZIO, ECC..;



- *L'ETICA COMPORTAMENTALE, IN TERMINI DI CORRETTEZZA PROFESSIONALE ED INTEGRITÀ MORALE*

L'ORGANIZZAZIONE PUÒ E DEVE AGIRE SOPRATTUTTO SULLE ULTIME TRE COMPONENTI, TRAMITE OPERA DI FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE DA UN LATO E SCELTA DELLA MANSIONE PIÙ CONSONA ALLE CARATTERISTICHE PERSONALI, DALL'ALTRO

PER QUANTO ATTIENE ALLA MOTIVAZIONE, OCCORRE, COME GIÀ DETTO, RENDERE IL PERSONALE ORGOGLIOSO DI APPARTENERE ALL'ORGANIZZAZIONE ED INCORAGGIARE LA SUA CREATIVITÀ

LA CHIAVE DELLA MOTIVAZIONE DELLE PERSONE STA NELLA CAPACITÀ DI COLTIVARE, CON OCULATEZZA, IL DESIDERIO LORO PROPRIO DI ASSUMERSI RESPONSABILITÀ CHE VANNO OLTRE LA MERA, E INEVITABILMENTE BUROCRATICA DESCRIZIONE DELLA MANSIONE

#### ***2.1.4 L'APPROCCIO PER PROCESSI***

I RISULTATI DESIDERATI SI OTTENGONO IN MODO ASSAI PIÙ EFFICIENTE SE LE RELATIVE RISORSE ED ATTIVITÀ SONO GESTITE IN UN'OTTICA DI PROCESSO

IL MODELLO DI PROCESSO (VEDI SEGUITO) È UN MODELLO CONCETTUALE IN CUI TROVANO ADEGUATA COLLOCAZIONE TUTTE LE ATTIVITÀ PROPRIE DI UNA DETERMINATA ORGANIZZAZIONE, SIA DI CARATTERE VERTICALE, SIA DI TIPO ORIZZONTALE

#### ***2.1.5 L'APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE***

L'IDENTIFICAZIONE, COMPrensIONE E GESTIONE DI UN SISTEMA DI PROCESSI FRA LORO CORRELATI, CON RIFERIMENTO A DETERMINATI OBIETTIVI, SONO I FATTORI COSTITUTIVI DEL COSIDDETTO APPROCCIO SISTEMICO AL GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

TALE APPROCCIO CONSENTE DI ESERCITARE UN CONTROLLO GLOBALE, ATTIVO, REATTIVO E PRO-ATTIVO, SUL FUNZIONAMENTO DEI PROCESSI, CON CONSEGUENTE MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'ORGANIZZAZIONE STESSA E BENEFICI PER TUTTE LE PARTI INTERESSATE

### ***2.1.6 IL MIGLIORAMENTO CONTINUO***

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEVE RAPPRESENTARE UN OBIETTIVO PERMANENTE DELL'ORGANIZZAZIONE, SIA PER QUANTO ATTIENE AI PROCESSI INTERNI (FUNZIONAMENTO), SIA PER CIÒ CHE CONCERNE IL VALORE FORNITO AL CLIENTE E A TUTTE LE PARTI INTERESSATE;

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DEDICARE RISORSE ADEGUATE A TALE OBIETTIVO CHE VA PERSEGUITO TRAMITE ATTIVITÀ DI BENCHMARKING, RICERCHE DI MERCATO E INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI E DELLE PARTI INTERESSATE;

L'ORGANIZZAZIONE DEVE FAVORIRE LA CREATIVITÀ E SVOLGERE ATTIVITÀ SISTEMATICHE DI RE-INGEGNERIZZAZIONE DEI SUOI PROCESSI E PRODOTTI, AL FINE DI REALIZZARE LE NECESSARIE INNOVAZIONI E CONSEGUIRE I PREVISTI MIGLIORAMENTI

### ***2.1.7 IL PROCESSO DECISIONALE***

UN VALIDO PROCESSO DECISIONALE SI BASA SULLA CONOSCENZA DERIVANTE DA INFORMAZIONI GIÀ ELABORATE O DALL'ANALISI DI DATI, CONOSCENZA CHE DEVE ESSERE DISPONIBILE NEI TEMPI E LUOGHI RICHIESTI

I COSIDDETTI SISTEMI INFORMATIVI, SIA INTERNI (PREPOSTI ALLA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DELLA ORGANIZZAZIONE), SIA PROIETTATI VERSO L'ESTERNO (ES. ACCESSO A INTERNET), RIVESTONO PERTANTO GRANDE IMPORTANZA NEL QUADRO DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ

### ***2.1.8 L'INTERDIPENDENZA CON I FORNITORI***

OGNI ORGANIZZAZIONE ED I SUOI FORNITORI SONO INTERDIPENDENTI E RELAZIONI MUTUAMENTE BENEFICHE RAFFORZANO LA CAPACITÀ DI ENTRAMBI, FORNITORE ED ACQUIRENTE, DI CREARE VALORE PER SÉ MEDESIMI E PER LE ALTRE PARTI INTERESSATE

IL NUMERO DI FORNITORI DEVE ESSERE OTTIMIZZATO IN MODO CHE TALE OPPORTUNITÀ POSSA ESSERE GESTITA AL MEGLIO

ALLEANZE ED ACCORDI FAVORISCONO IL MANTENIMENTO DI RELAZIONI STABILI E LA CONSERVAZIONE DI PREZIOSE CONOSCENZE

LE POSSIBILI FORME DI COLLABORAZIONE CON I FORNITORI SONO NUMEROSE E COMPREDONO:

- LA CREAZIONE DI CANALI DI COMUNICAZIONE APERTI ED EFFICACI;
- IL COINVOLGIMENTO DEL FORNITORE NELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E PROCESSI;
- L'ASSISTENZA AL FORNITORE NELL'IMPLEMENTAZIONE DEI SUOI PROGRAMMI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO;
- LA CONDIVISIONE CON I FORNITORI DI DETERMINATE RISORSE (“COMAKERSHIP”)

## **2.2 I FONDAMENTI DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**

SONO RIPORTATI AL PUNTO 2 DELLA NORMA ISO 9000:2000 E COMPREDONO:

- LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; FRA QUESTE LA NORMA CITA, IN PARTICOLARE, L'ACCRESIMENTO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI
- I REQUISITI; LA NORMA DISTINGUE TRA REQUISITI PER I SISTEMI DI GESTIONE E REQUISITI PER I PRODOTTI
- L'APPROCCIO PRO-ATTIVO ALLA QUALITÀ; DETERMINAZIONE DELLE ESIGENZE E ASPETTATIVE DEI CLIENTI E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; DEFINIZIONE DELLA POLITICA E DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; DETERMINAZIONE DEI PROCESSI E ASSEGNAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ NECESSARI PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI; INDIVIDUAZIONE E MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE; DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DEI METODI DI MISURAZIONE DELL'EFFICACIA E EFFICIENZA DEI PROCESSI; PREVENZIONE DELLE NON CONFORMITÀ ED ELIMINAZIONE DELLE CAUSE; IMPLEMENTAZIONE DI UN PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA
- L'APPROCCIO PER PROCESSI; DI CUI SI RIFERISCE IN DETTAGLIO AL SUCCESSIVO PAR. 2.3

- LA POLITICA E GLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; RAPPRESENTANO INDIRIZZI PER LA GUIDA DELL'ORGANIZZAZIONE; INDIVIDUANO I RISULTATI DA RAGGIUNGERE (IN TERMINI GENERALI E PARTICOLARI) E FAVORISCONO IL MIGLIOR UTILIZZO DELLE RISORSE
- IL RUOLO DELLA DIREZIONE; DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DELLA POLITICA E DEGLI OBIETTIVI; CREAZIONE DELLA CONSAPEVOLEZZA, MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO; PROMOZIONE DELLA ATTENZIONE AL CLIENTE; ASSICURAZIONE DELLA ADEGUATEZZA DEI PROCESSI E DELLE RISORSE; RIESAME PERIODICO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; DECISIONI SULLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO
- LA DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA; SIGNIFICATO, VALORE E TIPOLOGIA DI DOCUMENTI (MANUALE QUALITÀ, PIANI DELLA QUALITÀ, SPECIFICHE TECNICHE, PROCEDURE DI SISTEMA, DOCUMENTI DI PROCESSO, REGISTRAZIONI)
- LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; VALUTAZIONE DEI PROCESSI; VERIFICHE ISPETTIVE; RIESAME DEL SISTEMA
- L'AUTO-VALUTAZIONE; OTTENIMENTO DI UN QUADRO COMPLESSIVO DELLE PRESTAZIONI DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA MATURITÀ DEL SISTEMA; INDIVIDUAZIONE DI ESIGENZE E OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO; DEFINIZIONE DI PRIORITÀ
- IL MIGLIORAMENTO CONTINUO; ACCRESCIMENTO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE, TRAMITE: ANALISI E VALUTAZIONE DELL'ESISTENTE; INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO; RICERCA DI SOLUZIONI, VALUTAZIONI E SCELTE; ATTUAZIONE DELLA SOLUZIONE PRESCELTA; VALUTAZIONE DEI RISULTATI; FORMALIZZAZIONE DELLE MODIFICHE
- L'USO DI TECNICHE STATISTICHE; COMPrensIONE DELLE VARIABILITÀ, SUPPORTO AI PROCESSI DECISIONALI

- L'INTEGRAZIONE TRA IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E ALTRI SISTEMI DI GESTIONE; A FINI DI FACILITAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE, ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE, INDIVIDUAZIONE DI OBIETTIVI COMPLEMENTARI, VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA COMPLESSIVA DELL'ORGANIZZAZIONE
- LA RELAZIONE CON I MODELLI DI ECCELLENZA; ANALOGIE E DIFFERENZE; CONFORMITÀ AI REQUISITI E CONFRONTO CON ALTRE ORGANIZZAZIONI (BENCHMARKING)

### **2.3 APPROCCIO PER PROCESSI ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ**

PER *PROCESSO* SI INTENDE QUALSIASI ATTIVITÀ CHE UTILIZZA RISORSE PER TRASFORMARE DATI ED ELEMENTI DI INGRESSO (INPUT) IN DATI ED ELEMENTI DI USCITA (OUTPUT); SPESSO L'OUTPUT DI UN DETERMINATO PROCESSO COSTITUISCE L'INPUT DI UNO O PIÙ PROCESSI SUCCESSIVI

L'IDENTIFICAZIONE E LA GESTIONE DEI PROCESSI E DELLE RELATIVE INTERAZIONI IN MODO SISTEMATICO ED ORGANICO RAPPRESENTA, PER L'APPUNTO, L'APPROCCIO PER PROCESSI ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ

UN MODELLO DI "APPROCCIO PER PROCESSI" ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ È MOSTRATO NELLA FIG. 1 DELLA NORMA ISO 9000:2000, IN CUI SONO EVIDENZIATE, IN UN'OTTICA PROCESSUALE, LE CORRELAZIONI TRA I MACROREQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, GIÀ RICHIAMATI AL PRECEDENTE PAR. 1.3 E PRECISAMENTE:

- RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE;
- GESTIONE DELLE RISORSE;
- REALIZZAZIONE DI PRODOTTI;
- MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI

IL MODELLO RIFLETTE, GRAFICAMENTE, L'INTEGRAZIONE TRA TALI REQUISITI; I PROCESSI CONSIDERATI DAL MODELLO SONO, PER DEFINIZIONE, AD *ANELLO CHIUSO*

UN TIPICO PROCESSO DI *INTEGRAZIONE VERTICALE*, EVIDENZIATO IN FIG. 1, È QUELLO CHE:

- SI AVVIA CON LE SCELTE DELLA DIREZIONE (OBIETTIVI);
- PROSEGUE CON L'IDENTIFICAZIONE E MESSA IN OPERA DELLE NECESSARIE RISORSE;
- SI CONSOLIDA CON LO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ ED IL CONSEGUIMENTO DI DETERMINATI RISULTATI;
- SI CONCLUDE CON LA VERIFICA DELL'ADEGUATEZZA DEI RISULTATI OTTENUTI, RITORNANDO QUINDI AL PUNTO DI PARTENZA (SCELTE DELLA DIREZIONE) PER EVENTUALI ADEGUAMENTI

ALL'INTERNO DI UN PROCESSO DI QUESTO TIPO, SONO POI PRESENTI VARI SOTTO PROCESSI, PIÙ O MENO NUMEROSI, IN FUNZIONE DELLA MAGGIORE O MINORE COMPLESSITÀ DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALL'ORGANIZZAZIONE

UN TIPICO PROCESSO DI *INTEGRAZIONE ORIZZONTALE*, PURE EVIDENZIATO IN FIG.1, È RAPPRESENTATO DAL:

- FLUSSO DEGLI INPUT DA PARTE DEL CLIENTE (E ALTRI STAKEHOLDERS) CHE INTERAGISCE (IN TERMINI DI AZIONE) CON TUTTI I LIVELLI DEL PROCESSO VERTICALE DI CUI SOPRA;
- FLUSSO DEGLI OUTPUT VERSO IL CLIENTE (E ALTRI STAKEHOLDERS), CHE PURE INTERAGISCE (IN TERMINI DI REAZIONE) CON DETTI LIVELLI

IL MODELLO NON È INTESO A DESCRIVERE I PROCESSI IN MODO DETTAGLIATO

TUTTAVIA, TUTTE LE ATTIVITÀ FINALIZZATE A CONSEGUIRE ED ASSICURARE LA CONFORMITÀ DI PRODOTTI E SERVIZI A DETERMINATI REQUISITI POSSONO TROVARE COLLOCAZIONE ALL'INTERNO DEL MODELLO STESSO

## 2.4 RICHIAMI DI ALCUNI TERMINI E DEFINIZIONI

- **QUALITÀ:** GRADO CON CUI UN INSIEME DI CARATTERISTICHE INTRINSECHE SODDISFA I REQUISITI
- **REQUISITO:** ESIGENZA O ASPETTATIVA CHE PUÒ ESSERE ESPRESSA, IMPLICITA O COGENTE
- **SISTEMA DI GESTIONE:** INSIEME DI ELEMENTI (PROCESSI E RISORSE) TRA LORO CORRELATI E INTERAGENTI PER STABILIRE POLITICHE E OBIETTIVI E PER CONSEGUIRE TALI OBIETTIVI
- **ORGANIZZAZIONE:** INSIEME DI PERSONE E DI MEZZI, CON DEFINITE RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E INTER-RELAZIONI
- **PROCESSO:** INSIEME DI ATTIVITÀ CORRELATE ED INTERAGENTI CHE TRASFORMANO ELEMENTI IN ENTRATA IN ELEMENTI IN USCITA
- **PRODOTTO:** RISULTATO DI UN PROCESSO (SERVIZI, SOFTWARE, HARDWARE, MATERIALI DA PROCESSO CONTINUO)
- **PROGETTO:** PROCESSO A SÉ STANTE CONSISTENTE IN UN INSIEME DI ATTIVITÀ COORDINATE E TENUTE SOTTO CONTROLLO, CON DATE DI INIZIO E FINE, INTRAPRESO PER CONSEGUIRE UN OBIETTIVO CONFORME A SPECIFICI REQUISITI
- **CARATTERISTICA:** ELEMENTO DISTINTIVO (ES. DI UN PRODOTTO)
- **CONFORMITÀ/NON CONFORMITÀ:** SODDISFACIMENTO / MANCATO SODDISFACIMENTO DI UN REQUISITO
- **SISTEMA DI CONFERMA METROLOGICA:** INSIEME DI ELEMENTI E OPERAZIONI RICHIESTI PER ASSICURARE LA CONFORMITÀ DI UN APPARECCHIO DI MISURAZIONE AI REQUISITI DI UTILIZZO

### **3. IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICABILE; LA NORMA ISO 9001:2000 (Sistemi di Gestione per la qualità – Requisiti)**

NEL SEGUITO SI ILLUSTRANO E COMMENTANO I CONTENUTI DELLA NORMA

L'ESPOSIZIONE CHE SEGUE CONTIENE LA TRASPOSIZIONE DEL TESTO DELLA NORMA IN FORMA ILLUSTRATIVA, ESPLICATIVA E NON LETTERALE, NONCHÉ CONSIDERAZIONI E INTEGRAZIONI CON VALENZA INTRODUTTIVA, ESEMPLIFICATIVA, INTERPRETATIVA E DI INDIRIZZO; IN PARTICOLARE, PER ALCUNI REQUISITI DELLA NORMA, VENGONO CONDOTTI APPROFONDIMENTI E FORNITE PRECISAZIONI UTILI AI FINI DI UNA MIGLIORE COMPrensIONE E APPLICAZIONE DEI REQUISITI STESSI

LE RACCOMANDAZIONI CHE SEGUONO SONO INTESE A FAVORIRE LA REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (SGQ) ADEGUATI E TALI DA GARANTIRE UN SIGNIFICATIVO MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA, DELLA COMPETITIVITÀ E DELLE CAPACITÀ IMPRENDITORIALI DA PARTE DELLE ORGANIZZAZIONI UTENTI, NONCHÉ L'OMOGENEITÀ E L'EFFICACIA DELLE VALUTAZIONI DI CONFORMITÀ ALLA NORMA IN SEDE DI CERTIFICAZIONE

#### **3.1 INTRODUZIONE**

IN APERTURA DI INTRODUZIONE, LA NORMA RICORDA CHE L'ADOZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ RAPPRESENTA, PER L'ORGANIZZAZIONE, UNA DECISIONE ALTAMENTE STRATEGICA; A TALE RIGUARDO, PRECISA CHE LA NORMA NON INTENDE PRESCRIVERE L'UNIFORMITÀ DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, LE CUI CARATTERISTICHE SONO INFLUENZATE DA VARI FATTORI, QUALI: OBIETTIVI SPECIFICI; PRODOTTI FORNITI; PROCESSI IMPIEGATI; TIPO DI ORGANIZZAZIONE; REQUISITI DEI CLIENTI; SETTORE DI ATTIVITÀ, ECC.. ;

DI CONSEGUENZA, COME GIÀ DETTO, LE ORGANIZZAZIONI CHE VOGLIONO CONFORMARSI ALLA NORMA NON SONO NECESSARIAMENTE TENUTE A MODIFICARE LA STRUTTURA E LA DOCUMENTAZIONE DEL LORO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, MA SEMPLICEMENTE A REALIZZARE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI DELLA NORMA NELL'AMBITO DEL SISTEMA ESISTENTE;



SE LO RITENGONO OPPORTUNO, POSSONO CERTAMENTE ADEGUARE LA STRUTTURA E LA DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ AL LAYOUT DELLA NUOVA NORMA

VIENE SOTTOLINEATO CHE I REQUISITI DELLA NORMA SONO **COMPLEMENTARI E NON ALTERNATIVI** AI REQUISITI TECNICI SPECIFICI STABILITI DA NORME TECNICHE DI PRODOTTO (O SERVIZIO); LA CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA NORMA IN OGGETTO NON SOSTITUISCE, PERTANTO, LA CERTIFICAZIONE DI PRODOTTO

LA NORMA COSTITUISCE IL RIFERIMENTO PER LA VERIFICA E ATTESTAZIONE DELLA CAPACITÀ DI UN'ORGANIZZAZIONE DI SODDISFARRE I REQUISITI DEL CLIENTE, GLI OBBLIGHI DI LEGGE, NONCHÉ ULTERIORI REQUISITI PROPRI, DA PARTE DELLA STESSA ORGANIZZAZIONE (VERIFICHE DI PARTE PRIMA), DA PARTE DEI CLIENTI (VERIFICHE DI PARTE SECONDA) E/O DA PARTE DI ENTI TERZI (PUBBLICHE AUTORITÀ, ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE) (VERIFICHE DI PARTE TERZA);

LA NORMA INCORAGGIA E FACILITA L'APPROCCIO PER PROCESSI ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ; TALE APPROCCIO CONSENTE INFATTI DI PORRE L'ACCENTO SUI SEGUENTI ASPETTI FONDAMENTALI PER LA QUALITÀ:

- COMPrensione e SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI;
- GESTIONE DEI PROCESSI IN TERMINI DI VALORE AGGIUNTO;
- MONITORAGGIO DEI RISULTATI DEI PROCESSI IN TERMINI DI PRESTAZIONI ED EFFICACIA;
- MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI SULLA BASE DI MISURAZIONI OGGETTIVE

NELL'INTRODUZIONE VIENE RICHIAMATO IL MODELLO DI SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ BASATO SULL'APPROCCIO PER PROCESSI, NEI TERMINI GIÀ ESPOSTI AL PRECEDENTE PAR. 2.3

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DIMOSTRARE DI AVER ADEGUATAMENTE COMPRESO L'IMPORTANZA ED IL SIGNIFICATO DELL'APPROCCIO PER PROCESSI, DANDONE LA NECESSARIA EVIDENZA DOCUMENTALE

VIENE QUINDI RICORDATO, COME GIÀ DETTO PIÙ VOLTE, CHE LA NORMA È STATA SVILUPPATA COME FACENTE PARTE DI UNA COPPIA DI NORME FRA LORO "CONSISTENTI", L'ALTRA ESSENDO LA NORMA ISO 9004:2000;

LE DUE NORME SONO STATE CONCEPITE PER UN USO CONGIUNTO, MA POSSONO ANCHE ESSERE UTILIZZATE SEPARATAMENTE; SEBBENE ESSE ABBIANO, COME SAPPIAMO, SCOPI DIVERSI – LA NORMA 9001 È FOCALIZZATA SULL’EFFICACIA DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ A FINI DI SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DEI CLIENTI, MENTRE LA NORMA 9004 CONSIDERA UNA GAMMA ASSAI PIÙ AMPIA DI OBIETTIVI, COME RIFERIMENTI PER LA CONQUISTA DELL’ ECCELLENZA – ESSE HANNO UNA STRUTTURA SOSTANZIALMENTE ANALOGA CHE NE FACILITA L’IMPIEGO COORDINATO

LA NORMA È STATA CONCEPITA IN MODO TALE DA RISULTARE PIENAMENTE COMPATIBILE CON ALTRE NORME RELATIVE A SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE; IN PARTICOLARE, ESSA È CONGRUENTE CON LA NORMA ISO 14001:1996 “SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE – REQUISITI E GUIDA ALL’USO”;  
I REQUISITI COMUNI AD ENTRAMBE LE NORME POSSONO ESSERE CONVENIENTEMENTE IMPLEMENTATI IN MODO “CONDIVISO”

SI NOTI CHE ANCHE I REQUISITI RELATIVI AD ALTRI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE (ES. SICUREZZA E SALUTE SUL LAVORO, SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI, RESPONSABILITÀ SOCIALE, GESTIONE AMMINISTRATIVA, ECC..) POSSONO ESSERE EFFICACEMENTE INTEGRATI NEL QUADRO DEL SISTEMA DI GESTIONE PREVISTO DALLA NORMA

## **3.2 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

### **3.2.1 GENERALITÀ**

LA NORMA STABILISCE I REQUISITI DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ ATTO A:

- DIMOSTRARE LA CAPACITÀ DI UN’ORGANIZZAZIONE DI FORNIRE, IN MODO CONSISTENTE, PRODOTTI CHE SODDISFANO AI REQUISITI DEI CLIENTI ED ALLE PRESCRIZIONI REGOLAMENTARI E DI LEGGE APPLICABILI;
- CONSEGUIRE L’ACCRESIMENTO DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE TRAMITE LA EFFICACE IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA E L’ADOZIONE DEI PROVVEDIMENTI RICHIESTI PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DIMOSTRARE DI AVER COMPRESO E FATTO PROPRIO IL SIGNIFICATO DI QUANTO PRECEDE; DEVE CIOÈ DIMOSTRARE LA PROPRIA CAPACITÀ DI SODDISFARE I REQUISITI DEI CLIENTI E LE EVENTUALI PRESCRIZIONI COGENTI APPLICABILI, NONCHÉ ASSUMERE PRECISE RESPONSABILITÀ IN MERITO ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E IN ORDINE AL MIGLIORAMENTO CONTINUO; LA DIREZIONE DEVE ASSUMERE UN CHIARO IMPEGNO IN TAL SENSO

### **3.2.2 ESCLUSIONI**

TUTTI I REQUISITI DELLA NORMA DEVONO ESSERE SODDISFATTI AD UN TEMPO; EVENTUALI *ESCLUSIONI* – CONNESSE ALLA NATURA DELLA ORGANIZZAZIONE ED ALLA TIPOLOGIA DEI RELATIVI PRODOTTI – SONO POSSIBILI SOLO A CONDIZIONE CHE:

- SIANO COMUNQUE SODDISFATTI I REQUISITI DEI CLIENTI ED I REQUISITI COGENTI APPLICABILI ALL'ORGANIZZAZIONE ED AI SUOI PRODOTTI;
- LE ESCLUSIONI SIANO LIMITATE ALLE ATTIVITÀ COMPRESSE NELLA CLAUSOLA 7 "REALIZZAZIONE DI PRODOTTI"

LE EVENTUALI ESCLUSIONI DEVONO ESSERE GIUSTIFICATE E CHIARAMENTE DEFINITE ANCHE A LIVELLO DOCUMENTALE

#### **3.2.2.1 ESCLUSIONI DI "PRODOTTI"**

È POSSIBILE (ANCORCHÉ NON RACCOMANDABILE) CHE TALUNE LINEE DI PRODOTTO VENGANO, PER MOTIVAZIONI VARIE, ESCLUSE DALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

TALE TIPOLOGIA DI ESCLUSIONE, PERALTRO GIÀ IN VIGORE SECONDO LA PRASSI ISO 9000 CORRENTE, DEVE ESSERE CHIARAMENTE EVIDENZIATA NELLA DEFINIZIONE DEL CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA E RELATIVO SCOPO DI CERTIFICAZIONE.

#### **3.2.2.2 ESCLUSIONI DI REQUISITI**

ALCUNI DEI REQUISITI DELLA NORMA POSSONO RISULTARE NON APPLICABILI A CAUSA DELLA NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI SUOI PRODOTTI;

TALI REQUISITI POSSONO ESSERE ESCLUSI, PURCHÉ LA RELATIVA ESCLUSIONE NON COMPROMETTA LA CAPACITÀ DELLA ORGANIZZAZIONE DI FORNIRE PRODOTTI RISPONDENTI AI BISOGNI E ASPETTATIVE DEI CLIENTI ED AI REQUISITI COGENTI APPLICABILI

ESCLUSIONI DI QUESTO TIPO SONO LIMITATE AI SOLI REQUISITI DEL PUNTO 7 DELLA NORMA

### REQUISITI RELATIVI ALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE RIPORRE PARTICOLARE ATTENZIONE NELL'EVENTUALE ESCLUSIONE DEI REQUISITI RELATIVI ALLA **PROGETTAZIONE E SVILUPPO**, CHE DI FATTO RISULTANO RARAMENTE DEL TUTTO ESCLUDIBILI, A FRONTE DI UNA ANALISI ATTENTA ED APPROFONDATA;

A TALE RIGUARDO, VA OSSERVATO CHE, QUALORA UNA ORGANIZZAZIONE NON DISPONGA DI TUTTI GLI ELEMENTI NECESSARI A PIANIFICARE ADEGUATAMENTE I PROCESSI DI REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI FORNITI (AD ESEMPIO NON LI RICEVA IN MODO COMPLETO DA ALTRI) E DEBBA ELABORARE, IN TUTTO O IN PARTE, TALI ELEMENTI, CON RIFERIMENTO AI REQUISITI E SPECIFICHE DEL CLIENTE O DI LEGGE, LO SVOLGIMENTO DI TALI ATTIVITÀ COSTITUISCE DI FATTO ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO E A TALI ATTIVITÀ SI APPLICANO IN TUTTO O IN PARTE LE PRESCRIZIONI CONTENUTE NEL PAR. 7.3 DELLA NORMA

### **3.2.3 PROBLEMATICHE RELATIVE ALL' "OUTSOURCING"; DISTINZIONE RISPETTO AD "APPROVVIGIONAMENTI"**

PER "OUTSOURCING" SI INTENDE UN PROCESSO TRAMITE IL QUALE UNO O PIÙ PROCESSI NECESSARI ALLA REALIZZAZIONE DI UN DETERMINATO PRODOTTO DELLA ORGANIZZAZIONE A – DETERMINANTI AI FINI DELLA CAPACITÀ DEL PRODOTTO DI SODDISFARE AI REQUISITI APPLICABILI (PROCESSI PRIMARI), E, COME TALI, RIENTRANTI A PIENO TITOLO NEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DELLA ORGANIZZAZIONE A – VENGONO AFFIDATI, TRAMITE CONTRATTO, AD UNA ORGANIZZAZIONE B CHE PROVVEDE ALLA LORO REALIZZAZIONE

AL LIMITE, POSSONO ESSERE AFFIDATI IN OUTSOURCING TUTTI I PROCESSI RELATIVI AD UN DETERMINATO PRODOTTO

IL TERMINE “OUTSOURCING” (FAR FARE FUORI) SI APPLICA ALL’AFFIDAMENTO A TERZI DI PROCESSI, MENTRE IL TERMINE “APPROVVIGIONAMENTO” SI APPLICA ALL’ACQUISIZIONE (DA TERZI) DI MATERIALI, COMPONENTI, PRODOTTI E SERVIZI, CONNESSI ALLE ATTIVITÀ DI UNA DETERMINATA ORGANIZZAZIONE

È EVIDENTE CHE, POICHÉ LA RESPONSABILITÀ DELLA QUALITÀ DEL PRODOTTO (COME CAPACITÀ DI SODDISFACIMENTO DI REQUISITI) APPARTIENE ALL’ORGANIZZAZIONE A, QUESTA DEVE ASSICURARE CHE I PROCESSI AFFIDATI IN OUTSOURCING SIANO SOGGETTI ALLO STESSO GRADO DI CONTROLLO APPLICABILE AI SUOI PROCESSI INTERNI E SUDDETTO AFFIDAMENTO NON CONSENTE L’ESCLUSIONE DI TALI PROCESSI DAL SGQ DELL’ORGANIZZAZIONE A, NÉ SOLLEVA LA STESSA DALL’OBBLIGO DI ASSICURARE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI DELLA NORMA

È ALTRETTANTO EVIDENTE CHE, PER ASSICURARE UN EFFICACE CONTROLLO DEI PROCESSI AFFIDATI IN OUTSOURCING, LA ORGANIZZAZIONE A DEVE POSSEDERE UNA CONOSCENZA TECNICA /TECNOLOGICA DI DETTI PROCESSI, QUANTOMENO PARAGONABILE A QUELLA DELL’ORGANIZZAZIONE B CHE LI REALIZZA MATERIALMENTE E DEVE ESERCITARE TALE CONOSCENZA PROPRIO AL FINE DI GARANTIRE CHE I PROCESSI DATI IN OUTSOURCING VENGANO GESTITI CONFORMEMENTE AI REQUISITI DELLA NORMA, COSÌ COME FA PER I PROPRI PROCESSI INTERNI

L’ORGANIZZAZIONE DEVE QUINDI DOCUMENTARE TALI PROCESSI NEL PROPRIO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E PORRE IN ATTO TUTTI GLI ADEMPIMENTI RICHIESTI, QUALI: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DEI PROCESSI, MODALITÀ ESECUTIVE, SPECIFICHE TECNICHE, ISTRUZIONI, ECC., ED ESERCITARE UN CONTROLLO DIRETTO SULL’ADEGUATEZZA DEI PROCESSI STESSI, AD ESEMPIO TRAMITE VERIFICHE ISPETTIVE

SOLO NEL CASO IN CUI UNA ORGANIZZAZIONE NON DETENGA RESPONSABILITÀ OGGETTIVE IN ORDINE AL RISULTATO DI UN DETERMINATO PROCESSO, QUESTO PUÒ ESSERE ESCLUSO DALLO SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SUO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

PER QUANTO ATTIENE AGLI “APPROVVIGIONAMENTI” (CHE VANNO GESTITI AI SENSI DEL PUNTO 7.4 DELLA NORMA), È SUFFICIENTE CHE L’ORGANIZZAZIONE ABBA CHIARE LE CARATTERISTICHE COSTRUTTIVE E FUNZIONALI RICHIESTE AI PRODOTTI E SERVIZI ACQUISITI;

PROVVEDA QUINDI ALLA LORO ADEGUATA SPECIFICAZIONE, PREDISPONGA, SE DEL CASO, PIANI DELLA QUALITÀ CONCORDATI CON IL FORNITORE, E SIA IN GRADO DI CONTROLLARE, DIRETTAMENTE O INDIRETTAMENTE, LA CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI; NON È PERÒ NECESSARIO CHE L'ORGANIZZAZIONE ACQUIRENTE POSSIEDA UNA CONOSCENZA TECNICA SPECIALISTICA DEL BENE O SERVIZIO ACQUISITO, DELLA CUI "QUALITÀ" È SEMPRE E SOLO RESPONSABILE IL FORNITORE (L'ORGANIZZAZIONE È INVECE RESPONSABILE DELLA QUALITÀ DEL PRODOTTO CHE "INCORPORA" L'OGGETTO DELL'ACQUISIZIONE).

QUALORA NON SIA MATERIALMENTE POSSIBILE, PER MOTIVI OGGETTIVI CONNESSI ALLA LIMITAZIONE DELLE RISORSE DELLA ORGANIZZAZIONE (ES. PICCOLE E PICCOLISSIME ORGANIZZAZIONI), POSSEDERE E MANTENERE AGGIORNATE ALL'INTERNO DELLA MEDESIMA TUTTE LE COMPETENZE RICHIESTE AD ASSICURARE UN ADEGUATO CONTROLLO DEI PROCESSI AFFIDATI IN OUTSOURCING, A TALE CARENZA DI CONTROLLO OCCORRE SUPPLIRE TRAMITE:

- RAFFORZAMENTO DEI CRITERI DI SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI SOGGETTI AFFIDATARI (IN BASE A QUALIFICAZIONI, CERTIFICAZIONI, PRESTIGIO, REFERENZE, ECC..);
- PRECISA DEFINIZIONE DEI REQUISITI APPLICABILI ALL' OGGETTO DELL'OUTSOURCING (NELL'AMBITO DEI DOCUMENTI CONTRATTUALI E MEDIANTE RICORSO A NORME TECNICHE, OVE ESISTENTI);
- ACCURATA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ (ES. TRAMITE PIANI DELLA QUALITÀ);
- PARTECIPAZIONE CONGIUNTA A MOMENTI DI RIESAME E DI VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

LE ESCLUSIONI E L'AFFIDAMENTO DEI PROCESSI IN OUTSOURCING DEVONO ESSERE CHIARAMENTE IDENTIFICATI NEL MANUALE QUALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

### ***3.2.4 SCOPO DI CERTIFICAZIONE***

LO ***SCOPO DELLA CERTIFICAZIONE*** (ATTIVITÀ/PROCESSI CHE RIENTRANO NELL'AMBITO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICATO) DEVE ESSERE FORMULATO IN MODO CHIARO ED UNIVOCO E TALE DA NON PRODURRE FRAINTENDIMENTI DA PARTE DEI CLIENTI E UTENTI FINALI

LO SCOPO DI CERTIFICAZIONE DEVE DEFINIRE CHIARAMENTE LE ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELL'AMBITO DEL SGQ CERTIFICATO. A TITOLO DI ESEMPIO:

- *PROGETTAZIONE, FABBRICAZIONE/EROGAZIONE DI XXX*: PER UNA ORGANIZZAZIONE CHE DEBBA APPLICARE TUTTI I REQUISITI DEL CAP. 7 ( SI RICORDA CHE L'ORGANIZZAZIONE DEVE ASSICURARE, TRAMITE IL PROPRIO SGQ, IL CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ DATE IN OUTSOURCING);
- *FABBRICAZIONE/EROGAZIONE DI XXX IN ACCORDO A NORMA/SPECIFICA TECNICA/CAPITOLATO DEL CLIENTE*: PER UNA ORGANIZZAZIONE CHE NON SVILUPPI ATTIVITÀ PROGETTUALI;
- *COMMERCIALIZZAZIONE DI XXX*: PER UNA ORGANIZZAZIONE CHE IMMETTA IN COMMERCIO PRODOTTI PROGETTATI E REALIZZATI DA UN'ALTRA ORGANIZZAZIONE.

### **3.2.5 RIFERIMENTI NORMATIVI E DEFINIZIONI**

TRA I *RIFERIMENTI NORMATIVI* LA NORMA CITA DIRETTAMENTE LA ISO 9000:2000, DI CUI LE ORGANIZZAZIONI UTENTI DEVONO PRENDERE ADEGUATA CONOSCENZA, SPECIE PER QUANTO CONCERNE L'USO CORRETTO DEI CONCETTI E DEI TERMINI IVI ESPOSTI; È TUTTAVIA RACCOMANDABILE ANCHE LO STUDIO DELLA NORMA ISO 9004:2000, QUALE STRUMENTO DI CRESCITA CULTURALE E SUPPORTO PER L'IDENTIFICAZIONE DI SOLUZIONI OPERATIVE OTTIMALI

PER QUANTO ATTIENE ALLE *DEFINIZIONI*, LA NUOVA NORMA RIMANDA ALLA ISO 9000:2000; ESSA PRECISA, TUTTAVIA, CHE IL TERMINE "*FORNITORE*", UTILIZZATO NELLA NORMATIVA PRECEDENTE PER INDICARE IL SOGGETTO A CUI LA NORMA SI APPLICA, È DA INTENDERSI SOSTITUITO CON IL TERMINE "*ORGANIZZAZIONE*"; IL TERMINE "FORNITORE" È ORA USATO IN SOSTITUZIONE DEL PRECEDENTE TERMINE "*SUB CONTRAENTE*"; CIÒ RAPPRESENTA UNA IMPORTANTE INNOVAZIONE CONCETTUALE

LA NORMA PRECISA INOLTRE CHE IL TERMINE "*PRODOTTO*" (RISULTATO DI UN PROCESSO) È COMPRENSIVO DEL CONCETTO DI "PRODOTTO INTANGIBILE" (*SERVIZIO*)

### 3.3 REQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

NELLA NORMA ISO 9001:2000, I REQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ – ANZICHÉ ESSERE SUDDIVISI IN TERMINI OPERATIVI NEI CLASSICI 20 PUNTI (O ELEMENTI) COME NELLA NORMA ISO 9001:1994 – SONO RAGGRUPPATI, SUL PIANO CONCETTUALE, IN 4 GRANDI GRUPPI (O CATEGORIE), CHE SONO CORRELATI AI PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, ESAMINATI AL CAPITOLO 2, E RIGUARDANO, COME GIÀ PIÙ VOLTE RICORDATO:

- LE *RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE* (CLAUSOLA 5);
- LA *GESTIONE DELLE RISORSE* (CLAUSOLA 6);
- LA *REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI* (CLAUSOLA 7);
- LE *MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI* (CLAUSOLA 8)

A TALI REQUISITI, LA NORMA PREMETTE UNA CLAUSOLA INTRODUTTIVA SUL *SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ* (CLAUSOLA 4)

#### 3.3.1 *REQUISITI GENERALI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ* (CLAUSOLA 4)

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DEFINIRE E GESTIRE ADEGUATAMENTE I PROCESSI NECESSARI AD ASSICURARE CHE I PRODOTTI E SERVIZI FORNITI SIANO CONFORMI ALLE ESIGENZE DEI CLIENTI ED AGLI ALTRI REQUISITI APPLICABILI

COME MEZZO PER IMPLEMENTARE EFFICACEMENTE TALI PROCESSI E DIMOSTRARE LA LORO ADEGUATEZZA, L'ORGANIZZAZIONE DEVE STABILIRE, DOCUMENTARE, PORRE IN ATTO E MANTENERE E **MIGLIORARE CONTINUATIVAMENTE**, IN TERMINI DI EFFICACIA, UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CONFORME AI REQUISITI DELLA NORMA; A TAL FINE, L' ORGANIZZAZIONE DEVE:

- IDENTIFICARE I PROCESSI RILEVANTI PER LA GESTIONE PER LA QUALITÀ E LA LORO APPLICAZIONE;
- DETERMINARE LE RELATIVE SEQUENZE ED INTERAZIONI;
- DETERMINARE I CRITERI E METODI PER ASSICURARE L' EFFICACE FUNZIONAMENTO E CONTROLLO DI DETTI PROCESSI;
- ASSICURARE LA DISPONIBILITÀ DELLE RISORSE E DELLE INFORMAZIONI RICHIESTE PER SUPPORTARE LA GESTIONE ED IL MONITORAGGIO DEGLI STESSI;



- CONDURRE MISURAZIONI, MONITORAGGI ED ANALISI ED ATTUARE LE AZIONI NECESSARIE PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI PREFISSATI ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI

I PROCESSI IN QUESTIONE SONO, SIA QUELLI CONNESSI ALLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO AVENTI RICADUTE DIRETTE SUL CLIENTE FINALE DELL'ORGANIZZAZIONE (PROCESSI "PRIMARI, ES. PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI, PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE, PROGETTAZIONE E SVILUPPO, APPROVVIGIONAMENTI, PRODUZIONE E EROGAZIONE DEI SERVIZI), SIA QUELLI DEFINITI DI "SUPPORTO", QUALI LE ATTIVITÀ DI DIREZIONE, LA GESTIONE DELLE RISORSE, LE MISURAZIONI E I MIGLIORAMENTI

LA CORRISPONDENTE DOCUMENTAZIONE DESCRITTIVA PUÒ CONSIDERARE IN VERE E PROPRIE PROCEDURE O DOCUMENTI EQUIVALENTI, PURCHÉ APPROPRIATI ALLA NATURA E COMPLESSITÀ DEI PROCESSI GESTITI; DEVE ESSERE CHIARAMENTE EVIDENZIATA LA MATRICE PROCESSI-FUNZIONI AZIENDALI;

DEVE ESSERE FORNITA EVIDENZA DELL'IMPOSTAZIONE DEI PROCESSI AI FINI DI OTTEMPERANZA AI REQUISITI DEI CLIENTI E REQUISITI COGENTI APPLICABILI, NONCHÉ DEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO;

L'EFFICACE GESTIONE DEI PROCESSI PUÒ RICHIEDERE LA DISPONIBILITÀ DI PROCEDURE DOCUMENTATE IN AGGIUNTA A QUELLE "OBBLIGATORIE" PREVISTE DALLA NORMA

SE UN'ORGANIZZAZIONE ESTERNALIZZA PROCESSI CHE INFLUENZANO LA CONFORMITÀ DEI PRODOTTI AI REQUISITI APPLICABILI, DEVE COMUNQUE ASSICURARE LA SUPERVISIONE ED IL CONTROLLO DEGLI STESSI, DANDONE EVIDENZA OGGETTIVA NELL'AMBITO DEL PROPRIO SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

### **3.3.2 REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE (CLAUSOLA 4)**

#### **3.3.2.1 GENERALITÀ**

PER QUANTO ATTIENE ALLA DOCUMENTAZIONE *DESCRITTIVO/ PRESCRITTIVA* (DOCUMENTI CHE DESCRIVONO E REGOLANO LA STRUTTURA ED IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE E, COME TALI, SI EVOLVONO CON L'EVOLUZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE STESSA, LA NORMA RICHIEDE, INNANZI TUTTO LA DISPONIBILITÀ DI:

- DICHIARAZIONI DOCUMENTATE SULLA *POLITICA* E SUGLI *OBIETTIVI PER LA QUALITÀ*;
- *MANUALE QUALITÀ* (CHE PUÒ INCORPORARE LE DICHIARAZIONI DI CUI SOPRA);

LA NORMA RICHIEDE POI, ESPLICITAMENTE (“*DEVE ESSERE PREDISPOSTA UNA PROCEDURA DOCUMENTATA PER...*”), LE SEGUENTI (6) ***PROCEDURE DOCUMENTATE***:

- TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DOCUMENTI (4.2.3);
- TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE REGISTRAZIONI RELATIVE ALLA QUALITÀ (4.2.4 );
- VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE (8.2.2 );
- TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI (8.3 );
- AZIONI CORRETTIVE (8.5.2 );
- AZIONI PREVENTIVE (8.5.3 ).

ALTRE PROCEDURE DOCUMENTATE POSSONO RISULTARE NECESSARIE ALL’ORGANIZZAZIONE PER GESTIRE EFFICACEMENTE I PROCESSI RIENTRANTI NELL’AMBITO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; SI NOTI CHE LA RIDUZIONE DEL NUMERO DI PROCEDURE DOCUMENTATE, RISPETTO ALLA PRECEDENTE EDIZIONE DI NORMA, RAPPRESENTA SOLO APPARENTEMENTE UNA SEMPLIFICAZIONE DOCUMENTALE E NON DEVE ESSERE GESTITA IN MODO RIDUTTIVO DALLE ORGANIZZAZIONI UTENTI

NELL’AMBITO DEI DOCUMENTI DESCRITTIVO-PRESCRITTIVI DEL SGQ, SONO INOLTRE RICHIESTI I:

- *DOCUMENTI DI PROCESSO*, DOCUMENTI NECESSARI PER ASSICURARE LA PIANIFICAZIONE, IL FUNZIONAMENTO ED IL CONTROLLO DEI PROCESSI

INFINE, CON RIFERIMENTO AI DOCUMENTI DI IDENTIFICAZIONE DELLO STATO DEL SISTEMA AD UN DETERMINATO ISTANTE, SONO OVVIAMENTE RICHIESTE LE NECESSARIE:

- *REGISTRAZIONI*

LE CARATTERISTICHE DI TALE DOCUMENTAZIONE DIPENDONO DAL TIPO DI ORGANIZZAZIONE, DALLA COMPLESSITÀ ED INTERAZIONE DEI RELATIVI PROCESSI, DALLE TECNOLOGIE E TECNICHE UTILIZZATE, DALLA QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO, ECC..

SUDETTA DOCUMENTAZIONE PUÒ ESSERE IN QUALSIASI FORMA (CARTACEA ED ELETTRONICA) ED UTILIZZARE QUALSIASI TIPO DI SUPPORTO

### 3.3.2.2 DICHIARAZIONI DOCUMENTATE SULLA POLITICA E SUGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ

DEVONO ESSERE EMESSE SOTTO FORMA DI DOCUMENTI CONTROLLATI O INCLUSE DIRETTAMENTE NEL MANUALE QUALITÀ

### 3.3.2.3 MANUALE QUALITÀ (MQ)

DEVE ESSERE REDATTO ED EMESSO SOTTO L'AUTORITÀ DELLA DIREZIONE; INDIPENDENTEMENTE DAL SUO FORMATO ED ESTENSIONE, IL MQ DEVE FORNIRE AL "MERCATO" UNA IMMAGINE CHIARA, ANCORCHÉ SINTETICA, DELL'APPROCCIO DELL'ORGANIZZAZIONE ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ E, OVE RIVOLTO ANCHE A FINI CERTIFICATIVI, DEVE CONTENERE TUTTI GLI ELEMENTI NECESSARI A CONSENTIRE ALL'ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE DI MATURARE UNA PRIMA OPINIONE IN ORDINE ALLA MAGGIORE O MINORE CONFORMITÀ DEL SGQ AI REQUISITI DELLA NORMA, IDENTIFICARE GLI ASPETTI SALIENTI DEL SISTEMA E PREDISPORRE, IN MODO OTTIMALE, LE ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE; UN VALIDO MANUALE QUALITÀ DEVE ESSERE PREFERIBILMENTE STRUTTURATO NEI PUNTI SEGUENTI:

- PRESENTAZIONE GENERALE DELL'ORGANIZZAZIONE;
- ORGANIGRAMMA GENERALE DI TIPO ORGANIZZATIVO / FUNZIONALE;
- RICHIAMO INTRODUTTIVO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE;
- DICHIARAZIONI SULLA POLITICA E SUGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ;
- DESCRIZIONE DELLO SCOPO/CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SGQ;
- SPECIFICAZIONE DELLE EVENTUALI ESCLUSIONI (DI LINEE DI PRODOTTO O DI REQUISITI), CON ADEGUATA ILLUSTRAZIONE DELLE MOTIVAZIONI;
- EVIDENZIAZIONE DI EVENTUALI PROCESSI IN OUTSOURCING;
- OPPORTUNA ILLUSTRAZIONE DEI PROCESSI (ALMENO QUELLI PRIMARI) CHE RIENTRANO NEL CONTESTO DEL SGQ E RELATIVE INTERAZIONI, VUOI IN FORMA DESCRITTIVA, VUOI IN FORMA GRAFICA, CON ADEGUATI RICHIAMI ALLA RELATIVA DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO;

- RICHIAMO DELLA STRUTTURA DELLA DOCUMENTAZIONE DEL SGQ (MQ, PROCEDURE DOCUMENTATE E ALTRE PROCEDURE DI SISTEMA, DOCUMENTI DI PROCESSO, DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE, ALTRI DOCUMENTI DI SUPPORTO);
- ESAME DI TUTTI I REQUISITI DELLA NORMA (DI CUI AI PUNTI 4, 5, 6, 7 E 8) E SIA PUR BREVE DESCRIZIONE DELLE RISORSE E DEI PROCEDIMENTI POSTI IN ATTO PER ASSICURARE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI (RINVIANDO OVE DEL CASO ALLE PROCEDURE DOCUMENTATE, AD ALTRE PROCEDURE DI SISTEMA, AI DOCUMENTI DI PROCESSO E AD ALTRA DOCUMENTAZIONE APPLICABILE)

UN MQ CHE NON SODDISFI AI CRITERI SOPRA EVIDENZIATI NON PUÒ ESSERE RITENUTO ACCETTABILE

IN PARTICOLARE, LA DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ/PROCESSI DELLA ORGANIZZAZIONE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE ATTIVITÀ/PROCESSI PRINCIPALI RELATIVI ALLA REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI, RISULTA INDISPENSABILE PER UN CORRETTO ESAME DOCUMENTALE DA PARTE DELL'ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE

#### 3.3.2.4 PROCEDURE DOCUMENTATE

SONO QUELLE PRESCRITTE DALLA NORMA E DEVONO ESSERE ADEGUATE ALLE CARATTERISTICHE E ATTIVITÀ DELLA ORGANIZZAZIONE

#### 3.3.2.5 DOCUMENTI NECESSARI PER LA PIANIFICAZIONE, FUNZIONAMENTO E CONTROLLO DEI PROCESSI

A TALE RIGUARDO, NON È POSSIBILE FORNIRE INDICAZIONI GENERALI IN ORDINE ALLE TIPOLOGIE DI DOCUMENTI ED ALLA NECESSITÀ CHE QUESTI ASSUMANO LA VESTE DI VERE E PROPRIE PROCEDURE TECNICHE O ISTRUZIONI DI LAVORO O ALTRA VESTE

IN OGNI CASO, NON SONO ACCETTABILI GENERICHE AFFERMAZIONI IN MERITO ALLA ESISTENZA DI PRASSI PIÙ O MENO CONSOLIDATE PER LA GESTIONE DEI PROCESSI, MA OCCORRE CHE EVENTUALI PRASSI DI TALE TIPO, NON DOCUMENTATE, SIANO SUPPORTATE DA ADEGUATA FORMAZIONE E TRASMISSIONE DI CONOSCENZE (TRAMITE VERIFICA DELL'ESISTENZA E IMPLEMENTAZIONE DI FUNZIONI E MOMENTI A CIÒ PREPOSTI)

### 3.3.2.6 REGISTRAZIONI

LE REGISTRAZIONI, ESPRESSAMENTE RICHIESTE DALLA NORMA, COMPRENDONO (IN ORDINE DI ELENCAZIONE NEL TESTO DELLA NORMA):

- RISULTATI DEI RIESAMI DELLA DIREZIONE (5.6.1);
- REGISTRAZIONI PER IL PERSONALE (6.2.2);
- REGISTRAZIONI NECESSARIE A FORNIRE FIDUCIA SULLA CONFORMITÀ DEI PROCESSI E DEI RELATIVI PRODOTTI (7.1.D);
- RISULTATI DEI RIESAMI DEI REQUISITI (7.2.2);
- REQUISITI DI INGRESSO PER LA PROGETTAZIONE (7.3.2);
- RISULTATI DEI RIESAMI DELLA PROGETTAZIONE (7.3.4);
- RISULTATI DELLE VERIFICHE DELLA PROGETTAZIONE (7.3.5);
- RISULTATI DELLE VALIDAZIONI DELLA PROGETTAZIONE (7.3.6);
- RISULTATI DEL RIESAME DELLE MODIFICHE ALLA PROGETTAZIONE (7.3.7);
- RISULTATI DELLE VALUTAZIONI DEI FORNITORI (7.4.1);
- RISULTATI DELLA VALIDAZIONE DEI PROCESSI (7.5.2);
- REGISTRAZIONI RELATIVE ALLA RINTRACCIABILITÀ (QUANDO RICHIESTA) (7.5.3);
- REGISTRAZIONI RELATIVE ALLA PRESERVAZIONE DELLA PROPRIETÀ DEL CLIENTE (7.5.4);
- RISULTATI DELLE TARATURE E VERIFICHE (7.6);
- RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE (8.2.2);
- EVIDENZE DI CONFORMITÀ DEI PRODOTTI (8.2.4);
- REGISTRAZIONI RELATIVE AI PRODOTTI NON CONFORMI (8.3);
- RISULTATI DELLE AZIONI CORRETTIVE (8.5.2);
- RISULTATI DELLE AZIONI PREVENTIVE (8.5.3).

TALI DOCUMENTI DEVONO RISULTARE ADEGUATI IN TERMINI DI CHIAREZZA, COMPLETEZZA E AGGIORNAMENTO, DEVONO ESSERE CONGRUENTI CON LA FINALITÀ DI FORNIRE EVIDENZA DELLO STATO DEL SISTEMA/PROCESSI TRAMITE APPOSITE ATTIVITÀ DI CONTROLLO, CONTENERE LE NECESSARIE INFORMAZIONI ED EVIDENZIARE L'EFFETTIVO AVVENUTO SVOLGIMENTO DI TALI ATTIVITÀ

SE LA CORRETTA GESTIONE DEL SGQ RICHIEDE ULTERIORI DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE, RISPETTO A QUELLI OBBLIGATORIAMENTE PRESCRITTI DALLA NORMA, A GIUDIZIO DELL'ORGANIZZAZIONE, TALI DOCUMENTI DEVONO ESSERE PREDISPOSTI

### 3.3.2.7 ORGANIZZAZIONI DI PICCOLE/PICCOLISSIME DIMENSIONI

LE RACCOMANDAZIONI E CRITERI DI CUI SI SOPRA, RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE DEL SGQ, SI APPLICANO A QUALSIVOGLIA ORGANIZZAZIONE, INDIPENDENTEMENTE DALLA NATURA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE, DALLA FORMA GIURIDICA E DALLE DIMENSIONI; CIÒ VALE IN PARTICOLARE PER I CONTENUTI “MINIMI” DEL MQ, IN ORDINE AI QUALI NON SONO ACCETTABILI RIDUZIONI DI CARATTERE SOSTANZIALE MA SOLO EVENTUALI SEMPLIFICAZIONI DI TIPO FORMALE (ES. EDITORIALI)

TUTTAVIA, PER LE ORGANIZZAZIONI DI PICCOLE E PICCOLISSIME DIMENSIONI, SPECIE SE DI CARATTERE ARTIGIANALE, POSSONO ESSERE INTRODOTTE SEMPLIFICAZIONI DI TIPO CONTENUTISTICO, OLTRE CHE EDITORIALE, RELATIVAMENTE ALLE PROCEDURE DOCUMENTATE ED ALLE REGISTRAZIONI DELLA QUALITÀ

INOLTRE È ACCETTABILE CHE I DOCUMENTI DI PROCESSO SIANO RIDOTTI ALL'ESSENZIALE, PURCHÉ SUPPORTATI DA PRASSI OPERATIVE DI CONSOLIDATA ED EVIDENTE EFFICACIA; IN OGNI CASO DEVONO ESSERE SODDISFATTI I REQUISITI DELLA NORMA

### 3.3.2.8 CONTROLLO DELLA DOCUMENTAZIONE

TUTTI I DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (INCLUSI I DOCUMENTI APPLICABILI DI ORIGINE ESTERNA) DEVONO ESSERE CONTROLLATI;

A TAL FINE, L'ORGANIZZAZIONE DEVE PREDISPORRE UN'APPOSITA PROCEDURA (PROCEDURA DOCUMENTATA) CHE GARANTISCA CHE:

- OGNI DOCUMENTO SIA APPROVATO PER ADEGUATEZZA PRIMA DELL'USO;
- OGNI DOCUMENTO SIA PERIODICAMENTE RIESAMINATO, REVISIONATO SE RICHIESTO, E RIAPPROVATO;
- I CAMBIAMENTI APPORTATI E LO STATO DI REVISIONE SIANO IDENTIFICATI;
- LE VERSIONI IN VIGORE SIANO DISPONIBILI IN OGNI SEDE RILEVANTE E COMPETENTE, SIANO LEGGIBILI E FACILMENTE RINTRACCIABILI;
- ANCHE I DOCUMENTI DI ORIGINE ESTERNA SIANO IDENTIFICATI E SOGGETTI A DISTRIBUZIONE CONTROLLATA;

- SIA IMPEDITO L'USO INDESIDERATO DI DOCUMENTI OBSOLETI (AD ESEMPIO TRAMITE RIMOZIONE DAI PUNTI DI EMISSIONE ED UTILIZZAZIONE); DOCUMENTI OBSOLETI EVENTUALMENTE CONSERVATI PER VARI MOTIVI (ES. A FRONTE DI DISPOSIZIONI DI LEGGE O A FINI DI CONSERVAZIONE DI CONOSCENZE) SIANO CHIARAMENTE IDENTIFICATI COME TALI

DEVE ESISTERE UNA LISTA DELLO STATO DI REVISIONE CORRENTE DEI DOCUMENTI, DI FACILE CONSULTAZIONE TALE DA PREVENIRE L'USO DI DOCUMENTI NON VALIDI O OBSOLETI

### 3.3.2.9 CONTROLLO DELLE REGISTRAZIONI DELLA QUALITÀ

I DOCUMENTI DI REGISTRAZIONE FOTOGRAFANO, AD UN DETERMINATO ISTANTE LO "STATO" DEL SISTEMA, ONDE FORNIRE EVIDENZA DELLA CONFORMITÀ AI REQUISITI E DELL'EFFICACE FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA STESSO; LE REGISTRAZIONI DEVONO ESSERE MANTENUTE LEGGIBILI, FACILMENTE IDENTIFICABILI E RINTRACCIABILI

DEVE ESISTERE APPOSITA PROCEDURA CHE DEFINISCA I CRITERI DI IDENTIFICAZIONE, ARCHIVIAZIONE, PROTEZIONE, RECUPERO, TEMPI DI CONSERVAZIONE E MODALITÀ DI ELIMINAZIONE DEI DOCUMENTI (INCLUSE LE REGISTRAZIONI RELATIVE AL SISTEMA QUALITÀ DEI FORNITORI)

### 3.3.3 *RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE (CLAUSOLA 5)*

#### 3.3.3.1 IMPEGNI DELLA DIREZIONE

LA DIREZIONE DEVE FORNIRE EVIDENZA DEL SUO IMPEGNO A GARANTIRE LO SVILUPPO E L'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ ED A PROMUOVERE IL CONTINUO MIGLIORAMENTO DELLA SUA EFFICACIA; A TAL FINE DEVE ASSICURARE LA:

- CREAZIONE DELLA CONSAPEVOLEZZA DELL'IMPORTANZA DEL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DEL CLIENTE, NONCHÉ DEI REQUISITI REGOLAMENTARI E DI LEGGE;
- DEFINIZIONE DELLA POLITICA PER LA QUALITÀ (DI COMPETENZA DIRETTA DELLA DIREZIONE);
- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ (SIA DIRETTAMENTE, SIA TRAMITE ALTRE FUNZIONI ALL'UOPO PREPOSTE);

- SORVEGLIANZA SUL SISTEMA MEDIANTE RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE;
- MESSA A DISPOSIZIONE DELLE NECESSARIE RISORSE

OCCORRE FORNIRE EVIDENZA OGGETTIVA DELLA CREDIBILITÀ E DELL'ADEGUATEZZA DEGLI IMPEGNI ASSUNTI DALLA DIREZIONE NEI TERMINI SOPRA RICHIAMATI

### 3.3.3.2 ATTENZIONE AL CLIENTE

L'ATTENZIONE AL CLIENTE COSTITUISCE PARTE INTEGRANTE ED ESSENZIALE DELLE RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

LA DIREZIONE DEVE GARANTIRE CHE I BISOGNI E LE ASPETTATIVE DEI CLIENTI VENGAANO ANALIZZATI, COMPRESI, DEFINITI ULTERIORMENTE SE NON SUFFICIENTEMENTE CHIARI, TRADOTTI IN REQUISITI E PRESCRIZIONI OPERATIVE, E SODDISFATTI AL FINE DI CONSEGUIRE E INCREMENTARE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

A TAL FINE, È IMPORTANTE TENERE CONTO DELLE SPECIFICHE ESIGENZE ED OBBLIGAZIONI AFFERENTI AI PRODOTTI FORNITI, INCLUSE QUELLE DI NATURA REGOLAMENTARE E GIURIDICA

L'ATTENZIONE AL CLIENTE DEVE TROVARE RISCONTRO IN PRECISE DISPOSIZIONI, CHE DEVONO ESSERE TRADOTTE IN PRASSI BASATE SU INDICATORI OGGETTIVI

### 3.3.3.3 POLITICA PER LA QUALITÀ

LA DIREZIONE DEVE ASSICURARE CHE LA POLITICA PER LA QUALITÀ SIA:

- COMMISURATA ALLE ESIGENZE E SCOPI DELLA ORGANIZZAZIONE (SODDISFAZIONE DEI BISOGNI INTERNI E DI QUELLI DEI CLIENTI E DEGLI ALTRI STAKEHOLDERS);
- FINALIZZATA A PROMUOVERE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELL'EFFICACIA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ;
- PROVVISATA DI MECCANISMI ATTI A STABILIRE GLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ ED AL LORO RIESAME (QUADRO DINAMICO);
- COMUNICATA, COMPRESA ED ATTUATA DA TUTTA LA ORGANIZZAZIONE;



- REGOLARMENTE RIESAMINATA IN TERMINI DI ADEGUATEZZA ED EFFICACIA

L'ADEGUATEZZA DELLA POLITICA PER LA QUALITÀ E LA SUA EFFICACE MESSA IN ATTO POSSONO ESSERE VERIFICATE TRAMITE L'ANALISI DI VARI INDICATORI, INCLUSE LE RISULTANZE DI INTERVISTE AL PERSONALE

#### 3.3.3.4 PIANIFICAZIONE PER LA QUALITÀ

##### OBIETTIVI PER LA QUALITÀ

DEVONO ESSERE DEFINITI PER CIASCUNA FUNZIONE E LIVELLO DELLA ORGANIZZAZIONE E DEVONO ESSERE MISURABILI E CONSISTENTI CON LA POLITICA PER LA QUALITÀ

GLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ DEVONO INCLUDERE L' IMPEGNO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO E COMUNQUE COMPRENDERE QUELLI RELATIVI ALL' ADEGUATEZZA DEI PRODOTTI FORNITI

GLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ DEVONO ESSERE DESCRITTI IN APPOSITI DOCUMENTI (A LIVELLO GENERALE NEL MQ E A LIVELLO PARTICOLARE IN ALTRI DOCUMENTI) E CONSIDERATI IN SEDE DI RIESAME DELLA DIREZIONE

DEVONO ESSERE CONCRETI, CONTROLLABILI E COERENTI CON ALTRI EVENTUALI OBIETTIVI AZIENDALI

A QUESTO PROPOSITO, SI NOTI CHE LA ECCESSIVA SEPARAZIONE TRA OBIETTIVI PER QUALITÀ ED OBIETTIVI "CLASSICI" AZIENDALI È INDICE DI UN APPROCCIO FORMALE ED INEFFICACE ALLA QUALITÀ

DEVE ESSERE FORNITA EVIDENZA DELLA RAGGIUNGIBILITÀ DEGLI OBIETTIVI, QUANTO MENO IN TERMINI DI DISPONIBILITÀ DI RISORSE

##### PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

LA DIREZIONE DEVE GARANTIRE CHE DETTA PANIFICAZIONE AVVENGA IN MODO TALE DA:

- ASSICURARE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI;
- RISULTARE FUNZIONALE AGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E COERENTE CON LE ALTRE PIANIFICAZIONI AZIENDALI;

- GARANTIRE CHE EVENTUALI CAMBIAMENTI SIANO GESTITI IN MODO CONTROLLATO E CHE LA INTEGRITÀ DEL SISTEMA SIA MANTENUTA NELLA FASE DI CAMBIAMENTO

LE ATTIVITÀ RICHIESTE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ (PIANIFICAZIONE PER LA QUALITÀ) DEVONO ESSERE OPPORTUNAMENTE PROGRAMMATE E DOCUMENTATE (IN INGRESSO ED USCITA) , IN TERMINI DI:

- IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI, PROCEDURE E ISTRUZIONI APPLICABILI, TENENDO CONTO DELLE POSSIBILI ESCLUSIONI;
- IDENTIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI RICHIESTE;
- DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ DI VERIFICA, DEI CRITERI DI ACCETTABILITÀ E RELATIVE ESIGENZE DI REGISTRAZIONE;
- IMPEGNO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO

### 3.3.3.5 RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE

#### RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ

DEVONO ESSERE DEFINITE (IN TERMINI DI FUNZIONI E RELATIVE INTERAZIONI) E RESE NOTE AI FINI DELLA EFFICACE GESTIONE DEL SISTEMA

#### RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE

L'ALTA DIREZIONE DEVE NOMINARE UNA PERSONA, FACENTI PARTE DELLA STRUTTURA DIREZIONALE, CHE, INDIPENDENTEMENTE DA ALTRE FUNZIONI SVOLTE, DISPONGA DELLE RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ NECESSARIE PER:

- GARANTIRE CHE I PROCESSI AFFERENTI AL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ SIANO CORRETTAMENTE STABILITI, ATTUATI E MANTENUTI;
- RIFERIRE ALL'ALTA DIREZIONE SULLE PRESTAZIONI DEL SISTEMA E SULLE NECESSITÀ DI MIGLIORAMENTO;
- PROMUOVERE LA CONSAPEVOLEZZA DELLE ESIGENZE E REQUISITI DEI CLIENTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

TALE FONDAMENTALE FIGURA PROFESSIONALE DEVE ESSERE INDIVIDUATA IN MODO CHIARO ED INEQUIVOCABILE NEI DOCUMENTI ORGANIZZATIVI; ALL'INCARICO DEVE CORRISPONDERE IL CONFERIMENTO DI UNA SOSTANZIALE AUTORITÀ ED AUTONOMIA

SI SCONSIGLIA L'ASSEGNAZIONE DI TALE INCARICO A PERSONE ESTERNE ALL'ORGANIZZAZIONE

IL RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE PUÒ AVVALERSI DELLA COLLABORAZIONE DI ALTRA PERSONA SPECIALISTA, COMUNEMENTE INDICATA CON IL TERMINE "RESPONSABILE DELLA QUALITÀ", PER COMPITI OPERATIVI, MA NON PUÒ DELEGARE A QUESTA RESPONSABILITÀ PROPRIE DELLA SUA FUNZIONE

### COMUNICAZIONE INTERNA

LA DIREZIONE DEVE ASSICURARE L'ATTIVAZIONE DI UN EFFICACE SISTEMA DI COMUNICAZIONE INTERNA, TRA I VARI LIVELLI E FUNZIONI COMPETENTI, IN RELAZIONE AI PROCESSI DEL SISTEMA ED ALLA LORO EFFICACIA

LA COMUNICAZIONE DEVE TENERE DEBITO CONTO DELLE DISPOSIZIONI COGENTI DI PROCESSO (OVE ESISTENTI) E DI PRODOTTO APPLICABILI

IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE SI ARTICOLA IN TRE ASPETTI DISTINTI, PERALTRO STRETTAMENTE CORRELATI E COMPLEMENTARI, VALE A DIRE:

- IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE GERARCHICO (VERTICALE);
- LE INFORMAZIONI / ISTRUZIONI (ORIZZONTALE);
- IL SISTEMA DI VERIFICA DELLA EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE (SISTEMA DI FEED – BACK)

IN LINEA GENERALE, L'ORGANIZZAZIONE PUÒ UTILIZZARE TRE METODI DI COMUNICAZIONE:

- COMUNICAZIONE DOCUMENTALE SCRITTA;
- SCAMBI DI INFORMAZIONE ISTITUZIONALIZZATI (RIUNIONI E MEETING VERBALIZZATI);
- ALTRI TIPI DI COMUNICAZIONE ANCHE NON FORMALIZZATI (NEWSLETTER, BACHECHE, ECC..)

OCCORRE FORNIRE EVIDENZA DELL'ADEGUATEZZA DELLA COMUNICAZIONE, IN PARTICOLARE PER QUANTO ATTIENE ALLA EFFICACIA DEL SGQ, INCLUSO L'EQUILIBRIO TRA I METODI SUDETTI

### 3.3.3.6 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE

#### GENERALITÀ

È INTESO A VERIFICARE CHE IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ MANTENGA NEL TEMPO LE SUE CARATTERISTICHE DI ADEGUATEZZA ED EFFICACIA

IL RIESAME, FINALIZZATO A VALUTARE LE NECESSITÀ DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, INCLUSI LA POLITICA E GLI OBIETTIVI, DEVE ESSERE CONDOTTO AD INTERVALLI REGOLARI (ES. UNA VOLTA ALL'ANNO); ESSO DEVE BASARSI SU OP-PORTUNI DATI (ELEMENTI) DI INPUT E CONDURRE ALLE NECESSARIE AZIONI DI ADEGUAMENTO (DATI DI OUTPUT)

#### DATI DI INPUT

COMPRENDONO:

- I RAPPORTI DI VERIFICHE ISPETTIVE (INTERNE O ESTERNE);
- I RITORNI DAL CLIENTE (RECLAMI E I RISULTATI DELLE MISURE DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI);
- LE ANALISI DI PERFORMANCE DEI PROCESSI E DELLA CONFORMITÀ DEI RISULTATI;
- LO STATO DELLE AZIONI PREVENTIVE, CORRETTIVE (E DI MIGLIORAMENTO);
- LE AZIONI DI FOLLOW-UP RELATIVE A RIESAMI PRECEDENTI;
- I PROGRAMMI DI CAMBIAMENTO
- LE RACCOMANDAZIONI PER IL MIGLIORAMENTO

#### DATI DI OUTPUT

I RISULTATI DEL RIESAME DEVONO ESSERE REGISTRATI E DEVONO CONDURRE ALL'ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ IN RELAZIONE, FRA L'ALTRO A:

- MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEL SISTEMA E RELATIVI PROCESSI (STRUTTURA, DOCUMENTAZIONE E ATTUAZIONE DEL SISTEMA; POLITICA E OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; ECC.);

- MIGLIORAMENTO DELLA RISPONDENZA DEI PRODOTTI AI REQUISITI DEI CLIENTI;
- ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

### **3.3.4 GESTIONE DELLE RISORSE (CLAUSOLA 6)**

#### **3.3.4.1 MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE**

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DEFINIRE E RENDERE DISPONIBILI TEMPESTIVAMENTE LE RISORSE NECESSARIE PER:

- ASSICURARE IL BUON FUNZIONAMENTO ED IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (CON RIFERIMENTO A TUTTE LE ATTIVITÀ PROPRIE DEL CICLO PRODUTTIVO: DIREZIONE, PROGETTAZIONE, PROCESSI, VERIFICHE, ECC..);
- ACCRESCERE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE ATTRAVERSO IL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI APPLICABILI

LA CURA POSTA DALLA DIREZIONE NELL'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE DEVE TROVARE ADEGUATO RISCONTRO ANCHE NELLA DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA

#### **3.3.4.2 RISORSE UMANE**

IL PERSONALE AVENTE FUNZIONI RILEVANTI PER LA QUALITÀ DEI PRODOTTI (E PROCESSI) DEVE DISPORRE DELLE NECESSARIE COMPETENZE, COSÌ COME DERIVANTI DALLA SCOLARITÀ, ADDESTRAMENTO, ABILITÀ ED ESPERIENZA; A TAL FINE L'ORGANIZZAZIONE DEVE:

- IDENTIFICARE I BISOGNI DI COMPETENZE E FORMAZIONE;
- FORNIRE FORMAZIONE O SVILUPPARE ALTRE AZIONI IN RELAZIONE A TALI BISOGNI;
- VALUTARNE, CON CONTINUITÀ, L'EFFICACIA;
- ASSICURARE LA CONSAPEVOLEZZA, DA PARTE DEL PERSONALE, DELL'IMPORTANZA DEL RUOLO E DELLE MANSIONI DI CIASCUNO E DEL RELATIVO CONTRIBUTO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ;
- MANTENERE REGISTRAZIONI ADEGUATE DEL GRADO DI ISTRUZIONE, ESPERIENZA, PERCORSO FORMATIVO E QUALIFICHE DELLE PERSONE

IN PARTICOLARE, L'ORGANIZZAZIONE DEVE DISPORRE DI METODI ATTI AD INCULCARE NEL PROPRIO PERSONALE LA CONSAPEVOLEZZA DEI SEGUENTI FATTORI:

- IMPORTANZA DEL RISPETTO DELLA POLITICA PER LA QUALITÀ E DEI REQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ;
- IMPATTO DELLE SINGOLE ATTIVITÀ LAVORATIVE SULLA QUALITÀ, ATTUALE O POTENZIALE;
- BENEFICI DERIVANTI DAL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI PROFESSIONALI;
- RUOLI E RESPONSABILITÀ DI CIASCUNO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ;
- CONSEGUENZE DEGLI SCOSTAMENTI DALLE REGOLE PREDEFINITE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE FORNIRE EVIDENZA DI AVER RILEVATO L'EFFICACIA DELLE AZIONI DI ADDESTRAMENTO E SENSIBILIZZAZIONE; A TAL FINE, OCCORRE VALUTARE IL GRADO DI APPRENDIMENTO E VERIFICARE IL LIVELLO DI CONSAPEVOLEZZA DEI SINGOLI (IN ORDINE AGLI OBIETTIVI DI RISPETTIVA COMPETENZA NEL QUADRO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI) E DIMOSTRARE CHE I MECCANISMI DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE SONO COERENTI CON GLI OBIETTIVI DICHIARATI

DEVE ESISTERE EVIDENZA DEL FATTO CHE LA CREAZIONE DELLA CONSAPEVOLEZZA È AVVENUTA TRAMITE UN PROCESSO ATTO AD ASSICURARE CHE LE PERSONE ABBIANO CHIARAMENTE COMPRESO QUALI SONO GLI OBIETTIVI SPECIFICI CHE LORO COMPETONO NEL QUADRO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

LA VALUTAZIONE DELL'APPRENDIMENTO PUÒ AVVENIRE COMBINANDO OPPORTUNAMENTE IL GIUDIZIO IN MERITO ALLA FORMAZIONE ESPRESSO DAL SINGOLO CON QUELLI FORMULATI DALLA STRUTTURA GERARCHICA NELLA QUALE EGLI È INSERITO; LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'APPRENDIMENTO DEVE ESSERE EFFETTUATA DALLE PERSONE COMPETENTI DELLA STRUTTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

GLI OBIETTIVI DEI SINGOLI DEVONO ESSERE COERENTI CON QUELLI DELLA PIANIFICAZIONE; LA SUSSISTENZA DI TALE CONDIZIONE DEVE ESSERE DIMOSTRATA

### 3.3.4.3 INFRASTRUTTURE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE IDENTIFICARE, PREDISPORRE E MANTENERE IN EFFICIENZA TUTTE LE INFRASTRUTTURE (IMPIANTI, ATTREZZATURE, STRUMENTI) NECESSARI PER CONSEGUIRE LA CONFORMITÀ DEI PRODOTTI AI REQUISITI APPLICABILI (INCLUSI QUELLI NON DIRETTAMENTE CORRELATI AI BISOGNI DEI CLIENTI MA CHE SI ORIGINANO, PIÙ IN GENERALE, DAGLI STAKEHOLDERS)

TALI INFRASTRUTTURE COMPREDONO: EDIFICI, SPAZI DI LAVORO E RELATIVI SERVIZI; IMPIANTI E ATTREZZATURE DI PROCESSO E RELATIVE DOTAZIONI HW E SW; SERVIZI DI SUPPORTO LOGISTICO (ES. TRASPORTI, COMUNICAZIONI, MANUTENZIONI, ECC..)

EVENTUALI CARENZE CHE POSSONO INFLUENZARE NEGATIVAMENTE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI DEVONO ESSERE IDENTIFICATE E RIMOSSE

### 3.3.4.4 AMBIENTE DI LAVORO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE ASSICURARE LA CREAZIONE DI UN AMBIENTE DI LAVORO ATTO AL CONSEGUIMENTO DELLA CONFORMITÀ DEI PRODOTTI AI REQUISITI APPLICABILI E, IN GENERALE, FAVOREVOLE AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ, CON RIFERIMENTO A: CONDIZIONI DI SICUREZZA E SALUTE; METODI DI LAVORO; ETICA SUL LAVORO; CONDIZIONI AMBIENTALI IN GENERE; A TALE RIGUARDO DEVONO ESISTERE OPPORTUNE DISPOSIZIONI

## **3.3.5 REALIZZAZIONE DI PRODOTTI (CLAUSOLA 7)**

### 3.3.5.1 PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI REALIZZAZIONE (PROCESSI PRODUTTIVI)

L'ORGANIZZAZIONE DEVE IDENTIFICARE TUTTI I PROCESSI NECESSARI PER REALIZZARE I PRODOTTI IN CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI;

LA PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI DI REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI DEVE ESSERE CONGRUENTE CON GLI ALTRI PROCESSI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; LA SEQUENZA E LE EVENTUALI INTERAZIONI DI TALI PROCESSI DEVONO ESSERE STABILITE, PIANIFICATE E CONTROLLATE; LE RESPONSABILITÀ PER IL FUNZIONAMENTO ED IL MONITORAGGIO DI SUDDETTI PROCESSI DEVONO ESSERE DEFINITE ED ATTRIBUITE

LA PIANIFICAZIONE DI TALI PROCESSI DEVE TENERE CONTO DI:

- OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E REQUISITI DEI PRODOTTI;
- NECESSITÀ DI DEFINIZIONE, DOCUMENTAZIONE E RISORSE UMANE E STRUMENTALI;
- ESIGENZE DI VERIFICA, VALIDAZIONE, MONITORAGGIO, ISPEZIONE, PROVA E CRITERI DI ACCETTABILITÀ DEI RISULTATI;
- REGISTRAZIONI RICHIESTE PER DIMOSTRARE LA CONFORMITÀ DEI PROCESSI E RELATIVI RISULTATI AI REQUISITI APPLICABILI

L'OUTPUT DELLA PIANIFICAZIONE DEVE ESSERE ADEGUATO ALLE MODALITÀ OPERATIVE DELL'ORGANIZZAZIONE E FORMARE OGGETTO DI REGISTRAZIONE

LA DOCUMENTAZIONE CHE DESCRIVE I PROCESSI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (INCLUSI I PROCESSI DI REALIZZAZIONE DI PRODOTTI) E LE RISORSE DA IMPIEGARE, RELATIVAMENTE AD UNO SPECIFICO PRODOTTO, PROGETTO O CONTRATTO, VIENE SPESSO DEFINITA "PIANO DELLA QUALITÀ"

NELLO SVILUPPO DEI PROCESSI DI REALIZZAZIONE DEI PRODOTTI, POSSONO ESSERE APPLICATI I CRITERI E METODI TIPICI DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO (VEDI PUNTO 3.3.5.3)

### 3.3.5.2 PROCESSI RELATIVI AL RAPPORTO CON I CLIENTI

#### IDENTIFICAZIONE DEI REQUISITI DEI CLIENTI

L'ORGANIZZAZIONE DEVE FORMALIZZARE I REQUISITI DEI CLIENTI, CONSIDERANDO:

- QUANTO SPECIFICATO DAL CLIENTE, INCLUSE LE ESIGENZE RELATIVE ALLA CONSEGNA ED ALL'EVENTUALE ASSISTENZA POST CONSEGNA;
- GLI EVENTUALI REQUISITI NON SPECIFICATI MA NECESSARI IN RELAZIONE ALL'USO PREVISTO DEI PRODOTTI;
- GLI OBBLIGHI DERIVANTI DA DISPOSIZIONI COGENTI;
- OGNI ALTRO REQUISITO STABILITO DALL'ORGANIZZAZIONE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DIMOSTRARE DI AVERE IDENTIFICATO E TENERE SOTTO CONTROLLO I REQUISITI COGENTI APPLICABILI AI PRODOTTI



LE LEGGI E I REGOLAMENTI DEVONO ESSERE IDENTIFICATI, DISPONIBILI O FACILMENTE RECUPERABILI

IL SISTEMA NON È CERTIFICABILE (O LA CERTIFICAZIONE EVENTUALMENTE GIÀ CONCESSA DEVE ESSERE SOSPESA O REVOCATA) NEI CASI IN CUI IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ NON FORNISCA ADEGUATE GARANZIE CIRCA IL RISPETTO DEI REQUISITI COGENTI

### RIESAME DEI REQUISITI DEI PRODOTTI

UNA VOLTA IDENTIFICATI NELLA LORO COMPLETEZZA, I REQUISITI DEVONO ESSERE RIESAMINATI CON CURA PRIMA DELL'EMISSIONE DI UN'OFFERTA UFFICIALE E DEL PERFEZIONAMENTO DEL RAPPORTO CONTRATTUALE; NON DEVONO SUSSISTERE DIFFORMITÀ TRA OFFERTA ED ORDINE O CONTRATTO; L'EFFETTIVA CAPACITÀ DI SODDISFARE I REQUISITI DEI CLIENTI VA COMUNQUE RIESAMINATA, PUNTUALMENTE, PER OGNI SINGOLA FORNITURA ED OGNI SINGOLO REQUISITO

IN MANCANZA DI SPECIFICAZIONI SCRITTE DA PARTE DEL CLIENTE, I REQUISITI DEVONO ESSERE COMUNQUE FORMALIZZATI DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE PRIMA DELLA FORMALIZZAZIONE DEL CONTRATTO; NEL CASO DI MODIFICHE AI REQUISITI, LA ORGANIZZAZIONE DEVE ASSICURARE L'ADEGUAMENTO DELLA DOCUMENTAZIONE E ADEGUATA INFORMAZIONE ALLE FUNZIONI COINVOLTE

IN CASI PARTICOLARI (ES. VENDITE VIA INTERNET), IL RIESAME FORMALE PUÒ NON ESSERE FATTIBILE PER CIASCUNA ORDINAZIONE; IN TALI CASI, IL RIESAME SI APPLICA ALLE INFORMAZIONI SUI PRODOTTI (CATALOGHI E MATERIALE PUBBLICITARIO)

### COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE STABILIRE ADEGUATE FORME DI COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE, IN RELAZIONE A: INFORMAZIONI SU PRODOTTI E SERVIZI; RICHIESTE DI OFFERTA E GESTIONE DEGLI ORDINI, INCLUSE VARIANTI; RITORNI DAL CLIENTE INCLUSI RECLAMI

DEVE ESISTERE ADEGUATA DOCUMENTAZIONE INFORMATIVA AL CLIENTE IN ORDINE, SIA ALLE CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI FORNITI, SIA ALLE MODALITÀ DI COMUNICAZIONE;

LE FUNZIONI RESPONSABILI DELLA COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE, NELLE DIVERSE FASI E PER I VARI ASPETTI (INFORMAZIONI TECNICHE, GESTIONE DEGLI ORDINI, RECLAMI, ECC..) DEVONO ESSERE DEFINITE, RESE NOTE E RISULTARE FACILMENTE ACCESSIBILI

### 3.3.5.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

#### PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PIANIFICARE E CONTROLLARE LE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTI, CON RIFERIMENTO A: FASI DEI RELATIVI PROCESSI; RIESAMI, VERIFICHE E VALIDAZIONI; RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ

LE EVENTUALI INTERFACCE TRA DIVERSI GRUPPI COINVOLTI NELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO DEVONO ESSERE GESTITE IN MODO TALE DA ASSICURARE EFFICACIA DI COMUNICAZIONE E CHIAREZZA DI COMPITI/RESPONSABILITÀ

I RISULTATI DELLA PIANIFICAZIONE (REGISTRAZIONI) DEVONO ESSERE AGGIORNATI (E MESSI A DISPOSIZIONE DEL PERSONALE INTERESSATO) IN RELAZIONE ALL'AVANZAMENTO ED ALL'EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ

DEVE ESSERE SEMPRE DISPONIBILE UN OPPORTUNO DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE

#### ELEMENTI IN INGRESSO ALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

I DATI DI INGRESSO PER LE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO (REQUISITI DEL CLIENTE O DEL MERCATO, REQUISITI DERIVANTI DA OBBLIGHI DI LEGGE, REQUISITI AMBIENTALI, CONOSCENZE PREGRESSE, ECC..) DEVONO ESSERE DEFINITI E DOCUMENTATI, CON RIFERIMENTO AI SEGUENTI ASPETTI:

- CARATTERISTICHE FUNZIONALI E PRESTAZIONALI;
- PRESCRIZIONI REGOLAMENTARI E DI LEGGE APPLICABILI;
- CONOSCENZE PREGRESSE DERIVANTI DA ATTIVITÀ ANALOGHE;
- OGNI ALTRO ASPETTO RILEVANTE PER IL CASO DI SPECIE

I DATI DI INGRESSO DEVONO ESSERE RIESAMINATI (REGISTRAZIONI) PER VERIFICA DI ADEGUATEZZA; EVENTUALI CARENZE DI DEFINIZIONE, AMBIGUITÀ O CONFLITTUALITÀ DEVONO ESSERE RIMOSSE

### ELEMENTI IN USCITA DALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DEVONO ESSERE DOCUMENTATI E REGISTRATI IN FORMA TALE DA PERMETTERE UN CHIARO CONFRONTO CON I DATI DI INPUT, RIESAMINATI ED APPROVATI PRIMA DEL RILASCIO; I RISULTATI DEVONO:

- SODDISFARE I DATI DI INPUT;
- FORNIRE INFORMAZIONI APPROPRIATE PER GLI ACQUISTI, LA PRODUZIONE E LA MANUTENZIONE DEI PRODOTTI;
- SPECIFICARE O RICHIAMARE I CRITERI DI ACCETTAZIONE DEI PRODOTTI;
- IDENTIFICARE LE CARATTERISTICHE ESSENZIALI PER LA SICUREZZA E L'USO CORRETTO DEGLI STESSI

### RIESAME DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

AD OPPORTUNI STADI DEL PROCESSO DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO, OCCORRE PROCEDERE AD UN RIESAME FORMALE E SISTEMATICO DELLE ATTIVITÀ PER LA VERIFICA DEL GRADO DI RISPONDEZZA AGLI OBIETTIVI E L'IDENTIFICAZIONE DI EVENTUALI PROBLEMI E RICERCA DI SOLUZIONI

IL RIESAME DEVE COINVOLGERE TUTTE LE FUNZIONI INTERESSATE, CON REGISTRAZIONE DEI RISULTATI E DELLE AZIONI DI CONSEGUENZA INTRAPRESE

### VERIFICA DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

VA PROGRAMMATA E CONDOTTA UNA VERIFICA FINALE PER ASSICURARE CHE I RISULTATI OTTENUTI SODDISFINO AI REQUISITI DI INGRESSO; DEVONO ESSERE MANTENUTE REGISTRAZIONI DEGLI ESITI DELLA VERIFICA E DELLE AZIONI CONSEGUENTI

LA VERIFICA PUÒ ESSERE EFFETTUATA TRAMITE CONFRONTO CON PROGETTI SIMILI DI PROVATA VALIDITÀ, ESECUZIONE DI PROVE E DIMOSTRAZIONI, IMPIEGO DI METODI ALTERNATIVI DI ANALISI, ECC..

### VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

DEVE ESSERE INFINE ESEGUITA UNA VERA E PROPRIA VALIDAZIONE DEL PROGETTO ONDE ASSICURARE CHE IL NUOVO PRODOTTO O SERVIZIO RISPONDA PIENAMENTE ALLE ESIGENZE PER CUI È STATO PROGETTATO E VERRÀ FORNITO, PER TUTTE LE CONDIZIONI D'USO PREVISTE (AD ES. TRAMITE SIMULAZIONI NUMERICHE O PRODUZIONI E FORNITURE PILOTA)

OVE POSSIBILE, LA VALIDAZIONE, COMPLETA O PARZIALE, DEVE ESSERE EFFETTUATA PRIMA DELLA MESSA IN PRODUZIONE O FORNITURA

I RISULTATI DELLA VALIDAZIONE E LE AZIONI CONSEGUENTI DEVONO ESSERE REGISTRATI

### CONTROLLO DELLE MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

MODIFICHE, NEL CORSO DEL PROCESSO DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO, POSSONO ESSERE INTRODOTTE SOLO PREVIA CHIARA DEFINIZIONE (ED APPROVAZIONE DELLE STESSE DA PARTE DI PERSONALE AUTORIZZATO) E RELATIVA REGISTRAZIONE

VANNO ANALIZZATI GLI EFFETTI DI TALI MODIFICHE IN TERMINI DI: IMPATTO SULLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO; INTERAZIONI TRA LE DIVERSI COMPONENTI DEI PRODOTTI RISULTANTI; COMPATIBILITÀ ED USABILITÀ DEI PRODOTTI E SERVIZI NEL CORSO DELL'INTERO CICLO DI VITA DEGLI STESSI

I RISULTATI DEL RIESAME DELLE MODIFICHE E AZIONI CONSEGUENTI DEVONO ESSERE REGISTRATI

#### 3.3.5.4 APPROVVIGIONAMENTI

##### PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE TENERE SOTTO ATTENTO CONTROLLO I SUOI PROCESSI DI ACQUISTO IN MODO DA ASSICURARSI, SOTTO OGNI ASPETTO ED IN OGNI MOMENTO, CHE I PRODOTTI E/O SERVIZI ACQUISITI SIANO CONFORMI ALLE SUE ESIGENZE;

IL GRADO DI COMPLESSITÀ ED ESTENSIONE DI TALI CONTROLLI DIPENDE DALLA CRITICITÀ CHE DETTE ACQUISIZIONI RIVESTONO AI FINI DELLA QUALITÀ DEI PRODOTTI DELL'ORGANIZZAZIONE STESSA;

I FORNITORI DEVONO ESSERE VALUTATI E SELEZIONATI, SULLA BASE DI CRITERI PRESTABILITI, IN FUNZIONE DELLA LORO EFFETTIVA CAPACITÀ DI SODDISFARE LE ESIGENZE DELL'ORGANIZZAZIONE

I RISULTATI DELLE VALUTAZIONI E LE AZIONI CONSEGUENTI DEVONO ESSERE REGISTRATI

OLTRE AI REQUISITI RELATIVI AI PRODOTTI ACQUISITI VANNO CHIARAMENTE SPECIFICATI, OVE RICHIESTO, QUELLI CONCERNENTI L'APPROVAZIONE DEI PRODOTTI (INCLUSE LE RELATIVE PROCEDURE, METODI E ATTREZZATURE), LA QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE ED, EVENTUALMENTE, IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DEL FORNITORE (VEDI SEGUITO)

#### DOCUMENTAZIONE DI APPROVVIGIONAMENTO

DEVE CONTENERE TUTTI GLI ELEMENTI RICHIESTI PER LA PRECISA DEFINIZIONE DELL'OGGETTO E DELLE CONDIZIONI DELLA FORNITURA, QUALI, FRA L'ALTRO:

- REQUISITI DI APPROVAZIONE O QUALIFICAZIONE DI PRODOTTI, PROCEDURE, PROCESSI, ATTREZZATURE E PERSONALE;
- EVENTUALI REQUISITI SUI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE DEL FORNITORE

TUTTA LA DOCUMENTAZIONE DI ACQUISTO DEVE ESSERE REVISIONATA E APPROVATA PRIMA DEL RILASCIO

#### VERIFICHE DEI PRODOTTI APPROVVIGIONATI

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DEFINIRE ED ATTUARE LE AZIONI NECESSARIE PER LA VERIFICA DELLA CONFORMITÀ DEI PRODOTTI E SERVIZI ACQUISITI (ISPEZIONI, COLLAUDI, PROVE, ECC..)

QUALORA TALI VERIFICHE VENGANO ESEGUITE PRESSO IL FORNITORE, LE RELATIVE MODALITÀ DEVONO ESSERE SPECIFICATE NELLA DOCUMENTAZIONE DI ACQUISTO

### 3.3.5.5 PROCESSI PRODUTTIVI E DI SERVIZIO

#### CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ

L'ORGANIZZAZIONE DEVE TENERE SOTTO CONTROLLO I PROPRI PROCESSI PRODUTTIVI E DI SERVIZIO (INCLUSI QUELLI SUCCESSIVI ALLA FORNITURA INIZIALE), MEDIANTE:

- CHIARA IDENTIFICAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI E SERVIZI REALIZZATI (SPECIFICHE DI RIFERIMENTO);
- DISPONIBILITÀ DI NORME, PROCEDURE E ISTRUZIONI DI LAVORO PRECISE E COMPRENSIBILI;
- USO E MANUTENZIONE DI ADEGUATE ATTREZZATURE E MEZZI DI PRODUZIONE, INSTALLAZIONE E SERVIZIO;
- CREAZIONE DI UN AMBIENTE DI LAVORO ADATTO;
- DISPONIBILITÀ ED IMPIEGO DI ADEGUATI STRUMENTI E APPARECCHIATURE DI PROVA, MISURA E COLLAUDO, DOTATI DELLA NECESSARIA ACCURATEZZA;
- ESECUZIONE DI OPPORTUNE PROVE, MISURE E CONTROLLI;
- MESSA IN ATTO DI PROVVEDIMENTI PER L'IDENTIFICAZIONE DELLO STATO DEI PRODOTTI/SERVIZI IN RELAZIONE AI CONTROLLI DI CUI SOPRA;
- APPLICAZIONE DI APPROPRIATI METODI E CRITERI PER IL RILASCIO, LA FORNITURA E ASSISTENZA POST FORNITURA DEI PRODOTTI E SERVIZI

#### VALIDAZIONE DEI PROCESSI

NEL CASO DI PROCESSI PRODUTTIVI IL CUI ESITO NON PUÒ ESSERE DIRETTAMENTE VERIFICATO TRAMITE MONITORAGGIO, PROVE E COLLAUDI, E LE CUI EVENTUALI CARENZE SI MANIFESTANO SOLO DURANTE L'USO O ESERCIZIO DEI CORRISPONDENTI PRODOTTI, TALI PROCESSI DEVONO ESSERE ALTRIMENTI VALIDATI, CON REGISTRAZIONE DEI RISULTATI

I RELATIVI METODI DI VALIDAZIONE COMPREDONO:

- L'APPLICAZIONE DI SPECIFICI CRITERI PER IL RIESAME E APPROVAZIONE DEI PROCESSI;
- LA QUALIFICAZIONE DELLE ATTREZZATURE IMPIEGATE E DEL PERSONALE ADDETTO;

- L'ESECUZIONE DI VERIFICHE SPECIALI, NON APPLICABILI ALLA NORMALE ATTIVITÀ PRODUTTIVA E L'USO DI METODI PARTICOLARI (QUALI QUELLE USATI PER LA VALIDAZIONE DEI PROCESSI DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO);
- L'INTRODUZIONE DI PARTICOLARI REQUISITI SULLE REGISTRAZIONI;
- L'ESECUZIONE DI RI-VALIDAZIONI

### IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ

I PRODOTTI O SERVIZI DEVONO ESSERE CHIARAMENTE IDENTIFICATI E RINTRACCIABILI (OVE APPLICABILE) NEL CORSO DELL'INTERO PROCESSO PRODUTTIVO A CUI AFFERISCONO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE IDENTIFICARE LO STATO DEI PRODOTTI CON RIFERIMENTO ALLE MISURE E CONTROLLI RICHIESTI; QUALORA LA RINTRACCIABILITÀ COSTITUISCA UNO SPECIFICO REQUISITO, VA GARANTITA L'IDENTIFICAZIONE UNIVOCA DEL PRODOTTO; OVE RICHIESTO, VANNO PREDISPOSTE OPPORTUNE REGISTRAZIONI

### PROPRIETÀ DEL CLIENTE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE GESTIRE CON CURA QUALSIASI BENE MATERIALE O IMMATERIALE DI PROPRIETÀ DEL CLIENTE, DI CUI VENGA IN POSSESSO A FINI D'USO O INCORPORAZIONE, ASSICURANDONE L'IDENTIFICAZIONE, LA VERIFICA, LA PROTEZIONE E LA MANUTENZIONE, OVE APPLICABILI; QUALSIASI PERDITA, DANNO O INADEGUATEZZA DEVE ESSERE REGISTRATA E COMUNICATA AL CLIENTE

LA PROPRIETÀ DEL CLIENTE PUÒ ESSERE DI TIPO INTELLETTUALE

L'ORGANIZZAZIONE NON DEVE MODIFICARE O INTERPRETARE, SENZA LE DOVUTE VERIFICHE E AUTORIZZAZIONI, DOCUMENTI DI PROGETTO, PROCEDURE O ALTRA DOCUMENTAZIONE FORNITA DIRETTAMENTE DAL COMMITTENTE

### PRESERVAZIONE DEI PRODOTTI

L'IDENTIFICAZIONE, LA MANIPOLAZIONE, LA CONFEZIONE, L'IMMAGAZZINAMENTO E LA CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI, DURANTE IL PROCESSO PRODUTTIVO E NEL CORSO DELLA CONSEGNA, DEVONO ESSERE TALI DA NON INFLUENZARE NEGATIVAMENTE LA CONFORMITÀ DEGLI STESSI AI REQUISITI APPLICABILI;

TALE PRESCRIZIONE SI APPLICA ANCHE A PARTI O COMPONENTI DI UN PRODOTTO O ELEMENTI DI UN SERVIZIO

LA CONSEGNA DOVREBBE AVER LUOGO SOLO A SEGUITO DEL COMPLETAMENTO SODDISFACENTE DELLE ATTIVITÀ PREVISTE E DISPONIBILITÀ E AUTORIZZAZIONE DELLA RELATIVA DOCUMENTAZIONE

#### 3.3.5.6 CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE IDENTIFICARE LE PROVE E MISURE DA ESEGUIRE E LE APPARECCHIATURE DI PROVA, MISURA E CONTROLLO DA UTILIZZARE, PER ASSICURARE LA CONFORMITÀ DEI PRODOTTI AI REQUISITI APPLICABILI

LE APPARECCHIATURE DI MISURA DEVONO ESSERE SCELTE, UTILIZZATE E CONTROLLATE IN MODO TALE DA ASSICURARNE L'ADEGUATEZZA ALLE ESIGENZE METROLOGICHE CONNESSE

OVE APPLICABILE, L'INCERTEZZA ASSOCIATA AI RISULTATI OTTENUTI CON L'IMPIEGO DI TALI APPARECCHIATURE DEVE ESSERE NOTA E CONGRUENTE CON L'ACCURATEZZA RICHIESTA PER LA SPECIFICA PROVA O MISURAZIONE

OVE RICHIESTO, L'ORGANIZZAZIONE DEVE:

- TARARE O VERIFICARE LE APPARECCHIATURE IN OGGETTO AD INTERVALLI PRESTABILITI O PRIMA DELL'USO, CON L'UTILIZZO DI ELEMENTI DI RIFERIMENTO RIFERIBILI A CAMPIONI METROLOGICI PRIMARI (O DI MATERIALI DI RIFERIMENTO CERTIFICATI); IN ALTERNATIVA, DOCUMENTARE I CRITERI ADOTTATI PER LA TARATURA;
- DETERMINARE IL PROCEDIMENTO SEGUITO PER LA TARATURA E REGISTRARE I RELATIVI RISULTATI;
- PROVVEDERE ALLE NECESSARIE MESSE A PUNTO INIZIALI E PERIODICHE;
- IDENTIFICARE SUDETTE APPARECCHIATURE TRAMITE OPPORTUNI INDICATORI O REGISTRAZIONI, DANDO EVIDENZA DELLO STATO DI TARATURA;
- PREVENIRE INTERVENTI IMPROPRI CHE POSSONO PREGIUDICARE LA TARATURA E I RISULTATI DELLE MISURE;



- PROTEGGERE LE APPARECCHIATURE DA DANNEGGIAMENTI E DETERIORAMENTI DURANTE IL TRASPORTO, LA MANUTENZIONE E IL DEPOSITO;
- ASSICURARE CONDIZIONI AMBIENTALI ADEGUATE;
- VERIFICARE LA VALIDITÀ DEI RISULTATI DI PROVE E MISURE EFFETTUATE CON APPARECCHIATURE RISULTATE NON CONFORMI AI REQUISITI (ES. FUORI TARATURA) E STABILIRE LE AZIONI CONSEGUENTI RELATIVAMENTE ALLE APPARECCHIATURE ED AI PRODOTTI TESTATI

L'ADEGUATEZZA DEL SW UTILIZZATO NELLE APPARECCHIATURE IN OGGETTO DEVE ESSERE VERIFICATA E CONFERMATA PRIMA DELL'USO E AD INTERVALLI REGOLARI, OVE RICHIESTO

I RISULTATI DELLE OPERAZIONI DI TARATURA E/O VERIFICA DEVONO ESSERE REGISTRATI E CONSERVATI

PER L'EFFICACE GESTIONE DEI DISPOSITIVI IN OGGETTO, LA ORGANIZZAZIONE DEVE FORNIRE EVIDENZA DELLA CONOSCENZA E CORRETTA APPLICAZIONE DEI CONCETTI E PROCEDIMENTI DI **CONFERMA METROLOGICA** (VEDI NORMA ISO 10012-1/2)

### **3.3.6 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI (CLAUSOLA 8)**

#### **3.3.6.1 GENERALITÀ**

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PIANIFICARE E ATTUARE I PROCESSI DI MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO NECESSARI AL FINE DI: DIMOSTRARE LA CONFORMITÀ DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E DEI PRODOTTI FORNITI AI REQUISITI APPLICABILI; REALIZZARE IL MIGLIORAMENTO CONTINUATIVO DELLA EFFICACIA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

A TALE SCOPO VANNO INDIVIDUATI METODI APPROPRIATI, INCLUSO L'USO DI TECNICHE STATISTICHE

MODI, TEMPI E SEDI DELLE MISURAZIONI DEVONO ESSERE DEFINITI ED I RELATIVI RISULTATI DEVONO ESSERE REGISTRATI; L'EFFICACIA DELLE MISURAZIONI DEVE ESSERE PERIODICAMENTE RIESAMINATA; I RISULTATI DELLE MISURAZIONI, LE ANALISI E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO CORRELATE COSTITUISCONO IMPORTANTI DATI DI INPUT PER IL RIESAME DELLA DIREZIONE

### 3.3.6.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI

RIGUARDANO LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; LA MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE VA USATA COME INDICAZIONE PRIMARIA DEL RISULTATO FINALE; LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE VANNO USATE COME PRINCIPALI INDICATORI DEL CORRETTO FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA STESSO

#### MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE ATTIVARE OPPORTUNI PROCEDIMENTI PER LA RACCOLTA ED IL MONITORAGGIO DI DATI E INFORMAZIONI SULLA SODDISFAZIONE O MENO DEL CLIENTE (PERCEZIONE DEL CLIENTE DEL GRADO DI SODDISFACIMENTO DEI SUOI REQUISITI E CONSEGUENTE LIVELLO DI FIDUCIA NELLE CAPACITÀ DELLA ORGANIZZAZIONE), SECONDO MODALITÀ E TEMPISTICHE DEFINITE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE FORNIRE EVIDENZA DELL'ESISTENZA ED EFFICACE MESSA IN ATTO DI UN SISTEMA DI RACCOLTA E ANALISI DEI DATI; L'UTILIZZO DI TECNICHE CONSOLIDATE DI MISURA DELLA "CUSTOMER SATISFACTION" PUÒ ESSERE CONSIDERATO ADEGUATO

#### VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PREDISPORRE ED ATTUARE UN PROGRAMMA (PROCESSO) DI VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE DEL SUO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E PROCESSI CORRELATI, ONDE ACCERTARSI CHE DETTO SISTEMA:

- È CONFORME AI REQUISITI DELLA NORMA E AD OGNI ALTRO REQUISITO APPLICABILE DI ORIGINE INTERNA O ESTERNA;
- È STATO EFFICACEMENTE ATTUATO ED È CORRETTAMENTE MANTENUTO

LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE DEVONO INOLTRE CONSENTIRE DI IDENTIFICARE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

IL PROGRAMMA DI VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE (VEDI CAPITOLO 6), DEVE TENERE CONTO DELLO STATO E DELLA IMPORTANZA DEI PROCESSI E DELL'AREA DI ATTIVITÀ DA ISPEZIONARE E DEI RISULTATI DI VERIFICHE PRECEDENTI E DEVE COMPRENDERE, FRA L'ALTRO:

- LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ ISPETTIVE (TEMPI, AREE ED ELEMENTI DA ISPEZIONARE);
- LA NOMINA DEL PERSONALE ISPETTIVO CHE NON DEVE ESSERE COINVOLTO NELLE ATTIVITÀ OGGETTO DELL'ISPEZIONE;
- LA DEFINIZIONE DEI METODI E CRITERI PER LA CONDUZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE CHE DEVONO ASSICURARE OBIETTIVITÀ ED IMPARZIALITÀ

LA PROCEDURA PER LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE (PROCEDURA DOCUMENTATA) DEVE DEFINIRE LE RESPONSABILITÀ E LE MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, CONDUZIONE, DOCUMENTAZIONE E REGISTRAZIONE; DEVE INOLTRE ASSICURARE CHE GLI ESITI SIANO:

- PORTATI A CONOSCENZA DELLA DIREZIONE, CHE È TENUTA AD ADOTTARE, TEMPESTIVAMENTE, I NECESSARI PROVVEDIMENTI;
- COMUNICATI ALL'AREA ISPEZIONATA I CUI RESPONSABILI DEVONO ATTUARE LE NECESSARIE AZIONI CORRETTIVE, CONFORMEMENTE ALLE INDICAZIONI RICEVUTE

I RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE DEVONO ESSERE DOCUMENTATI E REGISTRATI FRA L'ALTRO IN TERMINI DI:

- ATTIVITÀ, AREE E PROCESSI ISPEZIONATI;
- NON CONFORMITÀ O CARENZE RISCONTRATE;
- STATO DELLE INIZIATIVE INTRAPRESE A SEGUITO DI VERIFICHE PRECEDENTI;
- RACCOMANDAZIONI PER MIGLIORAMENTI;
- AZIONI CORRETTIVE CONCORDATE E VERIFICA DEGLI ESITI DELLE STESSE

PER LA MIGLIOR GESTIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE, SI RACCOMANDA DI FARE RIFERIMENTO ALLA NORMA ISO 19011:2002

### MONITORAGGIO E MISURAZIONI DEI PROCESSI

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PORRE IN ATTO ADEGUATE MISURE E MONITORAGGI DEI PROCESSI GESTITI; I METODI UTILIZZATI DEVONO CONSENTIRE DI CONFERMARE O MENO LA CONTINUA ADEGUATEZZA DEI PROCESSI AGLI SCOPI PREVISTI E FORNIRE INDICAZIONI IN MERITO A NECESSITÀ DI CORREZIONI O OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

QUALORA I PROCESSI NON CONSENTANO DI OTTENERE I RISULTATI ATTESI, DEVONO ESSERE INTRAPRESE LE NECESSARIE AZIONI CORRETTIVE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE FORNIRE EVIDENZA DI AVER INDIVIDUATO E DI GESTIRE CORRETTAMENTE TUTTI GLI ELEMENTI NECESSARI PER IL MONITORAGGIO DEI PROCESSI (VARIABILI DI INFLUENZA, VALORI DI RIFERIMENTO, CONTROLLI E REAZIONI)

### MONITORAGGIO E MISURAZIONI DEI PRODOTTI

DEVONO ESSERE ESEGUITE OPPORTUNE PROVE E MISURE PER VERIFICARE CHE I PRODOTTI SODDISFINO AI REQUISITI SPECIFICI LORO APPLICABILI; TALI MISURE VANNO EFFETTUATE A STADI OPPORTUNI DEL PROCESSO PRODUTTIVO, SECONDO I CRITERI STABILITI

DEVE ESSERE FORNITA EVIDENZA DELLE ATTIVITÀ ISPETTIVE E DELLE PROVE SVOLTE E DELLA CONFORMITÀ O MENO AI CRITERI DI ACCETTAZIONE PREFISSATI (REGISTRAZIONI)

I CRITERI DI ACCETTAZIONE ADOTTATI DEVONO ESSERE REGISTRATI, INCLUSA L'INDICAZIONE DELLA AUTORITÀ RESPONSABILE PER IL RELATIVO RILASCIO

LA CONSEGNA DI PRODOTTI E LA FORNITURA DI SERVIZI NON DEVONO AVVENIRE PRIMA DEL COMPLETAMENTO DI TUTTE LE ATTIVITÀ PREVISTE CON ESITO SODDISFACENTE, SALVO CHE DIVERSAMENTE STABILITO DALLA COMPETENTE AUTORITÀ O CONCORDATO CON IL CLIENTE

#### 3.3.6.3 CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI

TRAMITE APPOSITA PROCEDURA (PROCEDURA DOCUMENTATA), L'ORGANIZZAZIONE DEVE GARANTIRE CHE EVENTUALI PRODOTTI RICONOSCIUTI COME NON CONFORMI AI REQUISITI APPLICABILI SIANO IDENTIFICATI E GESTITI IN MODO TALE DA IMPEDIRNE LA CONSEGNA, L'USO, L'APPLICAZIONE O L'INSTALLAZIONE INDESIDERATI

LE NON CONFORMITÀ RISCONTRATE DEVONO ESSERE IDENTIFICATE, REGISTRATE E VALUTATE

I PRODOTTI NON CONFORMI POSSONO ESSERE GESTITI NEI MODI SEGUENTI: RENDENDOLI CONFORMI, MEDIANTE RIMOZIONE DELLA NON CONFORMITÀ IDENTIFICATA; ACCETTANDOLI, PREVIA AUTORIZZAZIONE DEGLI AVENTI CAUSA; PRECLUDENDONE L'UTILIZZO

LE RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ IN MATERIA DEVONO ESSERE DEFINITE E LE MODALITÀ ADOTTATE DEVONO ESSERE REGISTRATE

PRODOTTI CORRETTI DEVONO ESSERE RI-VERIFICATI PER DIMOSTRARNE LA CONFORMITÀ

QUALORA LE NON CONFORMITÀ VENGA EVIDENZIATE DOPO LA CONSEGNA O DURANTE L'USO, L'ORGANIZZAZIONE È TENUTA AD ADOTTARE ADEGUATI PROVVEDIMENTI IN RELAZIONE ALLE CONSEGUENZE DI TALI NON CONFORMITÀ

DI TALE PRASSI OCCORRE FORNIRE EVIDENZA TRAMITE OPPORTUNE ISTRUZIONI E REGISTRAZIONI

#### 3.3.6.4 ANALISI DEI DATI

DEVONO ESSERE PREDISPOSTI PROCEDIMENTI PER LA RACCOLTA E L'ANALISI DEI DATI RILEVANTI ED UTILI A VALUTARE L'ADEGUATEZZA E L'EFFICACIA ED A INDIVIDUARE LE POSSIBILITÀ DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

TALI DATI DEVONO ESSERE TRATTI DA TUTTE LE POSSIBILI FONTI (QUALI LE MISURAZIONI E MONITORAGGI DI CUI SOPRA, LE AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE, LE NON CONFORMITÀ RISCONTRATE SUI PRODOTTI, I RECLAMI DEI CLIENTI, I RAPPORTI CON I FORNITORI, ECC..) E UTILIZZATI, FRA L'ALTRO, A FINI DI: DETERMINAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE; VERIFICA DEL GRADO DI CONFORMITÀ DEI PRODOTTI; ANALISI DI TENDENZE E CONSEGUENTI AZIONI PREVENTIVE; VALUTAZIONI DEI FORNITORI

I DATI DEVONO ESSERE TALI DA CONSENTIRE CONFRONTI NEL TEMPO, PER VALUTARE OVE POSSONO ESSERE APPORTATI MIGLIORAMENTI; DEVE ALTRESÌ AVERSI EVIDENZA DELL'UTILIZZO SISTEMATICO DI TALI DATI AI FINI PREVISTI

### 3.3.6.5 MIGLIORAMENTI

#### MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PERSEGUIRE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELL'EFFICACIA DEL SUO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; A TAL FINE, DEVE UTILIZZARE LA POLITICA E GLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ, I RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE, LE ANALISI DEI DATI, LE AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE ED IL RIESAME DEL SISTEMA

METODOLOGIE PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO COMPREDONO: ADEGUAMENTI E SVILUPPI PROGRESSIVI DELLA POLITICA E DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE; POTENZIAMENTO DELLE TECNICHE DI ANALISI DEI DATI; RAFFORZAMENTO E POTENZIAMENTO DELLE AZIONI PREVENTIVE; AMPLIAMENTO ED INTENSIFICAZIONE DEI RIESAMI DELLA DIREZIONE; ECC..

#### AZIONI CORRETTIVE

TRAMITE APPOSITA PROCEDURA (DOCUMENTATA), LA ORGANIZZAZIONE DEVE STABILIRE UN PROCESSO INTESO A RIMUOVERE LE CAUSE DI NON CONFORMITÀ, PREVENENDONE LA RIPETIZIONE (PROCESSO REATTIVO); A TAL FINE OCCORRE:

- IDENTIFICARE E VALUTARE LE NON CONFORMITÀ NELLE DIVERSE FORME APPLICABILI (PRODOTTO, PROCESSO, SISTEMA), INCLUSI I RECLAMI DEI CLIENTI;
- INVESTIGARE LE CAUSE DELLE NON CONFORMITÀ RICONTRATE E REGISTRARE I RISULTATI DI TALI INDAGINI;
- DEFINIRE ED ATTUARE LE AZIONI CORRETTIVE RICHIESTE PER L'ELIMINAZIONE DELLE CAUSE INDIVIDUATE;
- REGISTRARE I RISULTATI DELL'AZIONE;
- RIESAMINARNE GLI ESITI IN TERMINI DI EFFICACIA

LE RESPONSABILITÀ PER LE AZIONI CORRETTIVE DEVONO ESSERE DEFINITE; LE AZIONI CORRETTIVE VANNO IMPLEMENTATE ANCHE NEL CASO DI NON CONFORMITÀ RICONTRATE SUCCESSIVAMENTE SU PRODOTTI E SERVIZI GIÀ FORNITI, DANDONE COMUNICAZIONE AI CLIENTI, OVE POSSIBILE

## AZIONI PREVENTIVE

A PRESCINDERE DALL'ATTUAZIONE DI AZIONI CORRETTIVE NEI CASI DI RISCONTRATA NECESSITÀ (PROCESSO REATTIVO), LA ORGANIZZAZIONE È TENUTA AD ATTUARE UN PROGRAMMA DI VERIFICHE FINALIZZATE A RIDURRE IL RISCHIO DI OCCORRENZA DI NON CONFORMITÀ (PROCESSO PRO-ATTIVO); LE AZIONI PREVENTIVE DEVONO ESSERE COMMISURATE ALL'IMPORTANZA DEI PROBLEMI POTENZIALI CORRELATI (ANALISI DEL RISCHIO)

IL PROCESSO DI AZIONE PREVENTIVA DEVE ESSERE DEFINITO DA APPOSITA PROCEDURA (DOCUMENTATA) E DEVE COMPRENDERE:

- L'IDENTIFICAZIONE DELLE POTENZIALI NON CONFORMITÀ E LORO POSSIBILI CAUSE;
- LA DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DEI RELATIVI PROVVEDIMENTI;
- LA REGISTRAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI;
- LA VERIFICA DI EFFICACIA TRAMITE RIESAME

LE RESPONSABILITÀ PER L'ATTUAZIONE DELLE AZIONI PREVENTIVE DEVONO ESSERE DEFINITE

## **4. CONFRONTO TRA LE NORME ISO 9001:2000 E ISO 9001:1994**

### **4.1 CORRISPONDENZA TRA PARAGRAFI (CLAUSOLE)**

LA CORRISPONDENZA TRA LE CLAUSOLE DELLA NORMA ISO 9001:1994 E QUELLE DELLA NORMA ISO 9001:2000 È EVIDENZIATA NELLA **TABELLA B.1** DI QUEST'ULTIMA NORMA (APPENDICE B); SI OSSERVA CHE TUTTE LE CLAUSOLE DELLA ISO 9001:1994 TROVANO PUNTUALE RISCONTRO NELLA NUOVA NORMA ISO 9001:2000 (DAL PUNTO DI VISTA SIA FORMALE, SIA SOSTANZIALE)

LA CORRISPONDENZA TRA LA NUOVA NORMA E QUELLA PRECEDENTE È EVIDENZIATA NELLA **TABELLA B.2** DELL'APPENDICE B ALLA NORMA ISO 9001:2000;

IN QUESTO CASO, SI OSSERVA CHE ALCUNI PARAGRAFI E SOTTO PARAGRAFI DELLA NUOVA NORMA NON TROVANO UN RISCONTRO SPECIFICO IN PUNTI DELLA NORMA ATTUALE, IL CHE È INDICE DI UN AMPLIAMENTO DI FATTO DI TALUNI CONTENUTI

LA MANCATA CORRISPONDENZA (FORMALE) RIGUARDA UN NUMERO LIMITATO DI PUNTI E, PRECISAMENTE:

- LE ESCLUSIONI AMMISSIBILI (“APPLICAZIONE”);
- LA COMUNICAZIONE INTERNA;
- LA MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI;

IN TERMINI SOSTANZIALI, LA CORRISPONDENZA È TUTTAVIA SOLO PARZIALE ANCHE RELATIVAMENTE AI SEGUENTI ASPETTI:

- L’ATTENZIONE AL CLIENTE;
- LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE;
- I PROCESSI RELATIVI AL RAPPORTO CON I CLIENTI;
- LA COMUNICAZIONE CON I CLIENTI;
- IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

#### **4.2 ANALISI COMPARATIVA DEI CONTENUTI; INNOVAZIONI E PROBLEMI CORRELATI**

IL CONFRONTO TRA I CONTENUTI APPARE EVIDENTE – A TUTTI COLORO CHE DISPONGONO DI UNA BUONA CONOSCENZA DELLA NORMA ISO 9001:1994 – DA QUANTO ESPOSTO AL PRECEDENTE CAPITOLO 3 DELLA PRESENTE RELAZIONE; NEL SEGUITO, SI EVIDENZIANO, COMUNQUE, GLI ELEMENTI PIÙ SIGNIFICATIVI

VA INNANZI TUTTO OSSERVATO CHE MENTRE, CON LA NORMATIVA PRECEDENTE, ERA POSSIBILE SCEGLIERE FRA LE TRE NORME ISO 9001, ISO 9002 E ISO 9003, IN FUNZIONE DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALL’ORGANIZZAZIONE E DELLO SCOPO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, CIÒ NON RISULTA PIÙ POSSIBILE CON RIFERIMENTO ALLA NUOVA NORMA ISO 9001:2000 CHE È UNICA;

LE EVENTUALI ESCLUSIONI (“RIDUZIONE DELLO SCOPO”) POTRANNO RIGUARDARE ESCLUSIVAMENTE LA CLAUSOLA 7 (REALIZZAZIONE DI PRODOTTI), MENTRE TUTTI GLI ALTRI REQUISITI DOVRANNO ESSERE INTEGRALMENTE SODDISFATTI;

*CIÒ RAPPRESENTA, INDUBBIAMENTE, UN IMPORTANTE CAMBIAMENTO*

RELATIVAMENTE ALLA DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, VA INOLTRE EVIDENZIATO CHE, SECONDO LA NUOVA NORMA, L’OBBLIGO DI PREDISPOSIZIONE DI APPOSITE PROCEDURE GESTIONALI (“PROCEDURE DOCUMENTATE”) È LIMITATO A SOLI 6 REQUISITI E PRECISAMENTE:



- CONTROLLO DELLA DOCUMENTAZIONE;
- CONTROLLO DELLE REGISTRAZIONI;
- VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE;
- CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI;
- AZIONI CORRETTIVE;
- AZIONI PREVENTIVE

IN FUNZIONE DELLE PROPRIE ESIGENZE E CARATTERISTICHE, L'ORGANIZZAZIONE POTRÀ OVVIAMENTE SCEGLIERE DI FORMALIZZARE, IN TERMINI PROCEDURALI, ANCHE ALTRE ATTIVITÀ (PROCESSI) DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ, COME PERALTRO GIÀ EVIDENZIATO AL PRECEDENTE CAPITOLO 3.3

CIÒ PREMESSO, SI SVILUPPANO, NEL SEGUITO, ALCUNI CONFRONTI PUNTUALI

- PAR. 1 “SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE”; LO SCOPO È STATO AMPLIATO INTRODUCENDO IL CONCETTO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO, NON PRESENTE NELLA NORMA PRECEDENTE
- PAR. 3 “TERMINI E DEFINIZIONI”; LA PRINCIPALE INNOVAZIONE È RAPPRESENTATA DALL'INTRODUZIONE DEL TERMINE “ORGANIZZAZIONE” SOSTITUTIVO DEL TERMINE “FORNITORE”, DI CUI SI È GIÀ DETTO
- PAR. 4 “SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ”; LA NUOVA NORMA PONE L'ACCENTO SULLA NECESSITÀ DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA, IN MODO DA RENDERLO UNO STRUMENTO SEMPRE PIÙ EFFICACE PER L'ATTUAZIONE DELLA POLITICA PER LA QUALITÀ E CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI CORRELATI
- PAR. 5 “RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE”; LA NUOVA NORMA SOTTOLINEA IL RUOLO STRATEGICO DELL'ALTA DIREZIONE PER LA REALIZZAZIONE ED ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ ED ENFATIZZA L'IMPEGNO DELLA DIREZIONE STESSA ALLA MASSIMA ATTENZIONE AL CLIENTE; I REQUISITI SONO FORMULATI CON UNA MINORE ATTENZIONE AL DETTAGLIO ED UNA MAGGIORE SOTTOLINEATURA DEI CONCETTI ISPIRATORI FONDAMENTALI;

LA NUOVA NORMA RAGGRUPPA, INOLTRE, SOTTO LA VOCE RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE, NUMEROSI REQUISITI CHE, NELLA NORMA PRECEDENTE, ERANO TRATTATI COME PUNTI A SÉ STANTI, RAFFORZANDO, PERTANTO, LA CHIAREZZA E L'EFFICACIA DEL RIFERIMENTO NORMATIVO

- PAR. 6 “GESTIONE DELLA RISORSE”; IL REQUISITO ASSUME, NELLA NUOVA NORMA, DIGNITÀ DI REQUISITO PRIMARIO, MENTRE NELLA NORMA PRECEDENTE COSTITUIVA SOTTO REQUISITO DELLE RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE; COME TALE, RICEVE UNA NUOVA E PIÙ AMPIA ATTENZIONE;
- PAR. 7 “REALIZZAZIONE DI PRODOTTI”; I CORRISPONDENTI REQUISITI, DISTRIBUITI NELLA NORMA PRECEDENTE IN UNA SERIE DI PUNTI, SONO RAGGRUPPATI E DISPOSTI IN ORDINE LOGICO DI SEQUENZA PROCESSUALE (PIANIFICAZIONE, INPUT DAL CLIENTE, PROGETTAZIONE E SVILUPPO, ACQUISTI, PRODUZIONE, CONTROLLI); I CONTENUTI SOSTANZIALI SONO, IN LARGA MISURA, EQUIVALENTI MA TALUNI ASPETTI POTRANNO COMPORTARE ADEGUAMENTI DOCUMENTALI ED OPERATIVI; SI NOTI CHE, NELLA NUOVA NORMA, IL REQUISITO RELATIVO AL CONTROLLO DELLE APPARECCHIATURE DI PROVA, MISURA E COLLAUDO NON È PIÙ CONSIDERATO COME PARTE DELLE ATTIVITÀ DI VERIFICA MA COME PARTE INTEGRANTE DEI PROCESSI PRODUTTIVI
- PAR. 8 “MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI”; LA NUOVA NORMA SOTTOLINEA L'ASPETTO “DINAMICO” E LA FUNZIONE EVOLUTIVA DI TALI ATTIVITÀ (PASSAGGIO DA UN APPROCCIO PREVENTIVO AD UN APPROCCIO PRO-ATTIVO), PONENDO LA RICERCA DEL MIGLIORAMENTO COME REQUISITO E NON GIÀ COME SEMPLICE OBIETTIVO POTENZIALE; ANCHE IL REQUISITO RELATIVO ALLA MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE, SEBBENE GIÀ FATTO PROPRIO DALLA SENSIBILITÀ E PRASSI CORRENTE, COSTITUISCE UN FORTE ELEMENTO DI NOVITÀ

PER TUTTA UNA SERIE DI ULTERIORI CONFRONTI PUNTUALI, ALCUNI DEI QUALI NON PRIVI DI CONSEGUENZE IN TERMINI DI ADEGUAMENTI DELLA POLITICA E DELLA PRASSI PER LA QUALITÀ DELL' ORGANIZZAZIONE, SI RIMANDA ALLA LETTURA ATTENTA DEL TESTO DELLA NUOVA NORMA

## **5. IL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ PER L'ECCELLENZA LA NORMA ISO 9004:2000 (Sistemi di Gestione per la Qualità – Linee Guida per il Miglioramento delle Prestazioni)**

### **5.1 CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE**

COME GIÀ DETTO, LA NORMA NON COSTITUISCE UNA GUIDA DI APPLICAZIONE DELLA NORMA “CONTRATTUALE” ISO 9001:2000 MA RAPPRESENTA, BENSÌ, UNA PIÙ AMPIA GUIDA AL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI, AI FINI DEL PIENO SODDISFACIMENTO DELLE ESIGENZE DEI CLIENTI E DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE, IN UNA PROSPETTIVA DI CONQUISTA DELLA “ECCELLENZA”

COME TALE, ESSA NON È INTESA A SCOPI DI VALUTAZIONE DI PARTE SECONDA O TERZA MA ESCLUSIVAMENTE A FINI INTERNI DELLA ORGANIZZAZIONE (PARTE PRIMA)

IL GRADO DI IMPLEMENTAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI ESPOSTI NELLA NORMA DIPENDE DALLE CARATTERISTICHE E DAL TIPO DI ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE, DAL MERCATO A CUI ESSA SI RIVOLGE E DALLE RISORSE DISPONIBILI

IN SEDE INTRODUTTIVA, LA NORMA EVIDENZIA ALCUNI ASPETTI FONDAMENTALI CHE, PER QUANTO BEN NOTI, È UTILE QUI RICHIAMARE POICHÉ PROPEDEUTICI ALLA PIENA COMPrensIONE DELLA NORMA STESSA

IN PARTICOLARE, RICORDA CHE LO SCOPO DI UN'ORGANIZZAZIONE È QUELLO DI:

- IDENTIFICARE E SODDISFARE I BISOGNI E LE ASPETTATIVE DEI SUOI CLIENTI E DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE (LAVORATORI, FORNITORI, PROPRIETARI, SOCIETÀ), IN MODO EFFICIENTE ED EFFICACE, NEL RISPETTO DI CRITERI DI ECONOMICITÀ ED ETICA PROFESSIONALE, AL FINE DI CREARE VALORE PER SÉ E PER GLI STAKEHOLDERS;
- CONSEGUIRE, MANTENERE E MIGLIORARE ADEGUATE PRESTAZIONI E CAPACITÀ

L'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ NON SOLO IMPLICA BENEFICI DIRETTI MA FORNISCE ANCHE UN IMPORTANTE CONTRIBUTO ALLA GESTIONE DEI COSTI E DEI RISCHI;

I FATTORI CHE INFLUENZANO POSITIVAMENTE LE PRESTAZIONI DELLA ORGANIZZAZIONE E CHE SONO POTENZIATI DA UNA CORRETTA APPLICAZIONE DEI PRINCIPI E CRITERI DELLA NORMA COMPRENDONO:

- LA FEDELTA' DEL CLIENTE;
- LA TRADIZIONE IN AFFARI E LE BUONE REFERENZE;
- I RISULTATI OPERATIVI (FATTURATO E QUOTE DI MERCATO);
- LA RISPOSTA RAPIDA E FLESSIBILE ALLE OPPORTUNITA' DI MERCATO;
- L'OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI E DEI TEMPI DEI CICLI PRODUTTIVI, TRAMITE L' UTILIZZO EFFICIENTE ED EFFICACE DELLE RISORSE;
- IL BENCHMARKING DEI PROCESSI E PRODOTTI;
- I VANTAGGI COMPETITIVI DERIVANTI DAI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI;
- LA COMPrensIONE DEI BISOGNI DELLE PERSONE E LA LORO MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO;
- LA FIDUCIA DA PARTE DEGLI STAKEHOLDERS, IN RELAZIONE AI BENEFICI FINANZIARI E SOCIALI DERIVANTI DALLE PRESTAZIONI DELL'ORGANIZZAZIONE, AL CICLO DI VITA DEI SUOI PRODOTTI ED ALLA SUA REPUTAZIONE;
- LA CAPACITA' DELL'ORGANIZZAZIONE DI GENERARE VALORE PER SE E PER GLI STAKEHOLDERS E LA SUA CAPACITA' DI ADATTAMENTO ALLE TRASFORMAZIONI SOCIO-ECONOMICHE

LA NORMA GUIDA CONTIENE POI UN RICHIAMO ALL'APPROCCIO DI PROCESSO (SENZA SIGNIFICATIVE AGGIUNTE AL CONTENUTO DELLA NORMA "CONTRATTUALE" ISO 9001:2000), DEFINISCE IL POSIZIONAMENTO RECIPROCO DELLE DUE NORME COSTITUTIVE DEL COSIDDETTO "CONSISTENT PAIR", NEI TERMINI GIÀ EVIDENZIATI, E SOTTOLINEA LA SUA COMPATIBILITÀ CON ALTRI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE

COME PER LA NORMA ISO 9001:2000, IL TERMINE "ORGANIZZAZIONE" È UTILIZZATO, NELLA NORMA 9004:2000, PER INDICARE IL SOGGETTO A CUI LA NORMA STESSA SI APPLICA (IN SOSTITUZIONE DEL TERMINE "FORNITORE", DI CUI ALLA NORMATIVA PRECEDENTE)

## **5.2 STRUTTURA, CONTENUTI E CORRELAZIONI CON LA NORMA ISO 9001:2000**

LA NORMA ISO 9004:2000 HA UNA STRUTTURA SOSTANZIALMENTE IDENTICA A QUELLA, GIÀ ESAMINATA, DELLA NORMA ISO 9001:2000 (CONCETTO DI “CONSISTENT PAIR”);

IN PARTICOLARE, LA NUMERAZIONE ED I TITOLI DEI PARAGRAFI (O CLAUSOLE) IN GRAN PARTE COINCIDONO;

ANCHE I CONTENUTI SONO, OVVIAMENTE, SIMILI; TUTTAVIA, MENTRE I CONTENUTI DELLA NORMA ISO 9001:2000 SONO ESPOSTI IN TERMINI DI REQUISITI, IN FORMA NECESSARIAMENTE SINTETICA E PRESCRITTIVA, QUELLI DELLA NORMA ISO 9004:2000 VENGONO ESPRESSE IN FORMA PIÙ AMPIA E DESCRITTIVA;

INOLTRE, IL CONCETTO DI CLIENTE VIENE SOSTITUITO CON QUELLO, PIÙ GENERALE, DI ***PARTI INTERESSATE*** E L’IMPEGNO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO VIENE RESO PIÙ EVIDENTE E PREGNANTE

CIÒ PREMESSO, NEL SEGUITO VENGONO BREVEMENTE RICHIAMATI GLI APPROFONDIMENTI E LE INDICAZIONI CONTENUTI NELLA NORMA GUIDA A COMPLEMENTO DI QUANTO PRESCRITTO DALLA NORMA ISO 9001:2000; SI NOTI CHE LA NORMA 9004:2000 RIPORTA, AL SUO INTERNO, PER CIASCUN PARAGRAFO/CLAUSOLA, IL TESTO DEL CORRISPONDENTE PARAGRAFO DELLA NORMA CONTRATTUALE, PER FACILITARE L’UTILIZZO CONGIUNTO DELLE DUE NORME

### **5.2.1 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**

IL PARAGRAFO (PAR. 4) È FORMULATO IN TERMINI DISCORSIVI, DI COMMENTO AI REQUISITI DELLA NORMA CONTRATTUALE; IN PARTICOLARE SONO SVILUPPATE CONSIDERAZIONI RELATIVE A:

- L’IMPORTANZA DELLA GESTIONE AZIENDALE E L’IMPORTANZA DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, NEL QUADRO DEL COMPLESSIVO SISTEMA DI GESTIONE AZIENDALE;
- L’IMPEGNO ALLA SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE;
- L’IMPORTANZA DELL’APPROCCIO PER PROCESSI E LA NECESSITÀ DI ASSICURARE L’EFFICACE GESTIONE DEI PROCESSI, TRAMITE OPPORTUNO CONTROLLO DEGLI STESSI;
- LA NECESSITÀ DEL MONITORAGGIO CONTINUO DEL PROGRESSED DELL’ORGANIZZAZIONE VERSO L’ECCELLENZA, ATTRAVERSO OPPORTUNE FORME DI AUTOVALUTAZIONE

LA NORMA RICORDA QUINDI L'IMPORTANZA DELLA DOCUMENTAZIONE E DELLE REGISTRAZIONI RELATIVE AI PROCESSI GESTITI, CON RIFERIMENTO AI REQUISITI APPLICABILI, DI ORIGINE CONTRATTUALE, NORMATIVA, STATUTARIA E REGOLAMENTARE, TECNICA INTERNA, O DERIVANTI IN GENERE DAI BISOGNI E ATTESE DELLE PARTI INTERESSATE;

I CRITERI PER LA GESTIONE OTTIMALE DELLA DOCUMENTAZIONE E DELLE REGISTRAZIONI DEVONO TENER CONTO DEI SEGUENTI ASPETTI: FUNZIONALITÀ, FACILITÀ DI UTILIZZO, ESIGENZE ATTUALI E FUTURE, IMITAZIONE DI MODELLI ECCELLENTI, GESTIONE DELLE INTERFACCE, ED ALTRI

L'ACCESSO ALLA DOCUMENTAZIONE DEVE ESSERE GARANTITO AL PERSONALE DELL'ORGANIZZAZIONE ED ALLE ALTRE PARTI INTERESSATE, TRAMITE OPPORTUNE POLITICHE DI COMUNICAZIONE

LA NORMA RICHIAMA INFINE GLI 8 PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, AMPIAMENTE ILLUSTRATI AL CAPITOLO 2 DELLA PRESENTE RELAZIONE

### ***5.2.2 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE***

IL PARAGRAFO (PAR. 5) È STRUTTURATO IN MODO ANALOGO ALLA CORRISPONDENTE CLAUSOLA DELLA NORMA ISO 9001:2000; I CONTENUTI SONO CONCETTUALMENTE SIMILI MA CON ENFASI, SOTTOLINEATURE E GRADI DI APPROFONDIMENTO DIVERSI; IN PARTICOLARE, VALGONO LE CONSIDERAZIONI ESPOSTE NEL SEGUITO

#### **5.2.2.1 IL RUOLO GENERALE DELLA DIREZIONE**

È DELINEATO PIÙ IN TERMINI STRATEGICI E DI LEADERSHIP CHE DI GESTIONE, CON RIFERIMENTO AI SEGUENTI ASPETTI: FORTE IMPEGNO ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE; DEFINIZIONE DELLE POLITICHE E DEGLI OBIETTIVI; COERENZA DI COMPORTAMENTI RISPETTO AI VALORI DICHIARATI; COMUNICAZIONE DEGLI INDIRIZZI, DELLE SCELTE E DEI VALORI; FORTE ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE; MISURA DEI LIVELLI DI PRESTAZIONI; IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI PRIMARI ED ACCESSORI DI CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO; CREAZIONE DI UN AMBIENTE FAVOREVOLE AL COINVOLGIMENTO ED ALLA CRESCITA PROFESSIONALE DELLE PERSONE; MESSA A DISPOSIZIONE DELLE NECESSARIE RISORSE

LE MISURE DI PRESTAZIONE DEVONO RIGUARDARE: CONTROLLO DEGLI INDICATORI ECONOMICI; CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI; BENCHMARKING E VALUTAZIONI DI PARTE TERZA; VALUTAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE, DEL PERSONALE DELL'ORGANIZZAZIONE E DI TUTTE LE ALTRE PARTI INTERESSATE; VALUTAZIONE DEL GRADO DI PERCEZIONE DELLA QUALITÀ EROGATA; MISURE DI ALTRI FATTORI DI SUCCESSO IDENTIFICATI DALLA DIREZIONE

LA DIREZIONE DEVE DIMOSTRARE IMPEGNO E SVOLGERE AZIONE DI LEADERSHIP IN RELAZIONE AI SEGUENTI ASPETTI: COMPrensIONE DEI BISOGNI ATTUALI E FUTURI; INCREMENTO DELLA CONSAPEVOLEZZA, MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE; INDIVIDUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO COME OBIETTIVO PERMANENTE DELL'ORGANIZZAZIONE; PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO; CREAZIONE DI UN SISTEMA DI COMUNICAZIONE FINALIZZATO AL CONSEGUIMENTO DELLA SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

LA DIREZIONE DEVE IDENTIFICARE I **PROCESSI PRIMARI** E **ACCESSORI O DI SUPPORTO** DETERMINANTI PER IL SUCCESSO DELLA ORGANIZZAZIONE, CON RIGUARDO A: SEQUENZE ED INTERAZIONI; DATI DI INGRESSO, ATTIVITÀ E RISULTATI; RISCHI E OPPORTUNITÀ CORRELATE; MONITORAGGIO; ANALISI DEI DATI E INFORMAZIONI

È OPPORTUNO INDIVIDUARE “PADRONI” DEI PROCESSI (PROCESS OWNERS) CON PIENA RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ SULLA CONDUZIONE DEGLI STESSI E CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

#### 5.2.2.2 BISOGNI E ATTESE DELLE PARTI INTERESSATE

L'ATTENZIONE AI BISOGNI DEVE RIGUARDARE TUTTE LE PARTI POTENZIALMENTE INTERESSATE: CLIENTI E UTENTI FINALI, PERSONALE DELL'ORGANIZZAZIONE, PROPRIETARI, AZIONISTI, FORNITORI E PARTNER, LA SOCIETÀ E GLI INDIVIDUI IN GENERE INTERAGENTI CON I PROCESSI E PRODOTTI DELL'ORGANIZZAZIONE;

A TAL FINE OCCORRE:

- IDENTIFICARE I BISOGNI E LE ATTESE E FORNIRE AD ESSI UNA RISPOSTA EQUILIBRATA;
- TRASFERIRE TALI BISOGNI IN REQUISITI GESTIBILI DALLA ORGANIZZAZIONE;

- COMUNICARE TALI REQUISITI A TUTTI I LIVELLI DELL' ORGANIZZAZIONE;
- MIGLIORARE I PROCESSI IN MODO DA CREARE SEMPRE MAGGIOR VALORE PER TUTTE LE PARTI INTERESSATE

PER QUANTO ATTIENE, IN PARTICOLARE, AL SODDISFACIMENTO DEI BISOGNI DEI CLIENTI E UTENTI FINALI (IN TERMINI DI CONFORMITÀ, AFFIDABILITÀ, DISPONIBILITÀ, CONSEGNE, ASSISTENZA POST VENDITA, PREZZI E COSTI CONNESSI CON IL CICLO DI VITA DEI PRODOTTI, SICUREZZA, RESPONSABILITÀ DA PRODOTTO, IMPATTO AMBIENTALE), OCCORRE: IDENTIFICARE E CLASSIFICARE I CLIENTI ATTUALI E POTENZIALI; DEFINIRE IL MERCATO DA ESSI RAPPRESENTATO; DEFINIRE I PRODOTTI/SERVIZI CHIAVE AD ESSI DESTINATI; ANALIZZARE IL LIVELLO DI COMPETIZIONE PRESENTE; ANALIZZARE LE OPPORTUNITÀ, I VANTAGGI COMPETITIVI ED I PUNTI DI DEBOLEZZA

DEVONO ALTRESÌ ESSERE IDENTIFICATI E SODDISFATTI I BISOGNI E LE ATTESE DEI DIPENDENTI IN TERMINI DI RICONOSCIMENTI, SODDISFAZIONE SUL LAVORO, CRESCITA PROFESSIONALE; ECC..

LE ESIGENZE DEI PROPRIETARI E AZIONISTI (ANCHE SINGOLI CITTADINI) DEVONO ESSERE GESTITE IN UN'OTTICA DI MEDIO E LUNGO PERIODO, CON RIFERIMENTO A VARI FATTORI, NON NECESSARIAMENTE SOLO FINANZIARI

IL RAPPORTO CON I FORNITORI DEVE ESSERE IMPOSTATO SU BASI DI CONVERGENZA DI STRATEGIE, MESSA IN COMUNE DELLE RISORSE, CONDIVISIONE DI RISCHI, PROFITTI E PERDITE, ECC., IN MODO DA CREARE VALORE PER ENTRAMBE LE PARTI; A TAL FINE OCCORRE:

- CONSIDERARE I FORNITORI CHIAVE QUALI PARTNER POTENZIALI;
- VALUTARE INSIEME I BISOGNI E LE ATTESE DEI CLIENTI;
- VALUTARE INSIEME I RISPETTIVI BISOGNI E ASPETTATIVE;
- PORSI L'OBIETTIVO DI COLLABORAZIONE

I BISOGNI DELLA SOCIETÀ VANNO SODDISFATTI CON RIFERIMENTO A FATTORI QUALI: LA SALUTE, LA SICUREZZA; LA PROTEZIONE AMBIENTALE; LA CONSERVAZIONE DELL'ENERGIA E DELLE RISORSE NATURALI IN GENERE; IL RISPETTO DELLE LEGGI E DEI REGOLAMENTI; LO SPECIFICO IMPATTO DEI PROCESSI E PRODOTTI SULLA SOCIETÀ IN GENERALE E SULLA COMUNITÀ LOCALE IN PARTICOLARE; IDENTIFICAZIONE DI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO



I REQUISITI REGOLAMENTARI E DI LEGGE, AFFERENTI A PROCESSI, PRODOTTI E ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE IN GENERE, DEVONO ESSERE CONOSCIUTI E RISPETTATI, NON SOLO IN QUANTO OBBLIGATORI, MA IN QUANTO PARTE INTEGRANTE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E COMPONENTI ESSENZIALI DELL'ETICA PROFESSIONALE;

IL RISPETTO DI TALI REQUISITI NON DEVE IMPEDIRE ALLA ORGANIZZAZIONE DI RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DELLA QUALITÀ, MA ANZI FAVORIRE UN ARRICCHIMENTO DI QUESTI ULTIMI (IN TERMINI DI PIENA E SOSTANZIALE CONFORMITÀ AI REQUISITI PRESENTI E FUTURI, BENEFICI PER LE PARTI INTERESSATE E RUOLO SVOLTO NELLA TUTELA DI INTERESSI COLLETTIVI)

#### 5.2.2.3 POLITICA PER LA QUALITÀ

DEVE ESSERE FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI ED IMPOSTATA IN MODO COERENTE CON LE ALTRE POLITICHE DELLA ORGANIZZAZIONE, AVENDO RIGUARDO AI SEGUENTI ASPETTI: TIPO E GRADO DEI MIGLIORAMENTI RICERCATI; LIVELLO ATTESO DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI; ESIGENZE DI SVILUPPO DEL PERSONALE; BISOGNI E ATTESE DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; RISORSE NECESSARIE PER IL MIGLIORAMENTO; CONTRIBUTO DEI FORNITORI E PARTNER

LA POLITICA PER LA QUALITÀ DEVE ESSERE: CONSISTENTE CON LA VISIONE DEL FUTURO DELL'ORGANIZZAZIONE; TRADUCIBILE IN OBIETTIVI CHIARI, CONDIVISI E PERSEGUIBILI; ORIENTATA ALLA PROMOZIONE DELLA QUALITÀ A TUTTI I LIVELLI DELLA ORGANIZZAZIONE, CON UNA CHIARA LEADERSHIP DELL'ALTA DIREZIONE; ORIENTATA AL MIGLIORAMENTO CONTINUO ED ALLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; FORMULATA E COMUNICATA IN MODO EFFICACE ED EFFICIENTE; PERIODICAMENTE REVISIONATA

#### 5.2.2.4 PIANIFICAZIONE

##### OBIETTIVI PER LA QUALITÀ

DEVONO ESSERE DEFINITI TRAMITE OPPORTUNI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE ED ESSERE CONSISTENTI CON LA POLITICA DELLA QUALITÀ; DEVONO ESSERE MISURABILI TRAMITE OPPORTUNI INDICATORI; VANNO POI SUDDIVISI IN OBIETTIVI GENERALI ED OBIETTIVI SETTORIALI;

DEVONO ESSERE COMUNICATI, COMPRESI, CONDIVISI E REGOLARMENTE RIESAMINATI

VANNO STABILITI CON RIFERIMENTO A: BISOGNI ATTUALI E FUTURI DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL MERCATO; RISULTANZE DEI RIESAMI DELLA DIREZIONE; PRESTAZIONI DI PRODOTTI E PROCESSI; GRADO DI SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE; RISULTATI DI ATTIVITÀ DI BENCHMARKING E ANALISI DELLA CONCORRENZA; RISORSE NECESSARIE

### PIANIFICAZIONE PER LA QUALITÀ

DEVE ESSERE BASATA SU: STRATEGIE GENERALI DELLA ORGANIZZAZIONE; OBIETTIVI ORGANIZZATIVI PREDEFINITI; BISOGNI E ATTESE DEI CLIENTI E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; REQUISITI STATUTARI E REGOLAMENTARI; DATI DI PRESTAZIONI DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI; SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ; OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO; ESPERIENZE PRECEDENTI; IDENTIFICAZIONE ED ANALISI DEI RISCHI

DALLA PIANIFICAZIONE PER LA QUALITÀ DEVONO DERIVARE: LA DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ; LE COMPETENZE E ABILITÀ RICHIESTE; LE RISORSE NECESSARIE SIA FINANZIARIE CHE INFRASTRUTTURALI; METODI E STRUMENTI DI MIGLIORAMENTO; INDICATORI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI; ESIGENZE DI DOCUMENTAZIONE E REGISTRAZIONE; EVENTUALI SCENARI ALTERNATIVI; ECC..

#### 5.2.2.5 RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE

LA NORMA GUIDA PONE L'ACCENTO SUGLI OBIETTIVI CHE DEVONO ISPIRARE I COMPORTAMENTI DELLA DIREZIONE PIÙ CHE SUGLI ASPETTI TIPICAMENTE AMMINISTRATIVI

### RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ

LA NORMA GUIDA SOTTOLINEA LA CRITICITÀ DI TALI ASPETTI PER IL BUON FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA E LA NECESSITÀ CHE VENGANO GESTITI IN MODO DA PROMUOVERE IL COINVOLGIMENTO, LA MOTIVAZIONE E L'IMPEGNO IN TUTTI I LIVELLI DELLA ORGANIZZAZIONE

## RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE

LA NORMA GUIDA PONE L'ACCENTO SUL RUOLO STRATEGICO DI TALE FIGURA PROFESSIONALE E SUI RAPPORTI DELLA STESSA CON LA DIREZIONE E CON TUTTE LE PARTI INTERESSATE (APERTURA VERSO L'ESTERNO)

## COMUNICAZIONE INTERNA

LA DIREZIONE DEVE PREDISPORRE ED ATTUARE UN EFFICACE ED EFFICIENTE PROCESSO DI COMUNICAZIONE INTERNA INTESO A COMUNICARE LA POLITICA PER LA QUALITÀ, GLI OBIETTIVI E REQUISITI APPLICABILI E GLI ADEMPIMENTI CONNESSI

GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE COMPREDONO: COMUNICAZIONI DELLA DIREZIONE; RIUNIONI DI GRUPPO; BACHECHE E NOTIZIARI INTERNI; SUPPORTI AUDIOVISIVI E MEZZI ELETTRONICI (POSTA ELETTRONICA, SITI WEB); SUGGERIMENTI DEL PERSONALE

EVENTUALI INADEGUATEZZE DEL SISTEMA DI COMUNICAZIONE DEVONO ESSERE IDENTIFICATE E CORRETTE

### 5.2.2.6 RIESAME DELLA DIREZIONE

DEVE COINVOLGERE TUTTE LE FUNZIONI INTERESSATE (PROCESSO ESTESO A TUTTA L'ORGANIZZAZIONE CHE TRASCENDE LE VERIFICHE DI EFFICIENZA ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ) ED ESSERE ORIENTATO AL MIGLIORAMENTO ED AL CAMBIAMENTO; LA FREQUENZA DEL RIESAME DEVE ESSERE COMMISURATA ALLA CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE ED ALLE SUE NECESSITÀ

PER QUANTO ATTIENE AGLI ELEMENTI IN ENTRATA, IL RIESAME SI DEVE BASARE, FRA L'ALTRO, SU: LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E GRADO DI IMPLEMENTAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO; STATO DELLE AZIONI DERIVANTI DA RIESAMI PRECEDENTI; RISULTATI DI VERIFICHE ISPETTIVE DI PARTE PRIMA, SECONDA E TERZA ED ESITI DI AUTOVALUTAZIONI; MISURA DELLA SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE, INCLUSA LA LORO EVENTUALE PARTECIPAZIONE AL RIESAME; VARI FATTORI DI MERCATO (TECNOLOGIE, RICERCA E SVILUPPO, ANALISI DELLA CONCORRENZA); RISULTATI DI ATTIVITÀ DI BENCHMARKING;

PRESTAZIONI DEI FORNITORI; NUOVE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO; PRESTAZIONI DEI PROCESSI; CONFORMITÀ DEI PRODOTTI; STATO DELLE AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE; IMPATTI ECONOMICI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ; IMPATTO DI CAMBIAMENTI DEI REQUISITI STATUTARI E REGOLAMENTARI E DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE, SOCIALI ED AMBIENTALI AL CONTORNO; CAMBIAMENTI RISPETTO ALLE IPOTESI E PREVISIONI INIZIALI; ECC..

IN TERMINI DI *ELEMENTI IN USCITA*, I RISULTATI DEL RIESAME DEVONO CONSENTIRE DI OTTENERE INDICAZIONI IN MERITO ALLE STRATEGIE DI SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE, IN GENERALE, E TRARRE, IN PARTICOLARE, CONCLUSIONI IN ORDINE A: OBIETTIVI DI PRESTAZIONE DI PRODOTTI E PROCESSI; ADEGUATEZZA DELLE RISORSE E STRUTTURE DELL'ORGANIZZAZIONE; INIZIATIVE PROMOZIONALI E COMMERCIALI E DI MIGLIORAMENTO DELLA SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE; PREVENZIONE DI PERDITE, CONTRASTO DI MINACCE E MITIGAZIONE DI RISCHI; PIANIFICAZIONE PER IL FUTURO

LE REGISTRAZIONI DEL RIESAME DEVONO ESSERE ADEGUATE ALLE IMPORTANTI SCELTE AZIENDALI CONNESSE

### **5.2.3 GESTIONE DELLE RISORSE**

LA STRUTTURA DEL PARAGRAFO (PAR. 6) COINCIDE CON QUELLA DELLA CORRISPONDENTE CLAUSOLA DELLA NORMA CONTRATTUALE, CON L'AGGIUNTA DI 4 SOTTO PARAGRAFI (6.5 "INFORMAZIONE", 6.6 "FORNITORI E PARTNER"; 6.7 "RISORSE NATURALI"; 6.8 "RISORSE FINANZIARIE"); IL TESTO DEI SINGOLI SOTTO PARAGRAFI È ASSAI PIÙ AMPIO ED ARTICOLATO DI QUELLO DELLA NORMA ISO 9001; IN PARTICOLARE VALGONO LE CONSIDERAZIONI ESPOSTE NEL SEGUITO

#### **5.2.3.1 RACCOMANDAZIONI GENERALI**

SI SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DELLE RISORSE, SIA TANGIBILI (PERSONALE, INFRASTRUTTURE, AMBIENTE DI LAVORO, MEZZI DI INFORMAZIONE, FORNITORI, RISORSE NATURALI, RISORSE FINANZIARIE), SIA INTANGIBILI (CONOSCENZE) PER IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE ED IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ

GLI ELEMENTI DA CONSIDERARE COMPREDONO: EFFICACIA, EFFICIENZA E TEMPESTIVITÀ DI ALLOCAZIONE; PROMOZIONE DELLA INNOVAZIONE; STRUTTURA ORGANIZZATIVA; GESTIONE E TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE; SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DELLE ABILITÀ E DOTI ATTITUDINALI; USO DELLE RISORSE NATURALI E IMPATTO SULL'AMBIENTE; PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE FUTURE

#### 5.2.3.2 RISORSE UMANE (PERSONALE)

LA NORMA GUIDA AFFRONTA CON AMPIO DETTAGLIO I VARI ASPETTI CONNESSI CON L'OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (COINVOLGIMENTO, COMPETENZA, CONSAPEVOLEZZA E ADDESTRAMENTO)

PER QUANTO ATTIENE AL COINVOLGIMENTO, VENGONO EVIDENZIATI I SEGUENTI FATTORI: ASSEGNAZIONE DELLE MANSIONI E DEI COMPITI ("LA PERSONA GIUSTA AL POSTO GIUSTO"); PIANIFICAZIONE DELLA FORMAZIONE CONTINUA E DELLE CARRIERE; DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ; ASSEGNAZIONE DI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO E COINVOLGIMENTO NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E NEL PROCESSO DECISIONALE; RICONOSCIMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI E MECCANISMI PREMIANTI; INCORAGGIAMENTO DELLA CREATIVITÀ; FACILITAZIONE DELLA COMUNICAZIONE DA E VERSO IL PERSONALE; FACILITAZIONE DEL LAVORO DI GRUPPO; MISURA DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL PERSONALE; ANALISI DELLE CAUSE DI DIMISSIONI

CIRCA LA COMPETENZA, LA CONSAPEVOLEZZA E LA FORMAZIONE, LA NORMA GUIDA SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DELLA IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI DI QUALIFICAZIONE (IN TERMINI DI PROFILI PROFESSIONALI), AVENDO RIGUARDO AD UNA SERIE DI FATTORI ANCHE STRATEGICI (ESIGENZE FUTURE DELL'ORGANIZZAZIONE, ESIGENZE DI SUCCESSIONE NEI RUOLI DIRETTIVI E FUNZIONI OPERATIVE, CAMBIAMENTI NEI PROCESSI, ATTREZZATURE E STRUMENTI, VALUTAZIONI DELLE PRESTAZIONI, EVOLUZIONE DELLA LEGISLAZIONE E DELLE NORME E REGOLE TECNICHE, EVENTUALI NECESSITÀ DI CERTIFICAZIONE, ECC..)

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DEVE PORRE L'ACCENTO SULLA NECESSITÀ DI SODDISFARE I REQUISITI DEL CLIENTI E DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE E PROMUOVERE LA CONSAPEVOLEZZA DELLE RELATIVE CONSEGUENZE

LA FORMAZIONE DEVE CONSENTIRE LO SVILUPPO DI: ESPERIENZE PROFESSIONALI; CONOSCENZE IMPLICITE ED ESPLICITE; ABILITÀ TECNICHE, GESTIONALI E DI LEADERSHIP; CULTURA E DOTI SOCIALI; ABILITÀ AL LAVORO DI GRUPPO; DOTI DI COMUNICAZIONE; CONOSCENZA DEL MERCATO E DEI BISOGNI E ATTESE DEI CLIENTI E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; DOTI DI CREATIVITÀ E INNOVAZIONE; CONOSCENZA DEI REQUISITI STATUTARI E REGOLAMENTARI; CONOSCENZA DI NORME DI ORIGINE INTERNA ED ESTERNA; FAMILIARITÀ CON LA DOCUMENTAZIONE DI LAVORO; ECC..

DEVE ALTRESÌ FAVORIRE: LA VISIONE DEL FUTURO DELL' ORGANIZZAZIONE; LA CONOSCENZA DELLA POLITICA E DEGLI OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; LA CONSAPEVOLEZZA DELLA NECESSITÀ DI MIGLIORAMENTO; LA SENSIBILITÀ SOCIALE; E DEVE PREVEDERE PROGRAMMI DI INSERIMENTO PER I NUOVI ASSUNTI E PROGRAMMI DI AGGIORNAMENTO

LA FORMAZIONE DEVE ESSERE PIANIFICATA (ANCHE A LIVELLO INDIVIDUALE, SE RICHIESTO, TRAMITE PROGRAMMI DEDICATI) SULLA BASE DI: OBIETTIVI; METODI; RISORSE; VALUTAZIONE DEI RISULTATI; MISURE DI EFFICACIA

### 5.2.3.3 INFRASTRUTTURE

LA NORMA GUIDA PONE L'ACCENTO SULLA NECESSITÀ DI PREDISPORRE E MANTENERE IN PERFETTA EFFICIENZA TUTTI I MEZZI RICHIESTI PER L'OPERATIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE (IMPIANTI, SPAZI DI LAVORO, HW, SW, ATTREZZATURE E STRUMENTI, MEZZI DI COMUNICAZIONE, MEZZI DI TRASPORTO, SERVIZI DI SUPPORTO, ECC..)

LA PREDISPOSIZIONE DELLE INFRASTRUTTURE DEVE TENER CONTO DI: REQUISITI APPLICABILI (FUNZIONI, PRESTAZIONI, AFFIDABILITÀ, COSTI, SICUREZZA, PROTEZIONE, RINNOVO); ESIGENZE DI MANUTENZIONE; ADEGUATEZZA IN RELAZIONE AI BISOGNI E ATTESE DELLE PARTI INTERESSATE; ASPETTI AMBIENTALI (CONSERVAZIONE, INQUINAMENTO, RECUPERO, ECC..)

TALE PIANIFICAZIONE DEVE ALTRESÌ TENERE CONTO DEI RISCHI CONNESSI CON FENOMENI NATURALI E INCLUDERE STRATEGIE PER MANTENERE LA CAPACITÀ DI SODDISFARE I BISOGNI DELLE PARTI INTERESSATE

#### 5.2.3.4 AMBIENTE DI LAVORO

È INTESO COME COMBINAZIONE DI FATTORI UMANI E FISICI; ESERCITA GRANDE INFLUENZA SULLA MOTIVAZIONE, SODDISFAZIONE, PERFORMANCE, BENESSERE ED IMPEGNO DEL PERSONALE

FRA I FATTORI UMANI VENGONO EVIDENZIATI: MODALITÀ E OPPORTUNITÀ DI LAVORO CREATIVE PER LA VALORIZZAZIONE DELLE POTENZIALITÀ DEL PERSONALE; SICUREZZA; ERGONOMICITÀ; POSIZIONE DELLA SEDE DI LAVORO; INTERAZIONI SOCIALI; FACILITAZIONI DI VARIO TIPO

FRA I FATTORI FISICI: LA TEMPERATURA; L'UMIDITÀ; L' ILLUMINAZIONE; IL RICAMBIO D'ARIA; L'IGIENE, LA PULIZIA, LE VIBRAZIONI, L' INQUINAMENTO, ECC..

#### 5.2.3.5 INFORMAZIONE

VIENE SOTTOLINEATA L'IMPORTANZA DELLA RISORSA INFORMAZIONE PER LA CREAZIONE DI UNA SOLIDA BASE CONOSCITIVA, ORIENTATA ALL'INNOVAZIONE, E L'ATTUAZIONE DI UN EFFICACE PROCESSO DECISIONALE;

PER L'EFFICACE GESTIONE DELL'INFORMAZIONE, LA ORGANIZZAZIONE DEVE: DEFINIRE I CORRISPONDENTI BISOGNI; IDENTIFICARE LE SORGENTI INTERNE ED ESTERNE; GARANTIRE L'ACCESSO TEMPESTIVO ED ADEGUATO; CONVERTIRE L'INFORMAZIONE IN CONOSCENZE UTILIZZABILI; FINALIZZARLA ALLE PROPRIE STRATEGIE E OBIETTIVI; ASSICURARE PROTEZIONE E RISERVATEZZA; VALUTARNE I COSTI E BENEFICI

#### 5.2.3.6 FORNITORI E PARTNER

SONO GIUSTAMENTE CONSIDERATI COME UN'IMPORTANTE RISORSA DELL'ORGANIZZAZIONE, DA VALORIZZARE AL MEGLIO

A TAL FINE, IL NUMERO DI FORNITORI DEVE ESSERE OTTIMIZZATO E LA COLLABORAZIONE SVILUPPATA IN TUTTE LE POSSIBILI FORME, QUALI: CREAZIONE DI ADEGUATI CANALI DI COMUNICAZIONE; ASSICURAZIONE DI ASSISTENZA AI FORNITORI PER LA VALIDAZIONE DEI LORO PROCESSI; MONITORAGGIO DELLA CAPACITÀ DI FORNITURA DI PRODOTTI CONFORMI NELLA PROSPETTIVA DI SEMPLIFICAZIONE DELLE VERIFICHE;

INCORAGGIAMENTO ED ASSISTENZA PER L'IMPLEMENTAZIONE DI PROGRAMMI DI MIGLIORAMENTO E PARTECIPAZIONE IN INIZIATIVE CONGIUNTE DI MIGLIORAMENTO; COINVOLGIMENTO DEI FORNITORI NELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E PROCESSI; VALUTAZIONE CONGIUNTA DEI BISOGNI DI ACQUISTO ED ELABORAZIONE DI STRATEGIE COMUNI DI SVILUPPO; VALUTAZIONE, RICONOSCIMENTO E PREMIAZIONE DEGLI SFORZI COMPIUTI DA FORNITORI E PARTNER

#### 5.2.3.7 RISORSE NATURALI

ANCORCHÉ LA GESTIONE DELLE RISORSE NATURALI SIA SPESSO FUORI DAL CONTROLLO DIRETTO DELL'ORGANIZZAZIONE, QUESTA DEVE DOTARSI DI PIANI PER ASSICURARNE LA CONTINUA DISPONIBILITÀ O PER INTERVENIRE ADEGUATAMENTE IN CASO DI EMERGENZA, MINIMIZZANDO LE RELATIVE CONSEGUENZE NEGATIVE

#### 5.2.3.8 RISORSA FINANZA

LA NORMA GUIDA NE SOTTOLINEA LA OVVIA IMPORTANZA E NE RACCOMANDA LA GESTIONE IN TERMINI DI PIANIFICAZIONE, VERIFICHE PERIODICHE, RENDICONTAZIONI E ADEGUAMENTI, ANCHE CON RIFERIMENTO AD APPROCCI INNOVATIVI

L'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ INFLUENZANO I RISULTATI FINANZIARI IN TERMINI DI: RIDUZIONE DI MALFUNZIONAMENTI DI PROCESSI; DIFETTI DI PRODOTTI E PERDITE DI TEMPO E MATERIALI; RIDUZIONE DEI COSTI DI PENALITÀ, ASSICURAZIONI E GARANZIE; ELIMINAZIONE DEI MANCATI RICAVI PER PERDITE DI CLIENTI, ECC..

L'IMPATTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ SUI RISULTATI ECONOMICI DELL'ORGANIZZAZIONE DEVE ESSERE TENUTO IN DEBITO CONTO IN OCCASIONE DEI RIESAMI DELLA DIREZIONE

SI NOTI CHE IL LINGUAGGIO FINANZIARIO È SEMPLICE E COMPRESIBILE A TUTTE LE FUNZIONI AZIENDALI; DI CONSEGUENZA, LA GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE NEL QUADRO DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ CONTRIBUISCE AD ACCRESCERE LA VISIBILITÀ DELLA POLITICA E DELLA PRASSI DELLA QUALITÀ ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE ED A SOSTANZIARLE



## ***5.2.4 REALIZZAZIONE DI PRODOTTI***

LA STRUTTURA DEL PARAGRAFO (PAR. 7) MOSTRA UNA CERTA DIFFERENZIAZIONE RISPETTO A QUELLA DELLA CORRISPONDENTE CLAUSOLA DELLA ISO 9001:2000; LA PARTE INTRODUTTIVA (GENERALITÀ) SI ARTICOLA IN DIVERSI PUNTI ED IL SOTTO PARAGRAFO CHE TRATTA DEI PROCESSI PRODUTTIVI È ASSAI PIÙ DETTAGLIATO ED ARTICOLATO; CIÒ PREMESSO, VALGONO LE CONSIDERAZIONI SEGUENTI

### **5.2.4.1     GENERALITÀ**

LA NORMA RICHAMA IL FATTO CHE L'ATTIVITÀ DI OGNI ORGANIZZAZIONE È COSTITUITA DA UN INSIEME DI PROCESSI FRA LORO CORRELATI (RETE DI PROCESSI *PRIMARI* E DI *SUPPORTO*) E SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DELL'APPROCCIO PER PROCESSI PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA QUALITÀ

UN PROCESSO CONSISTE DI TRE COMPONENTI COSTITUTIVE: DATI O ELEMENTI DI INGRESSO, ATTIVITÀ, E DATI O ELEMENTI DI USCITA

#### **ELEMENTI DA CONSIDERARE**

L'ORGANIZZAZIONE DEVE IDENTIFICARE I PROCESSI NECESSARI PER REALIZZARE PRODOTTI CHE SODDISFANO AI REQUISITI DEI CLIENTI E DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE;

LA DOCUMENTAZIONE DEI PROCESSI DEVE COPRIRE I SEGUENTI ASPETTI: IDENTIFICAZIONE E COMUNICAZIONE DELLE CARATTERISTICHE SIGNIFICATIVE; ESIGENZE DI FORMAZIONE OPERATIVA DEL PERSONALE ADDETTO; SUDDIVISIONE DELLE CONOSCENZE E ESPERIENZE NELL'AMBITO DI SQUADRE E GRUPPI; MISURE E VERIFICHE SUL PROCESSO; ANALISI, RIESAMI E MIGLIORAMENTI

IL RUOLO DEL PERSONALE NEI PROCESSI DEVE ESSERE ATTENTAMENTE VALUTATO AL FINE DI: ASSICURARE LA SALUTE E SICUREZZA; GARANTIRE LA DISPONIBILITÀ DELLE ABILITÀ RICHIESTE; FAVORIRE IL COORDINAMENTO; PROMUOVERE IL CONTRIBUTO DEL PERSONALE NELL'ANALISI DEI PROCESSI E RELATIVA INNOVAZIONE

#### **GESTIONE DEI PROCESSI**

PER CIASCUN PROCESSO DEVE ESSERE DEFINITO UN PIANO OPERATIVO (PIANO DELLA QUALITÀ) COMPRENDENTE:

REQUISITI SUGLI INPUT E SUGLI OUTPUT; ATTIVITÀ ALL'INTERNO DEL PROCESSO; TECNICHE DI VERIFICA E VALIDAZIONE DEI PROCESSI E DEI PRODOTTI; ANALISI DI OPERABILITÀ E AFFIDABILITÀ; ANALISI DEI RISCHI E PROVVEDIMENTI CORRELATI; OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO; CONTROLLO DELLE MODIFICHE AI PROCESSI E PRODOTTI;

ESEMPI DI PROCESSI DI SUPPORTO COMPREDONO: GESTIONE DELL'INFORMAZIONE; FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE; ATTIVITÀ FINANZIARIE; MANUTENZIONI; GESTIONE DEI DISPOSITIVI DI PROTEZIONE E SICUREZZA; MARKETING

### ELEMENTI IN INGRESSO, USCITA E RIESAME

GLI ELEMENTI IN *INGRESSO* (DI ORIGINE INTERNA O ESTERNA) DEVONO ESSERE DEFINITI E REGISTRATI COME RIFERIMENTO PER LE VALIDAZIONI E VERIFICHE; AMBIGUITÀ O CONTRADDIZIONI DEVONO ESSERE RISOLTE PREVIA CONSULTAZIONE CON LE PARTI COMPETENTI; DATI DI INGRESSO NON "CONSOLIDATI" DEVONO ESSERE RIESAMINATI, VERIFICATI E VALIDATI;

ESEMPI DI FATTORI RILEVANTI PER I DATI DI INPUT COMPREDONO: LA COMPETENZA DEL PERSONALE ; LA DOCUMENTAZIONE; LA DISPONIBILITÀ DI ATTREZZATURE; I MONITORAGGI; LA SALUTE, SICUREZZA E AMBIENTE DI LAVORO

GLI ELEMENTI IN *USCITA* (ES. PRODOTTI) DEVONO ESSERE VERIFICATI CON RIFERIMENTO A QUELLI DI INGRESSO ED IN TERMINI DI CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI, SULLA BASE DI CRITERI DI ACCETTAZIONE PREDEFINITI, IDENTIFICANDO ALTRESÌ LE NECESSARIE AZIONI CORRETTIVE, PREVENTIVE E DI MIGLIORAMENTO

I PROCESSI DEVONO ESSERE PERIODICAMENTE *RIESAMINATI* AL FINE DI ASSICURARNE LA CONTINUA ADEGUATEZZA; I FATTORI DA CONSIDERARE SONO: AFFIDABILITÀ E RIPETIBILITÀ; RISCHI DI NON CONFORMITÀ; ADEGUATEZZA DEI DATI DI PROGETTAZIONE; CONFORMITÀ AGLI OBIETTIVI DEI DATI DI INPUT ED OUTPUT; OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO; EVENTUALI PROBLEMI IRRISOLTI; ECC..

### VALIDAZIONE E MODIFICHE DI PRODOTTI E PROCESSI

PRODOTTI E PROCESSI DEVONO ESSERE VALIDATI, PER ASSICURARE LA LORO ADEGUATEZZA, TRAMITE MODELLI, SIMULAZIONI, ESPERIMENTI E RIESAMI, CON IL COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE

AI FINI DELLA VALIDAZIONE DEI *PRODOTTI* VANNO CONSIDERATI, FRA GLI ALTRI, I SEGUENTI ASPETTI: POLITICA E OBIETTIVI PER LA QUALITÀ; CAPACITÀ DI QUALIFICAZIONE DELLE ATTREZZATURE RICHIESTE; CONDIZIONI OPERATIVE, D'USO E APPLICAZIONE; ELIMINAZIONE E CICLO DI VITA; IMPATTO AMBIENTALE; IMPATTO SULLA UTILIZZAZIONE DELLE RISORSE NATURALI (MATERIE PRIME ED ENERGIA)

LA VALIDAZIONE DEI *PROCESSI* ASSUME PARTICOLARE IMPORTANZA NEI CASI DI PRODOTTI DI ALTO VALORE E CRITICI PER LA SICUREZZA, NEI CASI IN CUI I DIFETTI DEI PRODOTTI SI MANIFESTINO SOLO IN CORSO D'USO, PER I PROCESSI CHE NON POSSONO ESSERE RIPETUTI, NEI CASI IN CUI NON È POSSIBILE LA VERIFICA DEI SINGOLI PRODOTTI;

LE VALIDAZIONI DEVONO ESSERE ESEGUITE AD INTERVALLI APPROPRIATI PER ASSICURARE IL TEMPESTIVO ADEGUAMENTO A MODIFICHE CHE IMPATTANO SUI PROCESSI;

LE *MODIFICHE* AI PROCESSI DEVONO ESSERE IDENTIFICATE, REGISTRATE, VALUTATE, RIESAMINATE E CONTROLLATE, IN FUNZIONE DEL LORO EFFETTO SUI PROCESSI E RELATIVA CAPACITÀ DI SODDISFARE I BISOGNI E LE ATTESE DEGLI STAKEHOLDERS; LE RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ DEVONO ESSERE DEFINITE; EVENTUALI MODIFICHE AI RISULTATI DEI PROCESSI (PRODOTTI) DEVONO ESSERE VALIDATE

DEVONO ESSERE CONDOTTE VALUTAZIONI DEI RISCHI PER DEFINIRE IL PERICOLO E LE CONSEGUENZE DI MALFUNZIONAMENTI DEI PROCESSI, TRAMITE: ANALISI DEI MODI DI GUASTO ED ANALISI DEGLI EFFETTI, CALCOLI DI AFFIDABILITÀ, TECNICHE DI SIMULAZIONE, ECC..; I RISULTATI DEVONO ESSERE UTILIZZATI PER LA DEFINIZIONE DI OPPORTUNE AZIONI PREVENTIVE

#### 5.2.4.2 PROCESSI CORRELATI CON LE PARTI INTERESSATE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DEFINIRE, ATTUARE E MANTENERE PROCESSI ATTI A DETERMINARE LE ESIGENZE ED ASPETTATIVE DI SUDDETTE PARTI, AVENDO RIGUARDO A: REQUISITI CONTRATTUALI; SPECIFICHE DEL CLIENTE O DI ALTRE PARTI; ANALISI DI MERCATO; ANALISI DELLA CONCORRENZA; ATTIVITÀ DI BENCHMARKING; RISPETTO DEI VINCOLI STATUTARI O REGOLAMENTARI

L'ORGANIZZAZIONE DEVE ACQUISIRE UNA PRECISA CONOSCENZA E COMPrensIONE DEI REQUISITI DELLE PARTI INTERESSATE APPLICABILI AI PROCESSI REALIZZATI, PRIMA DI PROCEDERE ALLA LORO ATTUAZIONE, E DEVE OTTENERE LE NECESSARIE CONFERME

TALI VALUTAZIONI DEVONO ESSERE QUINDI ATTENTAMENTE RIESAMINATE ALLA LUCE DI VARI FATTORI, INCLUSA LA ANTICIPAZIONE DEI CAMBIAMENTI; VANNO VERIFICATE LA EFFETTIVA CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI SODDISFARE I REQUISITI INDIVIDUATI, NONCHÉ LA COMPATIBILITÀ DEGLI STESSI CON GLI OBIETTIVI GENERALI DELL'ORGANIZZAZIONE MEDESIMA, ED ADOTTATI PROVVEDIMENTI PER I NECESSARI ADEGUAMENTI; TALI ATTIVITÀ VANNO SVOLTE NEL CONTESTO DI UN'ADEGUATA COMUNICAZIONE DA E VERSO LE PARTI INTERESSATE, ALL'INTERNO ED ALL'ESTERNO DELL' ORGANIZZAZIONE

#### 5.2.4.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

##### GENERALITÀ

LA DIREZIONE DEVE ASSICURARE CHE L'ORGANIZZAZIONE ABBAIA DEFINITO ED ATTUI E MANTENGA CORRETTAMENTE ADEGUATI PROCESSI DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO

NELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO, OCCORRE TENERE CONTO DI TUTTA UNA SERIE DI FATTORI RILEVANTI PER GLI OGGETTI DI TALI ATTIVITÀ (FUTURI PRODOTTI), QUALI: CICLO DI VITA, SALUTE E SICUREZZA, TESTABILITÀ, USABILITÀ, AFFIDABILITÀ, DURATA, MANTENIBILITÀ, ERGONOMIA, IMPATTO AMBIENTALE, ELIMINAZIONE DEI PRODOTTI ED ALTRI RISCHI CORRELATI ALL'USO

L'ANALISI DEI RISCHI VA CONDOTTA CON L'UTILIZZO DI TECNICHE ADEGUATE (ANALISI DEI MODI ED EFFETTI DI GUASTO, CALCOLI DI AFFIDABILITÀ, DIAGRAMMI DI CORRELAZIONE, SIMULAZIONI STATISTICHE, ECC.);

##### ELEMENTI IN ENTRATA E USCITA DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO

DEVONO ESSERE DEFINITI IN MODO CHIARO E COMPLETO; POSSONO ESSERE DI ORIGINE SIA INTERNA SIA ESTERNA; ALCUNI DI TALI DATI, INOLTRE, POSSONO ESSERE CRUCIALI PER LA SICUREZZA, IL BUON FUNZIONAMENTO E L'EFFICIENTE MANUTENZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI

GLI INPUT DI *ORIGINE INTERNA* COMPREDONO: POLITICHE ED OBIETTIVI; BISOGNI E ATTESE DEL PERSONALE ADDETTO O IN USCITA AL PROCESSO; STANDARD E SPECIFICHE INTERNI; REQUISITI DI SPECIALIZZAZIONE; DATI RELATIVI AI PRODOTTI E PROCESSI ESISTENTI; RISULTATI DI ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO; DATI DI USCITA DI ALTRI PROCESSI, ECC..)

GLI INPUT DI *ORIGINE ESTERNA* COMPREDONO: BISOGNI E ATTESE DI UNO SPECIFICO CLIENTE O DEL MERCATO IN GENERE; BISOGNI E ATTESE DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; CONTRIBUTI DEI FORNITORI; MODIFICHE NELLE NORME REGOLAMENTARI E DI LEGGE; NORME TECNICHE NAZIONALI ED INTERNAZIONALI; REGOLAMENTI; CODICI DI BUONA PRATICA, ECC..)

PARTICOLARE ATTENZIONE VA RIVOLTA AI DATI CRITICI PER LA SICUREZZA E LA FUNZIONALITÀ DEI PRODOTTI/PROCESSI SVILUPPATI (CONDIZIONI DI USO, INSTALLAZIONE E APPLICAZIONE; IMMAGAZZINAMENTO, MANIPOLAZIONE, MANUTENZIONE E FORNITURA; PARAMETRI FISICI ED AMBIENTALI; REQUISITI PER L'ELIMINAZIONE)

I *RISULTATI* DEI PROCESSI DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DEVONO ESSERE DEFINITI E VERIFICABILI E DEVONO SODDISFARE TUTTI I REQUISITI DIRETTI ED INDIRETTI PREVISTI A LIVELLO DI INPUT, SULLA BASE DI ADEGUATI CRITERI DI ACCETTAZIONE; ELEMENTI DA CONSIDERARE AL RIGUARDO SONO: CONFRONTO CON GLI INPUT; SPECIFICHE DI PRODOTTO; SPECIFICHE DI PROCESSO; SPECIFICHE DEI MATERIALI; SPECIFICHE DI PROVA; REQUISITI DI ADDESTRAMENTO; INFORMAZIONI AGLI UTILIZZATORI E CONSUMATORI; REQUISITI DI ACQUISTO; ECC..

#### *RIESAME, VERIFICA, VALIDAZIONE E MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO*

LE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E SVILUPPO DEVONO ESSERE *RIESAMINATE* IN MODO SISTEMATICO ALLO SCOPO DI STABILIRE LA CONFORMITÀ O MENO AGLI OBIETTIVI PREFISSATI; A TAL FINE VANNO CONSIDERATI I SEGUENTI ASPETTI: ADEGUATEZZA DEGLI INPUT; STATO DI AVANZAMENTO DEL PROCESSO; GRADO DI SODDISFACIMENTO DEGLI OBIETTIVI; VALUTAZIONE DI RISCHI E GUASTI POTENZIALI; DATI SUL CICLO DI VITA DEI PRODOTTI; MODIFICHE INTERVENUTE E RELATIVI EFFETTI; STATO DI IDENTIFICAZIONE E SOLUZIONE DEI PROBLEMI EMERSI; OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO; POTENZIALE IMPATTO AMBIENTALE DEI PRODOTTI

CIRCA LE ATTIVITÀ DI *VERIFICA*, LA NORMA SUGGERISCE L'USO DI METODI QUALI: CONFRONTO CON SOLUZIONI ALTERNATIVE O CALCOLI NUMERICI; CONFRONTO CON PRODOTTI SIMILI; PROVE, SIMULAZIONI ED ESPERIMENTI VARI; VERIFICA SULLA BASE DI INSEGNAMENTI ED ESPERIENZE PREGRESSE

PER QUANTO CONCERNE LA *VALIDAZIONE*, LA NORMA RIPORTA LINEE GUIDA PER LA VALIDAZIONE, SIA TOTALE CHE PARZIALE, QUALI: VALIDAZIONE DEL PROGETTO; VALIDAZIONE DEL SW; VALIDAZIONE PRESSO L'ORGANIZZAZIONE O PRESSO UNO O PIÙ CLIENTI PRIMA DI PROCEDERE ALLA INTRODUZIONE SUL MERCATO DIFFUSO (REALIZZAZIONI PILOTA)

CIRCA, INFINE, LA GESTIONE DELLE *MODIFICHE* NEL CORSO DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO, LA NORMA GUIDA NON INTRODUCE ELEMENTI AGGIUNTIVI RISPETTO A QUANTO SPECIFICATO NELLA NORMA CONTRATTUALE

#### 5.2.4.4 ACQUISTI

##### PROCESSI DI ACQUISTO

VENGONO ANALIZZATI DALLA NORMA ALLA LUCE DELLA LORO IMPORTANZA STRATEGICA, EVIDENZIANDO, FRA L'ALTRO, L'UTILITÀ DI COLLEGAMENTI ELETTRONICI CON I FORNITORI

I PROCESSI DI ACQUISTO COMPREDONO: IDENTIFICAZIONE COMPLETA E TEMPESTIVA DEI BISOGNI E DEFINIZIONE DELLE RELATIVE SPECIFICHE; VALUTAZIONE DEL COSTO REALE, TENENDO CONTO DELLE PRESTAZIONI, PREZZI E TEMPI DI CONSEGNA; DEFINIZIONE DELL'ESTENSIONE E DEI CRITERI DI VERIFICA; RICHIESTE DI OFFERTA, TRATTATIVE E ORDINAZIONI; REQUISITI LOGISTICI; GARANZIE; IDENTIFICAZIONE, RINTRACCIABILITÀ E CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI; DOCUMENTAZIONE E REGISTRAZIONI; GESTIONE DEI PRODOTTI NON CONFORMI; CONSEGNA, INSTALLAZIONE E APPLICAZIONE; ANALISI DEI RISCHI ASSOCIATI CON LE FORNITURE

I REQUISITI SUI PROCESSI DI ACQUISTO E LE SPECIFICHE DEI RELATIVI PRODOTTI, DEVONO ESSERE POSSIBILMENTE SVILUPPATE IN COLLABORAZIONE CON IL FORNITORE, CONGIUNTAMENTE CON LA DEFINIZIONE DEI REQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DEL FORNITORE IN RELAZIONE ALLA FORNITURA

## PROCESSI DI CONTROLLO DEL FORNITORE

LA QUALIFICAZIONE E SCELTA DEI FORNITORI SI DEVE BASARE SU VARI ELEMENTI DI GIUDIZIO, QUALI: VALUTAZIONE DELLE ESPERIENZE PREGRESSE; PRESTAZIONI RISPETTO ALLA CONCORRENZA; QUALITÀ, PREZZI, TEMPI DI CONSEGNA E GRADO DI RISPOSTA AI PROBLEMI; VERIFICHE DI SISTEMA E DI PRODOTTI; REFERENZE; VERIFICA DELLA SOLIDITÀ FINANZIARIA; GRADO DI RISPOSTA ALLE RICHIESTE; CAPACITÀ DI ASSISTENZA E SUPPORTO; CONSAPEVOLEZZA DEI REQUISITI REGOLAMENTARI E DI LEGGE; ASPETTI LOGISTICI; POSIZIONE E RUOLO DEL FORNITORE NEL MERCATO E IMMAGINE NEI CONFRONTI DELLA SOCIETÀ

L'ORGANIZZAZIONE DEVE POTER MANTENERE LE PROPRIE CAPACITÀ E PRESTAZIONI ANCHE IN CASO DI MANCANZE E INADEGUATEZZE DA PARTE DEI FORNITORI

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI FORNITORI DEVE ESSERE COMMISURATO AL "RISCHIO" CONNESSO CON I PRODOTTI/SERVIZI ACQUISITI E DEVE ESSERE BASATO SULLA RICERCA DELL'EQUILIBRIO OTTIMALE DEGLI ONERI GRAVANTI SU ENTRAMBE LE PARTI; LE VERIFICHE NEI CONFRONTI DEI FORNITORI DEVONO ESSERE BASATE SU CRITERI QUALITATIVI (ES. SELETTIVITÀ) PIÙ CHE QUANTITATIVI; DEVONO ESSERE ALLOCATE ADEGUATE RISORSE PER LE VERIFICHE SUI PRODOTTI E SERVIZI ACQUISITI, IN RELAZIONE ALLA NATURA DEGLI STESSI; TALI VERIFICHE VANNO CONDOTTE IN TERMINI DI CONFORMITÀ CON LE SPECIFICHE D'ACQUISTO E DEVONO PREVEDERE OPPORTUNI MECCANISMI DI APPROVAZIONE E COMUNICAZIONE CON I FORNITORI

### 5.2.4.5 PROCESSI PRODUTTIVI E DI SERVIZIO

#### ATTIVITÀ E REALIZZAZIONI

LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE SI DEVONO SVOLGERE SECONDO PROCEDIMENTI TALI DA ASSICURARE LA CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI E SODDISFARE I BISOGNI E LE ATTESE DI TUTTE LE PARTI INTERESSATE; A TAL FINE, LA NORMA GUIDA RICHIAMA LA ATTENZIONE SUGLI ASPETTI STRATEGICI CONNESSI CON I PROCESSI IN OGGETTO, QUALI: RIDUZIONE DEGLI SCARTI; ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE; COMUNICAZIONI E REGISTRAZIONI; VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ DEI FORNITORI; PREVENZIONE DEI PROBLEMI; METODI DI MONITORAGGIO; RENDIMENTO DEI PROCESSI

### IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ

VANNO GESTITE CON RIFERIMENTO A VARI FATTORI, QUALI: STATO DEI PRODOTTI, INCLUSI PARTI E COMPONENTI; STATO E PRESTAZIONI DEI PROCESSI; REQUISITI CONTRATTUALI; EVENTUALI REQUISITI COGENTI; USI E APPLICAZIONI PREVISTI; IMPIEGO DI MATERIALI PERICOLOSI E GESTIONE DEI RISCHI

### PROPRIETÀ DEL CLIENTE

LA TUTELA DELLA PROPRIETÀ DEL CLIENTE SI APPLICA CON RIFERIMENTO A: MATERIALI E COMPONENTI UTILIZZATI PER INCLUSIONE NEI PRODOTTI; PRODOTTI FORNITI PER RIPARAZIONI, MANUTENZIONI E MODIFICHE; MATERIALE DI IMBALLAGGIO FORNITO DIRETTAMENTE DAL CLIENTE; MATERIALE DEL CLIENTE SPEDITO, TRASPORTATO O IMMAGAZZINATO; PROPRIETÀ INTELLETTUALI (SPECIFICHE, DISEGNI, ECC..)

### PRESERVAZIONE DEI PRODOTTI

PER QUANTO ATTIENE ALLA PRESERVAZIONE DEI PRODOTTI (MANIPOLAZIONE, CONFEZIONE, IMMAGAZZINAMENTO, CONSERVAZIONE E CONSEGNA), LE LINEE GUIDA RICHIAMANO SOLO ALCUNI ASPETTI CRITICI, QUALI QUELLI CONNESSI CON LA GESTIONE DEL SW E DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE ELETTRONICI IN GENERE, CON I MATERIALI PERICOLOSI, CON I PRODOTTI CHE RICHIEDONO PARTICOLARI SPECIALIZZAZIONI PER L'INSTALLAZIONE, L'APPLICAZIONE E LA MANUTENZIONE, E CON I PRODOTTI UNICI O INSOSTITUIBILI

#### 5.2.4.6 CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE

PER QUANTO ATTIENE AGLI ASPETTI PIÙ PROPRIAMENTE STRUMENTALI, LA NORMA GUIDA NON FORNISCE ELEMENTI AGGIUNTIVI RISPETTO AL TESTO DEL CORRISPONDENTE PARAGRAFO DELLA ISO 9001 MA INTRODUCE IL CONCETTO DI "FOOL-PROOFING" (A PROVA DI STUPIDO) PER CONTROLLARE I RISULTATI DEI PROCESSI, RIDUCENDO IL RISCHIO DI ERRORE E LIMITANDO AL CONTEMPO L' IMPIEGO DI TECNICHE DI MISURA E MONITORAGGIO



### ***5.2.5 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTI***

QUESTO PARAGRAFO DELLA NORMA GUIDA (PAR. 8) È STRUTTURATO IN MODO ANALOGO ALLA CORRISPONDENTE CLAUSOLA DELLA NORMA CONTRATTUALE; IL CONTENUTO DEI SINGOLI PUNTI È, TUTTAVIA, ASSAI PIÙ DETTAGLIATO ED ARTICOLATO E CONTIENE ALCUNE IMPORTANTI INTEGRAZIONI; IN PARTICOLARE, VALGONO LE CONSIDERAZIONI ESPOSTE NEL SEGUITO

#### ***5.2.5.1 LINEE GUIDA GENERALI***

LA NORMA GUIDA SI SOFFERMA AMPIAMENTE SULL'IMPORTANZA DELLE MISURAZIONI PER VERIFICARE E MIGLIORARE IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE, SUL SIGNIFICATO NON SOLO DEI VALORI MISURATI MA SOPRATTUTTO DELLE TENDENZE, SULLA NECESSITÀ DI TENERE CONTO DEI RISULTATI DELLE MISURAZIONI IN SEDE DI RIESAME DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, SUL FATTO CHE LE MISURE RAPPRESENTANO LA BASE PER IL CAMBIAMENTO E QUINDI PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E SU ALTRE CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

#### ***ELEMENTI DA CONSIDERARE***

LE MISURE, ANALISI E MIGLIORAMENTI VANNO GESTITI TENENDO CONTO DI VARI ELEMENTI E CON VARIE FINALITÀ, QUALI:

- LA DEFINIZIONE DI PRIORITÀ;
- IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI;
- IL MIGLIORAMENTO DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE;
- IL MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE;
- LO SVILUPPO DELLE CONOSCENZE, ANCHE TRAMITE L'AUSILIO DI TECNICHE STATISTICHE;
- L'AUTOVALUTAZIONE DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE

I METODI UTILIZZATI DEVONO ESSERE PERIODICAMENTE RIESAMINATI ED I RISULTATI OTTENUTI DEVONO ESSERE VERIFICATI, SU BASE CONTINUATIVA, IN TERMINI DI ACCURATEZZA E COMPLETEZZA

## 5.2.5.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI

### MONITORAGGI E MISURAZIONI DELLE PRESTAZIONI DEL SISTEMA

A QUESTO RIGUARDO, LA NORMA GUIDA INDIVIDUA QUATTRO CATEGORIE FONDAMENTALI DI MISURE: MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI; VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE; MISURE DI TIPO ECONOMICO-FINANZIARIO; METODI DI AUTOVALUTAZIONE

#### *SODDISFAZIONE DEL CLIENTE*

LA NORMA SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DI PREDISPORRE ED ATTUARE PROCESSI ATTI A RACCOGLIERE LA "VOCE DEL CLIENTE" NELLE DIVERSE FORME E SEDI E CON RIFERIMENTO A TUTTI GLI ASPETTI APPLICABILI, NON SOLO AL FINE DI SODDISFARE I BISOGNI ATTUALI MA ANCHE DI ANTICIPARE QUELLI FUTURI

LE FONTI DI INFORMAZIONE SULLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI COMPREDONO: I RECLAMI UFFICIALI DEI CLIENTI; SCAMBI DI IDEE CON IL CLIENTE; QUESTIONARI E INCHIESTE; INDAGINI DI MERCATO; GRUPPI DI LAVORO; RAPPORTI REDATTI DA ASSOCIAZIONI DI CONSUMATORI; PUBBLICAZIONI E COMUNICAZIONI SU MEZZI DI INFORMAZIONE; STUDI DI SETTORE

#### *VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE*

LA NORMA GUIDA NON INTRODUCE ELEMENTI DI PARTICOLARE RILIEVO RISPETTO ALLA ISO 9001:2000, MA SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DI TALI VERIFICHE PER LA IDENTIFICAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DELLA ORGANIZZAZIONE E FORNISCE UN ELENCO DETTAGLIATO DEGLI ELEMENTI DA VALUTARE, QUALI: ADEGUATEZZA DELLA DOCUMENTAZIONE, EFFETTIVA IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI, CAPACITÀ DEI PROCESSI, GESTIONE DELLE OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO, USO EFFICIENTE ED EFFICACE DI STRUMENTI AVANZATI (ES. TECNOLOGIE DELLA INFORMAZIONE), DATI RELATIVI AI COSTI DELLA QUALITÀ, USO DELLE RISORSE, PRESTAZIONI DI PRODOTTI E PROCESSI, ADEGUATEZZA DELLE MISURE DI PRESTAZIONE, ATTIVITÀ DI MIGLIORAMENTO, GESTIONE DEI RAPPORTI CON LE PARTI INTERESSATE, ECC...;

LA NORMA SOTTOLINEA L'OPPORTUNITÀ CHE I RAPPORTI DI VERIFICA ISPETTIVA INTERNA EVIDENZINO LE PRESTAZIONI ECCELLENTI, A

FINI DI RICONOSCIMENTO DEI RISULTATI E MOTIVAZIONE DEL PERSONALE

*MISURE DI CARATTERE ECONOMICO-FINANZIARIO*

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PORRE IN ESSERE OPPORTUNI PROCEDIMENTI PER COLLEGARE LA GESTIONE FINANZIARIA ALLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, AD ESEMPIO TRAMITE: VALUTAZIONE DEI COSTI DELLE NON CONFORMITÀ; ANALISI DEI COSTI DI GUASTI INTERNI E ESTERNI; ANALISI DEI RISCHI; ANALISI DEI COSTI ASSOCIATI AL CICLO DI VITA; ED ALTRI

*AUTO-VALUTAZIONE (ALLEGATO A)*

L'ORGANIZZAZIONE DEVE STABILIRE ED ATTUARE PROCESSI DI AUTOVALUTAZIONE, AD ESEMPIO CON RIFERIMENTO ALLA METODOLOGIA PROPOSTA NELL' ALLEGATO A ALLA NORMA O ALTRE EQUIVALENTI

SONO EVIDENZIATI I VANTAGGI DEL METODO PROPOSTO IN ALLEGATO, QUALI: SEMPLICITÀ DI COMPrensIONE ED IMPIEGO; MINIMO IMPATTO SULLE RISORSE DEL SISTEMA; APPLICABILITÀ IMMEDIATA AL MIGLIORAMENTO

SI NOTI CHE L'AUTOVALUTAZIONE NON PUÒ ESSERE CONSIDERATA SOSTITUTIVA DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE O ESTERNE

MONITORAGGI E MISURAZIONI DEI PROCESSI

VENGONO PRECISATI GLI OBIETTIVI DELLE MISURE DI PROCESSO (CONTROLLO DEI RISULTATI E CONTROLLO DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL PROCESSO STESSO) E FORNITI ESEMPI DI OGGETTI DELLE MISURE, QUALI: CAPACITÀ DEL PROCESSO; TEMPI DI REAZIONE; TEMPI DI CICLO O ESECUZIONE; AFFIDABILITÀ; IMPIEGO DI TECNOLOGIE; RIDUZIONE DEI RIFIUTI E DEGLI SCARTI; RISPETTO E RIDUZIONE DEI COSTI; ECC..

MONITORAGGI E MISURAZIONI DEI PRODOTTI

LA NORMA GUIDA FORNISCE UN'INDICAZIONE DETTAGLIATA DEGLI ELEMENTI DA CONSIDERARE, QUALI: TIPI DI MISURE, ABILITÀ, STRUMENTI E ACCURATEZZA RICHIESTI; LOCALIZZAZIONE DEI PUN-

TI DI CONTROLLO NELLA SEQUENZA DEL PROCESSO DI PRODUZIONE; CARATTERISTICHE OGGETTO DI VERIFICA; PROCEDURE DA SEGUIRE E CRITERI DI ACCETTAZIONE; PROVE O ISPEZIONI CHE RICHIEDONO LA SUPERVISIONE DA PARTE DELLE AUTORITÀ COMPETENTI; QUALIFICAZIONE DEL PERSONALE; VERIFICHE FINALI; REGISTRAZIONI

LA NORMA TRATTA INOLTRE DELL'EVENTUALE RICORSO A PARTI TERZE PER LE ATTIVITÀ DI PROVA E ISPEZIONE; FRA LE FUNZIONI DI VERIFICA AFFIDABILI AD UNA PARTE TERZA QUALIFICATA RIENTRANO: PROVE DI TIPO; ISPEZIONI O PROVE SUL PROCESSO; VERIFICA E VALIDAZIONE DEI PRODOTTI; QUALIFICAZIONE DI MATERIALI, PRODOTTI, PROCESSI E PERSONE; ISPEZIONI FINALI

LE MISURE DI PRODOTTO, NEI TERMINI SOPRA EVIDENZIATI, DEVONO ESSERE EFFETTUATE E REGISTRATE PRIMA DELLA CONSEGNA E PERIODICAMENTE RIESAMINATE AL FINE DI ASSICURARNE LA CONTINUA ADEGUATEZZA; ESEMPI DI REGISTRAZIONI COMPREDONO: RAPPORTI DI PROVA E ISPEZIONE; DOCUMENTI DI RILASCIO DI MATERIALI; MODULI DI ACCETTAZIONE; CERTIFICATI DI CONFORMITÀ, OVE APPLICABILE

#### MISURA DELLA SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

LA NORMA GUIDA APPROFONDISCE GLI ASPETTI RELATIVI A:

- *PERSONALE* DELL'ORGANIZZAZIONE (RACCOLTA DELLE OPINIONI, VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI);
- *PROPRIETARI E AZIONISTI* (CAPACITÀ DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI, MISURA DELLE PRESTAZIONI FINANZIARIE E IDENTIFICAZIONE DEI VALORE FORNITO);
- *FORNITORI* (RASSEGNA DI OPINIONI, MONITORAGGIO DELLE PRESTAZIONI E DELLA CONFORMITÀ ALLE POLITICHE DI ACQUISTO DELL'ORGANIZZAZIONE, VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI PRODOTTI ACQUISITI, MISURA DELLA PERFORMANCE DEI PROCESSI DI ACQUISTO);
- *COLLETTIVITÀ* (AZIONI PERIODICHE DI VERIFICA PRESSO COMPONENTI RAPPRESENTATIVE DELLA SOCIETÀ)

#### 5.2.5.3 CONTROLLO DELLE NON CONFORMITÀ

LA NORMA SOTTOLINEA L'IMPORTANZA DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ E PONE L'ACCENTO SUL VALORE "EDUCATIVO" DELLE NON CONFORMITÀ STESSA CHE RAPPRESENTANO UNA IMPORTANTE FONTE DI APPRENDIMENTO; INTRODUCE L'IMPORTANTE CONCETTO DI RIESAME E TRATTAMENTO DELLE NON CONFORMITÀ (DA NON CONFONDERSI CON LE AZIONI CORRETTIVE)

#### 5.2.5.4 ANALISI DEI DATI

IL SOTTO PARAGRAFO CONTIENE NUMEROSE INDICAZIONI CIRCA GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI, QUALI: RILIEVO DEI TREND DI PRESTAZIONE; MISURA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E DELLE ALTRE PARTI INTERESSATE; VERIFICA DELLA EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI PROCESSI; ANALISI DEL CONTRIBUTO DEI FORNITORI; ANALISI DELL'ANDAMENTO ECONOMICO E COMMERCIALE; BENCHMARKING; ANALISI DI COMPETITIVITÀ; ECC..

LE ANALISI DEVONO ESSERE CONDOTTE IN UN'OTTICA SIA OPERATIVA CHE STRATEGICA; LA SELEZIONE E APPLICAZIONE DI ADEGUATI METODI STATISTICI COSTITUISCE UN IMPORTANTE STRUMENTO DI ANALISI DEI DATI E I RELATIVI CRITERI DI SCELTA E APPLICAZIONE DEVONO ESSERE CODIFICATI

#### 5.2.5.5 MIGLIORAMENTI

L'ORGANIZZAZIONE DEVE PERSEGUIRE LA RICERCA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI PROCESSI GESTITI; A TAL FINE DEVE DISPORRE DI PROCEDIMENTI SISTEMATICI PER L'IDENTIFICAZIONE E LA CONCRETIZZAZIONE DI OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO CHE POSSONO CONDURRE A MODIFICHE DEI PRODOTTI E DEI PROCESSI O DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ O DELL'ORGANIZZAZIONE NEL SUO COMPLESSO

#### AZIONI CORRETTIVE

LA NORMA GUIDA FORNISCE UN ELENCO COMPLETO E DETTAGLIATO DI SORGENTI DI INFORMAZIONI ALLA BASE DELL'ADOZIONE DI AZIONI CORRETTIVE: RECLAMI DEI CLIENTI; RAPPORTI DI NON CONFORMITÀ; RAPPORTI DI VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE; RISULTANZE DEL RIESAME DELLA DIREZIONE; ANALISI DEI DATI; REGISTRAZIONI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, RISULTATI DI MISURE DI SODDISFAZIONE; RISULTATI DI MISURE DI PROCESSO E PRODOTTO; RISULTATI DI AUTOVALUTAZIONI

L'IMPEGNO PROFUSO NELLE AZIONI CORRETTIVE DEVE ESSERE COMMISURATO ALLA GRAVITÀ DEI PROBLEMI IDENTIFICATI; LO SVILUPPO DEL PROCESSO DI AZIONE CORRETTIVA (INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE, RIMOZIONE, AZIONI INTESE AD EVITARE LA RIPETIZIONE) PUÒ ESSERE AFFIDATO A SINGOLI INDIVIDUI O A GRUPPI DI STUDIO/PROGETTO

AZIONI PREVENTIVE (“LOSS PREVENTION”)

LA NORMA GUIDA FORNISCE UN ELENCO DETTAGLIATO DELLE SORGENTI DI INFORMAZIONE DA CUI TRARRE INDICAZIONI PER LO SVILUPPO DI DETTE AZIONI: RISULTATI DI ANALISI DI RISCHIO, MODI DI GUASTO E EFFETTI; BISOGNI E ATTESE DEI CLIENTI; ANALISI DI MERCATO; RISULTANZE DEL RIESAME DELLA DIREZIONE; MISURE DI SODDISFAZIONE; MISURE DI PROCESSO E PRODOTTO; REGISTRAZIONI DELLA QUALITÀ; AUTOVALUTAZIONI; ATTIVAZIONE DI “ALLARMI”

MIGLIORAMENTO CONTINUO

LA DIREZIONE DEVE PROMUOVERE LO SVILUPPO DI UNA CULTURA ORIENTATA AL MIGLIORAMENTO TRAMITE FORTE COINVOLGIMENTO E MOTIVAZIONE DEL PERSONALE, ASSEGNAZIONE DI COMPITI E ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITÀ ACCETTATE E CONDIVISE; CIÒ PUÒ AVVENIRE MEDIANTE: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI INDIVIDUALI, DI PROGETTO E GENERALI; CONFRONTO SISTEMATICO CON ESEMPI ECCELLENTI; RICONOSCIMENTI E PREMIAZIONE DEI RISULTATI; MECCANISMI DI SUGGERIMENTI INTERNI A CUI LA DIREZIONE È TENUTA A REAGIRE TEMPESTIVAMENTE

DEVONO ESSERE DEFINITE ED ATTUATE OPPORTUNE METODOLOGIE PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI (PRIMARI E DI SUPPORTO) E DEI PRODOTTI; A TAL FINE, VANNO CONSIDERATI I SEGUENTI ELEMENTI: DATI DI VALIDAZIONE; DATI DI CEDIMENTO DI PROCESSI; DATI DI PROVA; RISULTATI DI AUTOVALUTAZIONI; REQUISITI E RITORNI DAGLI STAKEHOLDERS; DATI FINANZIARI; ESPERIENZA DEL PERSONALE; PRESTAZIONI DEI PRODOTTI; DATI SULLA FORNITURA DI SERVIZI

PICCOLI MIGLIORAMENTI POSSONO ESSERE CONVENIENTEMENTE INCORPORATI NELLE ATTIVITÀ DI ROUTINE; PROGRAMMI PIÙ AMBIZIOSI DEVONO FORMARE OGGETTO DI APPOSITI PROGETTI (ALLEGATO B)

## **ALLEGATO A – LINEE GUIDA PER L’AUTOVALUTAZIONE**

L’ALLEGATO RAPPRESENTA UN MODELLO PER LA AUTOVALUTAZIONE DELL’ORGANIZZAZIONE CHE SI ISPIRA A PRINCIPI E TECNICHE IN USO NELL’AMBITO DEI TRADIZIONALI “PREMI DELLA QUALITÀ”

IL MODELLO (O APPROCCIO) PUÒ ESSERE:

- APPLICATO ALL’INTERO SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ O A PARTE DI ESSO O A SINGOLI PROCESSI;
- APPLICATO ALL’INTERA ORGANIZZAZIONE O A PARTE DI ESSA;
- COMPLETATO RAPIDAMENTE CON LE RISORSE INTERNE A DISPOSIZIONE;
- GESTITO DA UN GRUPPO MULTIDISCIPLINARE O DA UNA SINGOLA PERSONA CON IL SUPPORTO DELLA DIREZIONE;

PUÒ INOLTRE RAPPRESENTARE:

- UN INPUT PER UNA VALUTAZIONE PIÙ COMPLETA DEL SISTEMA DI GESTIONE AZIENDALE NELLE SUE DIVERSE PARTI E COMPONENTI;
- UNO STRUMENTO DI IDENTIFICAZIONE ED ATTIVAZIONE DELLE PRIORITÀ IN TERMINI DI OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO;
- UN ELEMENTO DI FACILITAZIONE DELLA MATURAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ VERSO LIVELLI DI ECCELLENZA

L’ALLEGATO COMPRENDE I SEGUENTI PARAGRAFI:

- INTRODUZIONE;
- ANALISI DEL LIVELLO DI MATURITÀ (ASSENZA DI APPROCCIO FORMALE ALLA QUALITÀ, APPROCCIO REATTIVO, APPROCCIO FORMALE STABILE, ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO, ECCELLENZA – BEST IN CLASS);
- DOMANDE PER L’AUTOVALUTAZIONE;
- ESEMPI DI DOCUMENTAZIONE DEI RISULTATI DELLA AUTOVALUTAZIONE;
- CORRELAZIONE TRA ISO 9004:2000 E RISULTATI DELLA AUTOVALUTAZIONE

## ALLEGATO B – METODOLOGIE PER IL MIGLIORAMENTO

L'ALLEGATO INTRODUCE DUE APPROCCI AL MIGLIORAMENTO DELLA ORGANIZZAZIONE:

- TRAMITE PROGETTI STRATEGICI DI “SFONDAMENTO” (BREAK-THROUGH) MIRATI ALLA REVISIONE SOSTANZIALE DEI PROCESSI ESISTENTI E/O ALL'IMPLEMENTAZIONE DI NUOVI PROCESSI, GENERALMENTE CONDOTTI DA APPOSITI GRUPPI DI PROGETTO AL DI FUORI DELLA ATTIVITÀ PRODUTTIVA;
- TRAMITE “PICCOLI PASSI” COMPIUTI DAL PERSONALE ADDETTO NELL'AMBITO DEI PROCESSI ESISTENTI

UN *PROGETTO STRATEGICO* DI MIGLIORAMENTO SI ARTICOLA NELLE SEGUENTI FASI:

- DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED ELABORAZIONE DEL PROGETTO DI MASSIMA;
- ANALISI DEI PROCESSI ESISTENTI ED IDENTIFICAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE;
- FORMULAZIONE DEL PIANO DI LAVORO ESECUTIVO;
- REALIZZAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEI MIGLIORAMENTI
- VALUTAZIONE DEI MIGLIORAMENTI CONSEGUITI

PROGETTI STRATEGICI DI QUESTO TIPO DEVONO ESSERE CONDOTTI SULLA BASE DEI NOTI PRINCIPI DI “PROJECT MANAGEMENT”

IN GENERALE, LE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO SI SVILUPPANO ATTRAVERSO I SEGUENTI PASSI:

- SCELTA DELL'AREA DI MIGLIORAMENTO ED INDIVIDUAZIONE DELLE MOTIVAZIONI;
- VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE ESISTENTE; ANALISI DELL'EFFICIENZA ED INDIVIDUAZIONE DEI PROBLEMI PIÙ FREQUENTI; SCELTA DI UNO O PIÙ PROBLEMI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO;
- ANALISI DELLE CAUSE DEI PROBLEMI; IDENTIFICAZIONE DELLE POSSIBILI SOLUZIONI; CONFRONTO TRA ALTERNATIVE ED IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI PIÙ ADEGUATE;
- ANALISI DEGLI EFFETTI; CONFERMA DI ELIMINAZIONE O RIDUZIONE DEI PROBLEMI E CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI;
- STANDARDIZZAZIONE DELLE NUOVE SOLUZIONI; SOSTITUZIONE DEI PROCESSI PRECEDENTI CON I NUOVI;
- VALUTAZIONI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA SUL MEDIO/LUNGO TERMINE; RIESAME IN VISTA DI ULTERIORI MIGLIORAMENTI



## **6. LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE – LA NORMA ISO 19011:2002 (Linee Guida per la Valutazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità e dei Sistemi di Gestione Ambientale)**

### **6.1 INTRODUZIONE; CONCETTI E DEFINIZIONI**

#### **6.1.1 PREMessa**

LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE E LE ALTRE FORME INTERNE DI SORVEGLIANZA E MONITORAGGIO (ES. RIESAME DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ) RAPPRESENTANO IL PRIMO E PIÙ EFFICACE STRUMENTO PER IL CONTROLLO DEL BUON FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA E PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA ORGANIZZAZIONE

L'EFFETTUAZIONE DI TALI VERIFICHE COSTITUISCE PERALTRO UNO DEI REQUISITI PRIMARI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ PREVISTI DALLA NORMA ISO 9001:2000, COME ILLUSTRATO AL CAPITOLO 3

LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE VANNO CONDOTTE SECONDO TECNICHE APPROPRIATE (PERALTRO ANALOGHE A QUELLE UTILIZZATE PER LE VERIFICHE DI TIPO ESTERNO) LA CUI ILLUSTRAZIONE, IN TERMINI GENERALI, FORMA PER L'APPUNTO OGGETTO DEL PRESENTE CAPITOLO

IL TESTO CHE SEGUE SI ISPIRA ALLE PRESCRIZIONI CONTENUTE NELLA NUOVA NORMA ISO 19011:2002 "LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E DEI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE" CHE FORMA PARTE INTEGRANTE DELLA SERIE ISO 9000/2000

SI NOTI CHE MOLTE DELLE CONSIDERAZIONI CHE SEGUONO SONO APPLICABILI, IN TERMINI CONCETTUALI, ALLA VALUTAZIONE DI QUALSIVOGLIA SISTEMA DI GESTIONE AZIENDALE STRUTTURATO ED ATTUATO IN CONFORMITÀ AI CRITERI DELL'APPROCCIO PER PROCESSI

## **6.1.2 TERMINI E DEFINIZIONI**

**VERIFICA ISPETTIVA (AUDIT):** PROCESSO SISTEMATICO, INDIPENDENTE E DOCUMENTATO, INTESO AD OTTENERE EVIDENZE OGGETTIVE E A VALUTARLE, IN MODO ALTRETTANTO OGGETTIVO, AL FINE DI VERIFICARE LA CONFORMITÀ A DETERMINATI CRITERI E REQUISITI; LE VERIFICHE ISPETTIVE POSSONO ESSERE INTERNE (DI PARTE PRIMA) O ESTERNE (DI PARTE SECONDA O TERZA)

**CRITERI DI VERIFICA ISPETTIVA:** INSIEME DI POLITICHE, PROCEDURE O REQUISITI RISPETTO AI QUALI LE EVIDENZE RACCOLTE VENGONO CONFRONTATE

**EVIDENZE DELLA VERIFICA ISPETTIVA:** REGISTRAZIONI, COSTATAZIONI O ALTRE INFORMAZIONI RILEVANTI RISPETTO AI CRITERI DI VERIFICA, CORRISPONDENTI A DATI DI FATTO; LE EVIDENZE POSSONO ESSERE QUANTITATIVE O QUALITATIVE

**RISCONTRI DELLA VERIFICA ISPETTIVA:** RISULTATI DELLE VALUTAZIONI DELLE EVIDENZE RACCOLTE CON RIFERIMENTO AI CRITERI APPLICABILI

**CONCLUSIONI DELLA VERIFICA ISPETTIVA:** CONCLUSIONI RAGGIUNTE DAL GRUPPO DI VERIFICA (GRUPPO DI VALUTAZIONE) TENENDO CONTO DEGLI OBIETTIVI DELLA VERIFICA E DEI RISCONTRI OTTENUTI

**CLIENTE DELLA VERIFICA ISPETTIVA:** ORGANIZZAZIONE O PERSONA CHE RICHIEDE LA VERIFICA

**“AUDITEE”:** ORGANIZZAZIONE SOTTOPOSTA A VERIFICA ISPETTIVA

**VALUTATORE (AUDITOR):** PERSONA DOTATA DELLE COMPETENZE RICHIESTE PER L'EFFETTUAZIONE DELLA VERIFICA ISPETTIVA

**GRUPPO DI VALUTAZIONE (AUDIT TEAM):** UNO O PIÙ VALUTATORI CHE ESEGUONO UNA VERIFICA ISPETTIVA, SUPPORTATI O MENO DA ESPERTI TECNICI; UN MEMBRO DEL GRUPPO AGISCE IN VESTE DI *RESPONSABILE DEL GRUPPO* (TEAM LEADER); IL GRUPPO DI VALUTAZIONE PUÒ COMPRENDERE VALUTATORI IN ADDESTRAMENTO; OSSERVATORI POSSONO ACCOMPAGNARE IL GRUPPO MA NON INTERVENGONO NELLA VERIFICA

**ESPERTO TECNICO:** PERSONA CHE METTE A DISPOSIZIONE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE SPECIFICHE CONOSCENZE E ABILITÀ (IN RELAZIONE ALLE CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE, AI PROCESSI O ALLE ATTIVITÀ ISPEZIONATI O AD ALTRI ASPETTI QUALI LA CULTURA, LA LINGUA, ECC.); L'ESPERTO TECNICO NON OPERA COME VALUTATORE

**PROGRAMMA DI VERIFICHE ISPETTIVE:** COMPLESSO DI VERIFICHE DA EFFETTUARE IN UN DETERMINATO PERIODO DI TEMPO, AVENTI SPECIFICHE FINALITÀ (OBIETTIVI DELLE VERIFICHE); IL PROGRAMMA DI VERIFICA COMPRENDE TUTTE LE ATTIVITÀ RICHIESTE PER LA PIANIFICAZIONE, L'ORGANIZZAZIONE E LA CONDUZIONE DELLE VERIFICHE

**PIANO DI VERIFICA:** DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLE DISPOSIZIONI PER LA CONDUZIONE DI UNA SINGOLA VERIFICA ISPETTIVA

**SCOPO DELLA VERIFICA (CAMPO DI APPLICAZIONE):** ESTENSIONE E LIMITI DELLA VERIFICA (LOCALITÀ ED AREE, UNITÀ ORGANIZZATIVE, ATTIVITÀ E PROCESSI, PERIODO TEMPORALE, ECC..)

**COMPETENZA DEI VALUTATORI:** DIMOSTRATI ATTRIBUTI PERSONALI DEL VALUTATORE E DIMOSTRATA CAPACITÀ DI APPLICARE LE CONOSCENZE E ABILITÀ DI CUI DISPONE; LA COMPETENZA È LA RISULTANTE DALLA COMBINAZIONE DI DIVERSE COMPONENTI, QUALI: IL GRADO DI ISTRUZIONE, L'ESPERIENZA PROFESSIONALE, LA FORMAZIONE SPECIFICA, L'ADDESTRAMENTO E L'ESPERIENZA NELLA MANSIONE, LE ABILITÀ, LE DOTI INTELLETTUALI ED UMANE, L'ETICA COMPORTAMENTALE ED ALTRE

## **6.2 VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE**

### **6.2.1 PRINCIPI E CRITERI GENERALI**

POSSONO ESSERE SINTETIZZATI COME SEGUE:

- LE VERIFICHE ISPETTIVE SONO UN EFFICACE STRUMENTO DI GESTIONE AZIENDALE SU CUI POSSONO UTILMENTE BASARSI LE DECISIONI DELLA DIREZIONE;

- L'OBIETTIVITÀ, L'INDIPENDENZA E L'APPROCCIO SISTEMATICO SONO PRINCIPI ESSENZIALI PER L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DELLE VERIFICHE;
  - LE VERIFICHE DEVONO ESSERE OPPORTUNAMENTE AUTORIZZATE; L'AUTORITÀ CORRISPONDENTE PUÒ DERIVARE DA DECISIONI DELLA DIREZIONE, POLITICHE AZIENDALI, CLAUSOLE CONTRATTUALI, RICHIESTE DI CLIENTI, NORME E REGOLE TECNICHE;
  - LE VERIFICHE DEVONO ESSERE PROGRAMMATE E GESTITE IN MODO DA ASSICURARE L'EFFICACIA E CONSISTENZA DELLA LORO CONDUZIONE E LA CREDIBILITÀ DELLE CONCLUSIONI;
  - LE VERIFICHE DEVONO ESSERE CONDOTTE CON L'IMPIEGO DI METODI E TECNICHE SUFFICIENTEMENTE UNIVOCI ED OGGETTIVI, TALI DA PERMETTERE IL RAGGIUNGIMENTO DI CONCLUSIONI "SIMILI" DA PARTE DI VALUTATORI DIVERSI;
  - GLI SCOPI, OBIETTIVI E CRITERI DELLE VERIFICHE DEVONO ESSERE DEFINITI E CONCORDATI PRIMA DELL'ESECUZIONE DELLE VERIFICHE STESSE;
  - IL RESPONSABILE DEL PROGRAMMA DI VERIFICA E I MEMBRI DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE DEVONO ESSERE COMPETENTI PER LE FUNZIONI SVOLTE;
  - I MEMBRI DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE DEVONO OPERARE CON DILIGENZA ED ADOTTARE UN CODICE DEONTOLOGICO CHE DEFINISCA LE REGOLE COMPORTAMENTALI, L'IMPEGNO ALLA RISERVATEZZA ED ALL'INTEGRITÀ MORALE;
- I VALUTATORI DEVONO ESSERE INDIPENDENTI DALL'ATTIVITÀ ISPEZIONATA E LIBERI DA CONFLITTI DI INTERESSE;
- IL RAPPORTO TRA IL GRUPPO DI VALUTAZIONE, LA ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA ED IL CLIENTE DELLA VERIFICA, DEVE ESSERE IMPRONTATO ALLA RISERVATEZZA E DISCREZIONE; DOCUMENTI, INFORMAZIONI E RISULTATI RELATIVI ALLA VERIFICA NON DEVONO ESSERE PORTATI A CONOSCENZA DI ALTRE PARTI SENZA APPROVAZIONE ESPLICITA DEL CLIENTE E, OVE APPLICABILE, DELL'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA, SALVO CHE DIVERSAMENTE STABILITO PER LEGGE

## **6.2.2 PROGRAMMAZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE**

LA PROGRAMMAZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE È GESTITA DAL RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE ED È CURATA OPERATIVAMENTE DAL RESPONSABILE DELLA QUALITÀ, NELL'AMBITO DEL PIANO GENERALE APPROVATO DALLA DIREZIONE, NEL QUADRO DEGLI INDIRIZZI GENERALI DI COMPETENZA DI QUEST'ULTIMA

IL RESPONSABILE DELLA QUALITÀ (O COMUNQUE DENOMINATO) RICOPRE PERTANTO IL RUOLO DI *RESPONSABILE DEL PROGRAMMA DI VERIFICA* AI SENSI DELLA NORMA ISO 19011:2002

SUDDETTO RESPONSABILE HA IL COMPITO DI:

- DEFINIRE, IMPLEMENTARE, MONITORARE, RIESAMINARE E MIGLIORARE IL PROGRAMMA DI VERIFICHE;
- IDENTIFICARE LE RISORSE NECESSARIE ED ASSICURARE LA LORO MESSA A DISPOSIZIONE

### GESTIONE DEL PROGRAMMA DI VERIFICA

IL PROCESSO DI GESTIONE DEL PROGRAMMA DI VERIFICA SI ARTICOLA NELLE SEGUENTI FASI PRINCIPALI:

- *DEFINIZIONE GENERALE DEL PROGRAMMA*; DEFINIZIONE DEGLI SCOPI, OBIETTIVI, RISORSE, CRITERI E PROCEDURE DA ADOTTARE;
- *IMPLEMENTAZIONE DEL PROGRAMMA*; PROGRAMMAZIONE DELLE DATE, VALUTAZIONE E SELEZIONE DEGLI AUDITORS, DIREZIONE DELLE ATTIVITÀ, GESTIONE DELLE REGISTRAZIONI;
- *MONITORAGGIO E RIESAME DEL PROGRAMMA*; VERIFICA DI ADEGUATEZZA DELLE PRESTAZIONI, IDENTIFICAZIONE DI NECESSITÀ DI AZIONI CORRETTIVE E PREVENTIVE, IDENTIFICAZIONE DI OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

TALI ATTIVITÀ DEVONO ESSERE SVOLTE SECONDO LE MODALITÀ PREVISTE DALLE APPOSITE PROCEDURE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

LE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE DEVONO ESSERE PROGRAMMATE IN MODO TALE DA CONSENTIRE CHE CIASCUN ELEMENTO DEL SISTEMA VENGA CONTROLLATO ALMENO UNA VOLTA ALL'ANNO

NELLE ORGANIZZAZIONI GRANDI E COMPLESSE, PUÒ RISULTARE NECESSARIO ADOTTARE UNA PIANIFICAZIONE CHE CONSENTA UN MONITORAGGIO "CONTINUO" DEL SISTEMA STESSO

NELLE PICCOLE ORGANIZZAZIONI LE VERIFICHE POSSONO ESSERE SVOLTE DIRETTAMENTE DALLO STESSO E SOLO RESPONSABILE DELLA QUALITÀ; TUTTAVIA, LA DIREZIONE DEVE ASSICURARE CHE AD ALTRA PERSONA SPETTI IL COMPITO DI CONDURRE LE VERIFICHE RELATIVAMENTE ALLE ATTIVITÀ SVOLTE DA SUDDETTO RESPONSABILE, IN MODO DA ESERCITARE UN ADEGUATO CONTROLLO ANCHE SULLA FUNZIONE QUALITÀ

NELLE ORGANIZZAZIONI PICCOLISSIME, LE VERIFICHE ISPETTIVE POSSONO ESSERE AFFIDATE A PERSONA ESTERNA, NEL QUADRO DI UN INCARICO DI COLLABORAZIONE PROFESSIONALE

NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI PUÒ RISULTARE NECESSARIO CHE LE VERIFICHE VENGANO EFFETTUATE DA UN GRUPPO DI ESPERTI COORDINATI DAL RESPONSABILE DELLA QUALITÀ

I VALUTATORI NON DEVONO SVOLGERE VERIFICHE RELATIVAMENTE AD ATTIVITÀ IN CUI SIANO DIRETTAMENTE IMPEGNATI

AI FINI DELLA GESTIONE PER LA QUALITÀ, LE VERIFICHE ISPETTIVE DI PARTE SECONDA O TERZA (ES. A CURA DEI CLIENTI O DELL'ENTE DI CERTIFICAZIONE) NON SONO DA RITENERSI SOSTITUTIVE DELLE VERIFICHE INTERNE

### ***6.2.3 ATTUAZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE***

#### **6.2.3.1 PREPARAZIONE**

DAL PUNTO DI VISTA PROCEDURALE, LE ATTIVITÀ DI PREPARAZIONE DELLA SINGOLA VERIFICA ISPETTIVA COMPRENDONO LE SEGUENTI FASI:

- *NOMINA DEL RESPONSABILE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE*; È EFFETTUATA A CURA DEL RESPONSABILE DEL PROGRAMMA DI VERIFICHE;
- *DEFINIZIONE DEGLI SCOPI, OBIETTIVI E CRITERI DELLA VERIFICA*; VANNO DEFINITI IN RELAZIONE ALLA SPECIFICA VERIFICA IN OGGETTO (REQUISITI DEL SISTEMA DA VERIFICARE, CONFORMITÀ AI REQUISITI COGENTI, VERIFICA DI EFFICACIA DEL SISTEMA, IDENTIFICAZIONE DI AREE SUSCETTIBILI DI MIGLIORAMENTO, ECC.);
- *ANALISI DI FATTIBILITÀ DELLA VERIFICA*; VA EFFETTUATA CON RIFERIMENTO A FATTORI QUALI LA DISPONIBILITÀ DI SUFFICIENTI INFORMAZIONI, L'ESISTENZA DI ADEGUATA COOPERAZIONE DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE OGGETTO DI VERIFICA, I VINCOLI TEMPORALI, LA DISPONIBILITÀ DELLE NECESSARIE RISORSE, ECC..;
- *FORMAZIONE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE*; È EFFETTUATA A CURA DEL RESPONSABILE DEL PROGRAMMA (O DEL RESPONSABILE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE), TENENDO CONTO DI: OBIETTIVI, SCOPI, CRITERI, SEDE E DURATA DELLA VERIFICA; COMPETENZE RICHIESTE; ESIGENZE DI INDIPENDENZA DEL GRUPPO DALLE ATTIVITÀ ISPEZIONATE; POSSIBILI CONFLITTI DI INTERESSE; ED ALTRI; SIA IL CLIENTE DELLA VERIFICA, SIA L'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA POSSONO RICUSARE UN MEMBRO DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE, PER GIUSTIFICATI MOTIVI, CHIEDENDONE LA SOSTITUZIONE;
- *CONTATTI PRELIMINARI CON L'ORGANIZZAZIONE VERIFICATA*; APERTURA DEL CANALE DI COMUNICAZIONE, RICHIESTA DI DOCUMENTAZIONE, ECC.;
- *ESAME INIZIALE DELLA DOCUMENTAZIONE*; A CURA DEL RESPONSABILE DEL GRUPPO (O VALUTATORE DA QUESTI DESIGNATO) PER VERIFICA DI ADEGUATEZZA, RICHIESTA DI MESSE A PUNTO O INTEGRAZIONI, ECC..
- *PIANIFICAZIONE DELLA VERIFICA*; STESURA DEL PIANO DI VERIFICA COMPRENSIVO DI: OBIETTIVI, CRITERI, DOCUMENTI DI RIFERIMENTO, DATE E LUOGHI; IDENTIFICAZIONE DELLA ORGANIZZAZIONE OGGETTO DI VERIFICA (STRUTTURA, FUNZIONAMENTO, RESPONSABILITÀ); PREVISIONE DI DURATA; DEFINI-

ZIONE DEI RUOLI E DELLE RESPONSABILITÀ DEI COMPONENTI IL GRUPPO DI VALUTAZIONE; IDENTIFICAZIONE DEL FORMATO E DEI CONTENUTI DEL RAPPORTO DI VERIFICA; DEFINIZIONE DEGLI ASPETTI LOGISTICI;

- *ASSEGNAZIONE DEI COMPITI* AI MEMBRI DEL GRUPPO DI VERIFICA; SISTEMI, PROCESSI, AREE E ATTIVITÀ DA ISPEZIONARE;
- *LAVORO DI PREPARAZIONE INDIVIDUALE* DA PARTE DEI SINGOLI MEMBRI;
- *PREDISPOSIZIONE DEI CRITERI DI VERIFICA E DELLA DOCUMENTAZIONE DI RIFERIMENTO*; NORME, LEGGI, PROCEDURE E DOCUMENTAZIONE DEL SISTEMA OGGETTO DI VERIFICA;
- *PREDISPOSIZIONE DEI DOCUMENTI DI LAVORO*; PROCEDURE, LISTE DI RISCONTRO, PIANI DI CAMPIONAMENTO; FORME DI REGISTRAZIONE DEI RISULTATI

OLTRE ALLE NORMALI VERIFICHE ISPETTIVE (“ORDINARIE”), PUÒ RISULTARE NECESSARIA L’ESECUZIONE DI VERIFICHE “STRAORDINARIE”, NON PROGRAMMATE, MOTIVATE DAI SEGUENTI FATTORI:

- A SEGUITO DI RECLAMI DA PARTE DEI CLIENTI;
- A SEGUITO DI INDIVIDUAZIONE DI RISULTATI ANOMALI (ES. FORTI SCOSTAMENTI RISPETTO A VALORI ATTESI);
- COME CONFERMA DEL BUON ESITO DI AZIONI CORRETTIVE

#### **6.2.4 ATTUAZIONE DELLA VERIFICA ISPETTIVA (IN CAMPO)**

SI ARTICOLA NELLE SEGUENTI FASI:

- *RIUNIONE DI APERTURA*; INTRODUZIONE DEI PARTECIPANTI, RICHIAMO DEI RUOLI, RICHIESTA DI PARTECIPAZIONE ATTIVA; ACCORDI SUL PROGRAMMA DI ATTIVITÀ; PRESENTAZIONE DEI METODI CHE VERRANNO SEGUITI; CONFERMA DELLE COMUNICAZIONI UFFICIALI INTERCORSE; CONFERMA DELLA FATTIBILITÀ; CONFERMA DELLA RISERVATEZZA; PRESA D’ATTO DI NORME DI SICUREZZA; PROCEDURA DI INFORMAZIONE; RUOLI E RESPONSABILITÀ DI OSSERVATORI E ACCOMPAGNATORI;



- *RACCOLTA E CONVALIDA DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI; TRAMITE: INTERVISTE; OSSERVAZIONE DI ATTIVITÀ; ISPEZIONE DI IMPIANTI, ATTREZZATURE, STRUMENTI; ESAME DI DOCUMENTI E DI DATI; ESAME DI DOCUMENTAZIONE DI ORIGINE ESTERNA; ANALISI DI INDICATORI DI PRESTAZIONE; ESAME DI DATI E INDICATORI FONDAMENTALI DEI PROCESSI OGGETTO DI ISPEZIONE; ECC..;*
- *VALUTAZIONE E DETERMINAZIONE DEI RISCONTRI; IN TERMINI DI CONFORMITÀ O NON CONFORMITÀ AI REQUISITI APPLICABILI;*
- *COMUNICAZIONI ALL'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA; COMUNICAZIONI PERIODICHE SULL'ANDAMENTO DELLA VERIFICA;*
- *PREPARAZIONE DELLA RIUNIONE DI CHIUSURA; A CURA DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE: STESURA DELL'ELENCO DEI RISCONTRI, RAGGIUNGIMENTO DEL CONSENSO SULLE CONCLUSIONI, PREPARAZIONE DI RACCOMANDAZIONI (OVE APPLICABILE), DEFINIZIONE DI AZIONI DI FOLLOW-UP, ECC..;*
- *RIUNIONE DI CHIUSURA; PRESIEDUTA DAL RESPONSABILE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE, CON LA PARTECIPAZIONE DELLA DIREZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA E DEI RESPONSABILI DELLE AREE/FUNZIONI VALUTATE; PRESENTAZIONE DELLE CONCLUSIONI DELLA VERIFICA, SPIEGAZIONE E ACCERTAMENTO DELLA COMPrensIONE, ACCETTAZIONE O MENO DA PARTE DELL'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA; REGISTRAZIONI FORMALI*

PER AGEVOLARE LO SVOLGIMENTO DELLA VERIFICA E L'UTILIZZO DEI RISULTATI, SI RACCOMANDA DI PREDISPORRE MODULI UNIFORMATI (LISTE DI RISCONTRO) PER:

- ELENCARE GLI ELEMENTI ED I REQUISITI DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ DA ISPEZIONARE E I PROCESSI DA VALUTARE;
- REGISTRARE LE NON CONFORMITÀ RISCONTRATE E LE AZIONI CORRETTIVE CONCORDATE;
- RIASSUMERE GLI ESITI DELLA VERIFICA

I RISULTATI DI UNA VERIFICA ISPETTIVA DEVONO BASARSI SU COSTATAZIONI OGGETTIVE E NON SU PERCEZIONI SOGGETTIVE

LE NON CONFORMITÀ EVIDENZIATE DALLA VERIFICA ISPETTIVA DEVONO ESSERE REGISTRATE

LE AZIONI DA INTRAPRENDERE PER LA RISOLUZIONE DI SUDDETTE NON CONFORMITÀ DEVONO ESSERE CONCORDATE CON IL RESPONSABILE DELL'AREA ISPEZIONATI E VANNO STABILITI I TEMPI LIMITE PER LA RELATIVA ATTUAZIONE

L'AVVENUTA EFFETTUAZIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE E GLI ESITI RELATIVI DEVONO ESSERE SEMPRE VERIFICATI ALLA SCADENZA DEL TERMINE PREFISSATO

IL RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE DETIENE LA RESPONSABILITÀ DI ACCERTAMENTO DELLA COMPLETA RIMOZIONE DELLE NON CONFORMITÀ RISCOstrate

#### ***6.2.5 DOCUMENTAZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE E AZIONI DI FOLLOW-UP***

ANCHE QUALORA NON VENGANO EVIDENZIATE NON CONFORMITÀ, DEVE ESSERE TENUTA UNA REGISTRAZIONE COMPLETA DELLA VERIFICA EFFETTUATA

OGNI NON CONFORMITÀ DEVE ESSERE REGISTRATA, SPECIFICANDONE LA NATURA, LE POSSIBILI CAUSE, LE AZIONI CORRETTIVE RICHIESTE ED IL LIMITE TEMPORALE DI RIMOZIONE

A SEGUITO DI UNA VERIFICA ISPETTIVA, VA COMPILATO UN RAPPORTO (PREFERIBILMENTE CON L'UTILIZZO DI MODULI PRESTAMPATI O FOGLI ELETTRONICI), COMPRENDENTE:

- IL NOME(I) DEL VALUTATORE(I);
- LA DATA (O PERIODO) DELLA VERIFICA;
- LE AREE DI ATTIVITÀ SU CUI È STATA SVOLTA LA VERIFICA E RELATIVA DESCRIZIONE;
- LE NON CONFORMITÀ RISCOstrate;
- LE AZIONI CORRETTIVE CONCORDATE, IL PERIODO DI TEMPO A DISPOSIZIONE PER L'ATTUAZIONE E LA PERSONA RESPONSABILE DI DETTA ATTUAZIONE (O L'IMPEGNO A DEFINIRE ED ATTUARE LE NECESSARIE AZIONI CORRETTIVE ENTRO TEMPI STABILITI);

IL RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE DEVE GARANTIRE CHE IL RAPPORTO DI VERIFICA SIA PORTATO A CONOSCENZA DELLA DIREZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

I RAPPORTI DI VERIFICA (REGISTRAZIONI) DEVONO ESSERE CONSERVATI PER UN ADEGUATO PERIODO DI TEMPO (PREDEFINITO)

SUCCESSIVAMENTE SI PROCEDE ALLA FASE DI FOLLOW-UP CHE COMPRENDE LA VERIFICA DELL'AVVENUTA ATTUAZIONE DELLE AZIONI CORRETTIVE E DELLA RELATIVA EFFICACIA; GLI ESITI DEVONO ESSERE REGISTRATI E CONSERVATI

### **6.3 REQUISITI DI QUALIFICAZIONE DEI VALUTATORI**

PER ASSICURARE LA CREDIBILITÀ DEI RISULTATI DELLE VERIFICHE ISPETTIVE (SIA INTERNE CHE ESTERNE), È NECESSARIO GARANTIRE LA COMPETENZA DEI VALUTATORI; TALE COMPETENZA DEVE ESSERE COMMISURATA AL RUOLO SVOLTO NEL PROCESSO DI VERIFICA

NEL SEGUITO SI ILLUSTRANO I REQUISITI DI QUALIFICAZIONE DEI COSIDDETTI *VALUTATORI "PROFESSIONALI"*

I CRITERI ESPOSTI COSTITUISCONO UN UTILE RIFERIMENTO ANCHE PER GLI ADDETTI ALLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE NELLE ORGANIZZAZIONI, MA NON È DETTO CHE DEBBANO ESSERE TUTTI SODDISFATTI AL CONTEMPO, QUANTOMENO PER ORGANIZZAZIONI DI PICCOLE E MEDIE DIMENSIONI E/O NELLE FASI INIZIALI DI SVOLGIMENTO DELLA MANSIONE

#### ***6.3.1 REQUISITI GENERALI DI QUALIFICAZIONE***

GLI ELEMENTI GENERALI DI QUALIFICAZIONE DEI VALUTATORI, COSÌ COME PRESCRITTI DALLA NORMATIVA APPLICABILE, SONO I SEGUENTI:

- *ISTRUZIONE SCOLASTICA*; COME REQUISITO MINIMO, È RICHIESTO IL POSSESSO DI DIPLOMA DI SCUOLA MEDIA SUPERIORE, PREFERIBILMENTE IN DISCIPLINE TECNICHE;

- **ADDESTRAMENTO**; PUÒ ESSERE FORNITO DALLA ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA O DA ENTI SPECIALIZZATI ESTERNI, TRAMITE OPPORTUNI CORSI DI FORMAZIONE CHE DEVONO RIGUARDARE:

- LA CONOSCENZA DELLE NORME APPLICABILI AL SISTEMA OGGETTO DI VERIFICA;
- LA CONOSCENZA DELLE TECNICHE DI ESAME, INTERROGAZIONE, REGISTRAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE;
- L'ACQUISIZIONE DELLE NECESSARIE ABILITÀ DI PIANIFICAZIONE, COMUNICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONDUZIONE DELLA VERIFICA

LA DURATA DELL'ADDESTRAMENTO DI CUI SOPRA DEVE ESSERE DI ALMENO 40 ORE; L'AVVENUTA ACQUISIZIONE DELLE CONOSCENZE E ABILITÀ SOPRA EVIDENZIATE DEVE ESSERE DIMOSTRATO NELLE FORME APPROPRIATE (ESAMI ORALI E SCRITTI, OSSERVAZIONE DIRETTA, PEER REVIEWS)

- **ESPERIENZA PROFESSIONALE GENERICA**; SONO RICHIESTI ALMENO 5 ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA, IN POSIZIONI DI CARATTERE TECNICO, MANAGERIALE O PROFESSIONALE, COMPORTANTI ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE, SOLUZIONE DI PROBLEMI, COMUNICAZIONE, NEI CONFRONTI DI ALTRE FIGURE PROFESSIONALI INTERNE ALLA ORGANIZZAZIONE, O CLIENTI O ALTRE PARTI INTERESSATE;

IL NUMERO DI ANNI PUÒ ESSERE RIDOTTO A 4, PER PERSONE IN POSSESSO DI DIPLOMA DI LAUREA O EQUIVALENTI; ALMENO DUE ANNI DELL'ESPERIENZA DI LAVORO DEVONO RIGUARDARE ATTIVITÀ "CONNESSE" CON I SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE OGGETTO DI VALUTAZIONE

- **ESPERIENZA SPECIFICA DI VERIFICHE ISPETTIVE**; PRIMA DELLA ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ DIRETTE NELLA CONDUZIONE DI VERIFICHE ISPETTIVE, LA PERSONA DEVE AVER MATURATO SUFFICIENTE ESPERIENZA SPECIFICA, TRAMITE EFFETTUAZIONE DI ALMENO 4 VERIFICHE ISPETTIVE COMPLETE, PER UN TOTALE DI ALMENO 20 GIORNI DI ATTIVITÀ; TALE ESPERIENZA DEVE ESSERE STATA ACQUISITA SOTTO IL COORDINAMENTO E LA GUIDA DI UN QUALIFICATO RESPONSABILE DI GRUPPO DI VALUTAZIONE

- *DOTI E CARATTERISTICHE PERSONALI: IL VALUTATORE DEVE POSSEDERE E COLTIVARE LE SEGUENTI DOTI PERSONALI:*
  - *APERTURA MENTALE: DISPONIBILITÀ A PRENDERE IN CONSIDERAZIONE IDEE E PUNTI DI VISTA ALTERNATIVI;*
  - *DIPLOMAZIA: TATTO E ABILITÀ NEI RAPPORTI PERSONALI;*
  - *PRONTEZZA DI SPIRITO;*
  - *INTUIZIONE;*
  - *TENACIA; IN TERMINI DI PERSISTENZA E CAPACITÀ DI CONCENTRAZIONE SUGLI OBIETTIVI;*
  - *CAPACITÀ DECISIONALE;*
  - *REALISMO; CAPACITÀ DI COGLIERE LE SITUAZIONI IN MODO REALISTICO;*
  - *ABILITÀ ANALITICA; CAPACITÀ DI COMPRENDERE SITUAZIONI COMPLESSE, COGLIENDONE LE CRITICITÀ;*
  - *FIDUCIA IN SÉ STESSO;*
  - *INTEGRITÀ MORALE; VERITIERO, SINCERO, ONESTO, ECC..*

IL VALUTATORE DEVE UTILIZZARE QUESTE SUE CARATTERISTICHE AL FINE DI:

- OTTENERE E VALUTARE CORRETTAMENTE LE EVIDENZE OGGETTIVE;
- RIMANERE FEDELE ALLO SCOPO DELLA VERIFICA ISPETTIVA SENZA ESITAZIONI, TIMORI O FAVORITISMI;
- TENERE COSTANTEMENTE SOTTO CONTROLLO GLI EFFETTI DELLE OSSERVAZIONI E LE INTERAZIONI A LIVELLO PERSONALE NEL CORSO DELLA VERIFICA ISPETTIVA;
- CONDURRE L'INTERO PROCESSO DI VERIFICA ISPETTIVA SENZA DISTRAZIONI;

- REAGIRE EFFICACEMENTE IN SITUAZIONI DI TENSIONE;
- RAGGIUNGERE CONCLUSIONI, BASATE SULLE OSSERVAZIONI RACCOLTE, CHE RISULTINO CONDIVISE DA TUTTI;
- RIMANERE FERMO NELLE CONCLUSIONI RAGGIUNTE ANCHE IN PRESENZA DI SOLLECITAZIONI A CAMBIARLE CHE NON SIANO BASATE SU EVIDENZE OGGETTIVE

I VALUTATORI (IN PARTICOLAR MODO QUELLI INTERNI) DEVONO ESSERE IN GRADO DI STABILIRE UN RAPPORTO DI RECIPROCA FIDUCIA CON LE PERSONE OPERANTI NELLE AREE ISPEZIONATE, CONVINCENDOLE CHE IL LORO INTERVENTO HA FINALITÀ DI AIUTO E NON DI CRITICA O REPRESSIONE; SENZA LA COLLABORAZIONE ATTIVA DEI SOGGETTI ISPEZIONATI, CHE DEVE ESSERE CONQUISTATA POI-CHÉ NON NECESSARIAMENTE SPONTANEA, LA VERIFICA ISPETTIVA PUÒ NON CONSEGUIRE I SUOI OBIETTIVI

UNA PERSONA CHE SODDISFA AI REQUISITI ELENCATI È, *POTENZIALMENTE*, IN GRADO DI SVOLGERE LA FUNZIONE DI VALUTATORE

PER IL PIENO ED EFFICACE ESPLETAMENTO DELLA MANSIONE, SONO COMUNQUE NECESSARIE COMPETENZE SPECIFICHE CHE, ANCORCHÉ IN PARTE INCLUSE NEL PERCORSO FORMATIVO SOPRA DESCRITTO, È UTILE RICHIAMARE ESPLICITAMENTE

TALI COMPETENZE DIPENDONO DAL TIPO DI SISTEMA DI GESTIONE AZIENDALE OGGETTO DI VALUTAZIONE (ES. QUALITÀ O AMBIENTE)

### **6.3.2 COMPETENZE SPECIFICHE**

COMPRENDONO:

- LA PADRONANZA DELLE PROCEDURE, TECNICHE E METODOLOGIE DI CONDUZIONE DELLE VERIFICHE ISPETTIVE, NECESSARIA PER ASSICURARE LA CONSISTENZA E SISTEMATICITÀ DELLE VERIFICHE;
- LA CONOSCENZA APPROFONDATA DELLE CARATTERISTICHE E DEL FUNZIONAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE OGGETTO DI VERIFICA E DELLE NORME E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO, INDISPENSABILE PER LA CHIARA COMPrensIONE DEGLI SCOPI E PER L'EFFICACE APPLICAZIONE DEI CRITERI DI VERIFICA;

- LA CONOSCENZA DEGLI ASPETTI ORGANIZZATIVI PROPRI DELLE ORGANIZZAZIONI ISPEZIONATE (STRUTTURA, FUNZIONI, INTERAZIONI TRA FUNZIONI, PROCESSI ECONOMICI, TERMINOLOGIA, ECC.), RICHIESTA PER LA COMPrensIONE DELL'AMBIENTE OPERATIVO DELL'ORGANIZZAZIONE OGGETTO DI VERIFICA;
- LA CONOSCENZA DELLE LEGGI, REGOLAMENTI E DISPOSIZIONI IN GENERE APPLICABILI AI PROCESSI E PRODOTTI DELLA ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA;
- LA CONOSCENZA APPROFONDITA DEI PRINCIPI E DELLA PRASSI DELLA QUALITÀ (PER I SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ) E DELLE SCIENZE E TECNOLOGIE AMBIENTALI (PER I SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE);
- LA CONOSCENZA TECNICA E TECNOLOGICA DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI DELL'ORGANIZZAZIONE ISPEZIONATA E DELL'IMPATTO AMBIENTALE DEI MEDESIMI

### **6.3.3 *RESPONSABILI DI GRUPPI DI VALUTAZIONE***

REQUISITI PIÙ ESTESI SI APPLICANO AI *RESPONSABILI DI GRUPPI DI VALUTAZIONE*; IN AGGIUNTA AI CRITERI SU ESPOSTI, SI RICHIEDONO:

- IL POSSESSO DI ADEGUATE DOTI ED ABILITÀ DI LEADERSHIP;
- L'AVVENUTA EFFETTUAZIONE DI ALMENO 3 VERIFICHE ISPETTIVE, IN VESTE DI CANDIDATO RESPONSABILE, SOTTO LA SUPERVISIONE E GUIDA DI UN QUALIFICATO TEAM LEADER, PER UN TOTALE DI ALMENO 15 GIORNI DI ATTIVITÀ IN TALE RUOLO;
- LA CAPACITÀ DI SINTESI E DI FORMULAZIONE DI GIUDIZI IN ORDINE AL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA VERIFICA

### **6.3.4 *MANTENIMENTO DELLA COMPETENZA E ARMONIZZAZIONE DEI COMPORTAMENTI***

PER IL *MANTENIMENTO DELLA COMPETENZA*, SI RICHIEDE UNO AGGIORNAMENTO CONTINUO DELLE QUALIFICAZIONE GENERALE E DELLE COMPETENZE SPECIFICHE, TRAMITE COSTANTE SVOLGIMENTO DELLA MANSIONE, PARTECIPAZIONE A CORSI DI AGGIORNAMENTO, STUDI PERSONALI, ECC., CON RIFERIMENTO ALL'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA E DELLE TECNICHE E TECNOLOGIE APPLICABILI AI SISTEMI/PROCESSI OGGETTO DI ISPEZIONE

UN PUNTO CERTAMENTE CRITICO È RAPPRESENTATO DALLA ARMONIZZAZIONE DEI COMPORTAMENTI DEI VALUTATORI, POICHÉ IL RISULTATO DELLA VERIFICA È LARGAMENTE INFLUENZATO DALLA “VARIABILE VALUTATORE”

DATO PER SCONTATO CHE NON È POSSIBILE OTTENERE RISULTATI PERFETTAMENTE COINCIDENTI, L’AVVICINAMENTO DEI COMPORTAMENTI (E DEI RISULTATI) PUÒ ESSERE OTTENUTO GRAZIE:

- AD UNA ADEGUATA PROGRAMMAZIONE DELLA VERIFICA ISPETTIVA;
- ALLA PRECISA DEFINIZIONE DELLE PROCEDURE DA SEGUIRE E DEI CRITERI DA UTILIZZARE (LISTE DI RISCONTRO);
- ALL’AZIONE DI COORDINAMENTO SVOLTA DAL RESPONSABILE DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE CHE HA, PER L’APPUNTO, IL COMPITO DI ARMONIZZARE IL COMPORTAMENTO DEI VALUTATORI, TENENDO CONTO DELLE ESPERIENZE E CAPACITÀ DEI SINGOLI; IL RESPONSABILE AVRÀ CURA DI ASSEGNARE I COMPITI, STABILIRE REGOLE COMPORTAMENTALI, AFFIANCARE I SINGOLI VALUTATORI DURANTE IL LAVORO, REGISTRANDO E CORREGGENDO EVENTUALI COMPORTAMENTI DIFFORMI, ECC..

### **6.3.5 VALUTAZIONE DELLA COMPETENZA**

LA COMPETENZA DEI VALUTATORI DEVE ESSERE VALUTATA INIZIALMENTE E CON CONTINUITÀ, DA SINGOLE PERSONE O GRUPPI, TRAMITE TECNICHE OPPORTUNE, QUALI:

- RIESAME DELLE REGISTRAZIONI DI QUALIFICAZIONE;
- INTERVISTE DIRETTE;
- OSSERVAZIONE DEI COMPORTAMENTI;
- RIESAME DEI RAPPORTI DI VALUTAZIONE COMPILATI;
- ESAMI ORALI E SCRITTI, ESAMI PSICO-METRICI;
- ANALISI DELLA PERCEZIONE DELLE PRESTAZIONI DA PARTE DEI SOGGETTI VALUTATI (INCHIESTE, QUESTIONARI, TESTIMONIANZE, RECLAMI, ECC..)