

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
<b>5 - LEADERSHIP</b>										
<b>5.1 Leadership e Impegno</b> <b>5.1.1. Generalità</b> L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione per la qualità: a) assumendosi la responsabilità dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità; b) assicurando che siano stabiliti la politica e gli obiettivi per la qualità relativi al sistema di gestione per la qualità e che essi siano compatibili con il contesto e con gli indirizzi strategici dell'organizzazione; c) assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione per la qualità nei processi di business dell'organizzazione; d) promuovendo l'utilizzo dell'approccio per processi e del <i>risk-based thinking</i> ; e) assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione per la qualità; f) comunicando l'importanza di una gestione per la qualità efficace, e della conformità ai requisiti del sistema di gestione per la qualità; g) assicurando che il sistema di gestione per la qualità consegua i risultati attesi; h) facendo partecipare attivamente, guidando e sostenendo le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema di gestione per la qualità; i) promuovendo il miglioramento; j) fornendo sostegno agli altri pertinenti ruoli gestionali per dimostrare la loro leadership, come essa si applica alle rispettive aree di responsabilità.										
<b>Nota</b> Nella presente norma internazionale, il termine "business" può essere inteso, in senso ampio, come riferito a quelle attività che caratterizzano la ragion d'essere dell'organizzazione, sia quest'ultima pubblica, privata, a scopo di lucro o no profit.										
	<b>5.1 Leadership e Impegno</b> <b>5.1.1. Generalità</b>	L'alta direzione dimostra guida e conduzione verso il sistema di gestione e i suoi obiettivi?	La Direzione è la prima ad avere la responsabilità affinché il Sistema di gestione per la qualità sia correttamente introdotto e continuamente applicato in una organizzazione. La norma dedica un intero capitolo per ribadire l'importanza della presenza e della volontà e dell'esempio della Direzione al fine di introdurre in maniera efficace un Sistema di gestione qualità e perseguire i requisiti della norma ISO 9001. La Direzione deve fornire tutto il suo impegno, fornendo evidenza, dimostrandolo, nel progettare, realizzare e mantenere il Sistema di Gestione della Qualità.	L'attenzione alla Direzione era già forte nella precedente norma; qui però è reso in maniera più puntuale ed efficace. Si ribadisce come, se non c'è una guida e un supporto "dall'alto" la struttura da sola non potrà mai farcela a mettere in atto un sistema efficace.	Incontri, riunioni, comunicazioni ad intervalli regolari tra la direzione e tutto il personale al fine di migliorare l'applicazione e l'efficacia del SGQ e di coinvolgere il personale sull'importanza del sistema come strumento di gestione vero dell'azienda.  Messa a disposizione delle risorse (umane, infrastrutturali, economiche) necessarie alla corretta realizzazione del prodotto/servizio.	Non partecipazione della direzione nell'applicazione del SGQ nell'organizzazione. La direzione non ha familiarità con il Sistema, o lo bypassa. Mancata messa a disposizione delle risorse adeguate (umane, infrastrutturali, economiche) per la corretta realizzazione del prodotto e per la messa in atto dei processi come definiti al capitolo 4.		Esempi tipo della piccola impresa.		È complicato rilevare non conformità alla Direzione; eppure bisognerebbe farlo ogni qual volta si verifici (e non è difficile, parlando sia con la Direzione stessa sia con i dipendenti) che manchi una vera guida verso una corretta organizzazione.
	<b>5.1.1. Generalità a)</b>	L'alta direzione si assume la responsabilità	Ecco un punto cruciale: la norma stessa ribadisce come la prima responsabilità dei	Questa assunzione di responsabilità c'era anche nella norma	Evidenze dirette possono essere Management Review, verbali di riunioni	Assenza di uno o più documenti richiesti dalla Norma ISO 9001.				

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
		dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità?	successi, o degli insuccessi, del SGQ è in capo all'alta direzione. La quale deve esserne consapevole, e deve assumere un maniera univoca il comando dell'intera organizzazione, dando le direttive e monitorando i risultati.	precedente, ma in maniera più smussata e meno incisiva. Ecco perché "non serve più" il rappresentante della Direzione: perché è la direzione essa stessa che deve assumersi le responsabilità dell'efficacia e dell'efficienza del sistema.	di direzione, comunicazioni alla struttura aziendale. Ma è soprattutto con il comportamento quotidiano che si dà evidenza di questo punto, e, in via indiretta, sono i risultati stessi del sistema a dare evidenza del corretto impegno della direzione.					
	<b>5.1.1. Generalità b)</b>	L'alta direzione assicura che siano stabiliti la politica e gli obiettivi per la qualità, e che essi siano compatibili con il contesto e con gli indirizzi strategici dell'organizzazione?	L'alta direzione deve, con il concorso di tutte le figure aziendali che siano funzionali allo scopo, identificare la politica gestionale e produttiva dell'azienda, e gli obiettivi, generali e di dettaglio, che sono funzionali alla politica stessa e agli scopi dell'organizzazione. Chiaramente, la politica e gli obiettivi devono direttamente derivare dal lavoro di analisi del contesto e dei fattori interni ed esterni di cui si è parlato al capitolo 4, e che hanno determinato le strategie dell'organizzazione	La politica per la qualità e gli obiettivi c'erano anche prima. Qui però si sottolinea e si ribadisce come questi derivino direttamente da un'analisi del contesto organizzativo, che deve essere stata fatta preliminarmente, onde evitare di fare proclami distinti dalla realtà, e quindi inutili.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di una politica per la qualità documentata e realistica, direttamente legata alle prassi interne e agli obiettivi aziendali</li> <li>Presenza di obiettivi (generali e di dettaglio) che siano concreti, attuabili e fungano da stimolo per il miglioramento, in base alla situazione dell'organizzazione</li> </ul>	Ecco un primo punto dove, attraverso la valutazione di conformità ai requisiti normativi, si può valutare anche quanto esaminato nel capitolo 4. Se infatti vi è presente una politica vaga e poco significativa, gli obiettivi sono astratti, poco o per nulla misurabili, o del tutto irrealizzabili, ecco che, probabilmente, oltre ad un impegno non sufficiente della Direzione siamo anche in presenza di un'analisi del contesto organizzativa svolta in modo incompleto, discontinuo o non sufficientemente approfondito.		Vari esempi di politiche e obiettivi (fatti in base alla norma ISO 9001:2008) che mostrano in maniera evidente la loro vacuità o la loro poca attinenza con la realtà aziendale.		
	<b>5.1.1. Generalità c)</b>	L'alta direzione assicura l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione nei	Altro punto nodale: il sistema di gestione, e in primo luogo i suoi requisiti, non devono essere una "sovrastuttura" che ha poco a che spartire con la	Viene esplicitata un'esigenza che non era resa in maniera così chiara nella norma precedente. Probabilmente, i	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli strumenti gestionali (prassi, procedure, registrazioni, controlli) sono conosciuti e attuati quotidianamente dal personale, senza dubbi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli strumenti di registrazione previsti dal sistema si sovrappongono alle prassi, e agli strumenti,</li> </ul>	Tutti i capitoli successivi	Esempi di audit corretti e non corretti (non dal punto di vista formale ma		

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
		processi di business?	gestione ordinaria. Devono essere completamente integrati nei processi concreti e quotidiani che l'organizzazione svolge.	"fallimenti" della precedente norma hanno contribuito a questa stesura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>o interpretazioni ad libitum.</li> <li>Gli Audit sui processi sono uno strumento concreto e quotidiano (o comunque periodico) di valutazione aziendale, e sono svolti di routine con pianificazione corretta dei tempi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conosciuti dal personale storico, e già in essere</li> <li>Le istruzioni, le direttive e le procedure del sistema non sono conosciute dagli operatori, o sono "interpretate" da ciascuno a suo modo</li> <li>Gli audit ed il riesame di direzione sono svolti una volta ogni tanto, in maniera frettolosa e "tanto per fare", al solo scopo di creare una evidenza per il valutatore</li> </ul>		dal punto di vista sostanziale)		
	5.1.1. Generalità d)	L'alta direzione promuove l'utilizzo dell'approccio per processi e del risk-based thinking?	La direzione non deve più accettare realtà organizzative ancora rigidamente divise per funzioni, e, soprattutto, "chiuse in piccoli regni indipendenti"; deve al contrario, scardinare questo tipo di gestione e favorire il più possibile un approccio coordinato e basato sui processi concatenati. analogamente, la Direzione deve essere la prima a ragionare in un'ottica di continuità e di sostenibilità aziendale (logica "what if") e fare in modo che tutti i collaboratori adottino questo approccio.	Punto assolutamente innovativo, e fondamentale nella realtà di mercato attuale.	Punto che può essere valutato attraverso un audit generale sul sistema aziendale, in particolare analizzando i successivi capitolo 6, capitolo 9 e capitolo 10.		Capitolo 6 Capitolo 9 Capitolo 10			
	5.1.1. Generalità e)	L'alta direzione assicura la disponibilità delle risorse necessarie per il sistema?	Disponibilità di risorse (personale, macchinari ed infrastrutture, risorse economiche, ecc.) che permettono l'attuazione del	Punto già presente nella vecchia norma.	Personale adeguato o in numero sufficiente rispetto al carico di lavoro ed alle attività da svolgere.	Personale inadeguato o in numero insufficiente rispetto al carico di lavoro ed alle attività da svolgere.				

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
			sistema di gestione per la qualità ed il soddisfacimento dei requisiti della norma ISO 9001.		Macchinari nuovi e perfettamente funzionanti per la realizzazione del prodotto. • Pagamento dei salari a intervalli regolari.	Macchinari obsoleti e malfunzionanti per la realizzazione del prodotto. Pagamento dei salari a intervalli non regolari.				
	5.1.1. Generalità f)	L'alta direzione comunica l'importanza di una gestione della qualità efficace, e della conformità ai requisiti del sistema?	La Direzione deve garantire che all'interno dell'organizzazione si comunichi l'andamento del SGQ al fine di diffondere la sua efficacia o meno.  La Direzione deve controllare il traffico di informazioni (tra i vari reparti, e dentro i reparti) in modo che scorra velocemente e con efficacia.  La comunicazione deve riguardare anche l'efficacia del SGQ e dunque i risultati raccolti dal suo impiego nell'organizzazione.	In buona parte, è il vecchio punto 5.5.3. Qui però viene anticipato, ribadendo in tal modo che la comunicazione costante ed efficace a tutta la struttura aziendale sull'importanza del sistema di gestione, e sulla necessità di una sua efficienza ed efficacia è cruciale per il raggiungimento degli obiettivi	• Definita una o più modalità di comunicazione all'interno dell'organizzazione • Definita modalità di invio delle informazioni a seconda dell'oggetto: quali informazioni possono essere comunicate a voce e quali devono essere comunicate in forma scritta, tramite e-mail o documenti cartacei. I sistemi per comunicare all'interno di un'organizzazione possono essere molteplici: riunioni, bacheche, e-mail, colloqui individuali, ecc. • Comunicata a tutto il personale la Politica per la qualità, i requisiti dei clienti, gli obiettivi della qualità. • Comunicati i risultati degli obiettivi prefissati; • Comunicati gli esiti degli audit dell'ente di certificazione;	• 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.		Parallelismo con le norme ambientali e per la sicurezza		

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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"> <li>Comunicati i valori degli indicatori di processo;</li> <li>Comunicati i risultati della soddisfazione del cliente.</li> </ul>					
	5.1.1. Generalità g)	L'alta direzione assicura che il sistema di gestione ottenga i risultati attesi?	Assicurare che il sistema ottenga i risultati attesi significa anche intervenire in prima persona, con tutti i mezzi necessari, qualora si individui che una o più parti del sistema stanno deviando rispetto alle strade e agli obiettivi stabiliti. L'esempio è anche qui fondamentale.		Evidenza documentale si ha principalmente nel riesame. Ma è dai colloqui con la direzione e con i principali ruoli aziendali che si verificano le evidenze positive o negative					
	5.1.1. Generalità h)	L'alta direzione fa partecipare, guida e sostiene le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema di gestione.	È il punto dove, in maniera più chiara ed evidente, si ribadisce come l'alta direzione deve essere di sprone, di stimolo diretto e di esempio a tutto il personale per condurlo al raggiungimento degli obiettivi. Le persone sono fondamentali; e se non si convince loro, il sistema non potrà mai funzionare.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Personale convinto, coinvolto e attivo alla ricerca del miglioramento aziendale e del soddisfacimento dei requisiti</li> <li>Direzione attiva, partecipe e desiderosa di condurre la struttura al risultato prefissato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personale abulico, svogliato, poco o per nulla convinto della possibilità di migliorare o di raggiungere gli obiettivi</li> <li>Direzione che vede il sistema di gestione più come un costo o un impedimento che non come una opportunità</li> </ul>		Esempi aziendali		Molto difficile verbalizzare una non conformità specifica per questo punto. Però è palese come un non soddisfacimento di questo requisito porterà all'emersione di non conformità in vari altri punti del sistema.
	5.1.1. Generalità i)	L'alta direzione promuove il miglioramento nell'organizzazione come valore fondante?	"chi si ferma è perduto"; e l'alta direzione deve costantemente far capire che, per non perdere terreno, è necessario fare in ogni momento il passo in avanti, in tema di conformità ai requisiti e di efficacia interna.		Il personale è partecipe, attivo, convinto nella ricerca costante del miglioramento e di prassi operative più efficaci, più rapide, meno costose, ecc.	Il personale ragiona dicendo (o facendo capire) "abbiamo sempre fatto così; perché cambiare?" Mancanza di obiettivi di miglioramento chiari, definiti e misurabili				



## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
	<b>5.1.1. Generalità j)</b>	L'alta direzione fornisce sostegno ai ruoli gestionali per dimostrarne la leadership, e l'applicazione alle rispettive aree di responsabilità?	L'alta direzione deve dare il suo appoggio concreto a tutti i ruoli di responsabilità, partendo dai più critici ed importanti, affinché i responsabili siano motivati, ricevano il supporto necessario dai loro sottoposti, e siano i primi strumenti di sviluppo e di crescita interna dell'organizzazione. Essi devono sentire l'alta direzione come un appoggio ed un sostegno contro le (inevitabili) resistenze della struttura al cambiamento.		I responsabili sono motivati, sono convinti delle loro possibilità, sono consapevoli delle loro responsabilità e desiderosi di migliorare e far crescere l'impresa nel suo complesso.	I responsabili sono demotivati, intimamente convinti dell'impossibilità ad un reale cambiamento e miglioramento. I responsabili si concentrano solo sulla loro area, sul loro "piccolo regno" senza curarsi adeguatamente dello sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.				
<b>5.1.2 Focalizzazione sul cliente</b>										
L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno riguardo alla focalizzazione sul cliente, assicurando che: a) siano determinati, compresi e soddisfatti con regolarità i requisiti del cliente e i requisiti cogenti applicabili; b) siano determinati e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità dei prodotti e servizi e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente; c) sia mantenuta la focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del cliente.										
	<b>5.1.2 Focalizzazione sul cliente a)</b>	L'alta direzione dimostra impegno riguardo all'ottenimento della soddisfazione del cliente, assicurando che siano determinati, compresi e soddisfatti i requisiti del cliente?	L'essenza di qualunque organizzazione è di soddisfare i propri clienti. Senza clienti non ci sarebbero organizzazioni.  La Direzione ha il compito di determinare e soddisfare i requisiti, Individuando, raccogliendo e catalogando le esigenze dei clienti, espresse ed implicite;	Questo punto riprende in maniera pressoché completa il punto 5.2 della norma del 2008. L'unica differenza, importante, è che è sottolineato il concetto di "leadership", di "conduzione"; non basta quindi l'impegno ma serve porsi come guida per l'organizzazione.	Disponibilità di una anagrafica clienti ricca di informazioni specifici per ognuno di essi, soprattutto circa le volontà di ognuno che differenziano un cliente rispetto ad un altro.  Documentati e formalizzati gli ordini tra il cliente e l'organizzazione con riportati tutti i requisiti che il prodotto deve avere, impliciti ed espliciti. Analisi di ogni cliente con definiti utili indicatori al fine di valutare l'operato dell'organizzazione rispetto a quanto richiesto dal cliente	Mancata formalizzazione dei requisiti tra il cliente e l'organizzazione (Es. assenza contratto o ordine scritto);  Disinteresse nel chiedere maggiori dettagli ai clienti circa i requisiti che il prodotto deve avere (A seguito di una richiesta del cliente non è chiaro dal Resp. Commerciale i requisiti che il prodotto deve avere, la direzione richiede al Resp. Commerciale di chiamare il cliente per definire maggiormente i requisiti del prodotto predisponendo una serie di domande utili per	Riesame della Direzione Valutazioni e Miglioramento			

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
					Es. Analisi fatturato per cliente; N° nuovi clienti acquisiti; N° clienti persi; n° clienti acquisiti con passaparola; ...	raccogliere le informazioni mancanti).				
	<b>5.1.2 Focalizzazione sul cliente a)</b>	L'alta direzione dimostra impegno riguardo all'ottenimento della soddisfazione del cliente, assicurando che siano determinati, compresi e soddisfatti i requisiti cogenti applicabili?	La direzione deve verificare, tramite un'attenta analisi, che le esigenze dei clienti rientrino nelle normative e nelle leggi che regolano il proprio settore o prodotto o servizio.		Documentati e formalizzati gli ordini tra il cliente e l'organizzazione con riportati tutti i requisiti che il prodotto deve avere, impliciti ed espliciti con riferimenti anche a specifiche norme/leggi a cui il prodotto deve sottostare.	Non conoscenza di nuove leggi e norme di riferimento per il prodotto/servizio entrate in vigore (Es. una carpenteria metallica che svolge opere strutturali e non è a conoscenza della EN 1090).				
	<b>5.1.2 Focalizzazione sul cliente b)</b>	L'alta direzione dimostra impegno riguardo all'ottenimento della soddisfazione del cliente, assicurando che siano determinati, e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità dei prodotti o servizi e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente?	L'alta direzione, per ottenere la conformità ai requisiti e accrescere la soddisfazione dei propri clienti deve opportunamente valutare tutti i rischi e tutte le opportunità che possono essere legate ai prodotti/servizi forniti e/o ai clienti stessi. Si tratta del principio fondamentale legato al concetto di continuità aziendale	Punto nuovo e dirompente: la soddisfazione del cliente deve essere garantita anche attraverso l'analisi dei rischi e delle opportunità legate ai clienti stessi o ai prodotti	Se le analisi al punto 4.1 e 4.2 sono state svolte in maniera corretta, queste necessariamente dovranno tradurre i loro effetti nel rapporto con il cliente, e nelle analisi degli stessi per valutarne la soddisfazione. L'anagrafica clienti, o qualcosa di simile, dovrà pertanto avere le indicazioni anche relative a rischi e opportunità	Mancanza di analisi sui clienti o analisi poco accurate, che non tengano conto dei profili di rischio/opportunità legati a loro.  Casi di perdita di clienti per mancata considerazione dei rischi o delle opportunità ad esse legate.	6.1 pianificazione	Caso acciaierie		
	<b>5.1.2 Focalizzazione sul cliente c)</b>	L'alta direzione dimostra impegno riguardo all'ottenimento della soddisfazione del cliente, mantenendo la	Tutta la norma ISO 9001 ha fra i suoi obiettivi primari l'aumento della soddisfazione del Cliente. Pertanto, è necessario che l'Alta Direzione continui nel tempo a mantenere		Riesami della Direzione, Verbali di riunione o altri documenti che testimonino un'attenzione e un'analisi delle aspettative dei clienti, e del livello di soddisfacimento ottenuto	Riesami di direzione scarni, poco approfonditi mancanza di analisi e di riesami delle aspettative dei clienti, mancanza di verbalizzazione degli incontri con essi, ecc.				

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
		focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del cliente?	l'attenzione sull'analisi della soddisfazione dei clienti, soprattutto di quelli maggiormente rilevanti.							
<b>5.2 Politica</b>										
<b>5.2.1 Stabilire la politica per la qualità</b>										
L'alta direzione deve stabilire, attuare e mantenere una politica per la qualità che: a) sia appropriata alle finalità e al contesto dell'organizzazione e supporti i suoi indirizzi strategici; b) costituisca un quadro di riferimento per fissare gli obiettivi per la qualità; c) comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili; d) comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità										
	<b>5.2.1 Stabilire la politica per la qualità</b> a)	L'alta direzione ha stabilito, attuato e mantiene una politica per la qualità che sia appropriata al contesto dell'organizzazione e supporti i suoi indirizzi strategici?	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. Definisce chi è l'organizzazione, dove vuole arrivare e perché.  La politica deve essere redatta dalla direzione e non da altri. Deve essere la risultante delle analisi sul contesto interno ed esterno dell'organizzazione.	Si riprende in gran parte il testo della 2008, che già era molto approfondito e accurato in questa parte.	Contenuti della Politica in linea con la grandezza, al volume di affari che ha l'organizzazione; agli obiettivi che si è posta, alla mission e vision dell'organizzazione, alle risorse umane che operano nell'organizzazione,...	Politica mancante.  Politica presente, ma vuota di significato, vaga, ipotetica o poco realistica, priva di contenuti davvero aderenti all'organizzazione.		<a href="#">Esempio Politica per la qualità non corretta.</a>		
	<b>5.2.1 Stabilire la politica per la qualità</b> b)	L'alta direzione ha stabilito, attuato e mantiene una politica per la qualità che sia un quadro di riferimento per gli	La politica per la qualità deve essere coerente con la politica complessiva dell'organizzazione e fornire una struttura essenziale di supporto per individuare gli obiettivi per la qualità, a qualcosa cui aspira o mira.		Contenuti della Politica in linea con la grandezza, al volume di affari che ha l'organizzazione; agli obiettivi che si è posta, alla mission e vision dell'organizzazione, alle	Politica mancante.  Politica presente, ma vuota di significato, vaga, ipotetica o poco realistica, priva di contenuti davvero aderenti all'organizzazione.				



## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
		obiettivi del sistema? fornisce una opportuna base per la definizione e la verifica degli obiettivi aziendali?			risorse umane che operano nell'organizzazione,...					
	5.2.1 Stabilire la politica per la qualità c)	L'alta direzione ha stabilito, attuato e mantiene una politica per la qualità che comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili?	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 del cliente (impliciti ed espliciti) sulla base dell'analisi del contesto e del focus sulla soddisfazione del cliente..		Riportata sulla Politica l'impegno concreto a soddisfare i requisiti ed a migliorare l'efficacia del SGQ."					
	5.2.1 Stabilire la politica per la qualità d)	L'alta direzione ha stabilito, attuato e mantiene una politica per la qualità che comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema?	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.		Riportata sulla Politica l'impegno a soddisfare i requisiti ed a migliorare in continuo l'efficacia del SGQ.	Mancanza dell'impegno al miglioramento continuo nella politica	Capitolo 10 miglioramento.			
<b>5.2.2 Comunicare la politica per la qualità</b> La politica per la qualità deve: a) essere disponibile e mantenuta come informazione documentata; b) essere comunicata, compresa e applicata all'interno dell'organizzazione; c) essere disponibile alle parti interessate rilevanti, per quanto appropriato.										
	5.2.2 Comunicare la politica per la qualità a)	La Politica per la Qualità è disponibile e mantenuta come informazione documentata?	La politica deve essere espressa in un documento, che deve essere gestito e conservato, e reso disponibile, secondo le regole delle informazioni documentate (rif. Par. 7.5)	Non ci sono differenze con la 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposizione della Politica come informazione documentata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mancata predisposizione della politica.</li> <li>Mancata gestione della stessa</li> </ul>	7.5 – Informazione documentata.			

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
	<b>5.2.2 Comunicare la politica per la qualità b)</b>	La Politica per la Qualità è comunicata, compresa e applicata nell'organizzazione?	<p>La politica della qualità è un documento i cui contenuti non devono rimanere alla conoscenza della sola direzione ma devono essere divulgati a tutto il personale che opera nell'organizzazione e per l'organizzazione e dunque anche ai fornitori, clienti e stakeholder più in generale</p> <p>I contenuti della Politica della qualità non solo devono essere letti ma devono essere anche compresi. Il personale dell'organizzazione deve operare in accordo ai contenuti della Politica. L'operato dell'organizzazione, nel suo insieme, deve operare in accordo con quanto riportato nella propria politica per la qualità.</p>		<p>Discutendo con il personale dell'organizzazione, a tutti i livelli, sanno cosa sia la Politica per la qualità e sanno il suo contenuto. Vedere se negli ambienti di lavoro la Politica della qualità è esposta. La politica della qualità è stata consegnata e commentata a tutto il personale..</p> <p>Discutere con il personale dell'organizzazione circa i contenuti della politica per la qualità e capire che il personale opera in accordo agli obiettivi, valori riportati nella politica. 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...).</p> <p>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,...</p>	<p>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.</p> <p>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 riporta obiettivi di espansione nel mercato europeo dei propri prodotti: 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.</p>		Normativa sicurezza e ambiente.		

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
	<b>5.2.2 Comunicare la politica per la qualità c)</b>	La Politica per la Qualità è disponibile alle parti interessate rilevanti?	Se si sono determinate quali sono le parti interessate rilevanti per l'organizzazione, è necessario che la politica sia fatta pervenire a loro, come garanzia degli intenti e della mission dell'organizzazione.		Comunicazioni della politica tramite mail, esposizione su sito internet, consegna durante incontri di direzione.	Mancanza di consapevolezza da parte dei fornitori e/o dei clienti della politica dell'organizzazione.				
<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione</b>										
L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate, comunicate e comprese all'interno dell'organizzazione. L'alta direzione deve assegnare le responsabilità e autorità per: a) assicurare che il sistema di gestione per la qualità sia conforme ai requisiti della presente norma internazionale; b) assicurare che i processi stiano producendo gli output attesi; c) riferire, in particolare all'alta direzione, sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e sulle opportunità di miglioramento (vedere punto 10.1); d) assicurare la promozione della focalizzazione sul cliente nell'ambito dell'intera organizzazione; e) assicurare che l'integrità del sistema di gestione per la qualità sia mantenuta, quando vengono pianificate e attuate modifiche al sistema stesso.										
	<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione</b>	L'alta direzione assicura che le responsabilità e le autorità sono assegnate, comunicate e comprese dal personale?	Con responsabilità si intende: cosa ci si aspetta che lui faccia (responsabilità) La responsabilità è l'insieme dei compiti assegnati ad ogni figura che opera nell'organizzazione deve svolgere ed eseguire.  La struttura organizzativa può assumere configurazioni molto differenti, principalmente a seconda del numero delle figure che operano nell'organizzazione e dal numero di processi gestiti. Con la definizione delle responsabilità e delle autorità si eliminano eventuali carenze e sovrapposizioni e per identificare chi è responsabile delle varie azioni da compiere.	Riprende e amplia il punto 5.5.1 della ISO 9001:2008	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.  Disponibilità di un organigramma. Organigramma aggiornato. Disponibilità di un mansionario con riportati i compiti che ogni figura deve svolgere.  Comunicazione dell'organigramma e del mansionario a tutti gli operatori dell'organizzazione.	Assenza di un organigramma. Organigramma non aggiornato. Assenza di un mansionario con riportati i compiti che ogni figura deve svolgere.  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.				

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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>Con autorità si intende: cosa è permesso di fare e di decidere in autonomia.</p> <p>La direzione deve accertarsi che tutti coloro che operano nell'organizzazione conoscano le responsabilità e le autorità proprie e dei loro colleghi.</p>		Organigramma disponibile nei diversi luoghi di lavoro. Divulgazione dell'organigramma e del mansionario in caso di modifiche.					
	<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione a)</b>	L'alta direzione ha assegnato responsabilità e autorità per assicurare che il sistema di gestione sia conforme ai requisiti normativi?	<p>Il management nel suo complesso ha il compito di assegnare autorità e responsabilità per rendere efficace il SGQ, e conforme ai requisiti normativi. Le persone incaricate dovranno riferire alla direzione sui risultati. Questa figura può essere svolta direttamente dalla direzione o può essere delegata a terzi ma le responsabilità della corretta e continua applicazione del SGQ devono rimanere in capo alla Direzione.</p>	Viene, logicamente, a perdere di significato il vecchio "Rappresentante della Direzione". Sta al management nominare le persone giuste, e valutarne l'operato	Nomina del Responsabile o dei Responsabili del Sistema, o anche di alcune sue parti.	Mancata nomina				
	<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione b) e c)</b>	L'alta direzione ha assegnato responsabilità e autorità per assicurare che i processi stiano producendo i risultati attesi, e sulle prestazioni complessive del sistema, oltre che sulle opportunità di miglioramento?	<p>Le persone incaricate dovranno avere la capacità e l'autorità per poter verificare se i processi del sistema sono efficaci ed efficienti, e riferirne alla Direzione nei tempi stabiliti.</p> <p>Le persone incaricate e nominate dovranno anche valutare le prestazioni complessive del sistema, e le opportunità di miglioramento dello stesso,</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica periodica del referente sui luoghi di lavoro: Es. svolge periodicamente delle verifiche in officina per assicurarsi della disponibilità delle Istruzioni di lavoro e l'utilizzo delle schede di produzione.</li> <li>Verifica periodica della documentazione del SGQ.</li> </ul>		Capitolo 10			

## Modulo 5 - LEADERSHIP

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 la ISO 9001:2008	Esempi di soddisfazione 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
			in modo da riferirne alla Direzione		Verifica della necessità di apportare modifiche al SGQ: l'ufficio acquisti ha introdotto un SW gestionale cambiando le proprie modalità operative. Il referente verifica che la procedura/istruzione di lavoro predisposta sia aggiornata.					
	<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione d)</b>	L'alta direzione ha assegnato responsabilità e autorità per assicurare la promozione del focus sul cliente nell'ambito dell'intera organizzazione?	Il referente deve assicurare la promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente e della necessità di accrescere la sua soddisfazione nell'ambito di tutta l'organizzazione. Il referente deve interfacciarsi con le altre figure dell'organizzazione per promuovere, ribadire, sottolineare i requisiti del cliente.		Incontri tra referente e i Responsabili d'area; Invio di newsletter da parte del RDD ai vari operatori con informazioni sui requisiti del cliente.	Assenza di promozione della consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito di tutta l'organizzazione.  Mancato coinvolgimento del referente nell'ambito degli incontri commerciali o di direzione o con il cliente.		Esempi società di servizi		
	<b>5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione e)</b>	L'alta direzione ha assegnato responsabilità e autorità per assicurare che l'integrità del sistema sia mantenuta, quando sono pianificate e attuate modifiche al sistema stesso?	Il referente deve anche verificare che le modifiche pianificate al sistema non comportino rischi di mancata integrità dello stesso, analizzandone rischi relativi	Punto nuovo, anche qui nell'ottica della continuità aziendale	Analisi delle modifiche al sistema operate nel corso del Management Review					