



ISO 9001:2008

**RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE**





## Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve fornire evidenza del proprio impegno per lo sviluppo e per l'attuazione del sistema di gestione per la qualità e per migliorare in continuo la sua efficacia:

- a) comunicando all'organizzazione l'importanza di soddisfare i requisiti del cliente e quelli cogenti;
- b) stabilendo la politica per la qualità;
- c) assicurando che siano stabiliti gli obiettivi per la qualità;
- d) conducendo i riesami di direzione;
- e) assicurando la disponibilità di risorse.



### 5.1 Impegno della direzione

## 5.1 Impegno della direzione

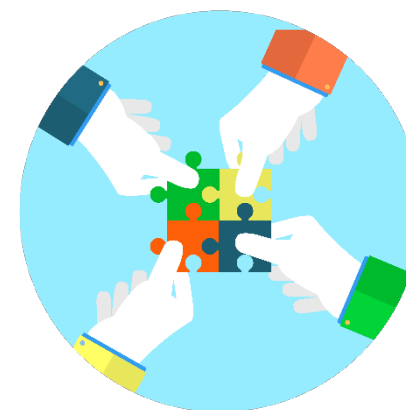
La Direzione fornisce evidenza del suo impegno a **sviluppare e migliorare** il Sistema di gestione per la qualità?



### Commento al requisito/obiettivo

La Direzione ha la responsabilità di introdurre correttamente e applicare in continuazione il SGQ, perseguendo i requisiti della norma ISO 9001.

La Direzione deve progettare, realizzare e mantenere il SGQ con impegno.



## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione fornisce evidenza del suo impegno a **sviluppare e migliorare il Sistema di gestione per la qualità?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Incontri ad intervalli regolari tra la direzione e tutto il personale al fine di migliorare l'applicazione e l'efficacia del SGQ.

Messa a disposizione delle risorse (umane, infrastrutturali, economiche) necessarie alla corretta realizzazione del prodotto.





## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione fornisce evidenza del suo impegno a **sviluppare e migliorare il Sistema di gestione per la qualità?**



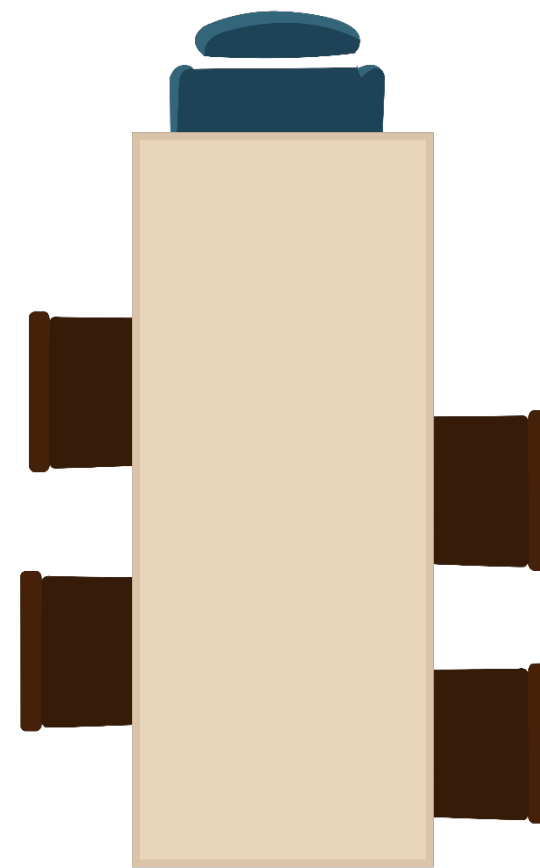
### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Non partecipazione** della direzione nell'applicazione del SGQ nell'organizzazione.

La direzione non ha familiarità con il Sistema.

Mancata messa a disposizione delle risorse (umane, infrastrutturali, economiche) per la corretta realizzazione del prodotto.





## Commento al requisito/obiettivo

La direzione deve informare il proprio personale sull'importanza

- di soddisfare i requisiti del cliente
- di operare in accordo agli obblighi cogenti e dunque alle leggi e alle norme in vigore.



La Direzione ha  
comunicato  
l'importanza di  
**ottemperare ai  
requisiti** del  
cliente e a quelli  
legali o in ambiti  
regolamentati?

## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione ha comunicato l'importanza di **ottemperare ai requisiti** del cliente e a quelli legali o in ambiti regolamentati?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il personale responsabile alla realizzazione del prodotto **conosce i requisiti del cliente** ed è aggiornato sulle leggi/norme in vigore richiesti dalla norma ISO 9001.

**Disponibilità** di un elenco leggi e norme aggiornato.



## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione ha comunicato l'importanza di **ottemperare ai requisiti** del cliente e a quelli legali o in ambiti regolamentati?

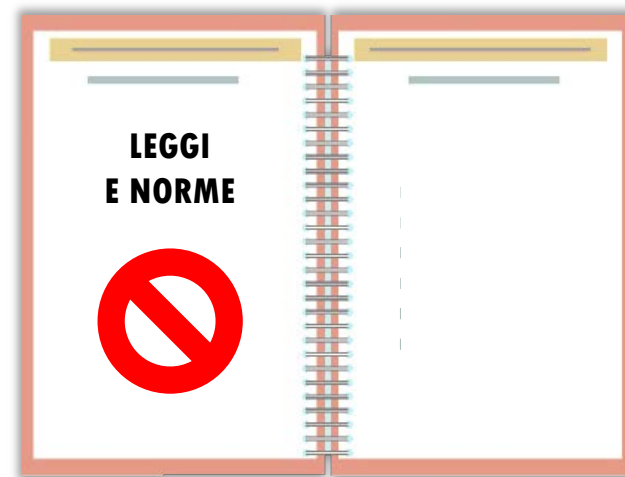


### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata comunicazione** scritta o verbale dell'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente.

Il personale **non è a conoscenza** delle principali leggi e norme che regolamentano la realizzazione del prodotto fornito.





## Commento al requisito/obiettivo

La direzione deve stabilire la **Politica per la qualità**.

La Direzione ha  
**stabilito una  
Politica per la  
qualità?**



## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione ha  
**stabilito una  
Politica per la  
qualità?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibilità della Politica della Qualità.





## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Assenza della Politica per la qualità.

L'organizzazione  
ha **attuato** un  
sistema di  
gestione per la  
qualità?





## Commento al requisito/obiettivo

La Direzione ha  
**stabilito gli  
obiettivi per la  
qualità?**

La direzione deve **stabilire gli obiettivi per la qualità**  
che l'organizzazione deve raggiungere.





## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione ha  
**stabilito gli  
obiettivi per la  
qualità?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Definiti** gli obiettivi per la qualità.

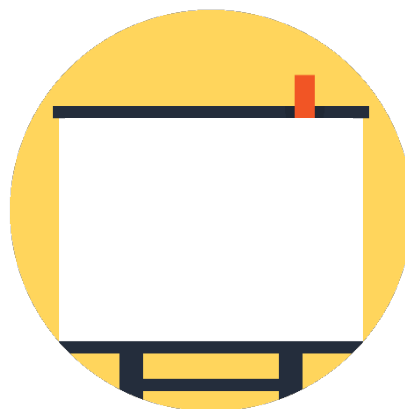




## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Non stabiliti** gli obiettivi per la qualità.



La Direzione ha  
**stabilito** gli  
**obiettivi** per la  
qualità?



## Commento al requisito/obiettivo

La Direzione  
svolge il **riesame  
della direzione?**

La direzione deve svolgere il riesame della direzione.



## 5.1 Impegno della direzione

La Direzione  
svolge il **riesame**  
della direzione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Svolgimento del Riesame della direzione.





## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancato** svolgimento del riesame della direzione.



La Direzione  
svolge il **riesame**  
della direzione?

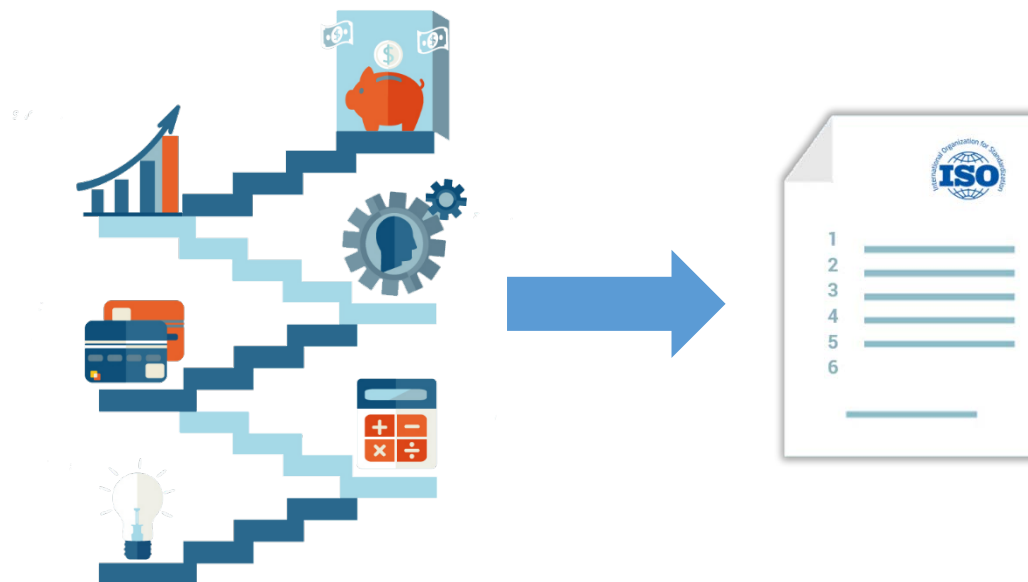
## 5.1 Impegno della direzione

La direzione  
assicura la  
**disponibilità** delle  
risorse necessarie?



### Commento al requisito/obiettivo

Disponibilità di risorse (personale, macchinari ed infrastrutture, risorse economiche, ecc.) che permettono l'attuazione del sistema di gestione per la qualità ed il soddisfacimento dei requisiti della norma ISO 9001.



## 5.1 Impegno della direzione

La direzione  
assicura la  
**disponibilità** delle  
risorse necessarie?



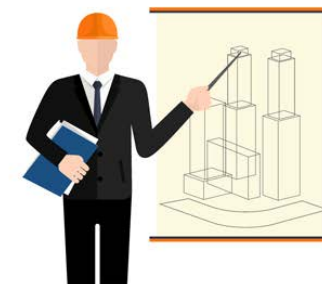
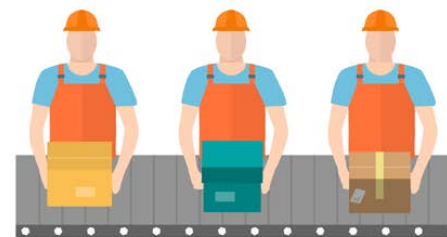
### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Personale adeguato o in numero sufficiente rispetto al carico di lavoro ed alle attività da svolgere.



Macchinari nuovi e perfettamente funzionanti per la realizzazione del prodotto.

Pagamento dei salari a intervalli regolari.





## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Personale inadeguato o in numero insufficiente rispetto al carico di lavoro ed alle attività da svolgere.

Macchinari obsoleti e malfunzionanti per la realizzazione del prodotto.

Pagamento dei salari a intervalli non regolari.





## 5.2

### ORIENTAMENTO AL CLIENTE



#### Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare che i requisiti del cliente siano determinati e soddisfatti, allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso (vedere punti 7.2.1 e 8.2.1).



## 5.2 Orientamento al cliente

L'Alta Direzione assicura che i requisiti del cliente siano **determinati** allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso?



### Commento al requisito/obiettivo

L'essenza di qualunque organizzazione è di soddisfare i propri clienti.

La Direzione ha il compito di determinare e soddisfare i requisiti, individuando, raccogliendo e catalogando le esigenze dei clienti, espresse ed implicite.

La direzione deve verificare che queste esigenze rientrino nelle normative e nelle leggi che regolano il proprio settore.



## 5.2 Orientamento al cliente

L'Alta Direzione assicura che i requisiti del cliente siano **determinati** allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso?

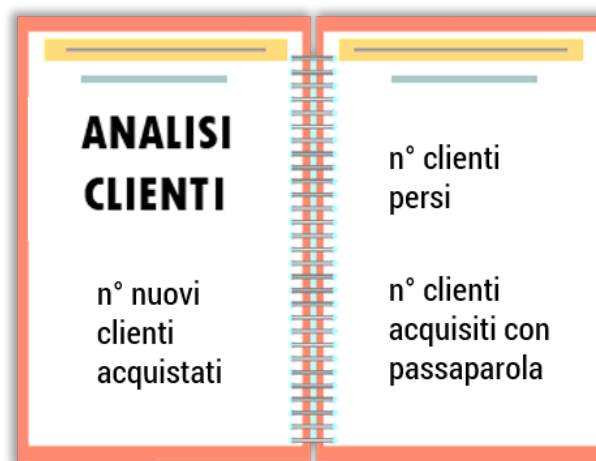


### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibilità di una anagrafica clienti ricca di informazioni specifiche per ognuno di essi;

Analisi di ogni cliente con definiti utili indicatori al fine di valutare l'operato dell'organizzazione rispetto a quanto richiesto dal cliente.



## 5.2 Orientamento al cliente

L'Alta Direzione assicura che i requisiti del cliente siano **determinati** allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Mancata formalizzazione dei requisiti tra il cliente e l'organizzazione;  
Non conoscenza di nuove leggi e norme entrate in vigore;  
Disinteresse nel chiedere maggiori dettagli ai clienti circa i requisiti che il prodotto deve avere;



## 5.2 Orientamento al cliente



### Commento al requisito/obiettivo

La Direzione ha il compito di **soddisfare i requisiti dei clienti** allo scopo di accrescerne la soddisfazione.



L'Alta Direzione  
assicura che i  
requisiti del  
cliente siano  
**soddisfatti** allo  
scopo di  
accrescere la  
soddisfazione del  
cliente stesso ?

## 5.2 Orientamento al cliente

L'Alta Direzione assicura che i requisiti del cliente siano **soddisfatti** allo scopo di accrescere la soddisfazione del cliente stesso ?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibilità di feed-back da parte dei clienti sul lavoro svolto;  
Analisi statistica per cliente con appositi indicatori;  
Invio e-mail di auguri sotto le feste.



## 5.2 Orientamento al cliente

L'Alta Direzione  
assicura che i  
requisiti del  
cliente siano  
**soddisfatti** allo  
scopo di  
accrescere la  
soddisfazione del  
cliente stesso ?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

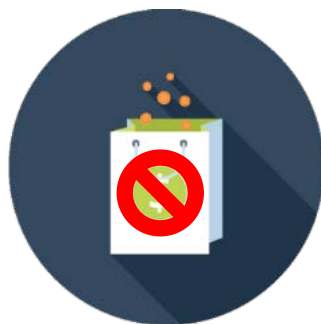


Fornitura del prodotto non idoneo;

Fornitura del prodotto oltre i termini temporali stabiliti;

Lunghi tempi di attesa prima di inviare al cliente un preventivo;

Mancato invio di auguri sotto le feste.



## 5.3 Politica per la qualità



### Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare che la politica per la qualità:

- a) sia appropriata alle finalità dell'organizzazione;
- b) comprenda un impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- c) fornisca un quadro strutturale per stabilire e riesaminare gli obiettivi per la qualità;
- d) sia comunicata e compresa all'interno dell'organizzazione;
- e) sia riesaminata per accertarne la continua idoneità.







### Commento al requisito/obiettivo

**La Politica per la qualità è uno dei documenti principali,** specificatamente richiesto dalla Norma, che costituiscono il SGQ.



**La Politica della qualità è l'anima di una organizzazione;**  
Definisce i valori, gli obiettivi, i convincimenti e l'impegno verso la qualità.

**Deve essere redatta dalla direzione e non da altri.**  
La politica per la qualità deve essere coerente con la politica complessiva dell'organizzazione, fornendo una struttura essenziale di supporto per individuare gli obiettivi per la qualità.



La Politica per la qualità è appropriata agli scopi dell'organizzazione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Contenuti della Politica in linea con:

- la grandezza e il volume di affari che ha l'organizzazione
- gli obiettivi che si è posta
- la mission e la vision dell'organizzazione
- le risorse umane che operano nell'organizzazione

La Politica per la qualità è **appropriata agli scopi** dell'organizzazione?





### Commento al requisito/obiettivo

La Politica per la qualità comprende un **impegno a soddisfare** i requisiti del sistema di gestione per la qualità?

La norma non regola i contenuti che la Politica della qualità deve avere.  
L'unica richiesta esplicita dalla norma è che sia riportato l'impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.





### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Riportato** sulla Politica l'impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del SGQ.

La Politica per la qualità comprende un **impegno a soddisfare** i requisiti del sistema di gestione per la qualità?





### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Non riportato** sulla Politica l'impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del SGQ.

La Politica per la qualità comprende un **impegno a soddisfare** i requisiti del sistema di gestione per la qualità?





### Commento al requisito/obiettivo

La Politica per la qualità è comunicata all'interno della organizzazione?

La politica della qualità è un documento i cui contenuti devono essere **divulgati a tutto il personale** che opera nell'organizzazione e per l'organizzazione e dunque anche:

- ai fornitori
- ai clienti
- agli stakeholder più in generale.



La Politica per la qualità è **comunicata all'interno dell'organizzazione?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Discutendo con il personale dell'organizzazione, a tutti i livelli, emerge la conoscenza di cosa sia la Politica per la qualità e del suo contenuto.

- Vedere se negli ambienti di lavoro la Politica della qualità è esposta.
- La politica della qualità è stata consegnata a tutto il personale per e-mail.





### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Il personale **non è a conoscenza** della politica per la qualità dell'organizzazione.

Il personale afferma di non averla mai letta.

La politica per la qualità non è affissa in nessun ambiente dell'organizzazione.



La Politica per la qualità è comunicata all'interno dell'organizzazione?





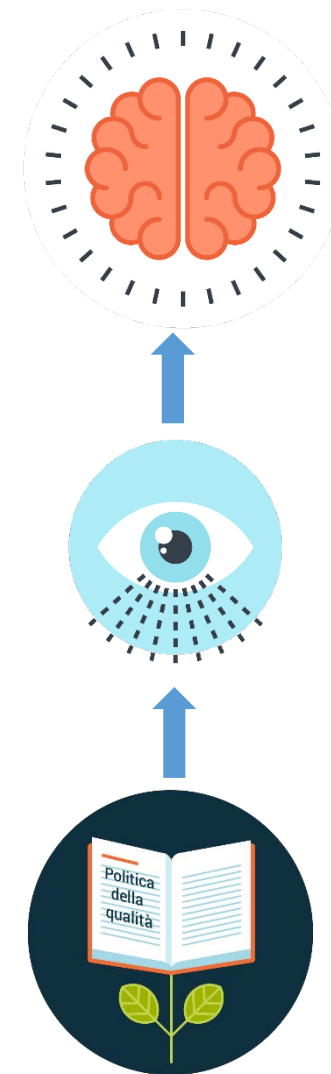
### Commento al requisito/obiettivo

La Politica per la qualità è **compresa** all'interno dell'organizzazione?

I contenuti della Politica della qualità devono essere anche compresi.

Il personale dell'organizzazione deve operare in accordo ai contenuti della Politica.

L'operato dell'organizzazione deve operare in accordo con quanto riportato nella propria Politica per la qualità.





### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

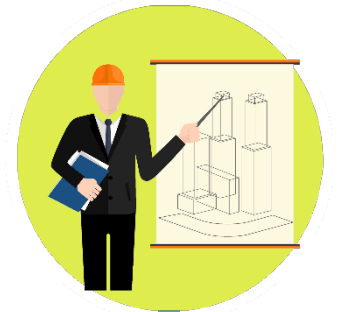


La politica per la qualità riporta un chiaro intento a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori:

- vedere che i macchinari sono in sicurezza e in buono stato
- il personale dispone dei DPI e svolge tutti i corsi richiesti per legge, disponibili ed aggiornati in azienda tutta la documentazione richiesta per legge (DVR...).

La politica per la qualità riporta obiettivi di espansione nel mercato europeo dei propri prodotti:

- realizzato sito web multi lingue
- assunto in azienda un responsabile commerciale per l'estero,...



La Politica per la qualità è **compresa** all'interno dell'organizzazione?

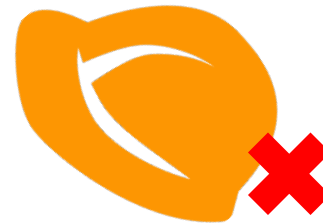
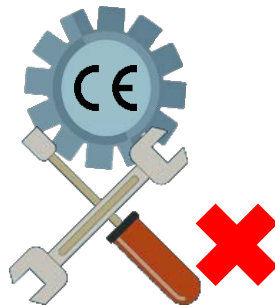


### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



La politica per la qualità riporta un chiaro intento a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori:

- i macchinari **non sono** in sicurezza e in buono stato (mancata marcatura CE e svolgimento della manutenzione ordinaria)
- il personale **non dispone** di DPI
- non tutti i corsi richiesti per legge sono stati eseguiti o sono scaduti.



La Politica per la qualità è **compresa** all'interno dell'organizzazione?

La Politica per la qualità è **compresa** all'interno dell'organizzazione?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **assenza** di un sito web
- **nessun processo** definito per la gestione del mercato estero
- **nessuna persona qualificata** per tenere i rapporti con clienti stranieri
- nessuna attività di marketing per pubblicizzare i propri prodotti all'estero.





### Commento al requisito/obiettivo

La Politica per la qualità è periodicamente riesaminata per accertarne la continua idoneità?

La politica per la qualità deve essere riesaminato per accertarsi che i suoi contenuti siano in linea con le volontà della direzione.



## 5.3 Politica per la qualità

La Politica per la qualità è periodicamente riesaminata per accertarne la continua idoneità?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



La politica viene aggiornata nel tempo.

La politica per la qualità viene trattata in sede di riesame per validarne i suoi contenuti.





## Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare che, ai pertinenti livelli e funzioni nell'ambito dell'organizzazione, siano stabiliti obiettivi per la qualità, compresi quelli necessari per soddisfare i requisiti del prodotto [vedere punto 7.1 a]. Gli obiettivi per la qualità devono essere misurabili e coerenti con la politica per la qualità.



## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

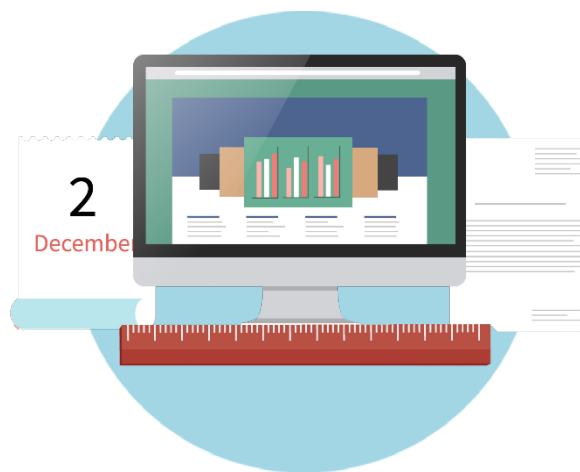
La Direzione ha stabilito gli obiettivi per la qualità?



### Commento al requisito/obiettivo

La Direzione deve **individuare e fissare gli obiettivi** della qualità che vuole raggiungere.

Gli obiettivi fissati non dovranno essere troppo facili da raggiungere perché dovranno essere coerenti con l'impegno del miglioramento continuo e costituire una sfida per l'organizzazione, ma al contempo neanche troppo difficili da essere **irrealizzabili**.





## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

L'Alta Direzione assicura che, per i pertinenti livelli e funzioni dell'organizzazione, siano stabiliti gli obiettivi per la qualità?



### Commento al requisito/obiettivo

Gli obiettivi possono riguardare qualsiasi aspetto dell'organizzazione e devono essere **stabiliti** nei relativi livelli e funzioni.

Gli obiettivi dovranno essere **documentati e comunicati** a tutte le figure interessate.

Secondo la norma non è sufficiente definire e descrivere i processi e le attività, ma è necessario anche fissare per ognuno degli obiettivi al fine di ottenere **specifici risultati** nelle diverse attività.



## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

L'Alta Direzione assicura che, per i pertinenti livelli e funzioni dell'organizzazione, siano stabiliti gli obiettivi per la qualità?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Amministrazione: aumentare il fatturato del 15% rispetto all'anno precedente, sapendo che il trend medio di crescita del fatturato degli ultimi anni è del 12%;

Commerciale: aumentare le vendite del 10% rispetto all'anno precedente;

Acquisti: riduzione spese materiale del 5% rispetto all'anno precedente;

Produzione: aumentare l'efficienza della produzione del 5% rispetto all'anno precedente;

Infrastrutture: ammodernamento dei pc dell'organizzazione;

Personale: pianificare 40 ore di formazione per ogni persona all'anno al fine di accrescere le sue competenze per le proprie mansioni.

Realizzare un sito web;

Individuare la percentuale di scarti;

Ridurre i costi dei macchinari.



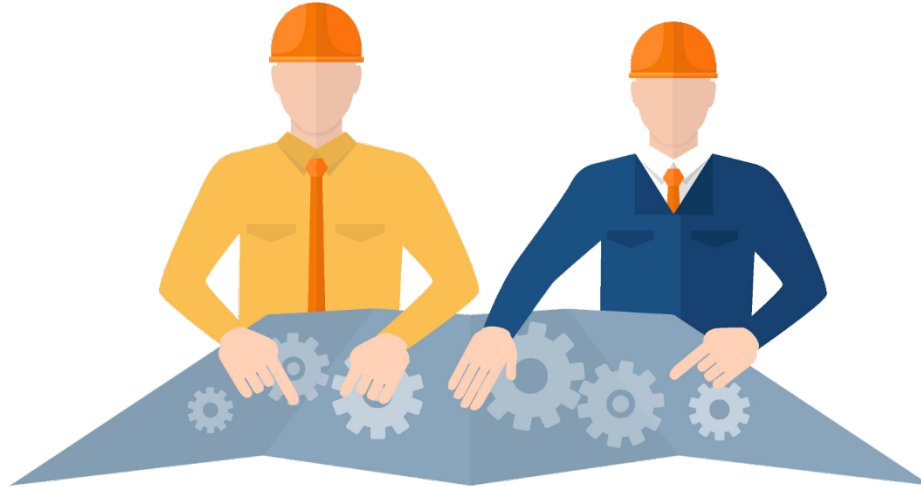
## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi per la qualità includono quelli necessari per ottemperare i requisiti per i prodotti?



### Commento al requisito/obiettivo

Gli obiettivi devono riguardare anche il prodotto/i realizzato/i dall'organizzazione **accrescendo** il loro aspetti qualitativi e **l'efficienza della produzione.**



## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

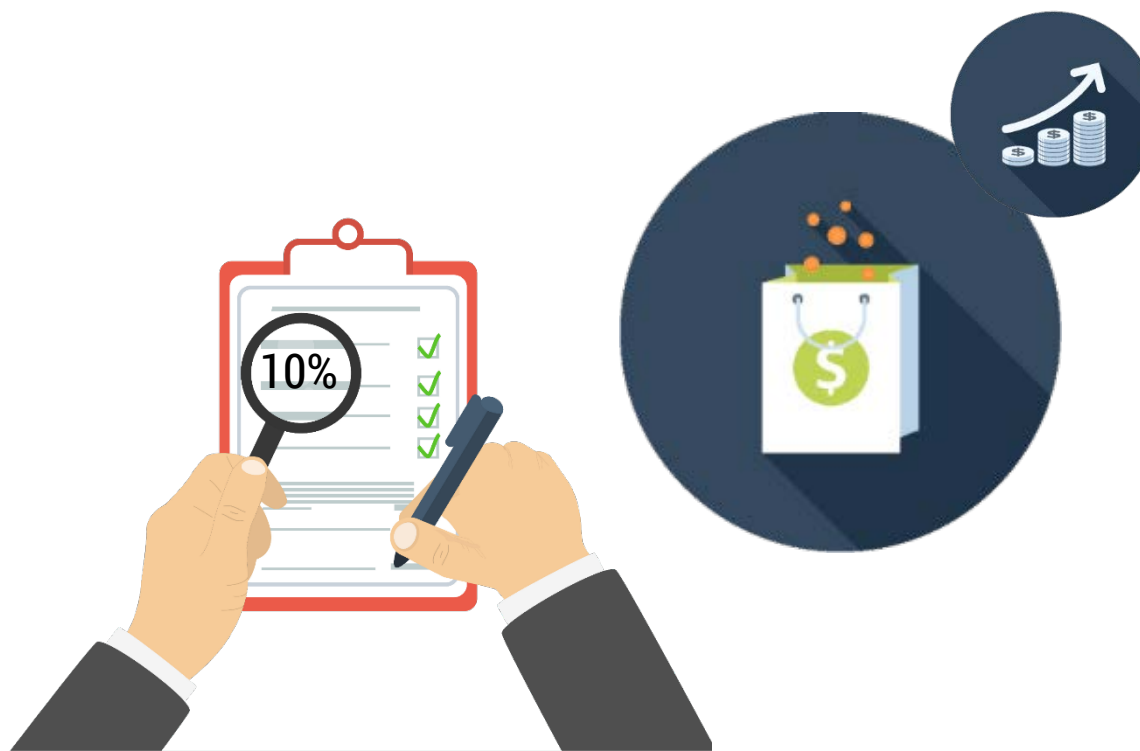
Gli obiettivi per la qualità includono quelli necessari per ottemperare i requisiti per i prodotti?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Formalizzare e comunicare maggiormente, tra i reparti interessati, i requisiti che il prodotto deve avere: riportando sui documenti utilizzati le specifiche dei requisiti del prodotto.  
Aumentare la produzione del prodotto X del 10% rispetto all'anno precedente;





## Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **associare agli obiettivi un valore** che intende raggiungere così da sapere in che misura l'obiettivo deve essere raggiunto.

Un determinato aspetto potrebbe essere migliorato ma non nella misura prestabilita.



Gli obiettivi stabiliti dalla Direzione sono **misurabili**?

## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi stabiliti dalla Direzione sono **misurabili**?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- Aumentare i contratti del 5%.
- Ridurre le NC in produzione del 10%.
- Aumentare il fatturato del 15%.
- Espandere l'area commerciale in due nuove regioni in Italia (Veneto e Piemonte).





## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- Aumentare i contratti del rispetto all'anno precedente.
- Ridurre le NC in produzione.
- Aumentare il fatturato.
- Espandere l'area commerciale in Italia.



Gli obiettivi stabiliti dalla Direzione sono **misurabili**?

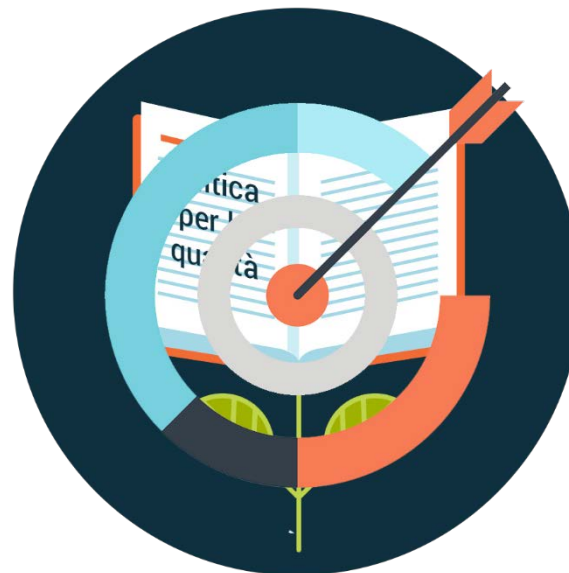
## 5.4.1 Obiettivi per la qualità



### Commento al requisito/obiettivo

Gli **obiettivi** devono essere **in linea** con quanto riportato nella Politica per la qualità e dunque non in contrasto.

Gli obiettivi per la qualità sono **coerenti con la politica** per la qualità?





## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi per la qualità sono **coerenti con la politica** per la qualità?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



La politica per la qualità riporta l'impegno di operare in sicurezza sui luoghi di lavoro.

Obiettivo dell'organizzazione è non avere infortuni gravi nel corso dell'anno.



## 5.4.1 Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi per la qualità sono **coerenti con la politica** per la qualità?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Obiettivo dell'organizzazione è di avere un numero di infortuni gravi inferiore a 10 nel corso dell'anno.



## 5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità



### Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare che:

- a) la **pianificazione** del sistema di gestione per la qualità sia condotta in modo da soddisfare i requisiti di cui al punto 4.1 e da conseguire gli obiettivi per la qualità;
- b) l'**integrità** del sistema di gestione per la qualità sia mantenuta quando sono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso.



## 5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

L'Alta Direzione  
assicura che la  
pianificazione del  
SGQ sia condotta  
in modo da  
**ottemperare ai  
requisiti** riportati  
al punto 4.1?



### Commento al requisito/obiettivo

Un SGQ necessita di una sua pianificazione per poter operare correttamente.

È **compito della Direzione** pianificare il SGQ per garantire di:

- soddisfare continuamente i requisiti generali del SGQ riportati al par. 4.1
- raggiungere gli obiettivi per la qualità fissati

Pianificare il SGQ:

impostare attività che permettano il monitoraggio e la corretta applicazione delle diverse attività di una organizzazione



## 5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

L'Alta Direzione  
assicura che la  
pianificazione del  
SGQ sia condotta  
in modo da  
**conseguire gli  
obiettivi** per la  
qualità ?



### Commento al requisito/obiettivo

È compito della Direzione **pianificare il SGQ** per raggiungere  
gli obiettivi per la qualità fissati.



## 5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

L'Alta Direzione  
assicura che  
l'integrità del SGQ  
sia conservata  
quando sono  
pianificate ed  
attuate modifiche  
al sistema  
stesso ?



### Commento al requisito/obiettivo

La direzione deve **garantire l'integrità** del SGQ quando sono pianificate ed attuate modifiche allo stesso.



### 5.4.1 Obiettivi per la qualità

L'Alta Direzione assicura che l'integrità del SGQ sia conservata quando sono pianificate ed attuate modifiche al sistema stesso ?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **intende** apportare modifiche al processo.

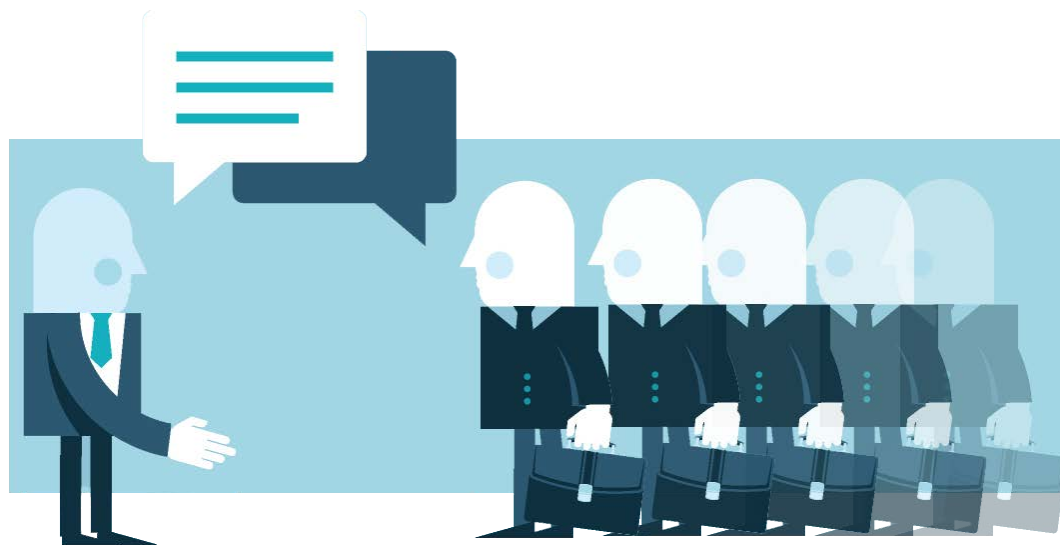




## Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare che le **responsabilità** e le **autorità** siano **definite e comunicate** nell'ambito dell'organizzazione.

### 5.5.1 Responsabilità ed autorità







## Commento al requisito/obiettivo

### Responsabilità:



insieme dei compiti assegnati ad ogni figura che opera nell'organizzazione.

La struttura organizzativa può assumere configurazioni molto differenti a seconda del numero delle figure che operano nell'organizzazione e del numero di processi gestiti.

Con la definizione delle responsabilità e delle autorità si eliminano eventuali carenze e sovrapposizioni.



L'alta direzione ha  
**definito le  
responsabilità**  
nella  
organizzazione?

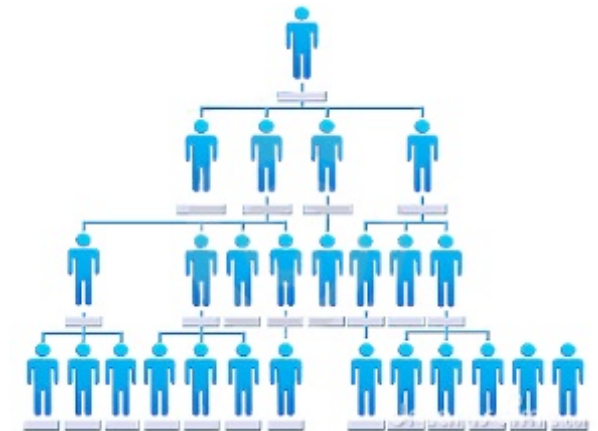
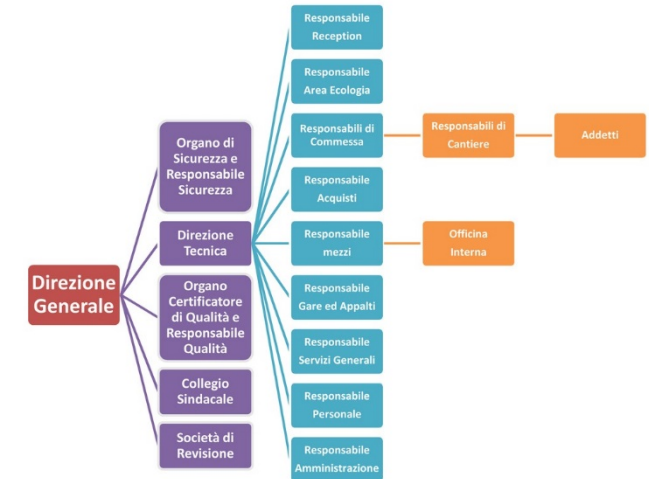
## 5.5.1 Responsabilità ed autorità



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- **Disponibilità** di un organigramma.
- Organigramma **aggiornato**.
- **Disponibilità** di un mansionario con riportati i compiti che ogni figura deve svolgere.



L'alta direzione ha  
**definito le  
responsabilità  
nella  
organizzazione?**

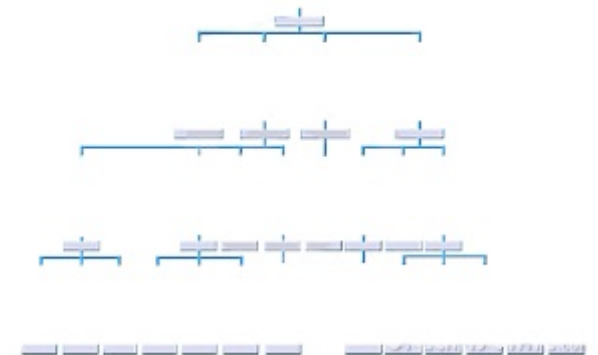
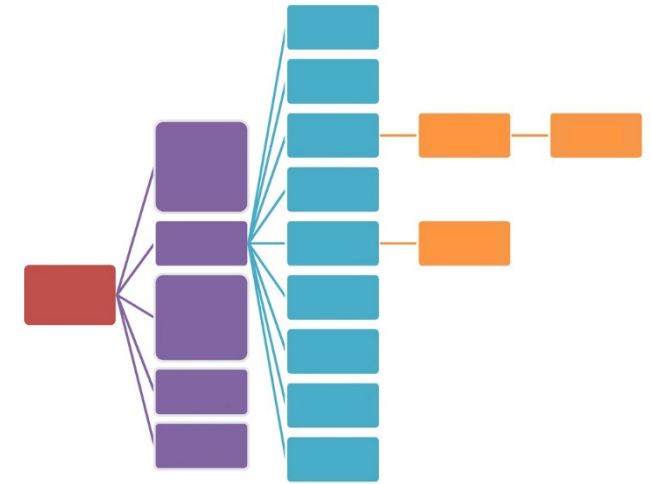
# L'alta direzione ha definito le autorità nella organizzazione?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **Assenza** di un organigramma.
- Organigramma **non aggiornato**.
- **Assenza** di un mansionario  
con riportati i compiti che ogni figura  
deve svolgere.





## Commento al requisito/obiettivo

L'autorità è ciò che è permesso di fare e di decidere in **autonomia**.

L'alta direzione ha  
**definito le autorità**  
nella  
organizzazione?



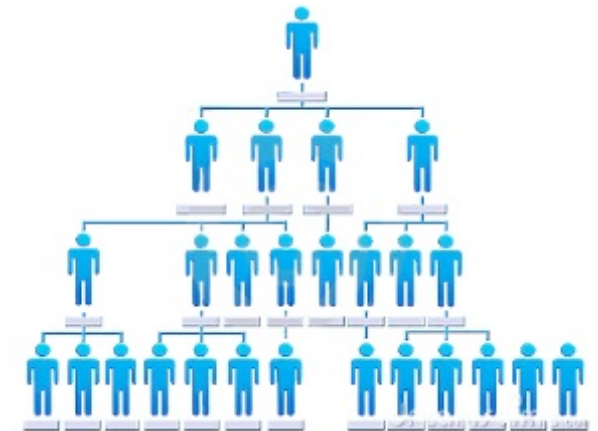
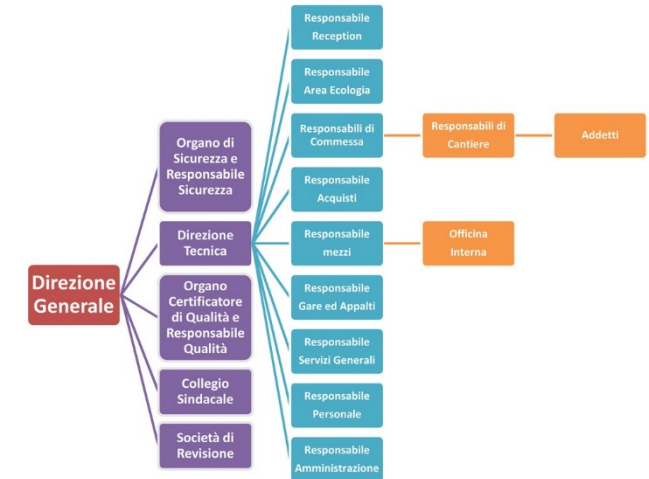
## 5.5.1 Responsabilità ed autorità



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- **Disponibilità** di un organigramma.
- Organigramma **aggiornato**.
- **Disponibilità** di un mansionario con riportati i compiti che ogni figura deve svolgere.



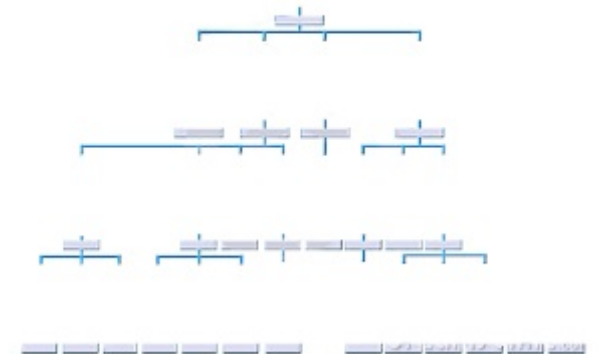
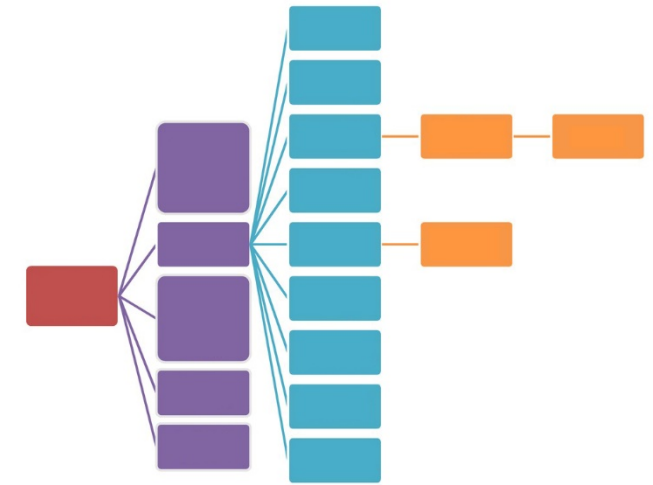
L'alta direzione ha  
**definito le  
responsabilità  
nella  
organizzazione?**



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **Assenza** di un organigramma.
- Organigramma **non aggiornato**.
- **Assenza** di un mansionario con riportati i compiti che ogni figura deve svolgere.



L'alta direzione ha  
**definito le autorità**  
nella  
organizzazione?

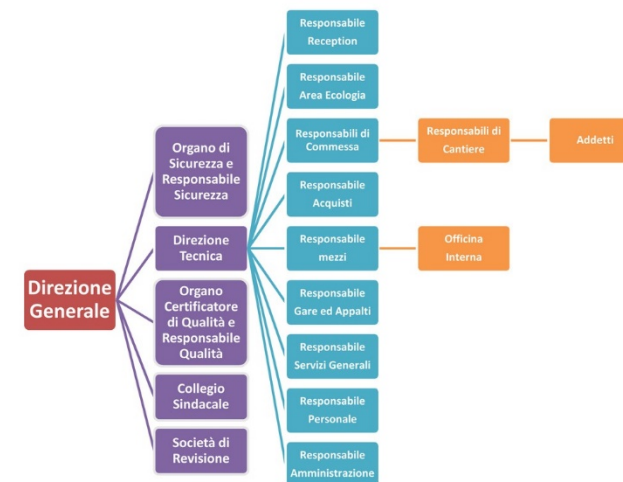
## 5.5.1 Responsabilità ed autorità



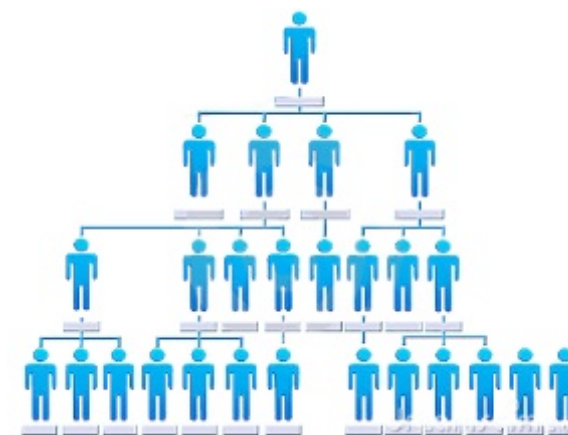
### Commento al requisito/obiettivo

L'Alta Direzione assicura che le **responsabilità** e l'**autorità** siano **definite** nell'ambito della Organizzazione?

Formalizzazione di un organigramma che raffigura come un'organizzazione è **strutturalmente** e **gerarchicamente organizzata**;



Formalizzazione di un mansionario con riportati tutti i **compiti** e le **libertà decisionali** per **ogni figura** che opera nell'organizzazione.



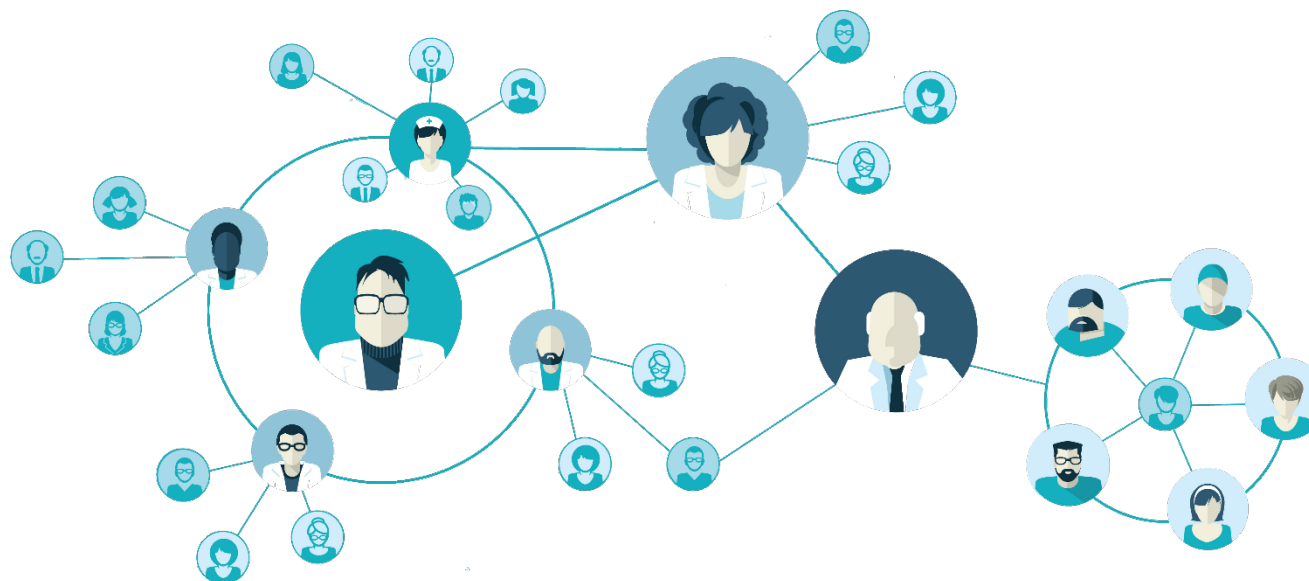
## 5.5.1 Responsabilità ed autorità

L'Alta Direzione assicura che le **responsabilità e l'autorità siano comunicate** nell'ambito della Organizzazione?



### Commento al requisito/obiettivo

La direzione deve accertarsi che tutti coloro che operano nell'organizzazione conoscano le responsabilità e le autorità proprie e dei loro colleghi.





## 5.5.1 Responsabilità ed autorità

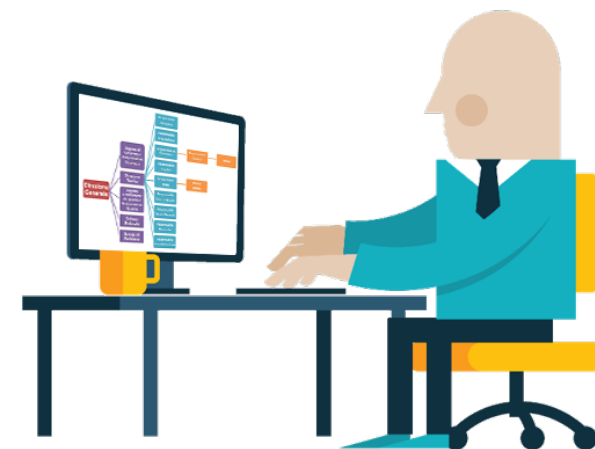
L'Alta Direzione assicura che le **responsabilità** e l'**autorità** siano **comunicate** nell'ambito della Organizzazione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- **Comunicazione** dell'organigramma e del mansionario a tutti gli operatori dell'organizzazione.
- Organigramma **disponibile** nei diversi luoghi di lavoro.
- **Divulgazione** dell'organigramma e del mansionario in caso di modifiche.



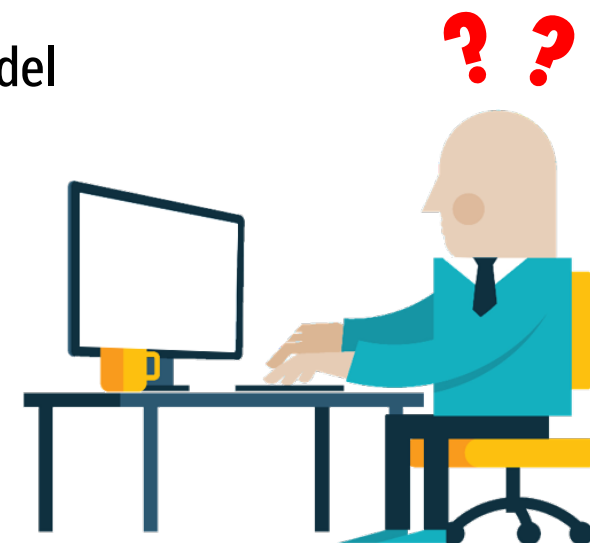
L'Alta Direzione  
assicura che le  
**responsabilità e  
l'autorità siano  
comunicate**  
nell'ambito della  
Organizzazione?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **Non comunicazione** dell'organigramma e del mansionario a tutti gli operatori dell'organizzazione.
- Organigramma **non disponibile** nei diversi luoghi di lavoro.
- **Non divulgazione** dell'organigramma e del mansionario in caso di modifiche.



## 5.5.2 Rappresentante della direzione



### Requisito/obiettivo



L'alta direzione deve **designare un membro della struttura direzionale** dell'organizzazione che deve avere la responsabilità e l'autorità per:

- a) assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati;
- b) riferire all'alta direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento;
- c) assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.

La responsabilità del rappresentante della direzione può comprendere collegamenti con parti esterne su argomenti relativi al SGQ

## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

La Direzione ha  
**individuato e  
nominato il  
Rappresentante  
della Direzione  
della propria  
organizzazione?**



### Commento al requisito/obiettivo



La norma individua una figura importante che ha il compito generale di assicurare l'efficace applicazione del SGQ nell'organizzazione.

Questa figura può essere:

- svolta direttamente dalla direzione o
- delegata a terzi

Le responsabilità della corretta e continua applicazione del SGQ devono rimanere in capo al **Titolare**, all'**Amministratore Delegato** o al **Direttore generale**.



La figura del Rappresentante della Direzione (RDD) deve essere riportata nell'organigramma.

## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

La Direzione ha  
**individuato e  
nominato** il  
Rappresentante  
della Direzione  
della propria  
organizzazione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

- ⊕ La nomina è **formalizzata** e **firmata** per accettazione dal Rappresentante della Direzione e dalla direzione stessa, che ne autorizza l'incarico.
- ⊕ Il Manuale della qualità riporta che la figura del Rappresentate della direzione è svolta direttamente dal titolare dell'organizzazione.



L'alta direzione ha  
definito le autorità  
nella  
organizzazione?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

- ⊖ **Non formalizzata** la nomina del Rappresentate della Direzione.
- ⊖ **Non riportato** nel Manuale della qualità che la figura del Rappresentate della direzione è svolta direttamente dal titolare dell'organizzazione.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare che i processi necessari per il SGQ siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati?



### Commento al requisito/obiettivo



Per svolgere il ruolo di RDD è necessario:

**disporre di autorità** e far parte della struttura direzionale dell'organizzazione

**conoscere l'operato dell'organizzazione** nel suo insieme

**conoscere i requisiti e i concetti** contenuti nelle norme della famiglia ISO 9000.

Il RDD deve assicurare che i processi necessari per il SGQ siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare che i processi necessari per il SGQ siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Verifica periodica** del RDD sui luoghi di lavoro:

Es.: Il RDD svolge periodicamente delle verifiche in officina per assicurarsi della disponibilità delle istruzioni di lavoro e l'utilizzo delle schede di produzione.



**Verifica periodica** della documentazione del SGQ.



**Verifica della necessità di apportare modifiche** al SGQ

Es.: l'ufficio acquisti ha introdotto un SW gestionale cambiando le proprie modalità operative.

Il RDD verifica che la procedura predisposta sia aggiornata.





## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per riferire all'alta direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento?



### Commento al requisito/obiettivo



Il RDD **deve disporre** delle responsabilità e delle autorità per riferire all'alta direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per riferire all'alta direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Riportate** nel mansionario le responsabilità e le autorità di RDD a riferire all'alta direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento.

Il RDD comunicando con il Resp. commerciale viene a conoscenza della necessità di acquisire un nuovo PC e di apportare delle modifiche nella comunicazione tra l'ufficio commerciale e quello acquisiti.

Il RDD informa la direzione circa le esigenze di miglioramento espresso dal Resp. commerciale.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione?



### Commento al requisito/obiettivo

Il RDD **deve assicurare** la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.

Il RDD **deve interfacciarsi** con le altre figure dell'organizzazione per promuovere, ribadire, sottolineare i requisiti del cliente.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

- ⊕ **Incontri** tra RDD e i Responsabili d'area;
- ⊕ **Invio** di newsletter da parte del RDD ai vari operatori con informazioni sui requisiti del cliente.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Assenza** di promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.



## 5.5.2 Rappresentante Della direzione



### Note

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione?

il Rappresentante della Direzione può avere anche la **responsabilità** di mantenere contatti con **parti esterne** relativamente al SGQ.

### 5.5.3 Comunicazione interna



## Requisito/obiettivo

L'alta direzione deve assicurare:

- che siano stabiliti **appropriati processi di comunicazione** all'interno dell'organizzazione
- che vi sia comunicazione riguardante l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.





## Commento al requisito/obiettivo

La Direzione deve

garantire che all'interno dell'organizzazione si **comunichi**  
**l'andamento del SGQ** al fine di diffondere la sua efficacia o meno.

controllare il **traffico di informazioni**  
in modo che scorra velocemente e con efficacia



L'Alta Direzione  
assicura che  
siano **attivati**  
**adeguati processi**  
**di comunicazione**  
all'interno della  
Organizzazione?



### 5.5.3 Comunicazione interna

L'Alta Direzione assicura che siano **attivati adeguati processi di comunicazione** all'interno della Organizzazione?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



È definita una **procedura di comunicazione** all'interno dell'organizzazione



È definita la **modalità di invio delle informazioni** a seconda dell'oggetto.



È **comunicata** a tutto il personale la **Politica per la qualità, i requisiti dei clienti, gli obiettivi della qualità**.





## Commento al requisito/obiettivo

La comunicazione deve riguardare anche **l'efficacia del SGQ** e dunque i risultati raccolti dal suo impiego nell'organizzazione.



I processi di  
comunicazione  
riguardano anche  
l'efficacia del  
SGQ?

I processi di comunicazione riguardano anche l'efficacia del SGQ?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Comunicati** i risultati degli obiettivi prefissati;



**Comunicati** gli esiti degli audit dell'ente di certificazione;



**Comunicati** i valori degli indicatori di processo;



**Comunicati** i risultati della soddisfazione del cliente.



### 5.5.3 Comunicazione interna

Il Rappresentante della Direzione nominato dispone della responsabilità e dell'autorità per assicurare che i processi necessari per il SGQ siano stabiliti, attuati e tenuti aggiornati?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Non comunicati** i risultati degli obiettivi prefissati;



**Non comunicati** gli esiti degli audit dell'ente di certificazione;



**Non comunicati** i valori degli indicatori di processo;



**Non comunicati** i risultati della soddisfazione del cliente.





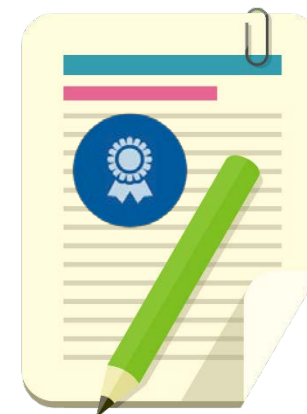
## **Requisito/obiettivo**



L'alta direzione deve, ad intervalli pianificati, riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

Questo riesame deve comprendere la valutazione delle opportunità di miglioramento e dell'esigenza di modifiche al sistema di gestione per la qualità, compresi politica ed obiettivi per la qualità.

Devono essere mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) dei riesami di direzione.





## Commento al requisito/obiettivo



### Il riesame della Direzione

- è una attività fondamentale al fine di analizzare l'applicazione del SGQ nell'organizzazione.
- è svolto dalla Direzione con l'eventuale collaborazione di altre figure responsabili.

Riesame del sistema di gestione per la qualità  
(Pag.14 ISO 9000)

Definizione di riesame (3.8.7 Norma ISO 9000)

L'Alta Direzione  
riesamina il SGQ?





## Commento al requisito/obiettivo



L'Alta Direzione  
riesamina, ad  
**intervalli**  
**prestabiliti**, il  
SGQ?

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**



L'Alta Direzione  
riesamina, ad  
**intervalli**  
**prestabiliti**, il  
SGQ?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Riportata nel MQ 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.







## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Mancata definizione su uno o più documenti del SGQ circa la frequenza ed il periodo di svolgimento dell'attività di riesame della direzione.



L'Alta Direzione  
riesamina, ad  
**intervalli**  
**prestabiliti**, il  
SGQ?



## Commento al requisito/obiettivo



Il riesame della  
direzione **assicura**  
la **continua**  
**idoneità** del SGQ?

Il riesame deve assicurare che il SGQ sia **conforme ai requisiti** della  
Norma ISO 9001.



Il riesame della  
direzione **assicura**  
la **continua**  
**adeguatezza** del  
SGQ?



## Commento al requisito/obiettivo



Il riesame deve assicurare che il SGQ sia **adeguato alle necessità** dell'organizzazione.



Il riesame della  
direzione **assicura**  
la **continua**  
efficacia del SGQ?



## Commento al requisito/obiettivo



Il riesame deve assicurare 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.



## 5.6.1 Generalità Riesame della Direzione

Il riesame  
comprende una  
**valutazione delle  
opportunità di  
miglioramento del  
SGQ?**



### Commento al requisito/obiettivo

Il riesame della direzione deve comprendere una **valutazione delle opportunità di miglioramento** del SGQ.



## 5.6.1 Generalità Riesame della Direzione

Il riesame  
comprende una  
**valutazione delle  
opportunità di  
miglioramento del  
SGQ?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Valutata** l'esigenza di rivedere la procedura di gestione dei macchinari al fine di **potenziare** la manutenzione ordinaria prevenendo la loro rottura.



Il riesame  
comprende una  
**valutazione delle  
opportunità di  
miglioramento del  
SGQ?**



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** analisi in sede di riesame circa la valutazione delle opportunità di miglioramento del SGQ.





## Commento al requisito/obiettivo

Il riesame della direzione deve comprendere una valutazione dell'**esigenza di modifiche** al SGQ.



Il riesame  
comprende una  
**valutazione**  
dell'**esigenza di**  
**modifiche** al SGQ?



Il riesame  
comprende una  
**valutazione**  
dell'esigenza di  
**modifiche** al SGQ?

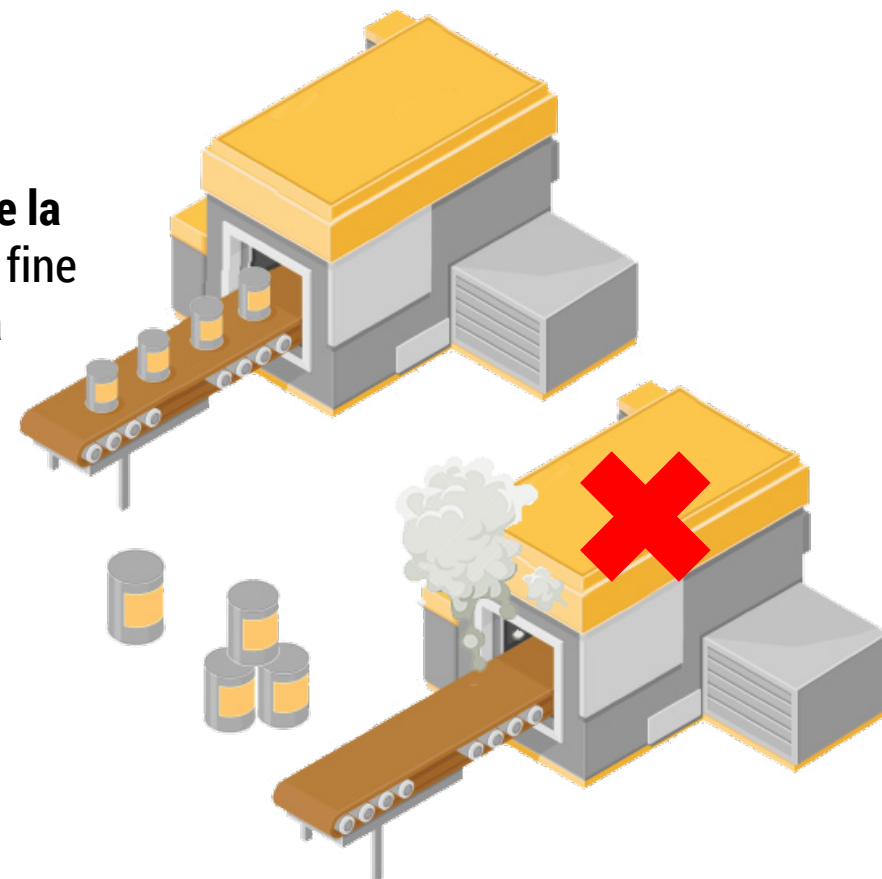


## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Durante l'attività di riesame si riscontra che l'obiettivo di ridurre i costi dei macchinari non è 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.



Il riesame  
comprende una  
valutazione  
dell'esigenza di  
modifiche al SGQ?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Mancata analisi in sede di riesame circa la valutazione dell'esigenza di modifiche al SGQ.





## Commento al requisito/obiettivo

Il riesame  
comprende  
un'analisi di  
idoneità della  
Politica per la  
qualità in vigore?

Il riesame della direzione deve comprendere un'analisi di idoneità della politica per la qualità in vigore.



## 5.6.1 Generalità Riesame della Direzione

Il riesame  
comprende  
un'analisi di  
idoneità della  
Politica per la  
qualità in vigore?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Conferma che la Politica per la qualità è aggiornata e ritenuta valida;



Necessità di apportare modifiche alla Politica.



Il riesame  
comprende  
un'analisi di  
idoneità della  
Politica per la  
qualità in vigore?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Mancata analisi dell'idoneità della Politica per la qualità.





## Commento al requisito/obiettivo

**Analizzati** in sede di riesame gli obiettivi per la qualità riportando una descrizione circa lo stato di raggiungimento degli obiettivi

Il riesame  
comprende  
un'analisi degli  
obiettivi per la  
qualità?



Il riesame  
comprende  
un'analisi degli  
obiettivi per la  
qualità?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



### Obiettivi 2014

Aumento fatturato + 10%;  
Riduzione costi  
macchinari -20%;  
N° NC produzione  $\leq 4$ .



### Riesame del 15.01.2015

Aumento fatturato OK;  
Riduzione costi macchinari  
solo del 10% perché ...;  
N° NC produzione 2.



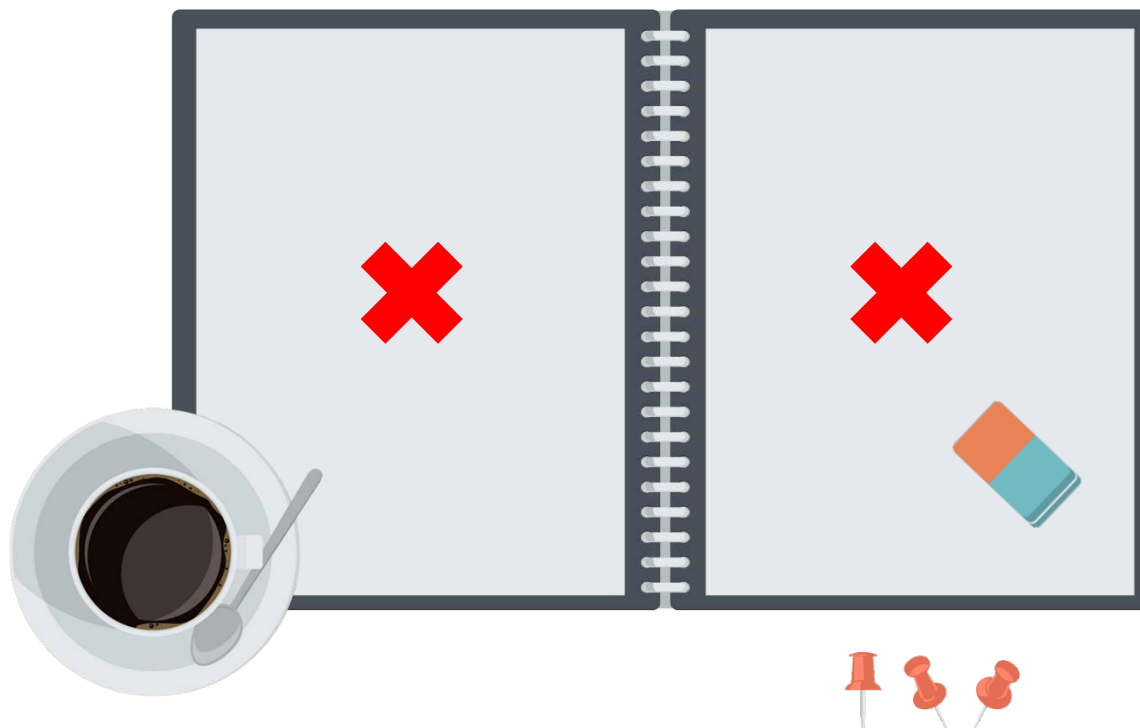
Il riesame  
comprende  
un'analisi degli  
obiettivi per la  
qualità?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** analisi degli obiettivi, del loro raggiungimento, della necessità di rivedere gli obiettivi stessi





## 5.6.1 Generalità Riesame della Direzione



### Commento al requisito/obiettivo



Devono essere mantenute registrazioni dello svolgimento del riesame della direzione

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) dei riesami di direzione?



## 5.6.1 Generalità Riesame della Direzione

Sono mantenute  
registrazioni  
(vedere punto 4.2.4)  
dei riesami di  
direzione?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Disponibilità** di un verbale del riesame della direzione.





## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Assenza** di un verbale del riesame della direzione.

Sono mantenute  
registrazioni  
(vedere punto 4.2.4)  
dei riesami di  
direzione?





## Requisito/obiettivo

Gli elementi in ingresso per il riesame di direzione devono comprendere informazioni riguardanti:

- a) risultati degli audit;
- b) informazioni di ritorno del cliente;
- c) prestazioni del processo e conformità del prodotto;
- d) stato delle azioni preventive e correttive;
- e) azioni derivanti da precedenti riesami di direzione;
- f) modifiche che potrebbero avere effetti sull'SGQ;
- g) raccomandazioni per il miglioramento.



Il riesame della  
direzione  
comprende  
**informazioni  
riguardanti i  
risultati degli  
audit?**



## Commento al requisito/obiettivo



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.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti i risultati degli audit?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



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.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti i risultati degli audit?**



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Mancata evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti i risultati degli audit.



Il riesame della  
direzione  
comprende  
informazioni  
riguardanti  
**informazioni di  
ritorno del  
cliente?**



## Commento al requisito/obiettivo

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.





## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende informazioni riguardanti **informazioni di ritorno del cliente?**



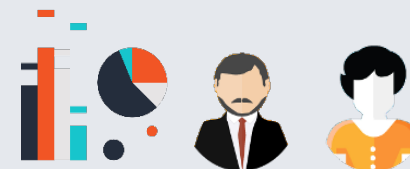
### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Analisi risultati dei questionari di soddisfazione clienti pervenuti;

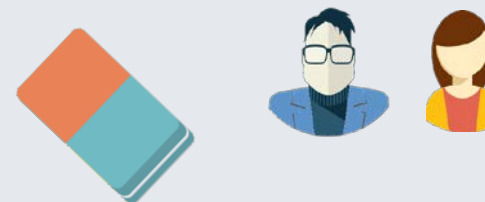
Analisi reclami cliente pervenuti;

Analisi n° clienti persi;



Analisi n° clienti acquisiti,

...



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

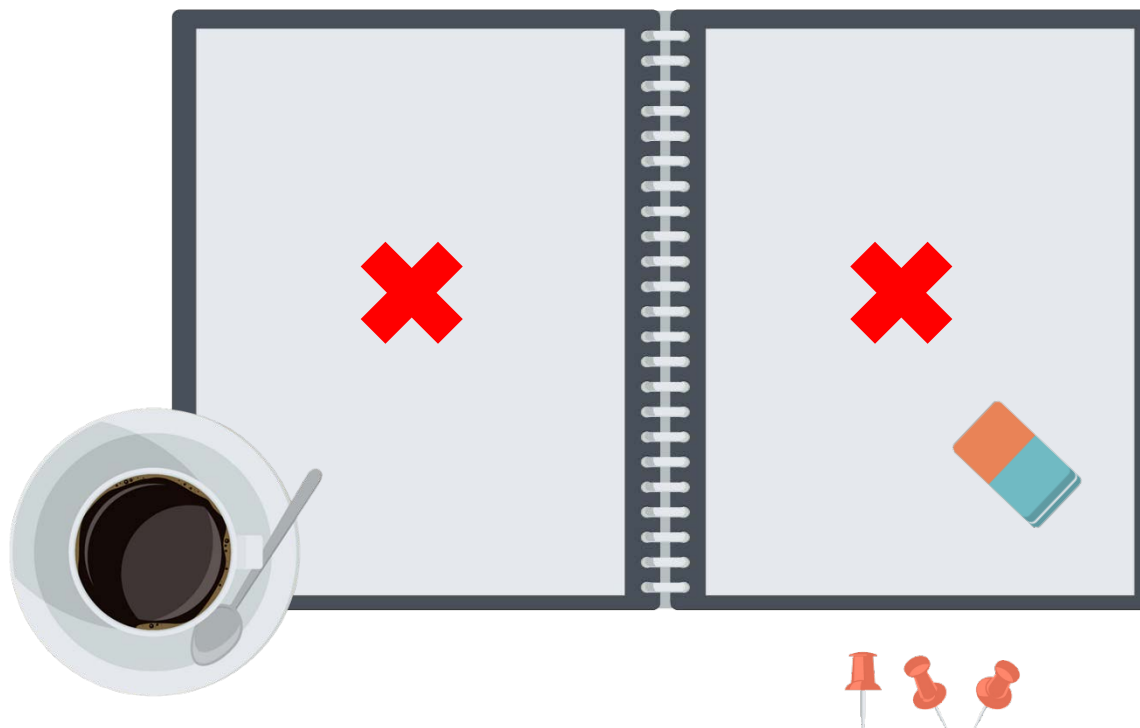
Il riesame della direzione comprende informazioni riguardanti **informazioni di ritorno del cliente?**



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti informazioni di ritorno del cliente.



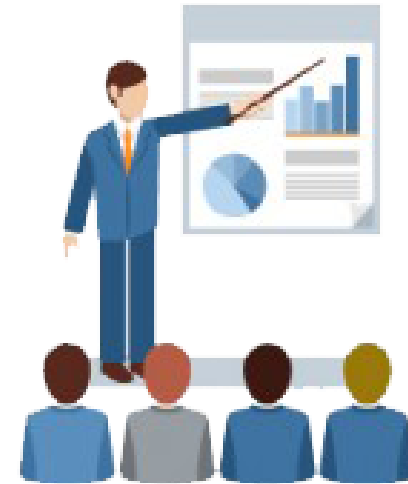


## Commento al requisito/obiettivo



L'organizzazione deve analizzare i valori ottenuti dai propri indicatori di processo fornendo un giudizio sui risultati ottenuti.

Il riesame della  
direzione  
comprende  
**informazioni**  
**riguardanti**  
**prestazioni del**  
**processo?**



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame




Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti prestazioni del processo?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Analisi e giudizio sui valori ottenuti dai propri indicatori di processo:

-  Andamento fatturato
-  n° reclami pervenuti
-  n° NC in fase di produzione

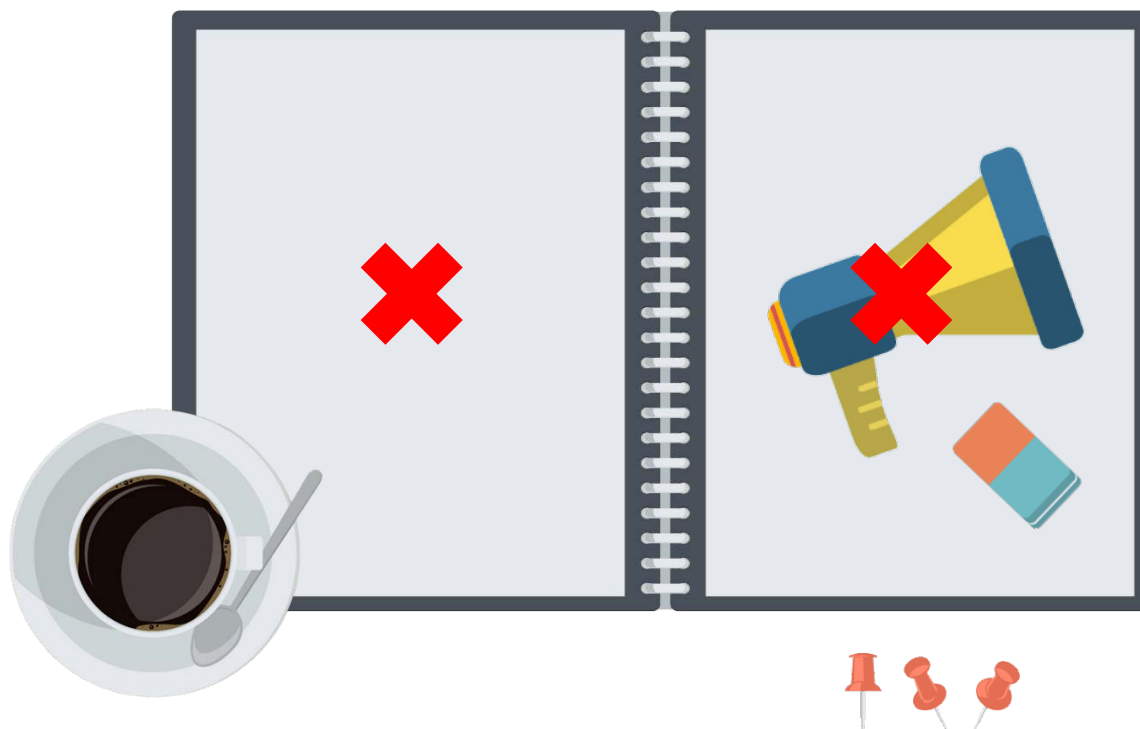




## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti prestazioni di processo.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti la conformità del prodotto?**



### Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **valutare** l'efficacia ed efficienza della realizzazione dei prodotti, riportando eventuali problematiche emerse.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti la conformità del prodotto?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

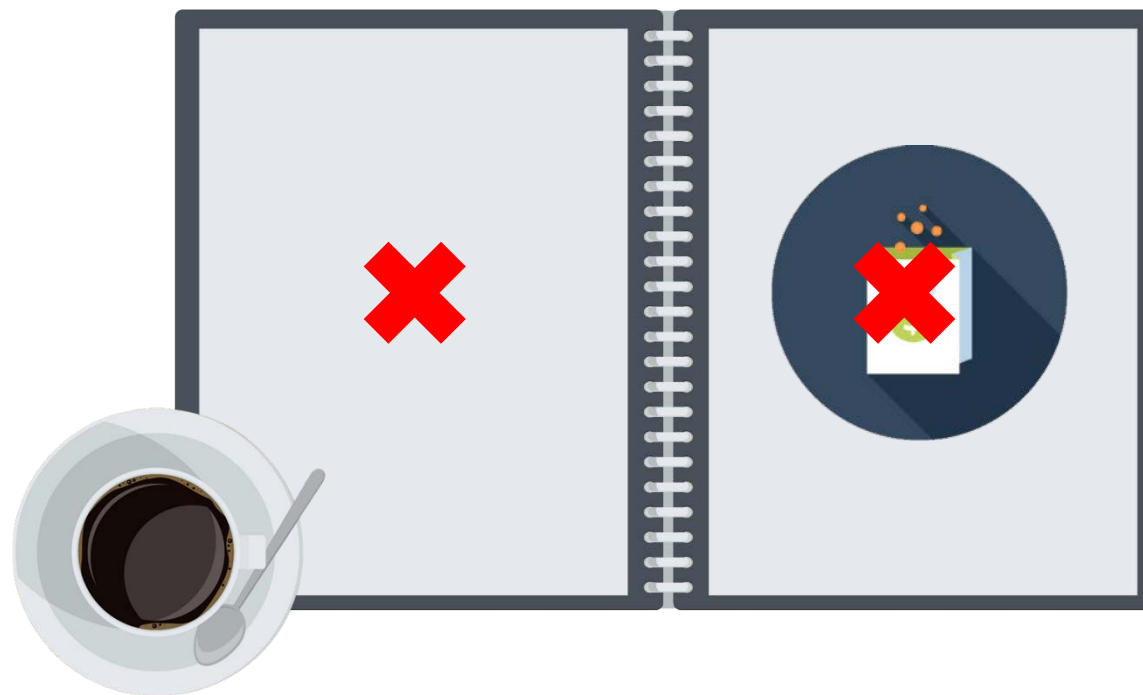
Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti la conformità del prodotto?**



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti la conformità del prodotto.





## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti lo stato delle azioni preventive e correttive?**



### Commento al requisito/obiettivo

Nel corso dell'anno possono essere state attuate azioni di **miglioramento** (azioni correttive o preventive) il cui esito o stato di avanzamento deve essere preso in analisi in sede di riesame.

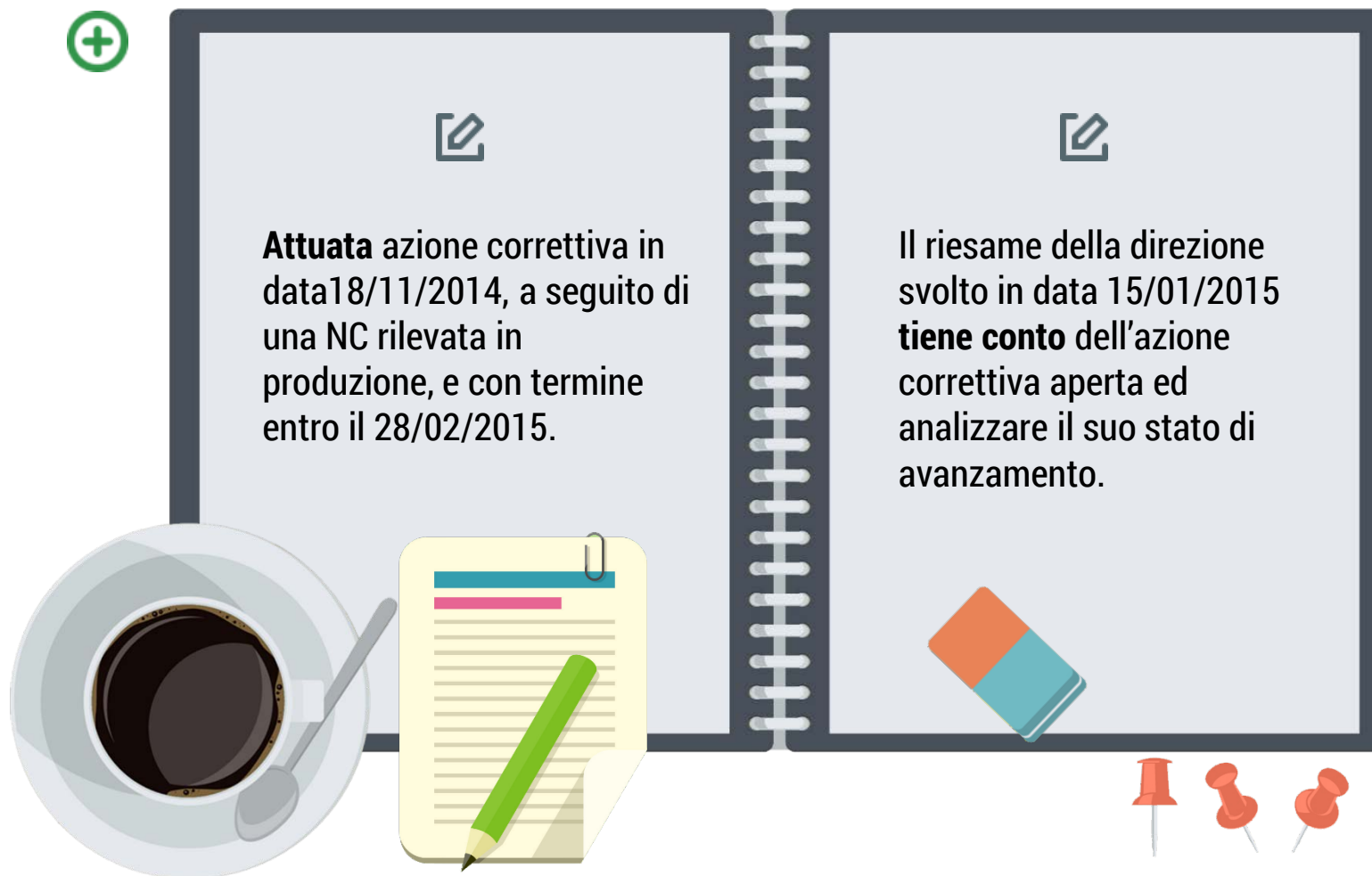


## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti lo stato delle azioni preventive e correttive?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



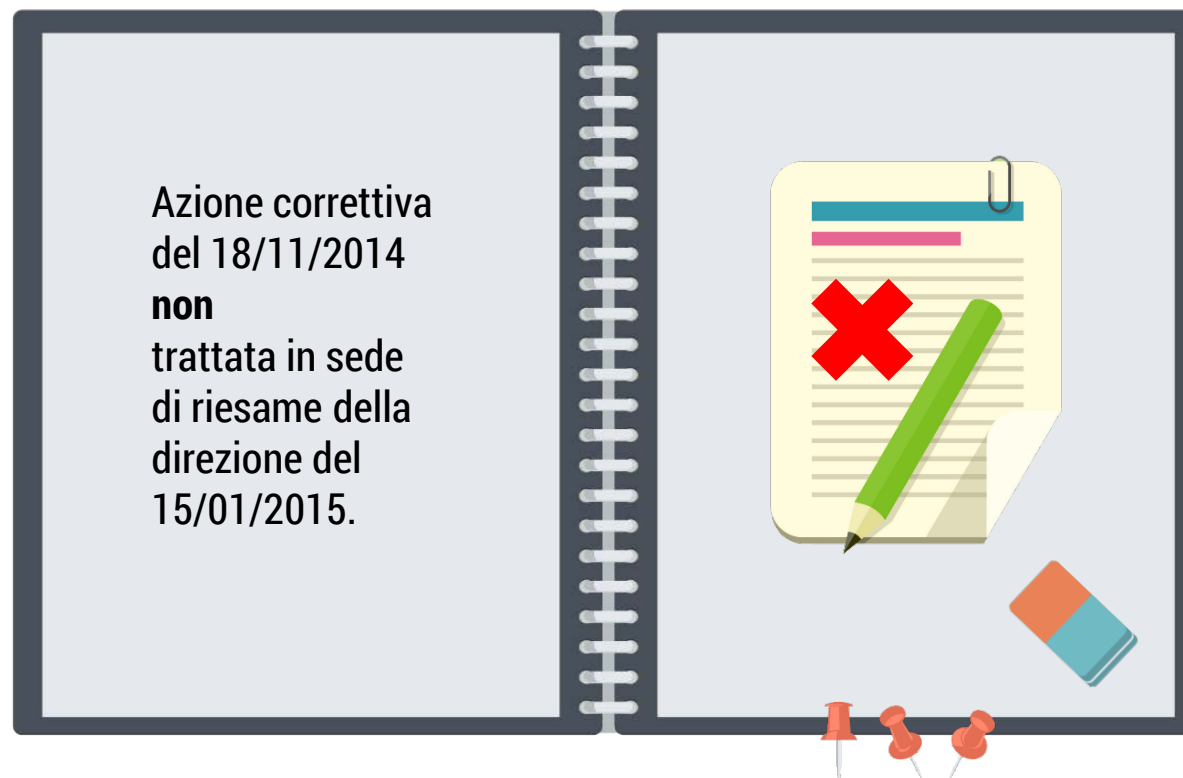
Il riesame della  
direzione  
comprende  
**informazioni**  
riguardanti lo  
**stato delle azioni**  
**preventive e**  
**correttive?**



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti lo stato delle azioni preventive e correttive.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti azioni derivanti da precedenti riesami di direzione?**



### Commento al requisito/obiettivo



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.

## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti azioni derivanti da precedenti riesami di direzione?**



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



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.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

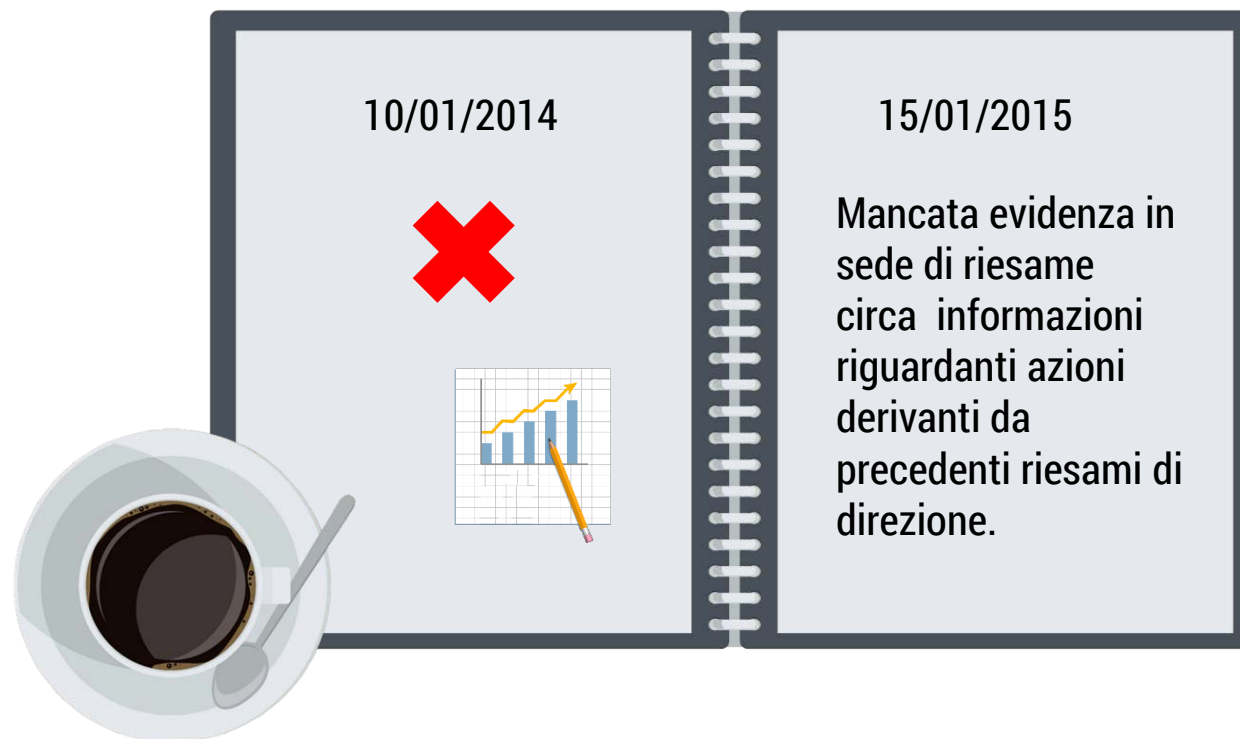
Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti azioni derivanti da precedenti riesami di direzione?**



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti azioni derivanti da precedenti riesami di direzione.





## Commento al requisito/obiettivo



Il SGQ potrebbe essere soggetto a modifiche a causa di:

- modifiche organizzative interne
- cambi di personale
- cambi di infrastrutture

La gestione dei processi e la loro interazione potrebbero subire dei cambiamenti.

La direzione deve analizzare queste eventuali modifiche e gestirle il meglio possibile

Il riesame della  
direzione  
comprende  
**informazioni  
riguardanti  
modifiche che  
potrebbero avere  
effetti sul SGQ?**

## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende informazioni riguardanti modifiche che potrebbero avere effetti sul SGQ?



### Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



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.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

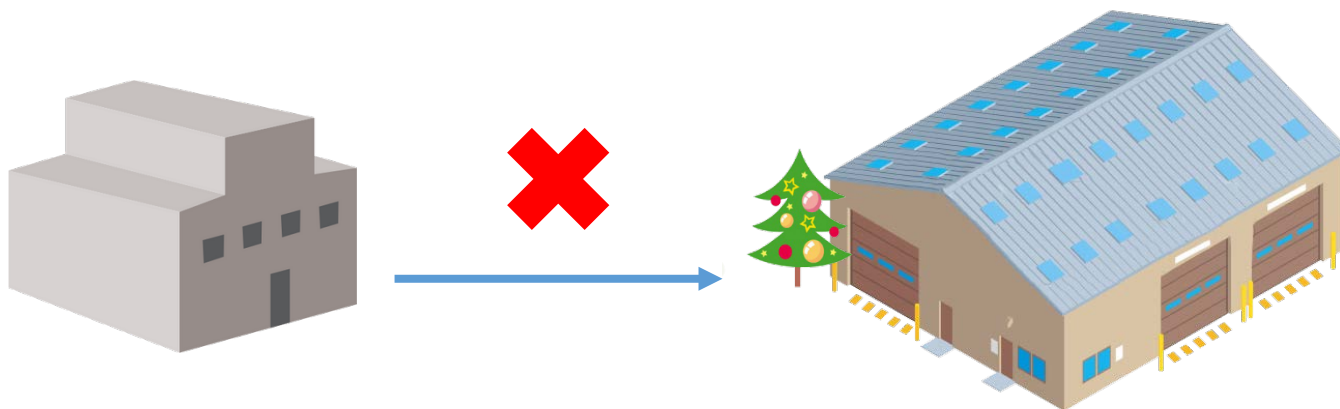
Il riesame della direzione comprende informazioni riguardanti modifiche che potrebbero avere effetti sul SGQ?



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti modifiche che potrebbero avere effetti sul SGQ.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti raccomandazioni per il miglioramento?**



### Commento al requisito/obiettivo



Al fine di perseguire il miglioramento continuo, la direzione deve fornire informazioni riguardanti raccomandazioni per il miglioramento del SGQ.





## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



**Fornite** in sede di riesame informazioni riguardanti raccomandazioni per il miglioramento.

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**.



## 5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

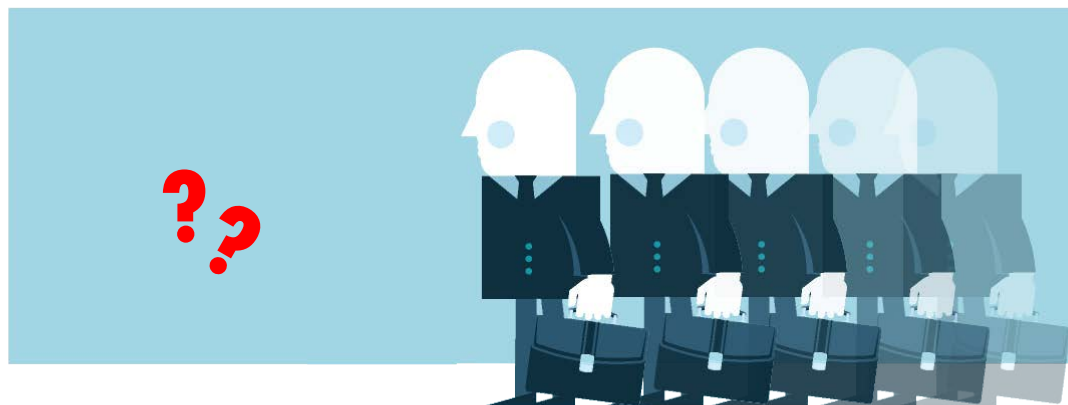
Il riesame della direzione comprende **informazioni riguardanti raccomandazioni per il miglioramento?**



### Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Mancata** evidenza in sede di riesame circa informazioni riguardanti raccomandazioni per il miglioramento.



### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame



## Requisito/obiettivo



Gli elementi in uscita dal riesame di direzione devono comprendere ogni decisione ed azione relative:

- a) al miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei relativi processi
- b) al miglioramento del prodotto in relazione ai requisiti del cliente
- c) alle esigenze di risorse

### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative al **miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei suoi processi?**



### Commento al requisito/obiettivo

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.

Ad es.: riformulazione della politica della qualità, degli obiettivi, ecc



### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

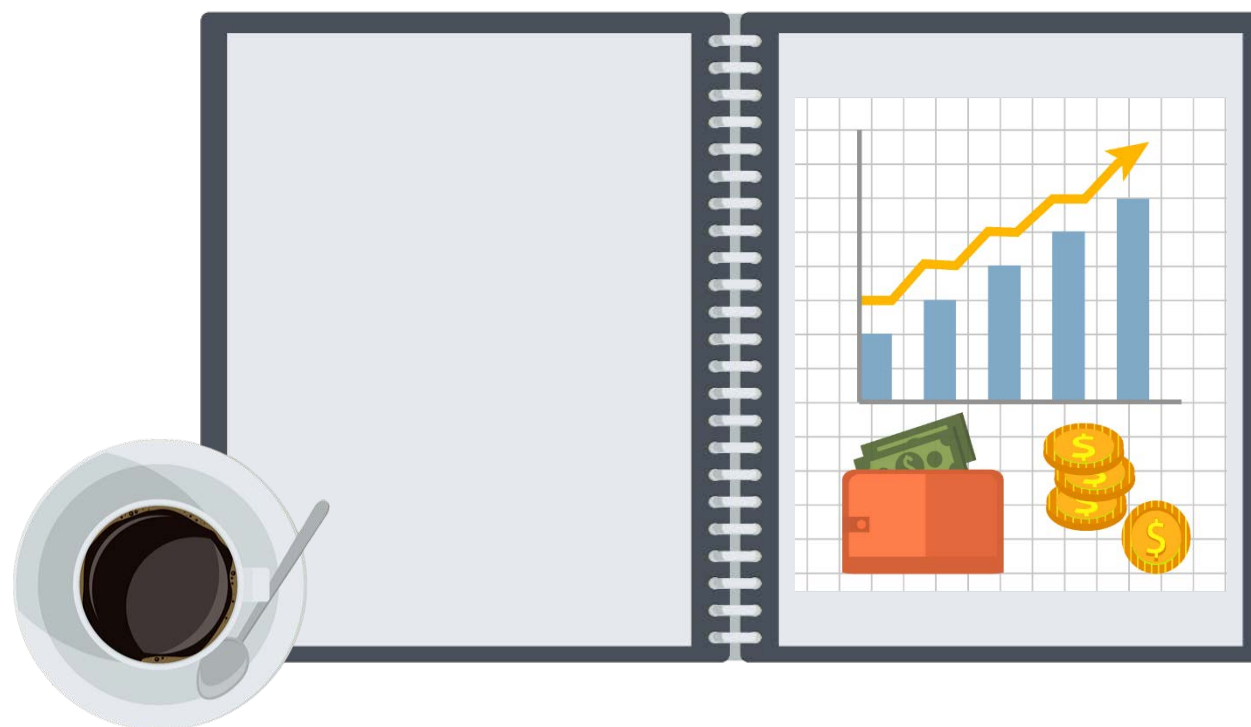
Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative al **miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei suoi processi?**



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



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.



### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative al **miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente?**



### Commento al requisito/obiettivo



Azioni relative al miglioramento dei prodotti.  
Ad es.: consegne più puntuali, migliori informazioni relative al prodotto, ecc





### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative al **miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente?**



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



A seguito del riesame del 15/01/2015 è emersa la necessità di fornire più nel dettaglio informazioni relative al prodotto sui documenti forniti dall'ufficio vendite al Resp. di produzione.





## Commento al requisito/obiettivo

Riflessioni su eventuali nuovi bisogni di risorse.

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative ai bisogni di risorse?



### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative ai bisogni di risorse?



## Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



A seguito del riesame del 15/01/2015 è emersa la necessità di acquistare un nuovo PC per l'ufficio vendite e di assumere un apprendista per l'area produzione.



### 5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame comprendono decisioni ed azioni relative ai bisogni di risorse?



## Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



**Non analizzata** o fornita evidenza circa decisioni riguardanti la necessità di nuove risorse.

