

PROGETTARE IN QUALITÀ
IL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO
LA UNI EN ISO 9001 COME BASE
E CRITERIO PER IL PROGETTO
DI INTEGRAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE

30 MAGGIO 2022

PRESENTAZIONE

Molte organizzazioni hanno la necessità di sviluppare più sistemi di gestione a supporto delle proprie attività. La coesistenza di tali sistemi può rappresentare un problema, a meno che essi non siano ricondotti a un unico modello armonizzato. La derivazione delle norme per i sistemi di gestione “di nuova generazione” dalla Struttura di Alto Livello (HLS - High Level Structure), rappresenta l'occasione per creare un solo, coerente, sistema gestionale. Il tema del rischio/opportunità ed altri contenuti innovativi di tale modello, rappresentando gli elementi trasversali a tutte le prospettive della gestione organizzativa, costituiscono il possibile criterio unificante dei relativi sistemi, per consentirne l'integrazione sulla base dei contenuti concreti: non solo un'opzione, ma quanto necessario per affrontare efficacemente le numerose tematiche organizzative, riportando il tutto a un quadro coerente e sistematico, che aiuti a evitare dispendiose ridondanze.

OBIETTIVI

I principali obiettivi del corso sono:

- Aiutare le organizzazioni nel percorso di integrazione dei loro sistemi di gestione, utilizzando i criteri della gestione per la qualità, a partire da un buon “progetto di integrazione”
- Supportare il top management, a partire dalla costruzione di un sistema integrato solido e coerente, nell'assumere decisioni, fissare obiettivi, fornire risorse, sulla base delle priorità effettive dell'organizzazione stessa, vista nel suo complesso

DESTINATARI

Il corso è destinato alle organizzazioni che intendono integrare i propri sistemi di gestione, creando un sistema unico, che permetta loro di economizzare costi e tempi sia nella fase di predisposizione del sistema, sia nella sua applicazione.

DOCENTE

NICOLA GIGANTE- Coordinatore UNI/CT 016/GL02 “Sistemi di gestione per la qualità”.
Delegato ISO TC 176/SC2/TG4: Revision of ISO 9001

CONDIVIDIAMO IL NOSTRO PATTO D'AULA

-Conosciamoci: iniziamo con un giro di presentazione. Ognuno di noi potrà dire di cosa si occupa, in quale ambito lavora, quali aspettative ha rispetto al corso. Se il corso si svolge da remoto rendiamoci riconoscibili scrivendo il nostro nome e cognome nella nostra finestra di Zoom

-Partecipiamo attivamente e confrontiamoci: il corso è un momento di apprendimento che passa anche dal confronto con il docente e i partecipanti. Facciamo domande, chiediamo chiarimenti, ascoltiamo i contributi di tutti

-Utilizziamo gli strumenti in modo consapevole: se il corso si svolge da remoto teniamo preferibilmente accesa la webcam; silenziamo il microfono quando non stiamo parlando; alziamo la mano per richiedere la parola; usiamo la chat se indicato dal docente. Se il corso si svolge in presenza, alziamo la mano per richiedere la parola

-Stabiliamo insieme le pause e rispettiamo le

-Evitiamo distrazioni: per quanto possibile, silenziamo il telefono ed evitiamo di leggere mail o messaggi. Durante le pause avremo modo di gestire eventuali urgenze

-Contribuiamo al miglioramento dei corsi UNITRAIN: al termine del corso, compiliamo il questionario di customer satisfaction e forniamo eventuali suggerimenti di miglioramento

-Per il rispetto della privacy di tutti, non ci è permesso effettuare registrazioni audio, video o acquisire screenshot

IL TEAM UNITRAIN SI IMPEGNA A:

-Inviarvi il materiale didattico

-Elaborare ed inviare l'attestato di partecipazione a chi abbia frequentato almeno il 90% dell'ammontare ore del corso. UNITRAIN si riserva la facoltà di verificare, a campione, l'effettiva partecipazione al corso attraverso appelli intermedi.



Progettare in qualità il Sistema di Gestione Integrato

La UNI EN ISO 9001 come base e criterio per il progetto di integrazione dei sistemi di gestione

Obiettivo del corso

Il corso intende:

- Aiutare le organizzazioni nel percorso di integrazione dei loro sistemi di gestione, utilizzando i criteri della gestione per la qualità, a partire da un buon “progetto di integrazione”
- Supportare il top management, a partire dalla costruzione di un sistema integrato solido e coerente, nell’assumere decisioni, fissare obiettivi, fornire risorse, sulla base delle priorità effettive dell’organizzazione stessa, vista nel suo complesso

PRINCIPALI CONTENUTI

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Introduzione

Aspetti generali

LA PROLIFERAZIONE DEI MSS e l'interazione fra i sistemi di gestione

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
9001	2015	Quality management systems -- Requirements	TC 176/SC 2	Published	Type A	HLS		
10004	2012	Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for monitoring and measuring	TC 176/SC 3	Published	Type B			9001
10006	2017	Quality management systems -- Guidelines for quality management in projects	TC 176/SC 2	Published	Type B		Sect. Appl.	9001
10012	2003	Measurement management systems -- Requirements for measurement processes and measuring equipment	TC 176/SC 3	Published	Type A			
10377	2013	Consumer product safety -- Guidelines for suppliers	TMB	Published	Type B			
10393	2013	Consumer product recall -- Guidelines for suppliers	TMB	Published	Type B			
13485	2016	Medical devices -- Quality management systems -- Requirements for regulatory purposes	TC 210	Published	Type A			
14001	2015	Environmental management systems -- Requirements with guidance for use	TC 207/SC 1	Published	Type A	HLS		
14002		Environmental management systems -- Guidance on how to apply ISO 14001: 2015 framework to environmental aspects, environmental topic areas and environmental conditions that affect an organization -- Part 1: General	TC 207/SC 1	Unpublished	Type B			
14004	2016	Environmental management systems -- General guidelines on implementation	TC 207/SC 1	Published	Type B	HLS		14001
14005	2010	Environmental management systems -- Guidelines for the phased implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation	TC 207/SC 1	Being revised	Type B			14001
14006	2011	Environmental management systems -- Guidelines for incorporating ecodesign	TC 207/SC 1	Being revised	Type B			14001
14009		Environmental management system: Guidelines for incorporating redesign of products and components to improve material circulation	TC 207/SC 1	Unpublished	Type B	HLS		14001
14298	2013	Graphic technology -- Management of security printing processes	TC 130	Published	Type A	HLS		

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
15378	2017	Primary packaging materials for medicinal products -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP)	TC 76	Published	Type A	HLS	Sect. Appl.	9001
16000-40		Indoor air -- Part 40: Indoor Air Quality Management System	TC 146/SC 6	Unpublished	Type A	HLS		
16106	2006	Packaging -- Transport packages for dangerous goods -- Dangerous goods packagings, intermediate bulk containers (IBCs) and large packagings -- Guidelines for the application of ISO 9001	TC 122/SC 3	Being revised	Type B		Sect. Appl.	9001
17582	2014	Quality management systems -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for electoral organizations at all levels of government	TC 176	Published	Type A		Sect. Appl.	9001
18091	2014	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government	TC 176	Being revised	Type B		Sect. Appl.	9001
18788	2015	Management system for private security operations -- Requirements with guidance for use	TC 292	Published	Type A	HLS		
19443		Quality management systems -- Specific requirements for the application of ISO 9001 and IAEA GS-R requirements by organizations in the Supply Chain of the Nuclear Energy sector	TC 85	Published	Type A	HLS	Sect. Appl.	9001
19600	2014	Compliance management systems -- Guidelines	TC 309	Published	Type B	HLS		
19770-1	2017	Information technology -- IT asset management -- Part 1: IT asset management systems -- Requirements	JTC 1/SC 7	Published	Type A			
20000-1	2011	Information technology -- Service management -- Part 1: Service management system requirements	JTC 1/SC 40	Being revised	Type A	HLS		
20000-2	2012	Information technology -- Service management -- Part 2: Guidance on the application of service management systems	JTC 1/SC 40	Being revised	Type B	HLS		
20121	2012	Event sustainability management systems -- Requirements with guidance for use	TMB	Published	Type A	HLS		
20252	2012	Market, opinion and social research -- Vocabulary and service requirements	TC 225	Being revised	Type A			

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
21001		Educational organizations -- Management systems for educational organizations -- Requirements with guidance for use	PC 288	Unpublished	Type A	HLS		
21101	2014	Adventure tourism -- Safety management systems -- Requirements	TC 228	Published	Type A	HLS		
21401		Accommodation facilities -- Sustainability management system -- Requirements	TC 228	Unpublished	Type A	HLS		
22000	2005	Food safety management systems -- Requirements for any organization in the food chain	TC 34/SC 17	Published	Type A	HLS		
22004	2014	Food safety management systems -- Guidance on the application of ISO 22000	TC 34/SC 17	Published	Type B			22000
22006	2009	Quality management systems -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to crop production	TC 34	Published	Type B		Sect. Appl.	9001
22163	2017	Railway applications -- Quality management systems -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2015 in the rail sector	TC 269	Being revised	Type A	HLS	Sect. Appl.	9001
22301	2012	Societal security -- Business continuity management systems --- Requirements	TC 292	Being revised	Type A	HLS		
22313	2012	Societal security -- Business continuity management systems -- Guidance	TC 292	Being revised	Type B	HLS		22301
24518	2015	Activities relating to drinking water and wastewater services -- Crisis management of water utilities	TC 224	Published	Type B	HLS		
24526		Water efficiency management systems -- Requirements with guidance for use	TC 224	Unpublished	Type A	HLS		
27001	2013	Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements	JTC 1/SC 27	Published	Type A	HLS		
27003	2017	Information technology -- Security techniques -- Information security management system -- Guidance	JTC 1/SC 27	Published	Type B			27001
27010	2015	Information technology -- Security techniques -- Information security management for inter-sector and inter-organizational communications	JTC 1/SC 27	Published	Type B	HLS		27001
27013	2015	Information technology -- Security techniques -- Guidance on the integrated implementation of ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 20000-1	JTC 1/SC 27	Published	Type B			27001
27014	2013	Information technology -- Security techniques -- Enhancement to ISO/IEC 27001 for privacy management -- Requirements	JTC 1/SC 27	Being revised	Type B			27001
27552		Information technology -- Security techniques -- Enhancement to ISO/IEC 27001 for privacy management -- Requirements	JTC 1/SC 27	Unpublished	Type A		Sect. Appl.	27001

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
28000	2007	Specification for security management systems for the supply chain	TC 292	Published	Type A			
28001	2007	Security management systems for the supply chain -- Best practices for implementing supply chain security, assessments and plans -- Requirements and guidance	TC 292	Published	Type A			
28002	2011	Security management systems for the supply chain -- Development of resilience in the supply chain -- Requirements with guidance for use	TC 292	Published	Type A			
28004-1	2007	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 1: General principles	TC 292	Published	Type B			28000
28004-2	2014	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 2: Guidelines for adopting ISO 28000 for use in medium and small seaport operations	TC 8	Published	Type B			28000
28004-3	2014	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 3: Additional specific guidance for adopting ISO 28000 for use by medium and small businesses (other than marine ports)	TC 292	Published	Type B			28000
28004-4	2014	Security management systems for the supply chain -- Guidelines for the implementation of ISO 28000 -- Part 4: Additional specific guidance on implementing ISO 28000 if compliance with ISO 28001 is a management objective	TC 292	Published	Type B			28000
28007-1	2015	Ships and marine technology -- Guidelines for Private Maritime Security Companies (PMSC) providing privately contracted armed security personnel (PCASP) on board ships (and pro forma contract) -- Part 1: General	TC 8	Published	Type A		Sect. Appl.	28000

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
29001	2010	Petroleum, petrochemical and natural gas industries -- Sector-specific quality management systems -- Requirements for product and service supply organizations	TC 67	Being revised	Type A	HLS	Sect. Appl.	9001
29990	2010	Learning services for non-formal education and training -- Basic requirements for service providers	TC 232	Published	Type A			
30000	2009	Ships and marine technology -- Ship recycling management systems -- Specifications for management systems for safe and environmentally sound ship recycling facilities	TC 8	Published	Type A			
30301	2011	Information and documentation -- Management systems for records -- Requirements	TC 46/SC 11	Being revised	Type A	HLS		
30302	2015	Information and documentation -- Management systems for records -- Guidelines for implementation	TC 46/SC 11	Published	Type B			30301
30401		Human resource management -- Knowledge management systems -- Requirements	TC 260	Unpublished	Type A	HLS		
34101-1		Sustainable and traceable cocoa beans -- Part 1: Requirements for sustainability management systems	TC 34/SC 18	Unpublished	Type A	HLS		
34700	2016	Animal welfare management -- General requirements and guidance for organizations in the food supply chain	TC 34	Published	Type A			
35001		Laboratory biorisk management system -- Requirements	TC 212	Unpublished	Type A	HLS		
37001	2016	Anti-bribery management systems -- Requirements with guidance for use	TC 309	Published	Type A	HLS		
37101	2016	Sustainable development in communities -- Management system for sustainable development -- Requirements with guidance for use	TC 268	Published	Type A	HLS		
39001	2012	Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use	TC 241	Published	Type A	HLS		
41001		Facilities management -- Management systems -- Requirements with guidance for use	TC 267	Published	Type A	HLS		
44001	2017	Collaborative business relationship management systems -- Framework	TC 286	Published	Type A	HLS		
44002		Collaborative business relationship management -- Guidelines on the implementation of ISO 44001	TC 286	Unpublished	Type B	HLS		
45001	2018	Occupational health and safety management systems -- Requirements with guidance for use	PC 283	Published	Type A	HLS		

Standard number	Edition	Title	TC/SC	Stage	MSS Type	HLS	Sector Application	Related generic Standard
50001	2011	Energy management systems -- Requirements with guidance for use	TC 301	Published	Type A	HLS		
50004	2014	Energy management systems -- Guidance for the implementation, maintenance and improvement of an energy management system	TC 301	Being revised	Type B			50001
50501		Innovation management - Innovation management system - Guidance	TC 279	Unpublished	Type B	HLS		
55001	2014	Asset management -- Management systems -- Requirements	TC 251	Published	Type A	HLS		
55002	2014	Asset management -- Management systems -- Guidelines for the application of ISO 55001	TC 251	Being revised	Type B	HLS		55001
80079-34	2011	Explosive atmospheres -- Part 34: Application of quality systems for equipment manufacture	TMB	Being revised	Type A		Sect. Appl.	9001
90003	2014	Software engineering -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to computer software	JTC 1/SC 7	Published	Type B		Sect. Appl.	9001
90005	2008	Systems engineering -- Guidelines for the application of ISO 9001 to system life cycle processes	JTC 1/SC 7	Published	Type B		Sect. Appl.	9001
90006	2013	Information technology -- Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to IT service management and its integration with ISO/IEC 20000-1:2011	JTC 1/SC 7	Published	Type B		Sect. Appl.	9001
IWA 17	2014	Information and operations security and integrity requirements for lottery and gaming organizations	JTC 1/SC 27	Published	Type A		Sect. Appl.	27001

List of standards following the High Level Structure



Reference	↓	Title	↑	Category	↑
ISO 14004:2016		Environmental management systems -- General guidelines on implementation		Environment and Energy	
ISO 19443		Quality management systems -- Specific requirements for the application of ISO 9001 and IAEA GS-R requirements by organizations in the Supply Chain of the Nuclear Energy sector		Environment and Energy Quality	

ISO 21001

Educational organizations --
Management systems for
educational organizations --
Requirements with guidance
for use

Quality

ISO 21101:2014

Adventure tourism -- Safety
management systems --
Requirements

Services

ISO 22000

Food safety management
systems -- Requirements for
any organization in the food
chain

Safety and Security

ISO 24518:2015	Activities relating to drinking water and wastewater services -- Crisis management of water utilities	Safety and Security
ISO 24526	Water efficiency management systems -- Requirements with guidance for use	Services
ISO 29001	Petroleum, petrochemical and natural gas industries -- Sector-specific quality management systems -- Requirements for product and service supply organizations	Quality Environmental and Energy

ISO 30301:2011	Information and documentation -- Management systems for records -- Requirements	General management
ISO 30401	Human resource management -- Knowledge management systems -- Requirements	General management
ISO 34001.4	Security and resilience -- Security management system for organizations assuring authenticity, integrity and trust for products and documents	Safety and Security

ISO 35001	Laboratory biorisk management system -- Requirements	Safety and Security
ISO 41001	Facility management -- Management systems -- Requirements with guidance for use	Industry
ISO 45001	Occupational health and safety management systems -- Requirements with guidance for use	Safety and Security
ISO 14001:2015	Environmental management systems -- Requirements with guidance for use	Environment and Energy

ISO 14298:2013	Graphic technology -- Management of security printing processes	Industry
ISO 15378:2017	Primary packaging materials for medicinal products -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2015, with reference to good manufacturing practice (GMP)	Industry
ISO 16000-40	Indoor air -- Part 40: Indoor Air Quality Management System	Industry
ISO 18788:2015	Management system for private security operations -- Requirements with guidance for use	Safety and Security

ISO 19600:2014	Compliance management systems -- Guidelines	General management
ISO 20121:2012	Event sustainability management systems -- Requirements with guidance for use	Services
ISO 22301:2012	Societal security -- Business continuity management systems --- Requirements	Safety and Security
ISO 22313:2012	Societal security -- Business continuity management systems -- Guidance	Safety and Security
ISO 37001:2016	Anti-bribery management systems -- Requirements with guidance for use	General management

ISO 37101:2016	Sustainable development in communities -- Management system for sustainable development -- Requirements with guidance for use	General management
ISO 39001:2012	Road traffic safety (RTS) management systems - Requirements with guidance for use	Safety and Security
ISO 44001	Collaborative business relationship management systems -- Framework	General management
ISO 55001:2014	Asset management -- Management systems -- Requirements	General management
ISO 55002:2014	Asset management -- Management systems -- Guidelines for the application of ISO 55001	General management

ISO 9001:2015	Quality management systems -- Requirements	Quality
ISO/CD 50501	Innovation management - Innovation management system - Guidance	General management
ISO/DIS 50001	Energy management systems -- Requirements with guidance for use	Environment and energy
ISO/IEC 20000-1	Information technology -- Service management -- Part 1: Service management system requirements	Information Technology
ISO/IEC 20000-2	Information technology -- Service management -- Part 2: Guidance on the application of service management systems	Information Technology

ISO/IEC 80079-34

Explosive atmospheres --
Part 34: Application of
quality systems for
equipment manufacture

Quality

ISO/IEC 27001:2013

Information technology --
Security techniques --
Information security
management systems --
Requirements

Information Technology

ISO/IEC 27010:2015

Information technology --
Security techniques --
Information security
management for inter-sector
and inter-organizational
communications

Information Technology

ISO/PRF TS 22163	Railway applications -- Quality management systems -- Particular requirements for the application of ISO 9001:2015 in the rail sector	Quality
ISO/TS 22163:2017	Railway applications -- Quality management system -- Business management system requirements for rail organizations: ISO 9001:2015 and particular requirements for application in the rail sector	Industry

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Il SGI risponde alla necessità di coordinare i sistemi di gestione e, per così dire, dovrebbe rappresentare il "sistema dei sistemi di gestione".

Visto in questo modo, il SGI avrà propri:

- contesto/parti interessate;
- Integration Policy;
- obiettivi dell'integrazione e relativi indicatori;
- piano di attuazione, che tenga conto dei rischi e delle opportunità connessi all'integrazione;
- competenze (e altre risorse) per l'integrazione;
- processo di integrazione, sulla base di un progetto del SGI;
- valutazione e riesame dell'efficacia dell'integrazione;
- miglioramento dell'integrazione.

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- **Fattori del contesto e parti interessate**
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Si intenderanno tra l'altro, come fattori del contesto e parti interessate, rispettivamente:

il quadro dei modelli, già presenti o da mettere in atto nell'organizzazione (esempio: QMS, EMS, OHSMS, ecc.), che sono passibili di gestione integrata, insieme con le condizioni dell'"ecosistema" che potrebbero influenzare in senso più o meno favorevole l'efficacia dell'integrazione;

i soggetti interni/esterni all'organizzazione, che nelle diverse prospettive gestionali sono stati individuati (o saranno da considerare) come portatori di interessi nei confronti di un approccio integrato alla gestione, insieme con gli stessi interessi/aspettative.

Per esempio, nel caso di un'organizzazione di produzione o servizi che opera sul libero mercato, gli azionisti coltiveranno attese di maggiore profittabilità come effetto di una gestione razionale e coordinata delle diverse tematiche di interesse dell'organizzazione (aspetti finanziari, relativi alla qualità del prodotto, energetici, ambientali, ecc.), mentre nel caso di una pubblica amministrazione, la collettività potrebbe aspettarsi, dalla stessa gestione razionale e coordinata delle implicazioni ambientali, etiche, ecc. connesse all'erogazione dei servizi di interesse pubblico, maggiore benessere e semplificazione burocratica.

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- **Integration Policy**
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

La Integration Policy deve intendersi come l'espressione degli orientamenti direzionali riguardanti l'integrazione. Per esempio relativi:

- al "tipo" di integrazione, o ancora più in generale, alla qualità dell'integrazione;
- al quadro assunto come riferimento per l'integrazione (aspetti del contesto, aspettative delle parti interessate, strategie dell'organizzazione, ecc.);

- al coinvolgimento delle aree/dipartimenti dell'organizzazione, nel perseguire, ottenere e accrescere l'integrazione (per esempio attraverso meccanismi permanenti di confronto e riesame dell'IMS, tali da coinvolgere rappresentanti dell'alta direzione, funzioni aziendali, altre parti interessate);
- all'uso, più o meno esteso, di approcci strutturati per la realizzazione della gestione integrata (es.: gestione rigorosa per processi, project management, ecc.);
- ai risultati generali attesi, nel medio-lungo periodo, dal processo di integrazione.

In questa luce, le politiche di integrazione potrebbero distinguersi per il diverso "grado" dell'integrazione perseguita: dall'orientamento verso un'integrazione riferita ai soli aspetti documentali (integrazione formale), fino alla ricerca di un'integrazione totale, nella quale di fatto i diversi modelli risultino indistinguibili, assimilati all'interno di un unico modello di gestione organizzativa generale e coerente.



- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- **Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS**
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

In quanto "sovra-sistema", la costruzione dell'IMS dovrebbe essere definita e pianificata, tenendo conto dei rischi e delle opportunità correlati alla sua efficacia. Fra le opportunità andranno annoverate quelle relative all'efficientamento del sistema di gestione, al consolidamento delle collaborazioni fra i diversi dipartimenti e funzioni, al miglior presidio sugli aspetti di compliance. Fra i principali rischi di insuccesso dell'IMS vanno considerati quelli derivanti:

- da lacune proprie del progetto (es.: IMS incompleto, incoerente, generico, farraginoso, costoso, antieconomico, rigido, ecc.);
- da insufficiente o non chiaro impegno direzionale;
- da inadeguata conoscenza dei contenuti e delle tecniche di attuazione dell'IMS;
- dalla resistenza al cambiamento.

In generale, questi rischi andranno affrontati attraverso l'ideale "preparazione del terreno", per predisporre culturalmente l'organizzazione ad accogliere convintamente l'IMS. Ciò dovrebbe includere il processo di interiorizzazione dei "principi dell'IMS", di cui meglio si tratterà più avanti.

A un maggiore dettaglio, le azioni concrete dovrebbero includere le seguenti:

- Il progetto
- Il commitment direzionale
- La conoscenza
- Il cambiamento

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- **Obiettivi dell'integrazione**
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Obiettivi dell'integrazione



Il Sistema Integrato a supporto del processo decisionale



- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- **Competenze**
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Andrebbero definite le competenze necessarie per affrontare il processo di integrazione: oltre alle competenze in materia di qualità, ambiente, sicurezza, ecc., richieste rispettivamente dai diversi sistemi di gestione adottati dall'organizzazione, occorre considerare che la loro armonizzazione all'interno di un unico quadro richiede conoscenze, esperienze, capacità ulteriori, riconducibili a vari ambiti, fra cui quelli:

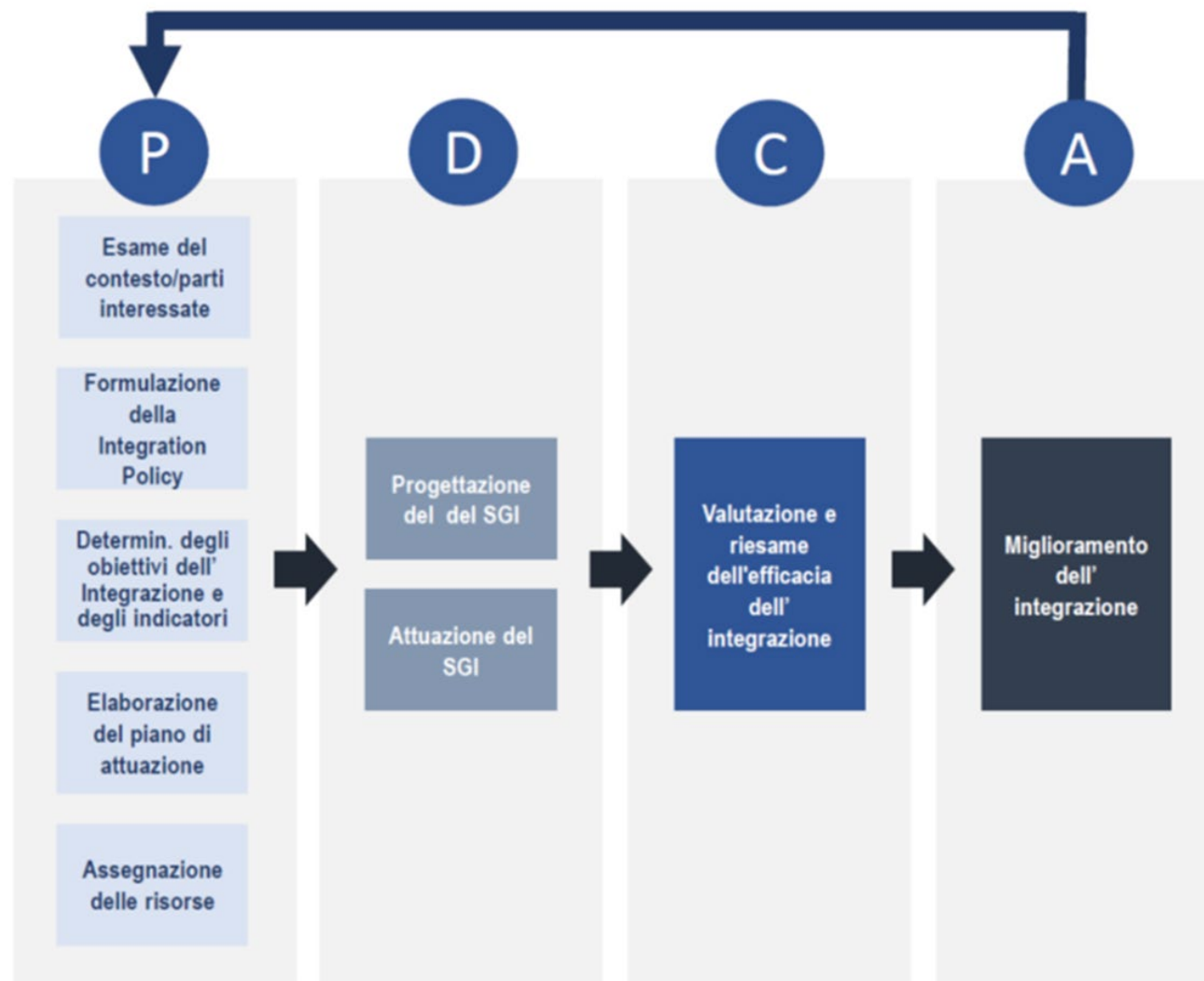
- della gestione strategica;
- del project management;
- del risk management;
- della gestione economico-finanziaria;
- del quadro normativo.

e, in generale, del contesto nel quale l'organizzazione opera, inteso non solo come somma dei fattori significativi per le diverse prospettive gestionali (già specificamente determinati per soddisfare il corrispondente requisito dei rispettivi MSs), ma anche come ecosistema complessivo, nell'insieme delle sue manifestazioni e capacità di condizionamento dei comportamenti organizzativi.

L'adeguata comprensione di tale ecosistema permetterà di riesaminare il contributo relativo fornito da ciascun sistema di gestione in atto, nell'affrontare i rischi e le opportunità per l'organizzazione, da esso provenienti, ed eventuali nuove prospettive che sarebbe necessario considerare e affrontare in modo strutturato e sistematico, oltre a quelle oggetto dei management systems già in atto.

In questo quadro potrebbe risultare utile, soprattutto nei casi di maggiore complessità, definire e realizzare il profilo di competenza del "System Manager", con competenze relative ai diversi sistemi di gestione contenuti nel sistema complessivo ("integrato") e, in aggiunta ad esse, competenze relative al loro coordinamento e finalizzazione, comprese quelle elencate prima

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- **Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione**
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback



Il processo di integrazione andrebbe definito e messo in atto tenendo conto degli obiettivi e dei tempi stabiliti per il loro conseguimento.

Un approccio "per progetti" potrebbe risultare il più idoneo, come mezzo per governare le singole tappe di un processo comunque di tipo continuo.

Fra gli indicatori di prestazione del processo di integrazione (indicatori della "qualità dell'integrazione"), correlati agli obiettivi già richiamati, andrebbero compresi i seguenti:

- puntuale attuazione del progetto di integrazione, nelle sue diverse fasi;
- risultati economici derivanti dall'integrazione dei MSs;
- numero e complessità delle tematiche ("discipline") affrontate attraverso l'IMS, rispetto a quelle di cui l'organizzazione si occupa;
- facilità di estensione dell'IMS per comprendere ulteriori sistemi di gestione specifici;
- facile leggibilità e comprensione dell'IMS, per le parti interessate, dal punto di vista delle sue dinamiche, struttura, obiettivi e performance di integrazione;
- valore dell'IMS, come asset intangibile, misurabile, che contribuisce al valore economico complessivo dell'azienda;
- ecc.

Atteso che per il raggiungimento degli obiettivi a cui l'integrazione deve mirare occorrerà definire e attuare specifici percorsi di azione e che tali percorsi dovrebbero fare parte di un progetto, se è vero che l'IMS riguarda la “qualità della gestione organizzativa”, allora per la gestione dei percorsi attraverso i quali esso sarà affrontato sarà opportuno applicare l'approccio del Quality Management.

In particolare, la progettazione dell'IMS andrebbe gestita applicando i requisiti del punto 8.3 della ISO 9001 e dunque andrebbero:

- pianificate le fasi della progettazione e sviluppo, e il controllo da esercitare su di esse;
- determinati gli input alla progettazione dell'IMS
- eseguita la progettazione dell'IMS in forma controllata, definendo gli opportuni presidi (in termini di verifiche, riesami e validazioni)
- generati idonei output della progettazione.

Quanto sopra andrebbe affrontato applicando il risk-based thinking e, ove necessario, idonee tecniche per la gestione del rischio.

Il piano di progettazione dell'IMS

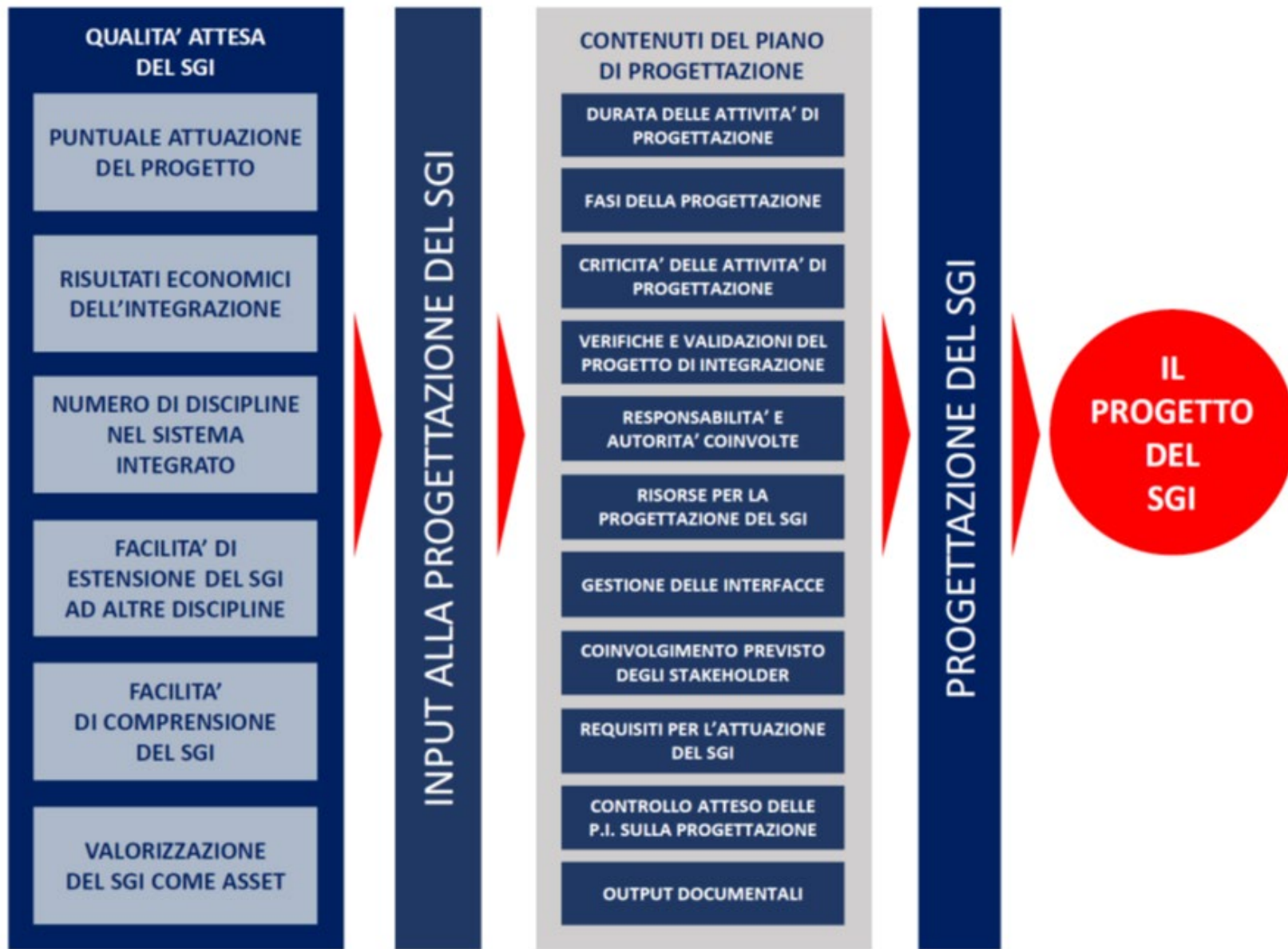
In riferimento ai punti dell'elenco precedente, innanzitutto dovrebbero essere determinate le fasi della progettazione e sviluppo, e il controllo da esercitare su di esse. In particolare occorrerà definire:

- la durata e le criticità delle attività di progettazione;
- le fasi necessarie del processo di progettazione;
- le attività di verifica e validazione del progetto;
- le responsabilità e le autorità coinvolte nella progettazione;
- le risorse occorrenti per la progettazione dell'IMS;
- la necessità di tenere sotto controllo le interfacce fra le persone coinvolte nel processo di progettazione;
- la necessità di coinvolgere le parti interessate;
- i requisiti per la successiva implementazione dell'IMS;
- il livello di controllo che gli stakeholder si aspettano di esercitare sul processo di progettazione;
- le informazioni documentate da produrre ad esito della progettazione.

Gli Input alla progettazione dell'IMS

Fra gli input alla progettazione dell'IMS dovrebbero essere compresi:

- i requisiti dell'IMS;
- le informazioni provenienti da esperienze similari;
- il quadro cogente;
- i riferimenti normativi e bibliografici;
- i rischi di inefficacia dell'IMS
- le risorse disponibili;
- lo stato dei MSs in essere.



Fra i riferimenti normativi e bibliografici:

L' ISO Handbook: The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS), Ed. 2018

Cap.1: Sistema di Gestione

- 1.1. Caratteristiche del Sistema di Gestione
- 1.2. Contesto organizzativo, rischi e opportunità
- 1.3. Componenti di un Sistema di Gestione
- 1.4. Comprendere le relazioni fra le componenti del Sistema di Gestione

Cap.2: Norme del Sistema di Gestione

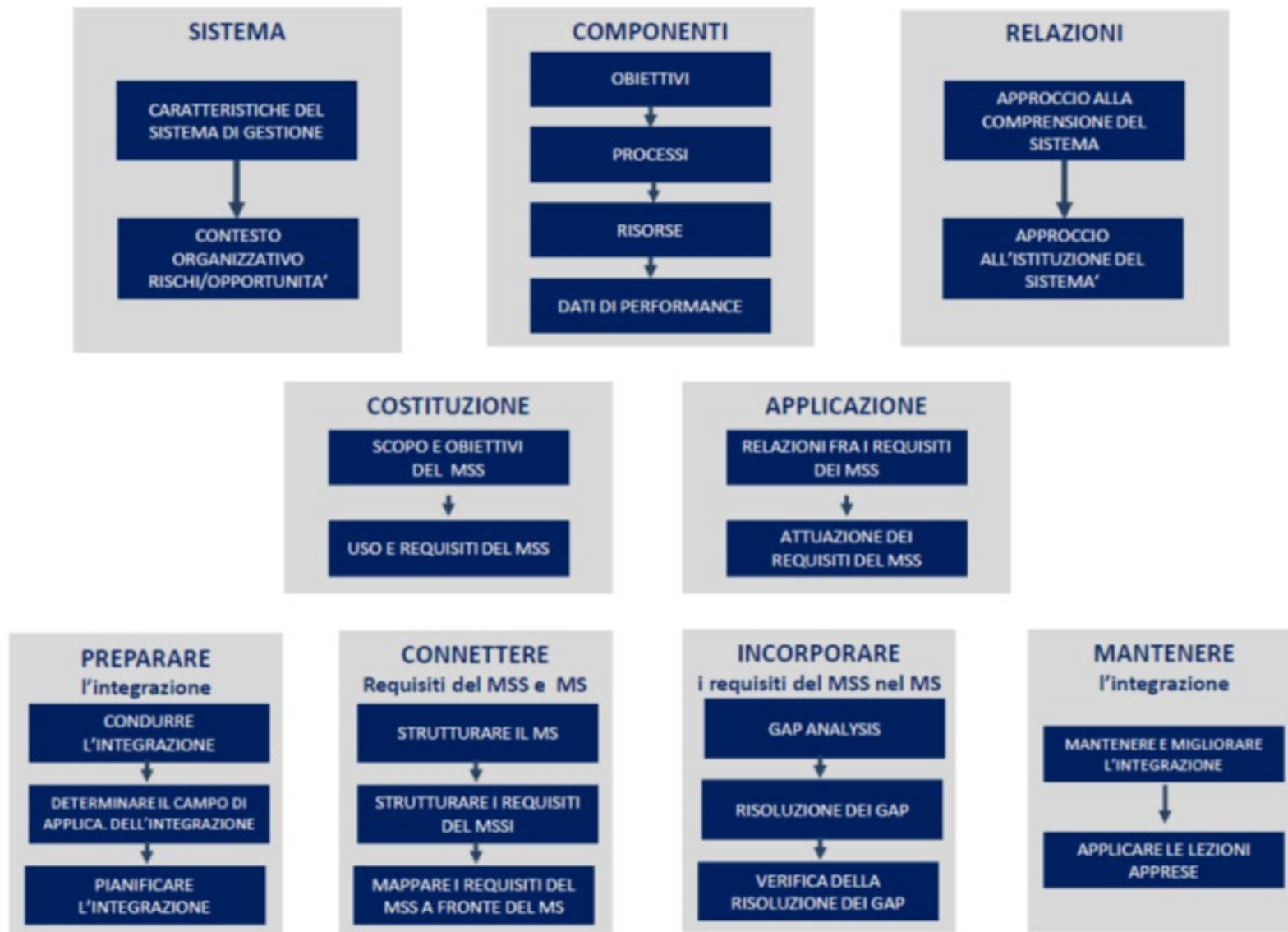
- 2.1. Scopo e obiettivi delle norme del Sistema di Gestione
- 2.2. Utilizzo ed esigenze delle norme del Sistema di Gestione
- 2.3. Applicazione dei requisiti delle norme del Sistema di Gestione

Cap.3: Integrazione dei requisiti delle norme del sistema di gestione, nel sistema di gestione

- 3.1. Condurre l'integrazione
- 3.2. Determinare lo scopo dell'integrazione
- 3.3. Pianificare l'integrazione
- 3.4. Correlare i requisiti della norma del Sistema di Gestione con il sistema di gestione dell'organizzazione
- 3.5. Incorporare i requisiti della norma del Sistema di Gestione nel sistema di gestione dell'organizzazione
- 3.6. Manutene e migliorare l'integrazione
- 3.7. Applicare le lezioni apprese

Appendice A – Un generico case study: Jim the Baker

Appendice B – Grafici dei risultati dell'indagine conoscitiva



Struttura dell'UMSS Handbook

Transition plan to and ISO 14001 EMS & IATF 16949 IMS

Company Logo	Month	June	July	August	September	October	November	December	January																												
	Date																																				
	Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
Planning Definition Phase	Brief Top Management	→																																			
	Establish Steering Committee	→																																			
	Update Business Process Map	→																																			
	Assign Process Owners	→																																			
	Establish Working Groups	→																																			
	Agree Project Plan, Communicate to Staff	→																																			
	Define IMS Business System Manual Contents		→	→	→	→	→																														
	Determine Document Format (Procedural/SOPs/Instructions)		→	→	→	→	→																														
	Assign Existing Documents and Records to Processes			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
	Analyse Customer Requirements (APQP / PCP / PFMEA / PPAP)			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
Revise Processes / Doc't Infor'n to meet EMS and IATF Req't's			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
Determine Quality, Cost, DIFOT, EMS Targets to Supply																																					
Implementation Phase	Develop / Publish Upgraded IMS Policy Manual			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
	Develop New Forms and Work Instructions																																				
	Update AIAG Core Tools & Methods into EDMS																																				
	Est. MSA / SPC / Gauge R&R Procedures and Capabilities																																				
	Conduct EMS and IATF 16949 IMS Awareness Training																																				
	Process Owners lead revised processes & IMS training																																				
	Update and Train Internal Auditors																																				
Verification Phase	Implement Process Layered Audits in Auditing Program																																				
	Undertake Internal Audit Corrective Actions																																				
	Conduct Management Review																																				
	Select Certification Body																																				
	Conduct Internal System Pre-Audit Assessment																																				
Validation Phase	Pre-Audit Corrective Actions																																				
	ISO 14001 and IATF 16949 Certification Audit																																				
	Take Corrective Actions																																				
Validation Phase	Obtain EMS & IATF 16949 IMS Certification																																				
	Project Close-Out																																				
Objective	Major Tasks		Timeline																																		
			Measures																																		
			Jun	Jul	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan																			Total								
	Consultant Costs	Budget																																			
		Actual																																			
	Certification Costs	Budget																																			
		Actual																																			
	Documents			Completed		Corrective Actions				Assigned				Completed				% Completed																			
		Quality Manual																																			
		Procedures				Internal				Pre-Audit																											
Work Instructions				Recertification Audit																																	
Records																																					
Summary and Forecast																																					

da
ISO IUMSS Handbook, edition 2 ,

PIANO DI TRANSIZIONE DA ISO 9001 A ISO 14001 + IATF16949 IMS

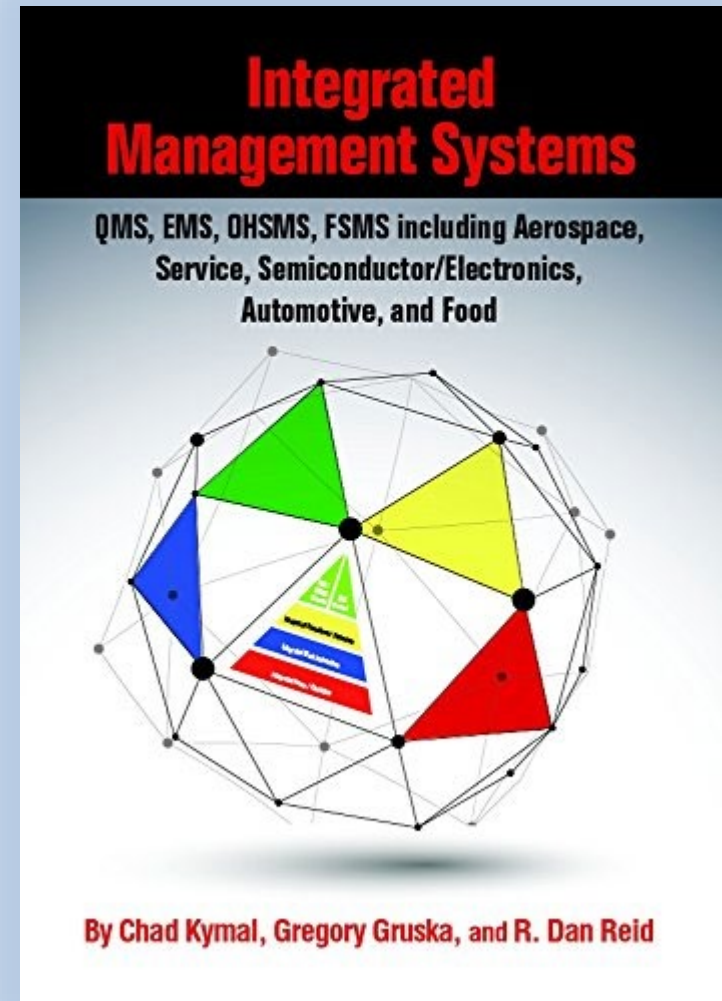
COMPANY LOGO		Company	SHEQ - Integrated Management System Risks and Opportunities								
		Date	30.03.2017								
		Issue No	V0.1								
		Author									
		Revised									
		Rev date	30-Mar-17								
Risk	Opportunity	SHEQ + ISO MSS HLS	Description of Risk or Opportunity	Actions to mitigate the Risks or response to the Opportunity	Owner	Start	End	Risk Mitigation Reference	Opportunity Response Reference	Progress	
		CONTEXT								<input type="radio"/>	
		LEADERSHIP								<input type="radio"/>	
		PLANNING								<input type="radio"/>	
		FACTORS - SWOT & PESTEL								<input type="radio"/>	
		VISUAL MGT BOARD								<input type="radio"/>	
		PERFORMANCE EVALUATION								<input type="radio"/>	
		CONTINUAL IMPROVEMENT								<input type="radio"/>	
		FIVE RSKS								<input type="radio"/>	
		INTERESTED PARTIES								<input type="radio"/>	
		SUPPLIER QA/QC ENG								<input type="radio"/>	
		PEOPLE ENGAGEMENT								<input type="radio"/>	
		PROCESS MANAGEMENT								<input type="radio"/>	
		RELATIONSHIP MANAGEMENT								<input type="radio"/>	
		ENERGY								<input type="radio"/>	
		ASSETS								<input type="radio"/>	
		SUPPORT								<input type="radio"/>	
		ENVIRONMENT								<input type="radio"/>	
		EXTERNAL PROVIDERS								<input type="radio"/>	
PDCA, PDSA, 8D, OODA, IDEA, DMAIC Cycles			Business Systems Manager	Monthly commentary	References						
			Actions agreed to be taken to review and update IMS documented information		Actions taken to update Documented Information		Actions studied for process effectiveness		Actions Closed and SOPs and Process changed and audited		
<p>Our Production System is supported by the Integrated Management System as its processes are strategically aligned and supported to meet the changing industry sector challenges we face. This process model enables us to better integrate diverse SHEQ requirements into the IMS and provide our people with documented information that better guides their value-adding tasks. We seek to reduce waste in processes and continually improve our products and services for differentiation for offerings to secure and sustain our business</p>											

Altri riferimenti normativi



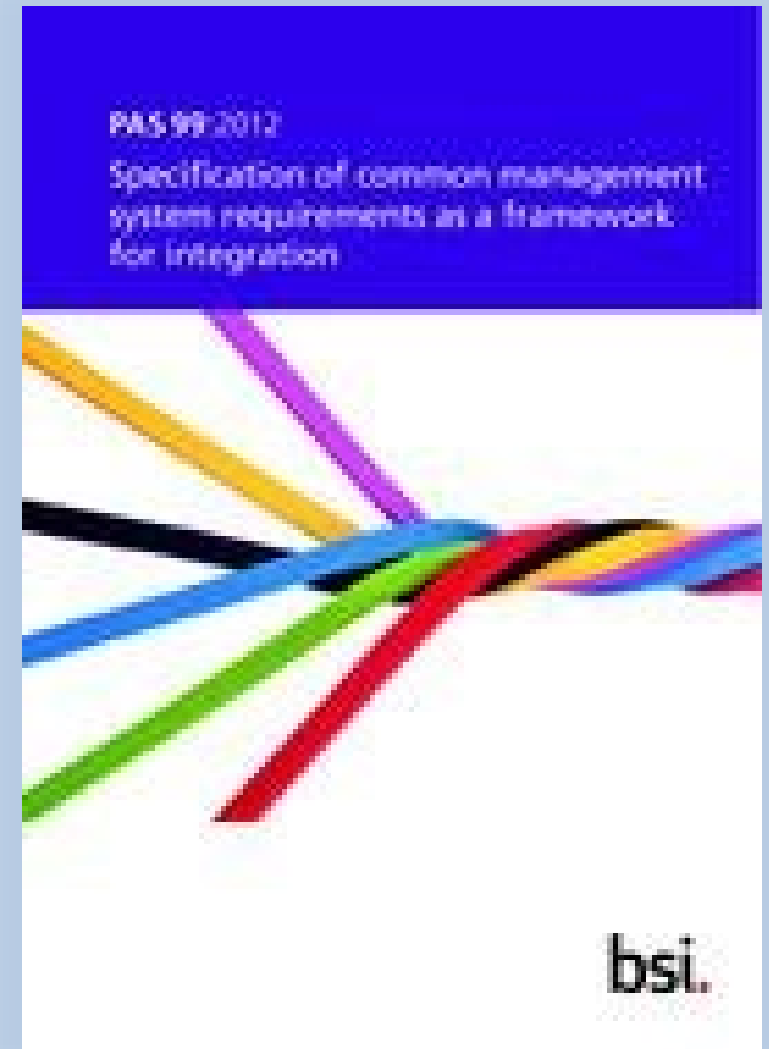
Integrated Management Systems: QMS, EMS, OHSMS, FSMS including Aerospace, Service, Semiconductor/Electronics, Automotive, and Food
Kindle Edition

[Di: Chad Kymal ,Gregory Gruska R. Dan Reid](#)



BS PAS 99:2012
Specification of common management system
requirements as a framework for integration

standard by BSI Group, 10/04/2012



Monografie - Mo01 L'integrazione dei sistemi di gestione - Il progetto del sistema integrato

UNI - 2022



Controllo della progettazione dell'IMS

Il percorso di elaborazione dell'IMS andrà accompagnato da opportuni controlli, definiti nel piano di progettazione.

Ciò dovrebbe riguardare tutte le fasi significative della progettazione.

In particolare, dovranno essere effettuati a valle dei diversi livelli di elaborazione del sistema integrato e della elaborazione degli output intermedi più complessi, che andranno verificati, per quanto applicabile, a fronte degli elementi in ingresso.

Essi inoltre dovranno essere sottoposti a riesame, attraverso sessioni interdisciplinari e tali da coinvolgere le parti interessate, per accertare, attraverso l'analisi critica di quanto progettato, che le soluzioni prodotte siano reciprocamente compatibili e coerenti, e tali da soddisfare gli obiettivi.

Infine, opportuni “esperimenti” andranno eseguiti allo scopo di convalidare le soluzioni individuate, e per prevenire inconvenienti in fase applicativa.

Tali validazioni dovrebbero riguardare in particolare le procedure dell'IMS e gli eventuali SW utilizzati, oltre che l'IMS nel suo complesso, durante il suo primo periodo di attuazione.

Output della progettazione dell'IMS

Ad esito della progettazione dovrebbero essere prodotti output tali da:

- soddisfare i requisiti dell'IMS;
- costituire la base per l'acquisizione delle dotazioni e risorse necessarie all'implementazione dell'IMS progettato;
- risultare valutabili e migliorabili nel tempo;
- definire con completezza l'IMS, in ogni sua componente, ai fini della sua efficace attuazione.

Fra i principali output della progettazione dovrebbero essere compresi:

- Business plan;
- Valutazione dei rischi;
- Politiche dell'IMS;
- Obiettivi e indicatori dell'IMS;
- Descrizione dell'IMS;
- Figure di riferimento/meccanismi di supporto per l'IMS;
- Mappa dei processi dell'IMS;
- Procedure integrate di tipo gestionale e tecnico;
- Programmi di gestione delle competenze;
- SW gestionali per l'IMS;
- Repertorio delle registrazioni standard, e la relativa modulistica;
- Piano di implementazione dell'IMS;
- Programma degli audit interni dell'IMS;
- Piano di comunicazione dell'IMS;
- Procedure di riesame dell'IMS;
- Struttura dei programmi di miglioramento ed estensione dell'IMS.



Politiche

A partire dalle strategie dell'organizzazione, le politiche nell'IMS dovrebbero esprimere il profilo distintivo dell'organizzazione nell'approccio alle diverse tematiche dell'IMS, attraverso impegni concreti dell'alta direzione, relativi anche all'applicazione dei principi dell'IMS.

Per esempio:

- qual è l'approccio direzionale al principio della focalizzazione sulle parti interessate? Quali forme di inclusione e coinvolgimento sono previste?
- Quali sono i profili etici di riferimento nell'organizzazione?
- Quale l'approccio ai temi della sostenibilità?
- Quali le logiche adottate per la gestione dei rischi e delle opportunità?
- Quale sarà il ruolo dei riconoscimenti esterni e delle certificazioni?
- Ecc.

Inoltre, andrebbero definite politiche per i principali processi dell'IMS, per quanto appropriato:

- politica di gestione delle risorse strumentali,
- politica di gestione delle competenze,
- politica di gestione dell'informazione,
- politica di comunicazione,
- politica commerciale,
- politica di sviluppo e innovazione,
- politica di approvvigionamento,
- politica di gestione dei processi,
- politica di miglioramento, ecc.

Il tutto andrebbe espresso in modo da:

- tenere conto dei temi oggetto dell'IMS: qualità, ambiente, sicurezza, ecc.
- indicare attraverso quali principali azioni, soluzioni o iniziative, le politiche dell'IMS troveranno attuazione.

Obiettivi e indicatori

Sulla base delle politiche dell'IMS andranno definiti gli obiettivi da ottenere, a livello generale.

Essi andranno pianificati e perseguiti in funzione delle criticità associate al contesto, e delle opportunità da cogliere.

Gli obiettivi andranno poi declinati ai diversi livelli, processi e funzioni dell'organizzazione.

L'approccio basato sul rischio dovrebbe consentire di mettere fra loro a confronto obiettivi di diversa natura, per risolvere eventuali problemi di compatibilità reciproca, e di stabilire una gerarchia di severità delle conseguenze derivanti dall'eventuale mancato raggiungimento di target afferenti, rispettivamente, ai vari MSs di cui è composto l'IMS.

A ciascun obiettivo dovrebbero essere associati opportuni indicatori tali, nello scenario osservato, da tenere particolarmente conto dei punti di vista esterni.

Descrizioni dell'IMS

Uno o più “documenti descrittivi” potrebbero essere predisposti in modo da rendere comprensibile alle parti interessate l’articolazione, i contenuti e le caratteristiche principali dell'IMS stesso.

Un “manuale del sistema integrato” potrebbe essere predisposto tenendo conto di quanto/cosa, i diversi stakeholder richiedono di sapere sull'organizzazione e sul sistema stesso e dovrebbe tra l'altro illustrare le correlazioni fra i requisiti dei diversi MSSs adottati dall’organizzazione, nell’ambito dei processi principali e di supporto

Per quanto riguarda gli elementi dell'IMS:

- competenze,
- strumenti,
- procedure documentate/istruzioni di lavoro,
- controlli e misurazioni,
- programmi,
- registrazioni,
- forniture,
- manutenzioni, ecc.,

essi andrebbero riferiti alle diverse fasi del processo realizzativo, attraverso documenti di pianificazione dell'IMS analoghi al piano della qualità: a partire dal flusso di processo, dalla individuazione dei requisiti alla consegna dell'output e alle attività successive, estese al ciclo di vita del prodotto-servizio, tali piani integrati dovrebbero indicare, per ogni fase del processo, gli elementi applicabili dei diversi MSSs. .

I requisiti dovrebbero essere strettamente correlati agli obiettivi da conseguire, a loro volta derivanti dalle politiche dichiarate dall'organizzazione .

A ciascuno di tali requisiti andrebbero associati gli elementi dell'IMS da impiegare per assicurarne il soddisfacimento e, per quanto appropriato, una indicazione dei rischi di inefficacia di tali elementi e delle azioni da mettere in atto, sia in termini preventivi che correttivi, per affrontare gli accadimenti negativi.

I componenti applicabili dell'IMS e le modalità per affrontare rischi e opportunità andrebbero valutati nel loro insieme, in modo da minimizzare ripetizioni e incongruenze, e da distribuire le risorse in proporzione ai rischi/opportunità individuati.

In tal modo si potrà ad esempio valutare se un requisito di produttività sia o meno compatibile con i requisiti di sicurezza, o se una soluzione adottata per raggiungere un obiettivo energetico possa influenzare, in senso negativo o positivo, la qualità del prodotto/servizio, ecc., e stabilire soluzioni bilanciate, sulla base delle priorità che la determinazione dei rischi/opportunità avrà fatto emergere.

Mappa dei processi dell'IMS

Le informazioni e le tecniche del “process mapping” possono ritenersi in buona misura applicabili per estensione all'IMS, per rappresentarne i processi.

Una volta completata la descrizione, il cui grado di dettaglio risponderà a logiche di gerarchizzazione dei processi in rapporto alla loro influenza nella realizzazione delle strategie e ai corrispondenti rischi/opportunità, essa costituirà la base per l'individuazione dei passaggi più significativi, dal punto di vista della qualità, della sicurezza, ambientale, energetico, ecc.

Le singole attività andrebbero studiate con riferimento a:

- rischi e opportunità legate a ciascuna delle “discipline” rientranti nell'IMS;
- rischi e opportunità che le prescrizioni operative e i controlli, adottati secondo ciascuna prospettiva gestionale, separatamente dalle altre, potrebbero generare sulle altre prospettive.

Da questa analisi potrebbero emergere situazioni di conflitto, o al contrario di reciproco rafforzamento delle prescrizioni e dei controlli adottati.

In sintesi, individuate le attività nell'ambito del processo, per ciascuna andrebbe riportato:

- il requisito da soddisfare (normativo, cogente, interno, contrattuale, o proveniente da altre parti interessate pertinenti), con riferimento, rispettivamente, alla gestione per la qualità, ambientale, ecc. (ciò deriverà dalla determinazione dei fattori rilevanti del contesto);
- i rischi che potrebbero pregiudicare il soddisfacimento del requisito;
- la soluzione in atto, nel QMS, nel EMS, nel OHSMS, ecc., per soddisfare il requisito (per esempio istruzioni di lavoro, strumenti, competenze, ecc.);
- eventuali necessità di ulteriori interventi per il trattamento dei rischi (inclusa, se del caso, l'implementazione di modelli gestionali aggiuntivi);
- la compatibilità, funzionale ed economica, fra soluzioni e strumenti afferenti alle diverse discipline dell'IMS (per esempio: una protezione introdotta nell'ambito del sistema di gestione per l'energia è favorevole, neutra, sfavorevole, rispetto al soddisfacimento di un requisito del SGS? ecc.);

- l'eventuale necessità di una rappresentazione più dettagliata dell'attività oggetto di studio (per esempio secondo l'approccio IDEF0);
- l'armonizzazione delle soluzioni e degli strumenti, per individuare le sinergie (per esempio, un tool di elaborazione statistica, previsto nell'ambito del QMS potrebbe essere impiegato, con minimi adattamenti, nell'ambito del EMS), anche attraverso l'ideazione di soluzioni alternative;
- l'elaborazione di istruzioni e procedure integrate, tali da fornire soluzioni bilanciate per la gestione di ogni passaggio cruciale. Tali procedure dovranno risultare sufficientemente flessibili da riflettere le eventuali modifiche successive del quadro esigenziale;
- l'introduzione dei necessari correttivi, se del caso;
- l'impatto delle procedure aggiornate, su eventuali processi collegati.

Procedure documentate

L'HS, nell'introdurre i nuovi requisiti riguardanti la determinazione del contesto, solleva il tema della capacità di adattamento delle organizzazioni.

Considerata infatti la variabilità delle condizioni che caratterizzano il contesto organizzativo, i processi di un'organizzazione saranno tanto più capaci di fornire con regolarità output conformi ai requisiti, quanto più saranno in grado di modificarsi in funzione di tale variabilità.

Questo non toglie che le procedure documentate che supportano tali processi debbano:

- una volta trovata la propria configurazione, mantenerla fino al presentarsi di nuove circostanze tali da richiederne una nuova;
- avere uno stabile nucleo prescrittivo, per corrispondere alla parte invariabile dell'attività, quella che peraltro determina la natura di quest'ultima.

Ciò premesso, la documentazione di una procedura, particolarmente se di tipo operativo, nella nuova prospettiva tracciata dall'HLS, potrebbe utilmente contenere:

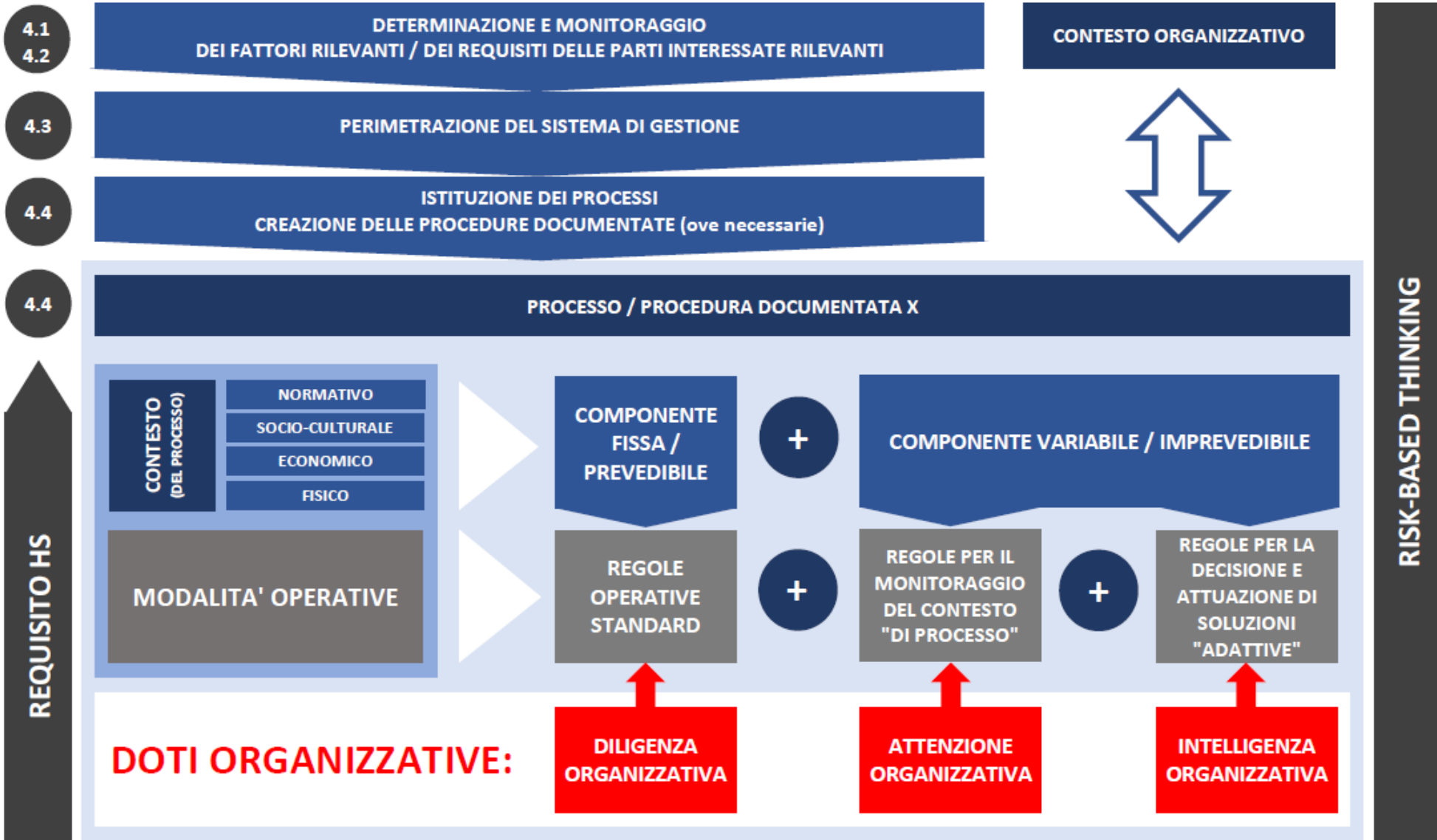
- una descrizione dello scenario (contesto) in cui il percorso descritto si svilupperà, attraverso l'indicazione degli elementi più significativi (fattori rilevanti) dello scenario stesso;
- una descrizione dei criteri in base ai quali i fattori dello scenario sono stati ritenuti rilevanti (l'applicazione del risk-based thinking, in quest'ottica, sarà essenziale);
- un'indicazione, anche generica e meramente orientativa, del tipo e del grado di variabilità a cui lo scenario in questione è soggetto;
- una spiegazione delle modalità con cui l'organizzazione osserverà l'evolversi dello scenario nel corso del tempo, per coglierne tempestivamente nuove tendenze evolutive e cambiamenti (potenziali ed effettivi); in altri termini, una spiegazione del modo in cui verranno monitorati nel tempo i fattori rilevanti del contesto;
- una spiegazione del modo in cui la procedura documentata e i processi in essa descritti dovranno essere aggiornati, per tenere conto dei mutamenti significativi dello scenario.

La procedura documentata dovrebbe inoltre riportare, per quanto necessario:

- notizie e spiegazioni relative al quadro esigenziale pertinente all'IMS, come delineato dall'analisi delle aspettative e dei requisiti delle parti interessate più critiche (rilevanti), e alla sua evoluzione;
- una descrizione dei rischi e delle opportunità connessi sia alla gestione routinaria del processo, sia alle sue variazioni.

Relativamente a quest'ultimo aspetto, rischi e opportunità andrebbero considerati:

- da un lato, in quanto input per le modifiche da introdurre nella procedura documentata;
- dall'altro, in quanto derivanti dalle modifiche stesse.



- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- **Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS**
- Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS
- Conclusioni e feedback

Piano di implementazione dell'IMS

Fra gli output della progettazione dell'IMS dovrebbe rientrare un piano di attuazione dello stesso che, a fronte delle risorse disponibili e in considerazione degli obiettivi e dei rischi connessi al quadro esigenziale emergente dal contesto, fissi le principali scadenze temporali per le fasi più importanti dell'implementazione.

Un piano temporale dovrebbe definire la durata di ciascuna fase, risorse e responsabilità per la sua attuazione, obiettivi, rischi e opportunità correlati. Riguardo ai rischi, relativi all'effettiva ed efficace attuazione dell'IMS, essi potrebbero derivare, in particolare, da:

mancanza di risorse (economiche, di tempo, strumentali, di competenza, ecc.);

problemi relativi alla cultura organizzativa: scarso commitment, mancanza di motivazione, resistenza al cambiamento

Con riferimento alla prima, occorre che il piano di implementazione dell'IMS sia realistico, cioè si basi sulle effettive possibilità dell'organizzazione, prevedendo ragionevoli margini di sicurezza.

Per quanto possibile, l'IMS dovrebbe essere concepito come fonte di nuove risorse e la sua implementazione pianificata ricercando sin dalle prime fasi vantaggi pratici, traducibili in termini di beneficio economico.

Questo aumenterà la convinzione e l'impegno da parte dei suoi promotori e del personale coinvolto nell'attuazione.

Riguardo ai secondi: premesso che il top management dovrebbe essere effettivamente convinto della necessità di dotarsi di un IMS, e opportunamente formato per il suo corretto utilizzo come strumento manageriale, e trasmettere al resto dell'organizzazione tale convinzione, occorre che il personale, a tutti i livelli, percepisca e sperimenti immediatamente i benefici derivanti per il proprio lavoro dall'integrazione dei sistemi di gestione.

A tale riguardo potrebbe risultare utile istituire meccanismi premianti, per il riconoscimento dei progressi e dei contributi individuali.

Sarà convincente per il personale l'osservazione dei vantaggi pratici provenienti dalla razionalizzazione dei percorsi gestionali, in termini di: minore tempo richiesto per eseguire un'operazione, semplificazione burocratica, minore stress, chiarezza di compiti e obiettivi, ecc., e di quelli psicologici: miglioramento della qualità delle relazioni, valorizzazione del proprio ruolo nel complessivo sistema gestionale, ecc.

La concretezza di risultati immediati, anche se parziali, che il programma di implementazione dovrebbe perseguire con forza, farà sì che il cambiamento venga accolto con favore, e anzi richiesto da parte di tutti, invece che subito come una inutile complicazione.

Conduzione e miglioramento dell'IMS

In applicazione del piano di implementazione, l'IMS dovrà essere attuato, e la sua efficacia andrà monitorata nel tempo, allo scopo di apportare le necessarie correzioni e di perseguirne il miglioramento su base continuativa. A tal proposito, considerato che un sistema di gestione è adottato da un'organizzazione quando essa intende:

- soddisfare con regolarità i requisiti;
- ricercare il miglioramento progressivo della soddisfazione delle parti interessate;

Esso "funzionerà" o no, cioè sarà più o meno capace di ottenere i due obiettivi di cui sopra, nella misura in cui si dimostrerà autentico ed efficace, cioè capace, rispettivamente, di:

- perseguire "davvero" i propri obiettivi;
- conseguire effettivamente gli obiettivi.

La prima capacità chiama in causa l'etica, come componente della qualità dell'organizzazione (attraverso la qualità delle persone che ne fanno parte). Il secondo aspetto attiene alla dimensione pratica-organizzativa, riguardante le "disposizioni" del MS, su cui è opportuno soffermarsi, attraverso le considerazioni che seguono.

Strumenti attuativi

L'IMS necessita, per essere applicato “al meglio”, di idonei strumenti, oltre che dell’energia e delle risorse necessarie per fare sì che la sua attuazione avvenga in modo concreto e regolare.

Energia e risorse saranno innanzitutto rappresentate dalla volontà dell’organizzazione (a partire dell’alta direzione) di investire effettivamente nel sistema di gestione, dalla convinzione nelle potenzialità di quest’ultimo, dalla disponibilità adeguata di budget, tempo, infrastrutture, professionalità e condizioni organizzative.

Gli strumenti applicativi (metodologie, prassi, istruzioni, tecniche, ecc.) sono per lo più già disponibili, con pochi adattamenti, nella letteratura manageriale e fra le soluzioni del Total Quality Management.

In effetti, l'utilità ad esempio dei "sette strumenti", della metodologia 5S, ecc., va oltre l'ambito della gestione per la qualità, per estendersi a ogni altra prospettiva gestionale.

Per la loro stessa natura di metodiche finalizzate all'armonizzazione delle diverse dimensioni nelle quali si dispiega la gestione dell'organizzazione, strumenti evidentemente idonei alla visione integrata del management sono rappresentati dalle Balance Scorecard e dallo Hoshin Kanry .

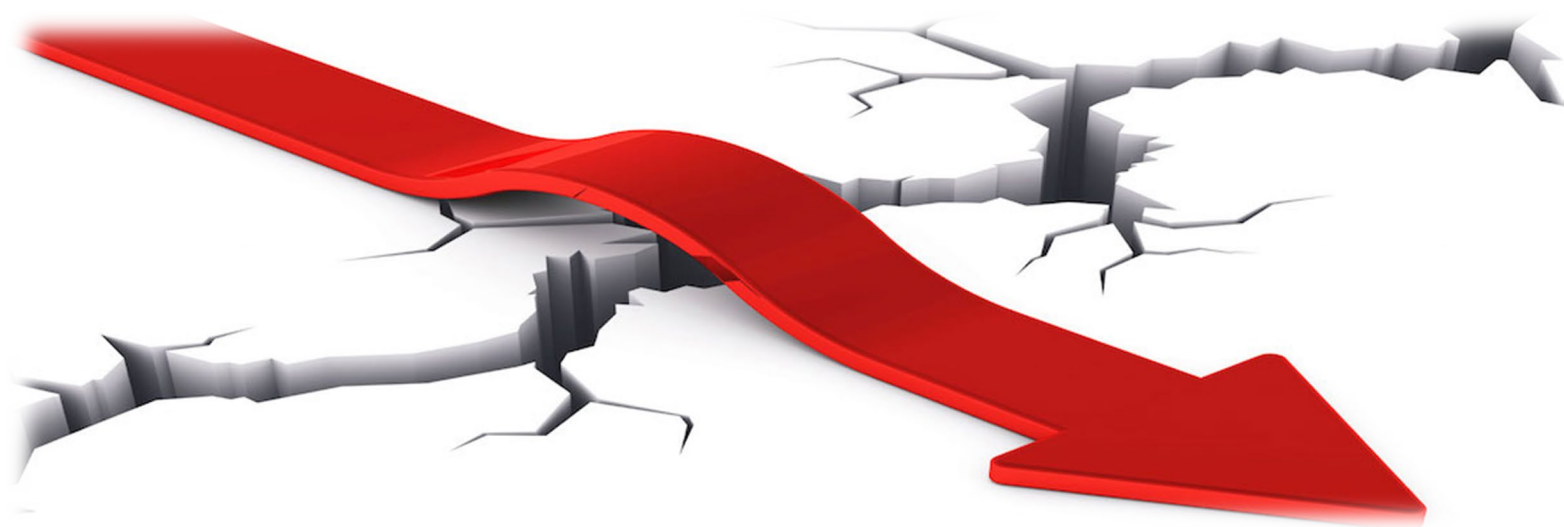
Una ulteriore fonte alla quale attingere è la serie di norme ISO 10000, molte delle quali applicabili tanto al QMS quanto agli altri MSs convergenti nell'IMS.

Altre norme internazionali	Punti della ISO 9001:2015						
	4	5	6	7	8	9	10
ISO 9000	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 9004	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 10001					8.2.2, 8.5.1	9.1.2	
ISO 10002					8.2.1,	9.1.2	10.2.1
ISO 10003						9.1.2	
ISO 10004						9.1.2, 9.1.3	
ISO 10005		5.3	6.1, 6.2	Tutti	Tutti	9.1	10.2
ISO 10006	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 10007					8.5.2		
ISO 10008	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 10012				7.1.5			
ISO/TR 10013				7.5			
ISO 10014	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 10015				7.2			
ISO/TR 10017			6.1	7.1.5		9.1	
ISO 10018	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
ISO 10019					8.4		
ISO 19011						9.2	

Infine, le norme della serie “31000”, relative alla gestione del rischio, non potranno non entrare a far parte del “toolbox”.

UNI ISO 31000:2018

Gestione del rischio - Linee Guida



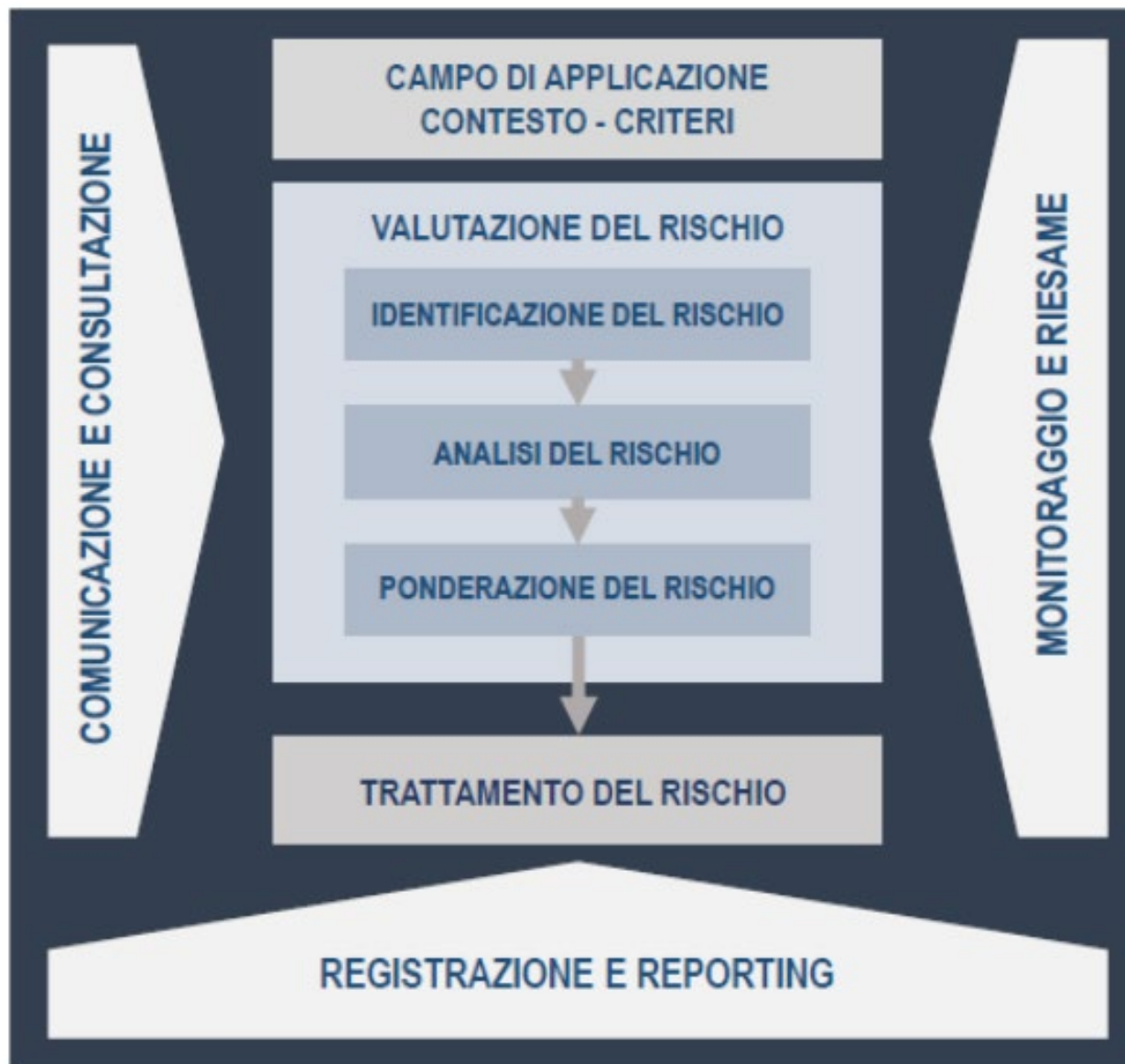
PRINCIPI



STRUTTURA DI RIFERIMENTO



PROCESSO



IEC 31010:2019 - Risk management

Risk assessment techniques



Strumenti e tecniche	Processo di valutazione del rischio				
	Identif. del rischio	Analisi del rischio			Ponderazione del rischio
		Conseguenza	Probabilità	Livello di rischio	
1. ALARP, ALARA e SFAIRP	○	○	○	○	●●
2. Analisi Bayesiana	○	○	●●	○	○
3. Reti di Bayes	○	○	●●	○	●●
4. Bow tie analysis	●	●●	●	●	●
5. Brainstorming	●●	●	○	○	○
6. Business Impact Analysis	●	●●	○	○	○
7. Causal mapping	●	●	○	○	○
8. Analisi Causa/Conseguenza	●	●●	●●	●	●
9. Checklist, classificazioni e tassonomie	●●	○	○	○	○
10. Approccio cindinico	●●	○	○	○	○
11. Matrice conseguenza/probabilità	○	●	●	●●	●
12. Analisi Costo/Beneficio	○	●●	○	○	●●
13. Analisi incrociata di impatto	○	○	●●	○	○
14. Albero delle decisioni	○	●●	●●	●	●
15. Tecnica Delphi	●●	○	○	○	○
16. Event Tree Analysis (Albero degli eventi)	○	●●	●	●	●
17. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)	●●	●●	○	○	○
18. FMECA (Failure M. and Eff. and Criticality An.)	●●	●●	●●	●●	●●
19. Fault Tree Analysis (Albero dei guasti)	●	○	●●	●	●
20. Diagrammi F-N	●	●●	●●	●	●●
21. Teoria dei giochi	●	●●	○	○	●●
22. HAZOP (Hazard and operability studies)	●●	●	○	○	○
23. HACCP (Haz.An.& Critical Control Points)	●●	●●	○	○	●●
24. Analisi dell'affidabilità umana	●●	●●	●●	●●	●
25. Ishikawa (diagramma a lisca di pesce)	●●	●	○	○	○
26. Layer Protection Analysis (LOPA)	●	●●	●	●	○
27. Markov Analysis	●	●	●●	○	○
28. Metodo Monte Carlo	○	●	●	●	●●
29. Analisi Multicriterio (MCA)	●	○	○	○	●●
30. Tecnica del gruppo nominale	●●	●	●	○	○
31. Diagramma di Pareto	○	●	●	●	●●
32. Privacy impact analysis/data privacy Impact assessment (PIA/DPIA)	●	●●	●	●	●●
33. Reliability Centred Maintenance (RCM)	●	●	●	●	●●
34. Indici di Rischio	○	●●	●●	●	●●
35. S-curves	○	●	●	●●	●●
36. Analisi di scenario	●●	●●	●	●	●
37. Interviste strutturate o semi-strutturate	●●	○	○	○	○
38. Structured "What if?" Technique (SWIFT)	●●	●●	●	●	●
39. Sondaggi	●●	○	○	○	○
40. Valutazione del rischio tossicologico	●●	●●	●●	●●	●●
41. Valore a Rischio (Value at Risk - VaR)	○	●	●	●●	●●

Strumenti per la Gestione del Rischio

Rielaborazione da IEC 31010:2019

ALCUNI FRA I METODI PIU' UTILIZZATI NEL QUALITY MANAGEMENT:

1. Ishikawa
2. Bow tie analysis
3. Brainstorming
4. Analisi Causa/Conseguenza
5. Checklists, classifications and taxonomies
6. Matrice conseguenza/probabilità
7. Event Tree Analysis
8. Fault Tree Analysis
9. Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)
10. Hazard and Operability Studies (HAZOP)
11. Analisi dell'affidabilità umana
12. Diagramma di Pareto
13. Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)
14. Interviste strutturate o semi-strutturate
15. Structured "What If?" Techniques (SWIFT)
16. Surveys

- Il Sistema di Gestione Integrato (IMS) come sovra-sistema
- Fattori del contesto e parti interessate
- Integration Policy
- Rischi e opportunità relativi all'attuazione dell'IMS
- Obiettivi dell'integrazione
- Competenze
- Progettare l'integrazione dei Sistemi di Gestione
- Implementazione, conduzione e miglioramento dell'IMS
- **Principi e modello strutturato di riferimento per l'IMS**
- Conclusioni e feedback

I principi della gestione

Per quanto riguarda i principi di gestione, un'ipotesi plausibile sarebbe quella di utilizzare i 7 Quality Management Principles, opportunamente adattati per riflettere anche tutte le ulteriori prospettive dell'IMS, e completati da un ottavo principio che qui si propone di individuare nell'”approccio etico”, in quanto esso una condizione preliminare e ineludibile ai fini di una gestione autentica ed efficace.



Il framework di riferimento per l'IMS

Quanto al “modello comune” esso è evidentemente riconoscibile, in sostanza, nell’HS, e potrebbe essere su tale base riformulato come segue.

Requisiti di un sistema integrato per la gestione delle organizzazioni

1. Contesto dell'organizzazione

1.1 Comprensione dell'organizzazione e del suo contesto

L'organizzazione deve individuare i fattori esterni ed interni rilevanti per le sue finalità e che influenzano la sua capacità di conseguire gli esiti previsti per il proprio sistema di gestione.

1.2 Comprensione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate

L'organizzazione deve individuare:

- le parti interessate rilevanti per il sistema di gestione;
- i requisiti rilevanti di tali parti interessate.

1.3 Determinazione del campo di applicazione del sistema di gestione

L'organizzazione deve determinare i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per stabilirne il campo di applicazione.

Nel determinare il campo di applicazione, l'organizzazione deve considerare:

- i fattori esterni ed interni di cui al punto 1.1;
- i requisiti di cui al punto 1.2

e deve stabilire le norme dei sistemi di gestione pertinenti.

Il campo di applicazione deve essere disponibile come informazione documentata.

1.4 Sistema di gestione

L'organizzazione deve stabilire, attuare, mantenere e migliorare in modo continuo un sistema di gestione, inclusi i processi necessari e le loro interazioni, in conformità ai requisiti del presente documento.

2. Leadership

2.1 Leadership e impegno

L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione:

- assicurando che siano stabiliti la politica e gli obiettivi e che essi siano compatibili con gli indirizzi strategici dell'organizzazione, con i principi e con le esigenze di sostenibilità;
- assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione nei processi di business dell'organizzazione;
- assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione;
- comunicando l'importanza di una gestione eticamente corretta, efficace, e della conformità ai requisiti del sistema di gestione;
- assicurando che il sistema di gestione ottenga gli effetti previsti;
- guidando e sostenendo le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema di gestione;
- promuovendo il miglioramento continuo;
- sostenendo gli altri pertinenti ruoli gestionali nel dimostrare la propria leadership, come applicabile alle rispettive aree di responsabilità.

2.2 Politica

L'alta direzione deve stabilire una politica che:

- sia appropriata alle finalità dell'organizzazione;
- costituisca un quadro di riferimento per fissare gli obiettivi;
- comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili;
- comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema di gestione;
- definisca gli orientamenti dell'organizzazione per gli aspetti etici e di sostenibilità.

La politica deve:

- essere disponibile come informazione documentata;
- essere comunicata all'interno dell'organizzazione;
- essere disponibile alle parti interessate, come appropriato.

2.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate e comunicate all'interno dell'organizzazione.

a. L'alta direzione deve assegnare le responsabilità e autorità per:

- assicurare che il sistema di gestione sia conforme ai requisiti del presente documento;
- riferire all'alta direzione sulle prestazioni del sistema di gestione.

3. Pianificazione

3.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità

Nel pianificare il sistema di gestione, l'organizzazione deve considerare i fattori di cui al punto 1.1 e i requisiti di cui al punto 1.2 e determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per:

- fornire assicurazione che il sistema di gestione possa conseguire gli esiti previsti;
- prevenire, o ridurre, gli effetti indesiderati;
- conseguire il miglioramento continuo.

L'organizzazione deve pianificare:

- a. le azioni per affrontare questi rischi e opportunità;
- b. le modalità per
 - integrare e attuare le azioni nei processi del proprio sistema di gestione;
 - valutare l'efficacia di tali azioni.

3.2 Obiettivi e pianificazione per conseguirli

L'organizzazione deve stabilire gli obiettivi del sistema di gestione relativi alle funzioni e ai livelli pertinenti. Gli obiettivi devono:

- essere coerenti con la politica;
- essere misurabili (se possibile);
- tenere in considerazione i requisiti applicabili;
- essere monitorati;
- essere comunicati, e
- essere aggiornati come appropriato.
- essere disponibili come informazioni documentate.

Nel pianificare come conseguire gli obiettivi del sistema di gestione, l'organizzazione deve determinare:

- cosa sarà fatto;
- quali risorse saranno richieste;
- chi ne sarà responsabile;
- quando sarà completato;
- come saranno valutati i risultati.

4. Supporto

4.1 Risorse

L'organizzazione deve determinare e fornire le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione.

4.2 Competenza

L'organizzazione deve:

- determinare le competenze necessarie per le persone che svolgono attività lavorative sotto il suo controllo e che influenzano le sue prestazioni relative al sistema di gestione, e
- assicurare che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, training, o esperienza appropriate;
- ove applicabile, intraprendere azioni per acquisire le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese, e

Devono essere disponibili appropriate informazioni documentate quale evidenza delle competenze.

4.3 Consapevolezza

Le persone che svolgono un'attività lavorativa sotto il controllo dell'organizzazione devono essere consapevoli:

- della politica del sistema di gestione
- del proprio contributo all'efficacia del sistema di gestione, compresi i benefici derivanti dal miglioramento delle prestazioni ricadenti nel sistema di gestione
- delle implicazioni derivanti dal non essere conformi ai requisiti del sistema di gestione.

4.4 Comunicazione

L'organizzazione deve determinare le comunicazioni interne ed esterne pertinenti al sistema di gestione, includendo:

- cosa comunicare;
- quando comunicare;
- con chi comunicare;
- come comunicare.

4.5 Informazioni documentate

4.5.1 Generalità

Il sistema di gestione dell'organizzazione deve comprendere:

- a. le informazioni documentate richieste dal presente documento;
- b. le informazioni documentate che l'organizzazione determina essere necessarie per l'efficacia del sistema di gestione.

4.5.2 Generazione e aggiornamento

Nel produrre e aggiornare le informazioni documentate, l'organizzazione deve assicurare appropriati:

- identificazione e descrizione (per esempio titolo, data, autore o numero di riferimento);
- formato (per esempio lingua, versione del software, grafica) e supporto (per esempio cartaceo, elettronico);
- riesame e approvazione in merito all'idoneità e all'adeguatezza.

5. Attività operative

5.1 Pianificazione e controllo operativi

L'organizzazione deve pianificare, attuare e tenere sotto controllo i processi necessari per soddisfare i requisiti e per mettere in atto le azioni determinate al punto 3.1:

- stabilendo i criteri per i processi;
- attuando i controlli relativi ai processi, in conformità ai criteri stessi.

Devono essere disponibili informazioni documentate nella misura necessaria a confidare che i processi si siano svolti come pianificato.

L'organizzazione deve tenere sotto controllo le modifiche pianificate e riesaminare le conseguenze dei cambiamenti non intenzionali, intraprendendo azioni per mitigare eventuali effetti negativi, per quanto necessario.

L'organizzazione deve assicurare che i processi affidati all'esterno siano tenuti sotto controllo.

6. Valutazione delle prestazioni

6.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

L'organizzazione deve determinare:

- cosa è necessario monitorare e misurare;
- i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, per quanto applicabile, per assicurare risultati validi;
- quando il monitoraggio e la misurazione devono essere eseguiti;
- quando i risultati del monitoraggio e della misurazione devono essere analizzati e valutati.

Devono essere disponibili informazioni documentate quale evidenza dei risultati.

L'organizzazione deve valutare le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione.

6.2 Audit interno

6.2.1 L'organizzazione deve condurre, ad intervalli pianificati, audit interni tali da evidenziare se il sistema di gestione:

- a. è conforme:
 - ai requisiti dell'organizzazione ricadenti nel sistema di gestione;
 - ai requisiti del presente documento;

- a. è efficacemente attuato e mantenuto

6.2.2 Programma di audit interno

L'organizzazione deve pianificare, stabilire, attuare e mantenere uno o più programmi di audit comprensivi di frequenza, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e reporting. Nello stabilire il programma di audit interno l'organizzazione deve tenere in considerazione l'importanza dei processi coinvolti e i risultati di audit precedenti

L'organizzazione deve:

- a. definire gli obiettivi e i criteri dell'audit e il campo di applicazione per ciascun audit;
- b. selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo tale da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit;
- c. assicurare che i risultati degli audit siano riportati ai responsabili pertinenti;

Devono essere disponibili informazioni documentate quale evidenza dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit.

6.3 Riesame di direzione

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

Il riesame di direzione deve includere:

- a. lo stato delle azioni derivanti dai precedenti riesami di direzione;
- b. i cambiamenti nei fattori esterni e interni rilevanti per il sistema di gestione;
- c. i cambiamenti delle esigenze delle parti interessate, rilevanti per il sistema di gestione;
- d. le informazioni sulle prestazioni pertinenti al sistema di gestione, compresi gli andamenti:
 - delle non conformità e delle azioni correttive;
 - dei risultati del monitoraggio e della misurazione;
 - dei risultati degli audit;
- a. le opportunità per il miglioramento continuo.

9.3.3 Gli output del riesame di direzione devono comprendere decisioni relative alle opportunità per il miglioramento continuo e le eventuali necessità di modifiche al sistema di gestione. Devono essere disponibili informazioni documentate quale evidenza dei risultati dei riesami di direzione.

7. Miglioramento

7.1 Non conformità e azioni correttive.

Quando si verifica una non conformità, l'organizzazione deve:

- a. reagire alla non conformità, e, per quanto applicabile;
- b. intraprendere azioni per tenerla sotto controllo e correggerla;
- c. affrontarne le conseguenze;
- d. valutare l'esigenza di azioni per eliminare le cause della non conformità, in modo che non si ripeta o non accada altrove;
- e. riesaminando la non conformità;
- f. determinando le cause della non conformità;
- g. determinando se esistono o possono verificarsi non conformità simili;
- h. attuare ogni azione necessaria;
- i. riesaminare l'efficacia di ogni azione correttiva intrapresa;
- j. effettuare, se necessario, modifiche al sistema di gestione.

Le azioni correttive devono essere adeguate agli effetti delle non conformità riscontrate.

Devono essere disponibili informazioni documentate quale evidenza:

- della natura delle non conformità e di ogni successiva azione intrapresa;
- dei risultati di ogni azione correttiva.

7.2 Miglioramento continuo

L'organizzazione deve migliorare in modo continuo l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione.

FINE DELLA PRESENTAZIONE

GRAZIE DELLA VOSTRA ATTENZIONE!

UNITRAIN
Conoscere e applicare gli standard

– Via Sannio, 2 – 20137 Milano

02 70024379 - 228



formazione@uni.com



www.uni.com