

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI										
9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione										
9.1.1 Generalità L'organizzazione deve determinare: a) cosa è necessario monitorare e misurare; b) i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, necessari per assicurare risultati validi; c) quando il monitoraggio e la misurazione devono essere eseguiti; d) quando i risultati del monitoraggio e della misurazione devono essere analizzati e valutati. L'organizzazione deve valutare le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità. L'organizzazione deve conservare appropriate informazioni documentate quale evidenza dei risultati.										
	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità a)	L'organizzazione ha determinato cosa è necessario monitorare e misurare?	L'organizzazione deve in primo luogo essere in grado di determinare cosa sia necessario sottoporre a processo di monitoraggio e misurazione. Alcuni punti li richiama espressamente la norma nei paragrafi successivi: <ul style="list-style-type: none">Soddisfazione del clienteConformità di prodotti e serviziEfficacia delle azioni intraprese per affrontare rischi e opportunitàPrestazioni dei fornitori esterni Per il resto, si lascia libertà all'organizzazione di determinare cosa debba essere oggetto di misurazione, fermo restando che tutti i processi del SGQ devono comunque essere monitorati, e ne deve essere verificata l'efficacia.	Premesso che la Norma non impone in questa sezione evidenze documentate di questo requisito, il valutatore dovrà preoccuparsi di comprendere se l'organizzazione ha individuato per i processi di monitoraggio relativi alla rilevazione della conformità ai requisiti del prodotto, almeno i cinque elementi espressi poc'anzi, vale a dire: che cosa, quando, chi, come, con quali risorse. La valutazione potrà essere condotta mediante intervista e sarà finalizzata, per questo requisito, a rilevare solamente se il processo sia stato "pianificato", lasciando ad una fase successiva la verifica della coerenza tra quanto "pianificato", oggetto della rilevazione attuale, e quanto poi "attuato" (vedi punti successivi) Es. Tra i requisiti di conformità di una confezione di un prodotto alimentare vi è il suo peso. Il valutatore dovrà preoccuparsi di comprendere se l'organizzazione ha pianificato un processo per: (i) la rilevazione di questa caratteristica, (ii) il suo confronto con un valore di riferimento e (iii) la determinazione della conformità o non conformità della confezione, e se, sulla carta, si sia ragionato sulla effettiva possibilità che questo processo sia in grado di assicurare che tutte le confezioni	Durante l'intervista il valutatore si rende conto che nessuna persona dell'organizzazione dotata di delega per poter affrontare lo specifico tema (pianificazione dei processi di monitoraggio necessari a...) ha concretamente pensato a tali processi, ad esempio individuando che di un determinato requisito non è stato messa in campo alcun processo finalizzato a realizzarne un monitoraggio. Es. Tra i requisiti di conformità di una confezione di un prodotto alimentare vi è il suo colore. Situazione non conforme 1: il valutatore rileva che l'organizzazione non ha pianificato alcun processo per il monitoraggio di tale caratteristica. Situazione non conforme 2: il valutatore rileva che l'organizzazione ha pianificato di fare effettuare tale controllo ad un operatore ma che tale	- Definizione di processo di misurazione	Esempi tipici di processi di monitoraggio dei requisiti di un prodotto finalizzati a determinare la conformità sono: - Carte di controllo o per variabili - Carte di controllo o per attributi (piani di campionamento) Ovviament e il monitoraggio esprime una rilevazione su base statistica nel tempo del valore di una			

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
				realizzate siano conformi al requisito specificato Se del sistema di gestione per la qualità fanno parte anche processi di tipo contabile-amministrativo, è chiaro che dovrà esservi un sistema di controllo di gestione in grado di misurarne la funzionalità-		controllo viene svolto da diversi operatori senza alcun campione di riferimento o con un campione non adeguatamente protetto. In questo secondo caso il processo è stato pianificato ma non assicura la conformità in quanto (i) se presente il campione l'organizzazione non ha previsto che il campione potrebbe deteriorarsi nel tempo, (ii) se non presente il campione, l'organizzazione ha lasciato a diversi operatori il giudizio (il colore è una caratteristica che ogni persona rileva diversamente)		variabile, il valutatore non potrà quindi esprimere una non conformità in assenza di carte di controllo purché da qualche parte sia stato pianificato di rilevare su base temporale definita il valore delle caratteristi che in esame		
	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità b)	L'organizzazione ha determinato i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, necessari per assicurare i risultati validi?	La norma richiede che l'organizzazione si sia preoccupata di mettere a disposizione del proprio sistema processi e metodi di rilevazione del valore delle caratteristiche (requisiti) effettivamente capaci. Processi di misurazione: processi attraverso i quali si rileva il valore di una grandezza. Si ricorda che tra i sistemi utilizzati per la definizione delle grandezze vi è il sistema MKSA (misure di lunghezza, di peso, di tempo ed elettriche) Di un “processo di misurazione” fanno parte: (i) attrezzature, (ii) metodi, (iii) risorse umane, (iii) risorse finanziarie, (iv) infrastrutture. Per “processo di analisi” si intende la scomposizione di un particolare fenomeno nelle sue diverse parti per studiarle separatamente (Misurazione e conseguente monitoraggio) ed esaminarle. Il termine “processo di monitoraggio”, assente nelle definizioni della Norma UNI EN ISO 9000/2005 significa “controllare l'andamento di una o più grandezze variabili nel tempo” (fonte Treccani – Dizionario della lingua italiana). È evidente che le “grandezze” da rilevare	Restando nell’esempio di cui sopra, la rilevazione del peso della confezione, il valutatore dovrà capire se il processo pensato per la rilevazione del dato sia effettivamente capace, in grado cioè di realizzare la misura richiesta. La rilevazione del dato di peso di una confezione di insalata di 100 gr è realizzato attraverso un sistema a celle di carico la cui incertezza di misura prevista sia pari al 1% del valore rilevato e la risoluzione dello strumento sia di 0.5 gr. Il cliente richiede su questa caratteristica che il peso sia di 100 gr con una tolleranza ammessa di 5 gr in eccesso o in difetto. In questo caso l'organizzazione ha pianificato un “processo di misurazione” in grado di assicurare la	Facendo riferimento all’esempio precedente un esempio di non conformità sarebbe stato quello di avere pianificato l'utilizzo di una bilancia con una incertezza di misura pari al 10% del valore rilevato. In nessun caso la rilevazione potrebbe garantire il rispetto del requisito stabilito dal cliente poiché anche la rilevazione di un valore di peso pari a 100 gr potrebbe essere o 110 gr (non conforme per eccesso di peso) o 90 gr (non conforme per difetto di peso)		UNI EN ISO 9000:2005 Figura A.13 - Concetti relativi alla gestione per la qualità per i processi di misurazione e (3.10)			

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
			<p>saranno tutte quelle attinenti i requisiti individuati come determinanti la conformità del prodotto</p> <p>In relazione al terzo elemento, “dimostrare la conformità ai requisiti di prodotto”, il primo dei tre obiettivi esplicitati, il valutatore non può fare altro in questa fase che verificare che i processi di monitoraggio pianificati siano effettivamente attinenti alle caratteristiche del prodotto, riguardino cioè tutte le caratteristiche definite nelle specifiche di fornitura del prodotto (requisiti) al cliente.</p> <p>Per tutti i processi ed i prodotti/servizi, dovranno essere stabiliti, metodologie per il monitoraggio e la misurazione, che di volta in volta potranno essere quantitative, qualitative, statistiche, ecc.</p>		“conformità ai requisiti del prodotto” poiché la misura rilevata consentirà all’azienda di distinguere sempre prodotti conformi da prodotti non conformi.					
	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità c)	L’organizzazione ha determinato quando il monitoraggio e la misurazione debbano essere eseguiti?	Non è sufficiente determinare quali misurazioni, monitoraggi, analisi, ecc. debbano essere eseguite. È necessario anche determinare con che tempistiche debbano essere svolte per valutare l’efficacia dei processi.	Per ogni processo devono essere predisposte opportune istruzioni di lavoro, che prevedano le tempistiche di analisi, di misurazione, e di verifica dei risultati. Sui prodotti, posso avere misurazioni al 100%, a campione, su base del lotto di produzione, ecc. Su un servizio, posso monitorare in continuo, posso prevedere piani di monitoraggio sistematici, ecc. Esempio ente pubblico.						
	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.1.1 Generalità d)	L’organizzazione ha determinato quando i risultati del monitoraggio e della misurazione debbano essere analizzati e valutati?	<p>I dati risultanti dalle operazioni di monitoraggio e misurazione devono poi essere analizzati e valutati per determinare in che maniera possano fungere da strumento per il miglioramento del sistema stesso. Bisogna quindi stabilire tempistiche e modalità di controllo degli stessi</p> <p>I diversi dati raccolti nell’organizzazione devono anche essere utilizzati Non basta raccogliere dati se non sappiamo come utilizzarli.</p> <p>Per questo il valutatore deve comprendere quali siano le situazioni nelle quali queste informazioni determinano una variazione in meglio delle diverse caratteristiche dell’organizzazione</p>	<p>Esempio azienda su commessa per acciaierie.</p> <p>L’azienda stabilisce di analizzare con cadenza bisettimanale i dati di contabilità industriale dei cantieri, il turnover del personale, il rendimento dei mezzi, i tempi di fermo macchine e la loro gravità, ecc. ecc.</p> <p>Il tutto al fine di determinare l’organico e le risorse da assegnare ad ogni cantiere per avere il servizio svolto nella maniera più corretta, e nello stesso tempo evitare esuberanti o sottodimensionamenti di risorse.</p>	L’azienda acquisisce i dati relativi ad ogni cantiere, ma non prevede incontri a scadenze specifiche per l’analisi degli stessi. Il risultato è che scopre le eventuali carenze o difficoltà dei singoli cantieri con mesi di ritardo rispetto a quando avrebbe potuto intervenire.					
	9.1 Monitoraggio, misurazione,	L’organizzazione valuta le prestazioni e l’efficacia del	Il monitoraggio riguarda essenzialmente l’analisi del comportamento della conformità del sistema ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001 e di tutte le leggi e regolamenti particolari ai quali il sistema deve sottoporsi.	L’organizzazione ha pianificato attraverso quale processo monitorare le informazioni attinenti l’efficacia del sistema in relazione al sistema, più o	L’organizzazione non mostra di avere pianificato in alcun modo un processo che consenta la raccolta		Vari esempi di misurazione e dei			

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	analisi e valutazione 9.1.1 Generalità	sistema di gestione per la qualità?	<p>Per comprendere appieno quali leggi, regolamenti, norme contengano riferimenti relativi al sistema di gestione per la qualità il valutatore dovrebbe considerare tutte le parti interessate, vale a dire il mercato (i clienti), il contesto socio economico nazionale ed internazionale (le leggi ed i regolamenti cogenti), gli investitori (nel caso ad esempio di società quotate in borsa), etc...</p> <p>Qualora l’organizzazione produca ad esempio valvole per il settore gas destinate ad ambienti potenzialmente esplosivi, essa dovrà tenere in considerazione tutti i requisiti contenuti nelle Direttive comunitarie Pertinenti (nello specifico caso la DIRETTIVA ATEX 94/9/CE).</p> <p>Analogamente per settori particolari come quello dei giocattoli, dei dispositivi medici, dei prodotti farmaceutici, etc...</p> <p>Il valutatore in questo caso non potrà esimersi dall’avere competenze (personalmente o all’interno del team di verifica) specifiche sull’argomento.</p> <p>Il monitoraggio riguarda essenzialmente il comportamento degli indicatori di prestazione del sistema rispetto agli obiettivi assegnati.</p> <p>Il riferimento diventa il piano degli obiettivi dell’organizzazione (budget, business plan, piano industriale, Balanced Scorecard, ...)</p> <p>La misura riguarda essenzialmente la modalità attraverso la quale rilevo il valore dell’indicatore. In molti casi tale rilevazione è assicurata dalla esistenza di sistemi informativi in grado di rilevare da basi dati differenti informazioni essenziali per la composizione di un valore. Tali sistemi vanno in genere sotto il nome di sistemi di Business Intelligence.</p> <p>L’azione del valutatore sarà semplicemente quella di valutare la consistenza della fonte di informazioni sulla base della quale l’Organizzazione ha impostato il sistema di misura della propria efficacia.</p>	<p>meno articolato, degli obiettivi aziendali.</p> <p>Es.</p> <p>L’organizzazione ha pianificato di realizzare un cruscotto di indicatori contenente informazioni sulla efficacia del sistema di gestione per la qualità.</p> <p>L’organizzazione ha pianificato i processi attraverso i quali raccogliere le informazioni riguardanti il sistema degli obiettivi aziendali. Sono in particolare stati affrontati i temi seguenti; (i) quali informazioni raccogliere, (ii) come raccoglierle (quantità e frequenza), (iii) con quali risorse (strumenti, persone, risorse finanziarie)</p>	<p>strutturata e continua delle misurazioni e la conseguente valutazione</p> <p>L’organizzazione non ha pianificato i processi di misurazione legati al sistema degli obiettivi, non ha cioè chiaramente definito le informazioni da raccogliere, le modalità di raccolta e le risorse .</p>		processi interni.			
	9.1.1 Generalità	L’organizzazione conserva appropriate informazioni documentate quale evidenza dei risultati?	<p>Tutti i risultati relativi alle misurazioni svolte nei processi devono essere adeguatamente documentate e conservate.</p> <p>Chiaramente, anche le azioni derivanti dai risultati della misurazione dovranno essere documentate e conservate.</p> <p>I processi di misurazione, analisi, monitoraggio e miglioramento devono essere documentati e dovranno assicurare la conformità del SGQ: assicurando che quanto il SGQ prevede venga realmente svolto.</p>		Vedi esempi paragrafi precedenti.					

9.1.2 Soddisfazione del cliente

L'organizzazione deve monitorare la percezione del cliente riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte. L'organizzazione deve determinare i metodi per ottenere, monitorare e riesaminare queste informazioni.
Nota Esempi di monitoraggio della percezione del cliente possono comprendere indagini sui clienti, informazioni di ritorno da parte del cliente sui prodotti forniti e servizi erogati, riunioni con i clienti, analisi delle quote di mercato, espressioni di gradimento, richieste di interventi in garanzia e rapporti dei venditori.

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	9.1.2 Soddisfazione del cliente	L'Organizzazione ha monitorato la percezione del cliente riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte?	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. I dati e le informazioni raccolti devono essere utilizzati in modo efficace. L'organizzazione deve monitorare la propria capacità di soddisfare i requisiti del cliente individuando e applicando metodi che riescano, in maniera diretta o indiretta, a rilevare, nel modo più oggettivo possibile, la propria capacità di soddisfare i requisiti del cliente. Il monitoraggio della soddisfazione del cliente è senz'altro una misura che deve essere presa in considerazione per valutare le prestazioni del SGQ. Se il cliente è soddisfatto significa, molto probabilmente, che il SGQ nel uso insieme funziona in maniera corretta. Viceversa se il cliente non è soddisfatto perché si rilevano diversi reclami e perdita dei clienti il SGQ nel suo insieme non opera in maniera corretta.		Un'organizzazione ha predisposto un questionario da inviare al cliente a fine lavori. I dati pervenuti dai questionari sono riepilogati in apposito documento permettendo il loro monitoraggio. L'organizzazione tiene monitorata la soddisfazione del cliente anche mediante appositi indicatori, come ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> N° reclami clienti pervenuti; N° nuovi clienti acquisiti mediante passaparola; N° clienti persi nel corso dell'anno. Le informazioni riguardanti la valutazione della soddisfazione del cliente sono ritenuti dalla Direzione importanti tanto quanto gli indicatori economici e di efficacia del SGQ.	Un'organizzazione ha predisposto un questionario da inviare al cliente a fine lavori. I questionari compilati ricevuti non sono monitorati dal Responsabile previsto e portati a conoscenza della Direzione. L'organizzazione nel corso dell'anno ha migliorato gli indicatori del fatturato e dell'utile ma un calo dei valori riportati sui questionari di soddisfazione cliente. La Direzione non ha preso in considerazione il calo dei valori di soddisfazione cliente ricevuti, ritenendoli meno rilevanti rispetto a quelli economici		Link doc. analisi esito questionari soddisfazione cliente		
	9.1.2 Soddisfazione del cliente	L'organizzazione determina i metodi per ottenere e monitorare e riesaminare tali informazioni?	L'organizzazione deve determinare come riuscire ad ottenere informazioni che permettano di rilevare il grado di soddisfazione dei propri clienti e determinare come utilizzare queste informazioni.		Possono essere considerati metodi di valutazione della soddisfazione del cliente i seguenti: (metodi diretti, (ii) metodi indiretti. Fanno parte della prima categoria l'invio di questionari, indagini telefoniche o l'utilizzo di metodiche quali il "mystery client"; fanno parte della seconda categoria l'analisi dei dati di comportamento	Assenza di metodi per ottenere ed utilizzare informazioni sulla soddisfazione del cliente: non predisposto un questionario o disponibilità di appositi indicatori.				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<p>(reclami, non conformità, segnalazioni, etc...)</p> <p>Un'organizzazione ha definito che l'invio del questionario varia a seconda della tipologia di cliente.</p> <p>Per i nuovi clienti e quelli occasionali il questionario di soddisfazione viene inviato alla fine di lavoro eseguito, per i clienti i cui rapporti sono continuativi il questionario viene inviato una sola volta all'anno, nel mese di dicembre.</p> <p>Con i clienti frequenti sono volte inoltre delle indagini telefoniche da parte del Responsabile commerciale dell'organizzazione per percepire meglio il grado di soddisfazione del cliente e mantenere stretti i rapporti.</p> <p>Oltre al questionario l'organizzazione dispone di ulteriori indicatori per avere una valutazione della soddisfazione del cliente più accurata ed oggettiva. Gli indicatori impiegati sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° reclami clienti pervenuti; • N° nuovi clienti acquisiti mediante passaparola; • N° clienti persi; 					

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<ul style="list-style-type: none">• Andamento del fatturato dei clienti storici• Numero di interventi richiesti in garanzia• Rapporti specifici della rete commerciale, ecc.					
<p>9.1.3 Analisi e valutazione</p> <p>L'organizzazione deve analizzare e valutare i dati e le informazioni appropriati che emergono dal monitoraggio e dalla misurazione.</p> <p>I risultati dell'analisi devono essere utilizzati per valutare:</p> <p>a) la conformità di prodotti e servizi;</p> <p>b) il grado di soddisfazione del cliente;</p> <p>c) le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;</p> <p>d) se la pianificazione è stata condotta efficacemente;</p> <p>e) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità;</p> <p>f) le prestazioni dei fornitori esterni;</p> <p>g) l'esigenza di miglioramenti del sistema di gestione per la qualità.</p> <p>Nota I metodi per analizzare i dati possono comprendere tecniche statistiche.</p>										
	9.1.3 Analisi e valutazione	L'organizzazione analizza e valuta i dati e le informazioni appropriati che emergono dal monitoraggio e dalla misurazione?	L'organizzazione deve predisporre 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 SGQ. Tali dati dovrebbero 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. Tutti i dati raccolti devono aiutare l'organizzazione a comprendere il suo operato. L'organizzazione deve determinare (Quali dati?), raccogliere (dove si trovano i dati?) ed analizzare (i dati raccolti sono idonei o no?) per dimostrare l'adeguatezza del SGQ. I dati raccolti e la loro analisi devono fornire utili informazioni per identificare quali attività necessitano di un miglioramento e dunque intraprendere le opportune azioni di miglioramento.		L'organizzazione ha determinato (n° NC e osservazioni rilevate in sede di Audit interno ed esterno), raccolto (i dati sono riportati sui rapporti degli audit eseguiti), ed analizzato (I dati sono stati analizzati nel loro insieme durante il Riesame della direzione). L'organizzazione ha rilevato solo un paio di osservazioni durante le attività di Audit: la Direzione ritiene adeguato il proprio Sistema di gestione per la qualità. Disponibilità di dati che forniscono evidenza della capacità di raggiungere gli obiettivi fissati. L'organizzazione ha predisposto un documento denominato	Mancata disponibilità di dati che forniscono evidenza della capacità di raggiungere gli obiettivi fissati. A seguito dell'analisi dei dati la Direzione non individua i miglioramenti che possono essere attuati, non assicurando il miglioramento dell'efficacia del Sistema.		Esempi di cruscotto indicatori KPI		

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<p>“Indicatori” il quale determina e raccoglie, per tutti i processi del Sistema di gestione per la qualità, le informazioni che intende analizzare. (Es. per l’ufficio vendite sono determinati e raccolti le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none">• il numero dei preventivi inviati;• il valore economico dei preventivi inviati;• il numero dei preventivi accettati dal cliente;• il valore economico dei preventivi accettati dal cliente;• ... <p>A seguito dell’analisi dei dati la Direzione individua i miglioramenti che possono essere attuati, definendo nuovi obiettivi e assicurando il miglioramento dell’efficacia del Sistema.</p> <p>La Direzione ha definito che il rapporto tra i preventivi inviati e quelli acquisiti deve aumentare del 2% rispetto all’anno precedente.</p> <p>Un’organizzazione che opera nel settore edile ha visto un calo del fatturato del 30% rispetto all’anno precedente.</p> <p>Le statistiche di settore rilevano che le imprese edili, a livello nazionale,</p>					

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					abbiano visto un calo medio del 45% a causa della crisi economica.					
	9.1.3 Analisi e valutazione a)	I risultati dell'analisi comprendono la conformità di prodotti e servizi?	L'analisi dei dati deve in primo luogo fornire informazioni sulla conformità ai requisiti del prodotto/servizio fornito		Disponibili analisi, degli ultimi 5 anni, riguardanti: <ul style="list-style-type: none"> n° reclami clienti pervenuti; n° non conformità rilevate in produzione; N° penali pagate per non soddisfacimento dei requisiti contrattuali; ...	Non disponibile un'analisi dati in merito alla conformità ai requisiti del prodotto. Disponibili i dati delle non conformità avute in produzione ma questi non sono analizzati nel loro insieme.		Esempi di analisi di conformità in ambito privato e pubblico.		
	9.1.3 Analisi e valutazione b)	I risultati dell'analisi comprendono il grado di soddisfazione del cliente?	L'analisi dei dati deve fornire informazioni sulla soddisfazione del cliente.		Disponibili analisi, degli ultimi 5 anni, riguardanti: <ul style="list-style-type: none"> numero reclami clienti pervenuti; dati raccolti nei questionari inviati ai clienti; n° nuovi clienti acquisiti mediante passaparola; n° clienti persi; n° di riordini variazioni % del fatturato per cliente 	Non disponibile un'analisi dati in merito alla soddisfazione del cliente. Disponibili i dati dei questionari raccolti ma questi non sono analizzati nel loro insieme.				
	9.1.3 Analisi e valutazione c)	I risultati dell'analisi comprendono le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?	L'individuazione, la raccolta e l'analisi dei dati devono dimostrare l'efficacia del SGQ. I dati raccolti e la loro analisi devono fornire utili informazioni per identificare quali attività necessitano di un miglioramento e dunque intraprendere le opportune azioni di miglioramento.		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di dati che forniscono evidenza della capacità di raggiungere gli obiettivi fissati. L'organizzazione ha predisposto un documento denominato "Indicatori" il quale determina e raccoglie, per tutti i processi del Sistema di gestione per la qualità, le 	<ul style="list-style-type: none"> Mancata disponibilità di dati che forniscono evidenza della capacità di raggiungere gli obiettivi fissati. 				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					informazioni che intende analizzare.					
	9.1.3 Analisi e valutazione d)	I risultati dell'analisi sono utilizzati per valutare se la pianificazione è stata condotta efficacemente?	I risultati delle analisi devono essere usati dall'organizzazione per valutare se le attività di pianificazione del sistema e della produzione/erogazione di servizi sono state svolte in maniera efficace. È in questa fase che deve essere verificata l'attività di analisi del contesto, pianificazione strategica, pianificazione operativa.		Allargando il campo di visione, è la corrispondenza dei risultati con gli obiettivi il vero dato per valutare se la pianificazione sia stata efficace. Se i risultati non corrispondono a quanto previsto in sede di pianificazione, può voler dire che il sistema non è efficace, ma può anche voler dire che la pianificazione non è stata svolta in maniera accurata e precisa come doveva essere.					
	9.1.3 Analisi e valutazione e)	I risultati dell'analisi sono utilizzati per valutare l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità??	In corrispondenza con quanto fatto in precedenza, anche le azioni specifiche intraprese per affrontare i rischi e le opportunità devono essere valutate, ed i risultati devono essere opportunamente valutati per comprendere in che maniera l'azienda sia pronta per affrontare i rischi o sfruttare le opportunità presenti.	Punto nuovo della norma 2015.	Presenti verbalizzazioni di riunioni e analisi, dove nel corso dell'anno si valutino le azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità, e, in base ai risultati, si stabilisca se apporre cambiamenti o proseguire nella strada tracciata.					
	9.1.3 Analisi e valutazione f)	I risultati dell'analisi sono utilizzati per valutare le prestazioni dei fornitori esterni?	L'analisi dei dati deve fornirmi informazioni in merito ai fornitori, in maniera tanto più accurata quanto più è critico il loro apporto al prodotto/servizio fornito.		Disponibili analisi, degli ultimi 3/5 anni, riguardanti: <ul style="list-style-type: none"> n° non conformità dei diversi fornitori, sia nel loro insieme sia specifiche per ogni fornitore; Indice di affidabilità del fornitore (rapportando numero di ordini forniti / numero delle non conformità emerse); 	Non disponibile un'analisi dati in merito all'operato dei fornitori.				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<ul style="list-style-type: none"> Analisi prezzo dei principali prodotti acquistati; ... 					
	9.1.3 Analisi e valutazione g)	I risultati dell'analisi sono utilizzati per valutare l'esigenza di miglioramento del sistema di gestione?	I dati raccolti e la loro analisi devono fornire utili informazioni per identificare quali attività necessitano di un miglioramento e dunque intraprendere le opportune azioni di miglioramento.		<p>L'organizzazione ha predisposto un documento denominato "Indicatori" il quale determina e raccoglie, per tutti i processi del Sistema di gestione per la qualità, le informazioni che intende analizzare. (Es. per l'ufficio vendite sono determinati e raccolti le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> il numero dei preventivi inviati; il valore economico dei preventivi inviati; il numero dei preventivi accettati dal cliente; il valore economico dei preventivi accettati dal cliente; ... <p>A seguito dell'analisi dei dati la Direzione individua i miglioramenti che possono essere attuati, definendo nuovi obiettivi e assicurando il miglioramento dell'efficacia del Sistema.</p> <p>La Direzione ha definito che il rapporto tra i preventivi inviati e quelli acquisiti deve aumentare del 2% rispetto all'anno precedente.</p>	<p>L'organizzazione ha predisposto un documento denominato "Indicatori" il quale determina e raccoglie, per tutti i processi del Sistema di gestione per la qualità, le informazioni che intende analizzare. (Es. per l'ufficio vendite sono determinati e raccolti le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> il numero dei preventivi inviati; il valore economico dei preventivi inviati; il numero dei preventivi accettati dal cliente; il valore economico dei preventivi accettati dal cliente; ... <p>A seguito dell'analisi dei dati la Direzione non individua i miglioramenti che possono essere attuati, non assicurando il miglioramento dell'efficacia del Sistema.</p>				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
9.2 Audit interno										
9.2.1 L'organizzazione deve condurre, a intervalli pianificati, audit interni allo scopo di fornire informazioni per accertare se il sistema di gestione per la qualità: a) è conforme ai: 1) requisiti propri dell'organizzazione relativi al suo sistema di gestione per la qualità; 2) requisiti della presente norma internazionale; b) è efficacemente attuato e mantenuto										
	9.2 Audit interno 9.2.1 a) 1)	L'organizzazione conduce a intervalli pianificati audit interni, per accertare se il sistema è conforme ai requisiti propri dell'organizzazione relativi al suo sistema di gestione per la qualità?	<p>L'organizzazione deve predisporre ed attuare un programma di audit interni del suo SGQ al fine di accertarsi che il proprio Sistema di gestione per la qualità sia conforme ai requisiti della norma e ad ogni altro requisito applicabile di origine interna o esterna (procedure interne, politica, obblighi cogenti,...) sia stato efficacemente attuato e venga correttamente mantenuto.</p> <p>Gli audit interni sono inoltre uno strumento importantissimo per identificare eventuali carenze e dunque l'attuazione di azioni di miglioramento.</p> <p>Il programma di audit interno deve tenere conto e comprendere molteplici aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lo stato e l'importanza dei processi da sottoporre ad audit; • i risultati di audit svolti in precedenza; • gli obiettivi degli audit; <ul style="list-style-type: none"> ○ la pianificazione degli audit (tempi, aree ed elementi da sottoporre ad audit); ○ la nomina degli auditor che non devono essere coinvolti nelle attività oggetto dell'audit; ○ la definizione dei metodi e criteri per la conduzione degli audit, che devono assicurare obiettività ed imparzialità. <p>Il valutatore deve assicurarsi che l'organizzazione conduca gli audit interni secondo quanto pianificato.</p> <p>Al fine di soddisfare questo requisito dovrà capire come e dove è registrata la pianificazione degli audit interni e recuperare le evidenze oggettive che gli audit interni sono stati eseguiti come da pianificazione.</p> <p>Gli audit interni sono uno strumento che consente all'organizzazione di verificare se il suo operato avviene in conformità a quanto pianificato nei paragrafi precedenti della norma.</p> <p>Il valutatore, durante la conduzione degli audit interni, verifica che la conduzione degli audit interni abbiano trattato la conformità del SGQ a quanto pianificato.</p> <p>Gli Audit interni devono assicurare che il SGQ sia conforme ai requisiti del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa e dunque alle procedure, regole che l'organizzazione si è posta e ha definito nel proprio Sistema.</p> <p>Il valutatore verifica che le regole che l'organizzazione si è posta vengano realmente attuate.</p>		<p>L'organizzazione ha svolto gli audit interni in accordo al proprio piano di audit, mantenendo le dovute registrazioni (Rapporti di audit, check-list).</p> <p>Gli audit interni, pianificati nel mese di maggio, sono stati eseguiti in data 8 maggio.</p> <p>L'organizzazione ha pianificato di ridurre del 10% i tempi di stesura dei preventivi; di fornire ai responsabili di produzione documentazione che riporta i requisiti del prodotto; di tenere traccia sulla scheda di lavorazione dei controlli svolti.</p> <p>Durante gli audit, le voci sopra descritte, sono attuate dall'organizzazione e sono disponibili evidenze oggettive che tale controllo è stato svolto, in quanto le informazioni sono registrate nella check-list predisposta.</p> <p>La check-list predisposta per lo svolgimento degli audit interni è esaustiva e racchiude domande specifiche per verificare e</p>	<p>L'organizzazione ha pianificato per l'anno in corso lo svolgimento senza definire in maniera accurata il periodo.</p> <p>Non sono disponibili evidenze che gli audit interni siano stati effettivamente eseguiti (Es. mancanze di check-list, rapporti di audit,...)</p> <p>L'organizzazione ha pianificato di ridurre del 10% i tempi di stesura dei preventivi; di fornire ai responsabili di produzione documentazione che riporta i requisiti del prodotto; di tenere traccia sulla scheda di lavorazione dei controlli svolti.</p> <p>Durante gli audit, le voci sopra descritte non sono attuate, o attuate solo parzialmente, dall'organizzazione.</p> <p>Il SGQ ha stabilito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • di svolgere trimestralmente il riesame della direzione: ogni sei mesi viene svolto il riesame della direzione. • che gli attestati dei corsi della sicurezza vengano archiviati nelle schede del personale: gli attestati dei corsi svolti 		<p>Esempio di piano di audit</p> <p>Esempio di check-list di audit</p>		

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<p>raccogliere evidenze oggettive in conformità ai requisiti del SGQ stabilito dall'organizzazione.</p> <p>Il SGQ ha stabilito:</p> <ul style="list-style-type: none"> di svolgere trimestralmente il riesame della direzione: ogni tre mesi viene svolto il riesame della direzione. che gli attestati dei corsi della sicurezza vengano archiviati nelle schede del personale: gli attestati dei corsi svolti sono archiviati nelle schede del personale. Che ogni macchinario disponga di una scheda per registrare la manutenzione svolta: ogni macchinario dispone di una scheda con registrata la manutenzione svolta. 	<p>non sono archiviati nelle schede del personale.</p> <ul style="list-style-type: none"> Che ogni macchinario disponga di una scheda per registrare la manutenzione svolta: uno o più macchinari non dispone di una scheda che riporta la manutenzione svolta. 				
	9.2 Audit interno 9.2.1 a) 2)	L'organizzazione conduce a intervalli pianificati audit interni, per accertare se il sistema è conforme della norma ISO 9001:2015?	<p>Gli Audit interni devono assicurare che il SGQ sia conforme ai requisiti della Norma ISO 9001.</p> <p>Per determinare se il SGQ è conforme alla norma, il valutatore dovrà svolgere per intero la propria attività rilevando le eventuali non conformità, osservazioni, carenze rispetto a quanto richiesto dalla Norma ISO 9001.</p> <p>Il valutatore dovrà verificare che la conduzione degli audit interni sia tale da assicurare che vengano analizzati tutti i requisiti della norma.</p>		<p>La check-list predisposta per lo svolgimento degli audit interni è esaustiva e racchiude tutti i requisiti della norma ISO 9001.</p> <p>Le evidenze oggettive raccolte in sede di audit interni accertano che il Sistema di gestione per la qualità soddisfa tutti i</p>	<p>L'organizzazione ha pianificato per l'anno in corso lo svolgimento senza definire in maniera accurata il periodo.</p> <p>Non sono disponibili evidenze che gli audit interni siano stati effettivamente eseguiti (Es.</p>				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					requisiti della Norma ISO 9001. <ul style="list-style-type: none"> Documentata la Politica per la qualità; Svolto e registrato il verbale di riesame della direzione; Definiti gli obiettivi per la qualità; Fornite registrazioni della taratura degli strumenti di misurazione; 	mananze di check-list, rapporti di audit,...).				
	9.2 Audit interno 9.2.1 b)	L'organizzazione conduce a intervalli pianificati audit interni per accertare se il sistema di gestione per la qualità è efficacemente attuato e mantenuto?	Attraverso gli audit interni, l'organizzazione deve verificare se tutti i suoi processi sono efficaci ed efficienti nel raggiungere gli obiettivi, e, in caso non lo siano, verificare gli scostamenti dagli obiettivi-		Svolgimento completo del ciclo di audit su tutti i processi aziendali, con indicazione del grado di rispondenza agli obiettivi, delle non conformità e delle osservazioni relative	Piano di audit che non comprende tutti i processi critici per l'organizzazione Mancanza di segnalazione di non conformità o spunti di miglioramento				
9.2.2 L'organizzazione deve: a) pianificare, stabilire, attuare e mantenere uno o più programmi di audit comprensivi di frequenza, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e reporting, che devono tenere in considerazione l'importanza dei processi coinvolti, i cambiamenti che influiscono sull'organizzazione, e i risultati degli audit precedenti; b) definire i criteri e il campo di applicazione per ciascun audit; c) selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo tale da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit; d) assicurare che i risultati degli audit siano riportati al pertinente livello direzionale; e) adottare correzioni e azioni correttive appropriate senza indebito ritardo; f) conservare informazioni documentate quale evidenza dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit. Nota Vedere la ISO 19011 come guida.										
	9.2 Audit interno 9.2.2 a)	L'organizzazione pianifica, stabilisce e attua uno o più programmi di audit? Questi programmi sono comprensivi di: <ul style="list-style-type: none"> Frequenza Metodo Responsabilità Requisiti di pianificazione e reporting? 	I processi nel corso dell'anno possono subire delle modifiche, evidenziare problematiche o miglioramenti. Queste informazioni determinano lo stato dei diversi processi dell'organizzazione e devono essere prese in considerazione in fase di pianificazione degli audit. Il valutatore deve esaminare per intero il SGQ dell'organizzazione: individuando carenze, non conformità rilevate nel corso dell'anno; modifiche ai processi e capire se questi aspetti sono stati trattati durante lo svolgimento degli Audit interni.		Introdotta in azienda un nuovo processo (Es. magazzino). Essendo un nuovo processo il programma degli audit interni del magazzino con frequenza bimestrale per l'anno in corso. Programmati annualmente gli audit interni del processo di vendita dell'organizzazione.	Il processo di magazzino non è stato inserito nel programma di audit. Non presa in considerazione l'importanza dei processi e delle aree sottoposte ad audit. Tutti i processi e le aree sono considerati importanti allo stesso modo.				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
		Tengono in considerazione l'importanza dei processi coinvolti, i cambiamenti dell'organizzazione e i risultati degli audit precedenti?	<p>I processi e le aree sottoposte ad audit hanno importanza diversa e dunque bisogna tenerne in considerazione in fase di programmazione degli audit.</p> <p>Nelle organizzazioni ci sono processi principali, più importanti, per i quali è opportuno svolgere con maggiore frequenza gli audit interni ed altri processi per i quali può essere sufficiente un audit annuale, o semestrale.</p> <p>Il valutatore deve verificare se l'organizzazione, durante la pianificazione degli audit interni, prende in considerazione i risultati di audit precedenti.</p>		<p>Definita una classifica di importanza dei processi e delle aree sottoposte ad audit.</p> <p>Livello 1: processo importante, fondamentale per soddisfare i requisiti del prodotto.</p> <p>Livello 2: processo marginale, non fondamentale per soddisfare i requisiti del prodotto.</p> <p>Nell'anno 2014 durante lo svolgimento degli audit interni dell'ufficio vendite sono state rilevate 3 NC.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nell'anno 2015 si è deciso di programmare semestralmente gli audit interni per l'ufficio vendite, invece di una volta all'anno. 	<p>Nell'anno 2014 il programma di audit interno prevedeva una verifica annuale dell'ufficio vendite dell'organizzazione: dagli audit sono merse 2 NC, rilevando dunque delle carenze.</p> <p>Nell'anno 2015 si è deciso di programmare sempre annualmente gli audit interni per l'ufficio vendite.</p>				
	9.2 Audit interno 9.2.2 b)	L'organizzazione definisce i criteri e il campo di applicazione, per ciascun audit?	<p>I criteri dell'audit sono l'insieme di politiche, procedure o requisiti utilizzati come riferimento rispetto a cui si confrontano le evidenze dell'audit e la loro idoneità.</p> <p>Il campo di applicazione dell'audit generalmente comprende una descrizione delle localizzazioni fisiche, delle unità organizzative, delle attività e dei processi, come pure il periodo di tempo richiesto.</p> <p>I metodi definiscono come vengono eseguiti gli Audit Interni. I metodi dell'audit possono avvenire:</p> <ul style="list-style-type: none"> con interazione umana; senza interazione umana.. <p>L'auditor può svolgere l'attività di audit:</p> <ul style="list-style-type: none"> sul campo; a distanza. 		<p>L'organizzazione ha definito i propri criteri dell'audit.</p> <p>I criteri definiti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requisiti norma ISO 9001; Politica della qualità; Procedure e prassi dell'organizzazione; Requisiti cogenti 	<p>Non definito il campo di applicazione dell'audit.</p> <p>Es. un'impresa edile ha pianificato i propri audit escludendo il processo di audit in cantiere, richiesto da un apposito regolamento.</p>	Definizione di criteri dell'audit			

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
			<p>A seconda che ci sia interazione umana o no e la localizzazione dell'auditor, sul campo o a distanza, i metodi dell'audit possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • condurre interviste; • compilazione di liste di controllo e questionari; • condurre il riesame dei documenti; • condurre il riesame dei documenti con la partecipazione dell'organizzazione oggetto • campionamento <p>La scelta dei metodi di Audit può dipendere dagli obiettivi, dal campo di applicazione e dai criteri di audit definiti, così come dalla durata e dal sito.</p> <p>Applicando una varietà e combinazioni di differenti metodi di audit è possibile ottimizzare l'efficienza e l'efficacia del processo di audit e il suo esito.</p> <p>La responsabilità di un impiego efficace di metodi di audit per ogni determinato audit, nella fase di pianificazione, spetta o alla persona che gestisce il programma di audit o al responsabile del gruppo di audit. Quest'ultimo possiede questa responsabilità nella fase di conduzione delle attività di audit.</p>		<p>Lo svolgimento degli audit interni e la raccolta delle evidenze oggettive sono ritenute idonee, in quanto sono in accordo ai criteri scelti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante lo svolgimento degli audit interni del processo risorse umane le evidenze oggettive hanno dimostrato che l'organizzazione, nel corso dell'anno, non ha avuto infortuni (in accordo ai principi contenuti nella politica della qualità che ribadisce l'importanza di tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori); i documenti impiegati per gestire la formazione e l'informazione dei dipendenti avviene in accordo alla specifica procedura predisposta; l'organizzazione mantiene appropriate registrazioni dell'istruzione, della formazione-addestramento, delle abilità e dell'esperienza in accordo ai requisiti della Norma ISO 9001 paragrafo 6.2.2. comma e). 					

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					Un'organizzazione dispone di tre stabilimenti: uno al nord, uno al centro e uno al sud d'Italia. Lo stabilimento del centro Italia è stato escluso dal piano di audit in quanto viene realizzato un prodotto non rientrante nello scopo di certificazione dell'organizzazione.					
	9.2 Audit interno 9.2.2 c)	L'organizzazione seleziona gli auditor e conduce gli audit in modo tale da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit?	Gli audit interni devono essere svolti da personale super partes, che non abbia legami diretti con l'area verificata. Per obiettività si intende: l'atteggiamento di chi osserva o giudica in modo imparziale. Per imparziale si intende che non devono esserci interessi personali nella persona incaricata a svolgere le attività di audit. Le scelte per assicurare l'obiettività della conduzione degli audit possono poi rilevarsi non idonee durante la loro conduzione. Il valutatore deve quindi assicurarsi che chi conduce gli audit interni nell'organizzazione mantenga il requisito dell'obiettività. Le scelte per assicurare l'imparzialità della conduzione degli audit possono poi rilevarsi non idonee durante la loro conduzione. Il valutatore deve quindi assicurarsi che chi conduce gli audit interni nell'organizzazione mantenga il requisito dell'imparzialità. Il valutatore deve verificare che l'auditor interno dell'organizzazione non svolga tale attività sul proprio lavoro. Il motivo è di assicurare sempre che tale attività venga svolta da persone obiettivo ed imparziali.		L'organizzazione si affida ad una società esterna per la conduzione degli audit interni. L'auditor è il titolare dell'organizzazione.	L'organizzazione ha scelto come auditor interno il responsabile della produzione. Il processo produttivo è stato auditato dal suo responsabile. L'auditor che svolge l'attività di audit sul processo "produttivo" dell'organizzazione è al contempo il Resp. della Produzione dell'organizzazione.				
	9.2 Audit interno 9.2.2 d)	L'organizzazione assicura che i risultati degli audit siano riportati al pertinente livello direzionale?	Ai requisiti della norma già presenti nell'edizione 2008, se ne aggiunge uno nuovo; i risultati degli audit devono essere tempestivamente riportati al livello direzionale di competenza. Il tutto affinché l'audit non si esaurisca in un processo a sé stante, ma sia l'inizio di un processo di miglioramento globale, che deve partire dal responsabile di competenza.	Punto nuovo della norma del 2015	Tempestiva comunicazione (mediante riunione esplicativa e relativo verbale) dei risultati degli audit al Responsabile Produzione, alla Direzione Generale	Gli audit non sono comunicati alla Direzione. I risultati degli audit sono fatti pervenire al responsabile mesi dopo la loro effettuazione.		Esempio azienda		
	9.2 Audit interno 9.2.2	L'organizzazione assicura che, a seguito degli audit,	È possibile che a seguito degli audit interni emergano delle non conformità o delle correzioni da apportare al SGQ.		Gli Audit Interni svolti in data 15/01/2015 hanno rilevato una non	In data 30/04/2015, termine dell'azione correttiva, la direzione non verifica la sua				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	e)	siano adottate correzioni e azioni correttive appropriate, senza indebito ritardo?	La direzione dovrà attuare le azioni correttive necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause, senza indebito ritardo. Le azioni successive devono prevedere la verifica dell'attuazione delle azioni predisposte e la comunicazione dei risultati di questa verifica. Le azioni correttive attuate a seguito di non conformità rilevate in sede di audit interne devono essere verificate per assicurare la loro reale		conformità sulla mancata compilazione della scheda di produzione. La direzione ha intrapreso in data 18/01/2015 un'azione correttiva affinché venga compilata, per ogni commessa, la scheda di produzione. In data 30/04/2015, termine dell'azione correttiva, la direzione verifica la sua reale applicazione riportando l'esito sul rapporto predisposto dal SGQ.	reale applicazione e dunque l'esito della sua efficacia.				
	9.2 Audit interno 9.2.2 f)	L'organizzazione assicura che siano conservate informazioni documentate quali evidenze dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit?	Devono essere predisposte procedure/istruzioni che definiscano i requisiti per la pianificazione degli audit. La procedura deve definire Chi, Come e Quando e quali informazioni sono tenute in considerazione in fase di pianificazione degli Audit Interni. I requisiti da prevedere sono: <ul style="list-style-type: none"> • comunicare le parti pertinenti del programma di audit alle parti interessate ed informarle periodicamente sullo stato di avanzamento; • definire gli obiettivi, il campo di applicazione e i criteri per ciascun singolo audit; • coordinare e pianificare temporalmente gli audit e le altre attività pertinenti al programma stesso; • assicurare la selezione di gruppi di audit con le competenze necessarie; • fornire le risorse necessarie per i gruppi di audit; • assicurare che gli audit siano condotti in conformità al programma di audit ed entro l'arco temporale concordato; • assicurare che le attività di audit siano registrate e che le registrazioni siano propriamente gestite e mantenute. Devono essere predisposte informazioni documentate che predispongano le registrazioni degli audit, e ne riferiscano i risultati.		La stesura del Piano annuale degli audit interni è effettuata in occasione del Riesame del Sistema di Gestione da parte della Direzione in maniera tale da tenere conto in particolare di quanto emerso in fase di Riesame delle novità di carattere organizzativo, tecnico, legislativo e/o normativo, della criticità e dell'importanza dell'area e dei processi da verificare e dei risultati dei precedenti Audit. Generalmente è prevista almeno una visita ispettiva l'anno per ogni singolo processo dell'organizzazione, il periodo viene individuato in fase di stesura del programma, in base in particolare alla disponibilità del personale e ad eventuali			Esempi di pianificazione e registrazione degli audit interni.		

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					<p>carenze o modifiche significative del processo stesso . Il programma quindi è registrato all'interno del documento "Piano Annuale Audit Interni".</p> <p>La compilazione del Piano è a cura di Responsabile Gestione Qualità che individua inoltre il Personale incaricato di condurre la visita, l'approvazione finale del piano sia in termini di pianificazione che di assegnazione dei compiti è a cura della Direzione.</p> <p>Il Piano degli Audit Interni può essere revisionato ed integrato nel caso in cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • emergano gravi carenze, denunciate dal ripetersi di Non Conformità o reclami Clienti; • in occasione di sostanziali cambiamenti organizzativi riguardanti ad esempio strumenti gestionali, oppure per l'inserimento e la sostituzione di Personale responsabile di specifiche aree o processi all'interno dell'Azienda. <p>Eventuali altri audit, in aggiunta o sostituzione a quelli già programmati</p>					

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					comportano la revisione del Piano che segue per l’emissione e distribuzione, la prassi descritta in precedenza. Il SGQ dell’organizzazione prevede l’utilizzo di tre moduli per la gestione degli audit interni: il piano degli audit, una check-list per ogni processo e di un rapporto. Terminati gli audit l’auditor comunica alla direzione, mediante un rapporto, i risultati rilevati. L’auditor ha comunicato mediante un rapporto alla direzione i risultati dell’audit svolto. Sono disponibili registrazioni (check-list e rapporti) degli audit interni svolti in data 15/01/2015.					
9.3 Riesame di direzione										
9.3.1 Generalità										
L'alta direzione deve, a intervalli pianificati, riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia, nonché l'allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione.										
	9.3.1 Generalità	La Direzione riesamina, ad intervalli pianificati il Sistema di Gestione?	Il riesame della direzione è una attività fondamentale al fine di analizzare l’applicazione del Sistema di gestione per la qualità nell’organizzazione. Il Riesame della Direzione, è svolto dalla Direzione con l’eventuale collaborazione di altre figure responsabili. La norma richiede che questa attività sia pianifica nel tempo e che venga svolta almeno una volta all’anno. Sarebbe opportuno svolgere l’attività di riesame più volte in un anno, trovando modalità semplici ed efficaci al fine di fare il punto della situazione sull’operato dell’organizzazione e dunque dell’efficacia del proprio SGQ.		Svolgimento del riesame della direzione da parte dell’alta direzione. Definita la frequenza ed il periodo di svolgimento del riesame della direzione: Es. frequenza annuale nel mese di gennaio; Disponibilità di un documento che pianifica le attività del SGQ con riportato quella del riesame della direzione	Non svolgimento del riesame della direzione da parte dell’alta direzione. Mancata definizione su uno o più documenti del SGQ circa la frequenza ed il periodo di svolgimento dell’attività di riesame della direzione.	Definizione di non conforme (paragrafo 3.6.2 Norma ISO 9000)			

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	9.3.1 Generalità	La Direzione, mediante il riesame, assicura l' idoneità, l' adeguatezza e l' efficacia del sistema di gestione?	Il riesame deve assicurare che il SGQ sia conforme ai requisiti della Norma ISO 9001, che il SGQ continui ad operare in accordo ai requisiti della norma ISO 9001, nella buona gestione dell'organizzazione e nel raggiungimento degli obiettivi fissati. Il riesame della direzione deve comprendere una valutazione delle opportunità di miglioramento del SGQ, in base alle strategie definite, e devono essere analizzati in sede di riesame gli obiettivi riportando una descrizione circa lo stato di raggiungimento: quali sono stati raggiunti e quali no, spiegando eventuali problematiche emerse.		Valutata l'esigenza di rivedere la procedura di gestione dei macchinari al fine di potenziare la manutenzione ordinaria prevenendo la loro rottura. Durante l'attività di riesame si riscontra che l'obiettivo di ridurre i costi dei macchinari non sia stato raggiunto. La direzione valuta l'esigenza di rivedere la procedura di gestione dei macchinari al fine di potenziare la manutenzione ordinaria prevenendo la loro rottura.					
9.3.2 Input al riesame di direzione Il riesame di direzione deve essere pianificato e condotto prendendo in considerazione: a) lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami di direzione; b) i cambiamenti nei fattori esterni e interni che sono rilevanti per il sistema di gestione per la qualità; c) le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema di gestione per la qualità, compresi gli andamenti relativi: 1) alla soddisfazione del cliente e alle informazioni di ritorno dalle parti interessate rilevanti; 2) alla misura in cui gli obiettivi per la qualità sono stati raggiunti; 3) alle prestazioni di processo e alla conformità di prodotti e servizi; 4) alle non conformità e alle azioni correttive; 5) ai risultati del monitoraggio e della misurazione; 6) ai risultati di audit; 7) alle prestazioni dei fornitori esterni; d) l'adeguatezza delle risorse; e) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità (vedere punto 6.1); f) le opportunità di miglioramento.										
	9.3.2 Input al riesame di direzione a)	Il riesame di direzione è condotto considerando lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami?	Al termine di ogni Riesame emergono spunti di miglioramento, azioni da intraprendere al fine di risolvere eventuali inefficienze del SGQ. Queste attività di miglioramento verranno analizzate con il successivo riesame al fine di verificare che quanto previsto sia stato realmente svolto ed attuato. Si conferma la visione del riesame come momento strategico per determinare il miglioramento dell'organizzazione, non come semplice attività di rendicontazione di quanto è successo.		Al termine del riesame del 10/01/2014 sono emerse delle azioni di miglioramento da svolgere nel corso dell'anno. Durante il riesame del 15/01/2015 sono state trattate e valutate le azioni di miglioramento emerse.	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti azioni derivanti da precedenti riesami di direzione. Le azioni di miglioramento emerse dal riesame del 10/01/2014 non sono state trattate nel riesame del 15/01/2015.				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	9.3.2 Input al riesame di direzione b)	Il riesame di direzione è condotto considerando i cambiamenti nei fattori interni ed esterni che sono rilevanti per il SGQ?	Il SGQ potrebbe essere soggetto a modifiche a causa di modifiche organizzative interne, cambi di personale, cambi di infrastrutture e dunque la gestione dei processi e la loro interazione potrebbero subire dei cambiamenti. La direzione deve analizzare queste eventuali modifiche e gestirle il meglio possibile al fine di garantire l'applicazione del SGQ efficace ed in linea con i requisiti della normativa. Stessa cosa, nel momento in cui cambiano i fattori esterni all'azienda (rif. Punto 4 della norma) questi devono esser considerati durante il riesame.		L'organizzazione ha deciso che a dicembre, durante la chiusura per le ferie natalizie, sposterà il magazzino in un nuovo stabilimento e lo stesso verrà gestito con un nuovo SW gestionale. Durante il riesame del 15/01/2015 la direzione dovrà analizzare l'operatività delle modifiche apportate al magazzino. Nel mercato di riferimento dell'azienda è sceso improvvisamente un nuovo concorrente temibile. Durante il riesame, si dovrà analizzare quali scenari potrebbero mutare, e come l'organizzazione intende prepararsi al cambiamento.	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti modifiche che potrebbero avere effetti sul SGQ.				
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 1)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi alla soddisfazione dei clienti e alle informazioni di ritorno delle altre parti interessate rilevanti?	L'organizzazione deve analizzare le informazioni di ritorno del cliente, quindi individuare nella maniera più oggettiva e misurabile possibile il grado di soddisfazione dei clienti sull'operato svolto dall'organizzazione. Oltre all'analisi delle informazioni di ritorno dei clienti, la norma aggiunge un punto nuovo: le informazioni di ritorno da tutte le parti interessate che sono state classificate come rilevanti per il SGQ (rif. Punto 4), che devono essere trattate a livelli direzionale in modo da pianificare gli interventi per rispondere adeguatamente.	Punto nuovo della norma del 2015.	Analisi risultati dei questionari di soddisfazione clienti pervenuti; Anali reclami cliente pervenuti; Analisi n° clienti persi; Analisi n° clienti acquisiti, ...	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti informazioni di ritorno del cliente e delle parti interessate rilevanti.				
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 2)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e	Analizzati in sede di riesame gli obiettivi per la qualità riportando una descrizione circa lo stato di raggiungimento degli obbiettivi: quali sono stati raggiunti e quali no, spiegando eventuali problematiche emerse.		Obiettivi 2014 Aumento fatturato + 10%; Riduzione costi macchinari -20%;	Mancata analisi degli obiettivi, del loro raggiungimento, della necessità di rivedere gli obiettivi stessi, de delle				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
		sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi alla misura in cui gli obiettivi per la qualità sono stati raggiunti?			N° NC produzione ≤ 4. Riesame del 15.01.2015 Aumento fatturato OK; Riduzione costi macchinari solo del 10% perché.....; N° NC produzione 2.	ragioni per il mancato raggiungimento				
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 3)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi alle prestazioni di processo e alla conformità di prodotti e servizi?	L'organizzazione deve analizzare i valori ottenuti dai propri indicatori di processo fornendo un giudizio sui risultati ottenuti. L'organizzazione deve valutare l'efficacia ed efficienza della realizzazione dei prodotti/servizi, riportando eventuali problematiche emerse.		Analisi e giudizio sui valori ottenuti dai propri indicatori di processo (Es. Andamento fatturato, n° reclami pervenuti, n° NC in fase di produzione,...) Analisi sulle NC emerse in fase di realizzazione del prodotto, n° reclami clienti ricevuti, N° ritardi nella consegna del prodotto, analisi delle problematiche emerse nella realizzazione dei prodotti, ...	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti prestazioni di processo. Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti la conformità del prodotto.		Esempio riesame di direzione e tabella indicatori		
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 4)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi alle non conformità e alle azioni correttive?	Nel riesame di direzione non può mancare un'analisi delle non conformità rilevate durante l'anno, e delle conseguenti azioni intraprese per la correzione e l'impedimento del ripetersi delle anomalie. Nel corso dell'anno possono essere state attuate azioni di miglioramento il cui esito o stato di avanzamento deve essere preso in analisi in sede di riesame.		Attuata azione correttiva in data 18/11/2014, a seguito di una NC rilevata in produzione, e con termine entro il 28/02/2015. Il riesame della direzione svolto in data 15/01/2015 tiene conto dell'azione correttiva aperta ed analizzare il suo stato di avanzamento.	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti lo stato delle azioni preventive e correttive. Es. Azione correttiva del 18/11/2014 non trattata in sede di riesame della direzione del 15/01/2015..				
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 5)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi ai risultati del	Ecco una novità: nel riesame di direzione devono essere inseriti, e opportunamente commentati, i risultati dei monitoraggi e delle misurazioni di cui ai punti precedenti della norma. Concettualmente, c'era già nella norma 2008. Ora però è esplicito, e comporta che quindi i monitoraggi e le misurazioni siano svolte e valutate.	Punto nuovo della norma 2015	Disponibile e sintetizzata nel riesame analisi dei monitoraggi di tutti i processi dell'organizzazione e del prodotto realizzato fornendo utili spunti per attuare opportune azioni preventive.	Non disponibile un'analisi dati di tutti i processi dell'organizzazione e del prodotto realizzato, dai quali non è possibile fornire utili spunti per attuare opportune azioni di miglioramento.				

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
		monitoraggio e della misurazione?			Tabelle indicatori commentate e approfondite sulla base dell'importanza degli stessi.					
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 6)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi ai risultati degli audit?	Il riesame della direzione deve comprendere informazioni riguardanti i risultati degli audit: l'organizzazione deve analizzare sia l'esito degli ultimi audit svolti dal proprio ente di certificazione sia l'esito degli audit interni con l'eventuale aggiunta di ulteriori audit svolti presso i fornitori o svolti dai clienti presso la nostra organizzazione. Il riesame di direzione si conferma elemento finale e conclusivo del processo più generale di valutazione delle prestazioni		Riportato nel verbale di riesame apposito campo con descritto un'analisi degli ultimi audit svolti (interni ed esterni), con particolare riferimento ad eventuali osservazioni / non conformità emerse.	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti i risultati degli audit.				
	9.3.2 Input al riesame di direzione c) 7)	Il riesame di direzione è condotto considerandole informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema, compresi gli andamenti relativi alle prestazioni di fornitori esterni?	Ecco un'altra novità: riecco l'analisi dei fornitori esterni e delle loro prestazioni, anche nel riesame di direzione. È logico: se i è stabilito che i fornitori sono parti fondamentali del sistema, e che devono essere gestiti, monitorati e controllati esattamente come se fossero processi interni, allora anche le loro prestazioni devono essere inserite nel riesame di direzione. E adeguatamente commentate.		Descritti nel riesame le prestazioni dei principali fornitori, con commenti relativi alla loro influenza, positiva o negativa, sulle prestazioni e sull'efficacia dell'intero SGQ aziendale.					
	9.3.2 Input al riesame di direzione d)	Il riesame di direzione è condotto considerando l'adeguatezza delle risorse?	Altro punto di novità, che era implicito nella norma del 2008 e che ora è reso manifesto: il riesame di direzione, sulla base dei risultati e degli obiettivi, deve prendere in considerazione se le risorse messe a disposizione sono adeguate per il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione stessa. In caso negativo, devono essere pianificate le contromisure.		Inserimento nel riesame di un'analisi approfondita relativamente a: <ul style="list-style-type: none"> risorse umane risorse infrastrutturali risorse economico-finanziarie risorse hardware e software, collaboratori interne ed esterni all'organizzazione ecc. pianificazione delle azioni necessarie per sopperire ad eventuali mancanze.					
	9.3.2 Input al riesame di direzione	Il riesame di direzione è condotto considerando	È la chiusura del cerchio PDCA iniziato al punto 6.1: nel riesame bisogna fare il punto sulle azioni intraprese a seguito dell'analisi dei rischi e delle opportunità, e stabilire eventuali correzioni di rotta.		Nel riesame è presente lo stato avanzamento lavori, e i risultati, se già vi sono,			Esempio nuova commessa		

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
	e)	l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità?			relativi alle azioni intraprese per affrontare i rischi esaminati, o per cogliere le opportunità che si vengono a creare.			per azienda di servizi		
	9.3.2 Input al riesame di direzione f)	Il riesame di direzione è condotto considerando le opportunità di miglioramento?	Al fine di perseguire il miglioramento continuo la direzione deve fornire informazioni riguardanti opportunità per il miglioramento del SGQ.		A seguito del riesame del 15/01/2015 la direzione raccomanda maggiore attenzione nella comunicazione, a livello generico, tra i diversi reparti e una loro maggiore collaborazione. A livello commerciale, si raccomanda di accrescere gli sforzi sul settore del noleggio, piuttosto che delle manutenzioni, perché il mercato sembra maggiormente favorevole per questo tipo di servizio	Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti opportunità per il miglioramento.				
9.3.3 Output del riesame di direzione Gli output del riesame di direzione devono comprendere decisioni e azioni relative a: a) opportunità di miglioramento; b) ogni esigenza di modifica al sistema di gestione per la qualità; c) risorse necessarie. L'organizzazione deve conservare informazioni documentate quale evidenza dei risultati dei riesami di direzione.										
	9.3.3 Output del riesame di direzione a)	I risultati del riesame comprendono decisioni e azioni relative a opportunità di miglioramento?	Gli esiti del riesame della direzione possono essere diversi in quanto l'organizzazione viene analizzata nel suo insieme e dunque è probabile che emergano diversi spunti di miglioramento.		A seguito del riesame del 15/01/2015 è stata aggiornata la Politica per la qualità e sono stati individuati nuovi obiettivi per l'area vendite e l'area produzione					
	9.3.3 Output del riesame di direzione b)	I risultati del riesame comprendono decisioni e azioni relative a ogni esigenza di modifica del sistema di gestione per la qualità?	Il risultato del riesame non può che essere una serie di indicazioni operative sulle modifiche, i miglioramenti, gli aggiustamenti da fare per tutte le parti del sistema di gestione che sia emersa a seguito dei risultati delle analisi.		A seguito del riesame del 15/01/2015 è emersa la necessità di fornire più nel dettaglio informazioni relative al prodotto (N° di commessa interna ed il termine di consegna lavori) sui documenti forniti dall'ufficio vendite al Resp. di produzione.			Esempio di piano operativo di miglioramento		

Modulo 9-VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Sviluppo di un diagramma di flusso: del processo sotteso dal capitolo / paragrafo della norma	Requisito / obiettivo	Requisito / obiettivo espresso come domanda	Commento al requisito: quale significato assume il requisito /obiettivo all'interno di una qualsiasi organizzazione; riferimenti ad altri documenti normativi che ne chiariscono o esplicitano il significato (ISO 9000 o altri riferimenti...)	Differenze con ISO 9001:2008	Esempi di soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (se parliamo di documenti, esempi di documenti conformi...)	Esempi di mancato soddisfacimento del requisito / obiettivo in una organizzazione (descrizione generica del fatto rilevato e verbalizzazione della non conformità)	Riferimenti ad altri punti della Norma nei quali è richiamato o è fatto riferimento al requisito in esame (se del caso)	Riferimenti ad esempi che vuoi mostrare (se del caso)	Tempo stimato / Effettivo	Verbalizzazione corretta della non conformità
					A livello commerciale, è emersa la necessità di rivedere le modalità di definizione delle offerte a clienti, in quanto non adeguate a garantire poi una verifica dei risultati di commessa.					
	9.3.3 Output del riesame di direzione c)	I risultati del riesame comprendono decisioni e azioni relative alle risorse necessarie?	I risultati del riesame devono comprendere anche le azioni conseguenti all'analisi delle risorse di cui al punto precedente.		Verificata una carenza di risorse nell'area commerciale: stabilito di assumere personale di supporto al responsabile, in modo da lasciargli tempo di concentrarsi sulla definizione più precisa delle offerte.					
	9.3.3 Output del riesame di direzione	L'organizzazione conserva informazioni documentate quali evidenza dei risultati del riesame?	Devono essere mantenute registrazione dello svolgimento del riesame della direzione, e di tutti i documenti utilizzati per gli input e gli output derivanti dallo stesso. Si ribadisce come il riesame non può essere un'attività fatta una tantum il giorno prima della certificazione.		Disponibilità di un verbale del riesame della direzione, del cruscotto indicatori, degli obiettivi definiti, delle azioni intraprese, ecc.ecc.	Assenza di un verbale del riesame della direzione e della documentazione accessoria.				