|  |  |
| --- | --- |
| RAGIONE SOCIALE | **XXXXXXXXXXXX** |
| Via | **Via/Piazza XXXX** |
| Città | **00000 XXXX** |
| Provincia | **XXXX (XX)** |
| Indirizzo eventuali sede/i operative diverse da quella principale | **---------------------------------------------------** |
| Telefono | **XXXX – XXXX** |
| Telefax | **XXXX** |
| E-mail | **XXXX@XXXX.it** |
| Referente per l’autovalutazione | **XXXX XXXX** |
| Attività espletata | **XXXX** |
| **Certificazioni**  **(**Indicare l’identificazione e la data di scadenza del certificato posseduto) | |
| UNI EN ISO 9001 | **Certificato N° XXXX Data di Scadenza: XX/XX/20XX** |
| UNI EN ISO 14001 |  |
| UNI EN ISO 45001 |  |
| Altre |  |

La norma europea UNI EN ISO 9004:2018 è il modello per la gestione di una organizzazione sul quale è basato Agi Total Qualiy Management ed il Premio nazionale AGIDAE per le Organizzazioni di Eccellenza.

|  |
| --- |
|  |
| |  |  | | --- | --- | |  | **PRESENTAZIONE E STORIA DELL’ORGANIZZAZIONE** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **4** 4.1 | **QUALITÀ DI UN'ORGANIZZAZIONE E SUCCESSO DUREVOLE****Qualità di un'organizzazione** La qualità di un'organizzazione è il grado in cui le caratteristiche intrinseche dell'organizzazione stessa soddisfano le esigenze e le aspettative dei suoi clienti e delle altre parti interessate, al fine di conseguire il successo durevole. È compito dell'organizzazione determinare ciò che è rilevante per conseguire il successo durevole.  Nota1 Il termine "qualità di un'organizzazione" deriva dalla definizione di "qualità" specificata nella ISO 9000:2015, punto 3.6.2 ("il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche di un oggetto soddisfa i requisiti”), e dalla definizione di "requisito" sempre specificata nella ISO 9000:2015, al punto 3.6.4 ("esigenza o aspettativa che può essere esplicita, generalmente implicita oppure obbligatoria"). Esso differisce dallo scopo della ISO 9001, che è focalizzato sulla qualità dei prodotti e dei servizi al fine di infondere fiducia nella capacità di un'organizzazione di fornire prodotti e servizi conformi e di accrescere la soddisfazione dei suoi clienti.  Nota2 Tutti i riferimenti alle "esigenze ed aspettative" significano "esigenze ed aspettative rilevanti".  Nota3 Tutti i riferimenti alle "parti interessate" significano "parti interessate rilevanti".  Nota4 Tutti i riferimenti alle "parti interessate" comprendono i clienti.  L'organizzazione dovrebbe andare oltre la qualità dei propri prodotti e servizi e delle esigenze e aspettative dei propri clienti. Pe conseguire il successo durevole l'organizzazione dovrebbe inoltre focalizzarsi sull'anticipare e soddisfare le esigenze e aspettative delle proprie parti interessate, con l'intento di accrescere la loro soddisfazione ed esperienza complessiva.  L'organizzazione dovrebbe applicare tutti i principi di gestione per la qualità (vedere la ISO 9000:2015) per conseguire il successo durevole. Particolare attenzione dovrebbe essere rivolta ai principi "focalizzazione sul cliente" e "gestione delle relazioni" al fine di soddisfare le differenti esigenze e aspettative delle parti interessate.  Le esigenze e aspettative delle singole parti interessate possono essere differenti, allineate o in contrasto rispetto a quelle di altre parti interessate, o possono cambiare velocemente. Le modalità di espressione e di soddisfazione delle esigenze e aspettative delle parti interessate possono essere estremamente diversificate, comprendendo, per esempio, la cooperazione, la negoziazione, l'affidamento all'esterno, o la cessazione di un'attività; di conseguenza, l'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione le interrelazioni tra le sue parti interessate nell'affrontare le loro esigenze ed aspettative. La composizione delle parti interessate può variare in maniera significativa nel tempo e tra le organizzazioni, i settori, le culture e le nazioni; la figura 2 fornisce alcuni esempi di parti interessate e delle loro esigenze e aspettative.  **Figura 2: Esempi di parti interessate e di loro esigenze e aspettative** |
|  | |
| **4.2** 4.2.1 | **Gestione di un'organizzazione per il successo durevole** Un'organizzazione accresce la sua qualità e può conseguire il successo durevole soddisfacendo in modo regolare e coerente le esigenze e aspettative delle proprie parti interessate nel lungo termine. Gli obiettivi di breve e medio termine dovrebbero supportare questa strategia di lungo termine.  Poiché il contesto dell'organizzazione è in continua evoluzione, al fine di conseguire il successo durevole, l'alta direzione dovrebbe:   * + - * 1. monitorare, analizzare, valutare e riesaminare con regolarità il contesto dell'organizzazione, al fine di identificare tutte le parti interessate, determinare le loro esigenze e aspettative ed i loro singoli impatti potenziali sulle prestazioni dell'organizzazione;         2. determinare, attuare e comunicare la mission, la vision, ed i valori dell'organizzazione e promuovere una cultura allineata;         3. determinare i rischi e le opportunità di breve e lungo termine;         4. determinare, attuare e comunicare le politiche, la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione;         5. determinare i processi rilevanti e gestirli in modo che essi operino nell'ambito di un sistema coerente;         6. gestire le risorse dell'organizzazione al fine di consentire ai suoi processi di conseguire i loro risultati attesi;         7. monitorare, analizzare, valutare e riesaminare le prestazioni dell'organizzazione;         8. stabilire un processo per il miglioramento, l'apprendimento e l'innovazione al fine di supportare la capacità dell'organizzazione di rispondere ai cambiamenti nel contesto dell'organizzazione stessa. |
|  | |
| **4.2** 4.2.1 | La considerazione delle esigenze e aspettative delle parti interessate può consentire all'organizzazione di:  a) raggiungere gli obiettivi in maniera efficace ed efficiente;  b) eliminare le responsabilità e le relazioni conflittuali;  c) armonizzare ed ottimizzare le prassi;  d) generare coerenza;  e) migliorare la comunicazione;  f) facilitare la formazione, l'apprendimento e lo sviluppo individuale;  g) agevolare la focalizzazione sulle caratteristiche più importanti dell'organizzazione;  h) gestire i rischi e le opportunità per la propria immagine o reputazione;  i) acquisire e condividere conoscenza. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 5  5.1 | **CONTESTO DI UN'ORGANIZZAZIONE**  **Generalità**  La comprensione del contesto dell'organizzazione è un processo che permette di determinare i fattori che influenzano la capacità dell'organizzazione di conseguire il successo durevole. Vi sono alcuni fattori chiave da considerare nella determinazione del contesto dell'organizzazione:   * + - * 1. parti interessate;         2. fattori esterni;         3. fattori interni. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 5.2 | **Parti interessate rilevanti** Le parti interessate sono quelle che possono sia influenzare, essere influenzate o percepire se stesse come influenzate da una decisione o un'attività dell'organizzazione. Quest'ultima dovrebbe determinare quali parti interessate siano rilevanti. Queste parti interessate rilevanti possono essere sia esterne sia interne, compresi i clienti, e possono avere un impatto sulla capacità dell'organizzazione di conseguire il successo durevole. L'organizzazione dovrebbe determinare quali parti interessate:   * + - * 1. rappresentino un rischio per il proprio successo durevole qualora le loro esigenze e aspettative rilevanti non siano soddisfatte;         2. possano fornire opportunità per accrescere il proprio successo durevole.   Una volta che le parti interessate rilevanti sono determinate, l'organizzazione dovrebbe:   * identificare le loro esigenze e aspettative rilevanti, determinando quelle che dovrebbero essere affrontate; * stabilire i processi necessari per soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate.   L'organizzazione dovrebbe considerare come stabilire delle relazioni su base continuativa con le parti interessate, al fine di ottenere benefici quali migliori prestazioni, una comune comprensione degli obiettivi e dei valori e una maggiore stabilità. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 5.3.1.  5.3.2.  5.3.3. | I fattori esterni sono quelli esistenti all'esterno dell'organizzazione che possono influenzare la capacità dell'organizzazione stessa di conseguire il successo durevole, quali:  a) i requisiti legislativi e regolamentari;  b) i requisiti e gli accordi specifici di settore;  c) la concorrenza;  d) la globalizzazione;  e) i fattori sociali, economici, politici e culturali;  f) le innovazioni ed i progressi in ambito tecnologico;  g) l'ambiente naturale.  I fattori interni sono quelli esistenti all'interno dell'organizzazione che possono influenzarne la capacità di conseguire il successo durevole, quali:  a) la dimensione e la complessità;  b) le attività e processi associati;  c) la strategia;  d) il tipo di prodotti e servizi;  e) le prestazioni;  f) le risorse;  g) i livelli di competenza e di conoscenza organizzativa;  h) la maturità;  i) l'innovazione.  Nel considerare i fattori esterni ed interni, l'organizzazione dovrebbe tener conto delle informazioni rilevanti concernenti il passato, la propria situazione attuale e i propri indirizzi strategici.  L'organizzazione dovrebbe determinare quali fattori esterni e interni potrebbero dar luogo a rischi per il proprio successo durevole o ad opportunità di accrescere il proprio successo durevole.  In funzione della determinazione di tali fattori, l'alta direzione dovrebbe decidere quali di questi rischi e opportunità dovrebbero essere affrontati e dare inizio all'istituzione, attuazione e mantenimento dei processi necessari.  L'organizzazione dovrebbe considerare come stabilire, attuare e mantenere un processo per monitorare, riesaminare e valutare i fattori esterni e interni, tenendo conto di eventuali conseguenze sulle quali agire (vedere punto 7.2). |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 6  6.1 | **IDENTITÀ DI UN'ORGANIZZAZIONE****Generalità** Un'organizzazione è definita dalla propria identità e dal proprio contesto. L'identità di un'organizzazione è determinata dalle sue caratteristiche, basate sulla sua mission, vision, sui suoi valori e sulla sua cultura.  La mission, la vision, i valori e la cultura sono interdipendenti e la relazione tra loro dovrebbe essere riconosciuta come dinamica. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 6.2  6.2.1 | **Mission, vision, valori e cultura**  L'identità di un'organizzazione comprende:   * + - * 1. la mission: la ragion d'essere dell'organizzazione;         2. la vision: l'aspirazione di ciò che l'organizzazione vorrebbe diventare;         3. i valori: i principi e/o i modelli di pensiero destinati a giocare un ruolo nella caratterizzazione della cultura dell'organizzazione e a determinare ciò che è importante per l'organizzazione stessa, a supporto della sua mission e vision;         4. la cultura: le convinzioni, la storia, l'etica, i comportamenti e le attitudini osservati che sono interrelati all'identità dell'organizzazione.   È essenziale che la cultura dell'organizzazione sia allineata con la propria mission, vision e con i propri valori. L'alta direzione dovrebbe assicurarsi che il contesto dell'organizzazione sia considerato quando si determinano mission, vision e valori. Ciò dovrebbe comprendere una comprensione della propria cultura attuale e una valutazione dell'esigenza di modificare la stessa. Gli indirizzi strategici dell'organizzazione e la sua politica dovrebbero essere allineati con questi elementi di identità.  L'alta direzione dovrebbe riesaminare la mission, la vision, i valori e la cultura a intervalli pianificati e ogni volta che il contesto dell'organizzazione presenti un cambiamento. Tale riesame dovrebbe considerare i fattori esterni e interni che possono avere un effetto sulla capacità dell'organizzazione di conseguire il successo durevole. Qualora siano apportate modifiche ad uno qualsiasi degli elementi d'identità, esse dovrebbero essere comunicate all'interno dell'organizzazione e alle parti interessate, per quanto appropriato. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 7  7.1 | **LEADERSHIP****Generalità** 7.1.1. L'alta direzione, attraverso la sua leadership, dovrebbe:  a) promuovere l'adozione della mission, della vision, dei valori e della cultura in modo conciso e facile da comprendere al fine di conseguire unità di intenti;  b) creare un ambiente interno in cui le persone partecipino attivamente e siano impegnate ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;  c) incoraggiare e supportare i manager, ai livelli appropriati, perché promuovano e mantengano l'unità di intenti e di orientamento come stabiliti dall'alta direzione stessa.  7.1.2. Per conseguire il successo durevole, l'alta direzione dovrebbe dimostrare leadership ed impegno nell'ambito dell'nizzazione:  a) stabilendo l'identità dell'organizzazione (vedere punto 6);  b) promuovendo una cultura di fiducia e di integrità;  c) stabilendo e mantenendo il lavoro di gruppo;  d) fornendo alle persone le risorse, la formazione e l'autorità necessarie per agire con responsabilità;  e) promuovendo valori condivisi, equità e comportamenti etici in modo che questi siano sostenuti a tutti i livelli dell'organizzazione;  f) stabilendo e mantenendo una struttura organizzativa per accrescere la competitività, ove applicabile;  g) rinforzando a livello individuale e collettivo i valori dell'organizzazione;  h) comunicando all'esterno e all'interno i successi conseguiti, per quanto appropriato;  i) stabilendo una base per un'efficace comunicazione con le persone nell'organizzazione, discutendo aspetti che hanno un impatto generale, compresi gli impatti finanziari, ove applicabile;  j) supportando lo sviluppo della leadership a tutti i livelli dell'organizzazione. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 7.2 | **Politica e strategia** L'alta direzione dovrebbe esporre le intenzioni e l'orientamento dell'organizzazione nella forma di politica dell'organizzazione, al fine di trattare aspetti quali la conformità (compliance), la qualità, l'ambiente, l'energia, l'impiego, la salute e sicurezza sul lavoro, la qualità della vita di lavoro, l'innovazione, la security, la privacy, la protezione dei dati e l'esperienza del cliente. Le dichiarazioni relative alla politica dovrebbero comprendere gli impegni a soddisfare le esigenze e aspettative delle parti interessate e di promuovere il miglioramento.  Nello stabilire la strategia, l'alta direzione dovrebbe determinare se applicare un modello riconosciuto e appropriato disponibile sul mercato, ovvero progettare o attuare un modello personalizzato specifico per l'organizzazione. Una volta scelto, è cruciale mantenere la stabilità del modello quale solido fondamento e riferimento per gestire l'organizzazione. La strategia dovrebbe riflettere l'identità dell'organizzazione, il suo contesto e la sua prospettiva di lungo-termine. Tutti gli obiettivi di breve e medio termine dovrebbero essere allineati di conseguenza (vedere punto 7.3).  L'alta direzione dovrebbe assumere decisioni strategiche per quanto riguarda i fattori competitivi (vedere prospetto 1).  Tali decisioni riguardanti la politica e la strategia dovrebbero essere riesaminate al fine di assicurarsi che siano continuamente appropriate. Dovrebbero essere affrontati eventuali cambiamenti nei fattori esterni e interni, così come eventuali nuovi rischi ed opportunità. Le politiche e la strategia dell'organizzazione costituiscono la base per stabilire la gestione dei processi (vedere punto 8). |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 7.3 | **Obiettivi** L'alta direzione dovrebbe dimostrare la sua leadership all'interno dell'organizzazione definendo e mantenendo gli obiettivi dell'organizzazione basati sulle sue politiche e sulla sua strategia, nonché dispiegando gli obiettivi al livello delle funzioni, livelli e processi pertinenti.  Gli obiettivi dovrebbero essere definiti per il breve e per il lungo termine e dovrebbero essere chiaramente comprensibili. Gli obiettivi dovrebbero inoltre, ove possibile, essere quantificati. Nel determinare gli obiettivi, l'alta direzione dovrebbe considerare:   1. in quale misura l'organizzazione stia mirando ad essere riconosciuta dalle parti interessate come: 2. un leader per quanto riguarda i fattori competitivi (vedere punto 7.2) enfatizzando la capacità dell'organizzazione stessa; 3. un'entità che ha un impatto positivo sulle condizioni economiche, ambientali e sociali circostanti ad essa; 4. il grado di partecipazione attiva dell'organizzazione e delle sue persone nella società che va al di là degli immediati aspetti relativi al business (per esempio, in organizzazioni nazionali e internazionali, quali l'amministrazione pubblica, le associazioni e gli organismi di normazione).   Nel dispiegare gli obiettivi, l'alta direzione dovrebbe incoraggiare discussioni per l'allineamento tra le differenti funzioni ed i differenti livelli dell'organizzazione. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 7.4 | **Comunicazione** La comunicazione efficace delle politiche e della strategia, con gli obiettivi pertinenti, è essenziale per supportare il successo durevole dell'organizzazione.  Tale comunicazione dovrebbe essere pregnante, tempestiva e continua. La comunicazione dovrebbe comprendere un meccanismo di ritorno di informazioni e dovrebbe comprendere delle disposizioni che permettano di affrontare in maniera proattiva i cambiamenti nel contesto dell'organizzazione.  Il processo di comunicazione dell'organizzazione dovrebbe operare sia verticalmente sia orizzontalmente e dovrebbe essere calibrato per le differenti esigenze dei suoi destinatari. Per esempio, le stesse informazioni possono essere trasmesse in modo differente alle persone all'interno dell'organizzazione rispetto alle parti interessate. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8  8.1 | **GESTIONE DEI PROCESSI****Generalità** Le organizzazioni forniscono valore mediante attività collegate all'interno di una rete di processi. I processi spesso oltrepassano i confini delle funzioni interne all'organizzazione. Risultati coerenti e prevedibili sono conseguiti in maniera più efficace ed efficiente quando la rete di processi funziona come un sistema coerente.  I processi sono specifici per un'organizzazione e variano in funzione del tipo, della dimensione e del livello di maturità dell'organizzazione. Le attività nell'ambito di ciascun processo dovrebbero essere determinate e adattate alla dimensione e alle caratteristiche distintive dell'organizzazione.  Al fine di raggiungere i propri obiettivi, l'organizzazione dovrebbe assicurare la gestione proattiva di tutti i suoi processi, compresi i processi forniti dall'esterno, per assicurarsi che essi siano efficaci ed efficienti. È importante ottimizzare il bilanciamento tra differenti finalità e obiettivi specifici dei processi, in allineamento con gli obiettivi dell'organizzazione.  Questo può essere facilitato adottando un "approccio per processi" che comprende la **definizione dei processi, delle relative interdipendenze, dei vincoli e delle risorse condivise.**  Nota: Per ulteriori informazioni sull'approccio per processi", vedere i relativi principi di gestione per la qualità riportati nella ISO 9000:2015 e il documento "ISO 9001:2008 Introduction and Support Package" Guidance on the concept, content and use of the process based management systems, disponibile all'indirizzo: <https://committee.iso.org/tc176c2>. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.2  8.2.1 | **Determinazione** **dei processi** L'organizzazione dovrebbe determinare i processi e le loro interazioni che sono necessari per fornire output che soddisfino le esigenze e le aspettative delle parti interessate, in modo continuativo. La figura 3 fornisce una rappresentazione schematica di un processo.  I processi e le loro interazioni dovrebbero essere determinati in conformità alle politiche, alla strategia e agli obiettivi dell'organizzazione e dovrebbero trattare aree quali:   1. le operazioni relative ai prodotti ed ai servizi; 2. la soddisfazione delle esigenze ed aspettative delle parti interessate; 3. la fornitura di risorse; 4. le attività gestionali, compresi il monitoraggio, la misurazione, l'analisi, il riesame, il miglioramento, l'apprendimento e l'innovazione.   **Figura 3: Rappresentazione schematica degli elementi di un singolo processo** |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.2.2 | Nella determinazione dei propri processi e delle loro interazioni, l'organizzazione dovrebbe, per quanto appropriato, considerare:   * + - * 1. la finalità del processo;         2. gli obiettivi da raggiungere ed i relativi indicatori di prestazione;         3. gli output da fornire;         4. le esigenze e aspettative delle parti interessate, e le relative modifiche;         5. le modifiche nelle operazioni, nei mercati e nelle tecnologie;         6. gli impatti dei processi;         7. gli input, le risorse e le informazioni necessari, nonché la loro disponibilità;         8. le attività che necessitano di essere attuate e i metodi che possono essere utilizzati;         9. i vincoli per i processi;         10. i rischi e le opportunità. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.3 | **Responsabilità e autorità relative ai processi** Per ogni processo, l'organizzazione dovrebbe incaricare una persona o un gruppo (spesso indicato come il "responsabile di processo" (process owner), a seconda della natura del processo e della cultura dell'organizzazione, con responsabilità e autorità definite per determinare, mantenere, tenere sotto controllo e migliorare il processo stesso e le sue interazioni con gli altri processi che esso impatta e con quelli dai quali viene impattato. L'organizzazione dovrebbe assicurarsi che le responsabilità, le autorità e i ruoli dei responsabili di processo (process owner) siano riconosciuti all'interno dell'organizzazione, e che le persone associate ai singoli processi dispongano delle competenze necessarie per i compiti e le attività coinvolti. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.4  8.4.1 | **Gestire i processi** Per gestire i propri processi in maniera efficace ed efficiente, l'organizzazione dovrebbe:   * + - * 1. gestire i processi e le loro interazioni, compresi i processi forniti dall'esterno, come un sistema al fine di migliorare l'allineamento/legame tra i processi stessi;         2. visualizzare la rete di processi, la loro sequenza e le loro interazioni in un grafico (per esempio, una mappa o dei diagrammi di processi) al fine di comprendere i ruoli di ciascun processo nel sistema ed i suoi effetti sulle prestazioni del sistema stesso;         3. **determinare i criteri per gli output dei processi**, valutarne la capacità e le prestazioni, confrontando gli output con i criteri, e pianificare le azioni per migliorarli, quando essi non sono in grado di conseguire efficacemente le prestazioni attese dal sistema;         4. valutare i rischi e le opportunità associati ai processi e attuare le eventuali azioni necessarie al fine di prevenire, individuare e mitigare gli eventi indesiderati, compresi rischi quali:  1. fattori umani (per esempio, la scarsità di conoscenze e abilità, la violazione di regole, gli errori umani); 2. inadeguata capacità, deterioramenti e guasti nelle dotazioni; 3. carenze nella progettazione e sviluppo; 4. modifiche non pianificate nei materiali e servizi in entrata; 5. variazione incontrollata nell'ambiente per il funzionamento dei processi; 6. modifiche impreviste nelle esigenze e aspettative delle parti interessate, compresa la domanda di mercato;    * + - 1. riesaminare i processi e le loro interrelazioni su base regolare e intraprendere le azioni adatte per il loro miglioramento, al fine di assicurare che essi continuino ad essere efficaci e supportino il successo durevole dell'organizzazione. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.4.2 | I processi dovrebbero funzionare congiuntamente nell'ambito di un sistema di gestione coerente. Alcuni processi si riferiscono al sistema di gestione complessivo, mentre altri fanno riferimento a uno specifico aspetto gestionale, come:   * + - * 1. la qualità di prodotti e servizi, compresi il costo, la quantità e la consegna (per esempio, ISO 9001);         2. la salute, sicurezza, security (per esempio, ISO 45001, ISO/IEC 27001);         3. l'ambiente, l'energia (per esempio, ISO 14001, ISO 50001);         4. la responsabilità sociale, la prevenzione della corruzione, la conformità (compliance) (per esempio, ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600);   la continuità operativa, la resilienza (per esempio, ISO 22301, ISO 22316). |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.4.3 | Per conseguire un livello di prestazioni più elevato, i processi e le loro interazioni dovrebbero essere migliorati in accordo alle politiche, alla strategia e agli obiettivi dell'organizzazione (vedere punti 7.2 e 7.3), considerando altresì l'esigenza di sviluppare o acquisire nuove tecnologie, o di sviluppare nuovi prodotti e servizi, o loro caratteristiche, per fornire valore aggiunto. L'organizzazione dovrebbe motivare le persone a partecipare attivamente alle attività di miglioramento e a proporre opportunità di miglioramento nei processi nei quali sono coinvolte.  L'organizzazione dovrebbe riesaminare regolarmente il raggiungimento degli obiettivi per il miglioramento dei processi e delle loro interazioni, lo stato di avanzamento dei piani di azione, e gli effetti sulle politiche, sugli obiettivi e sulle strategie dell'organizzazione stessa. Essa dovrebbe inoltre intraprendere qualsiasi azione correttiva necessaria, o altre azioni appropriate, quando siano identificate differenze tra le attività pianificate e quelle reali. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.4.4 | Per mantenere il livello di prestazioni conseguito, i processi dovrebbero essere eseguiti in condizioni controllate, indipendentemente da eventuali modifiche pianificate e non pianificate. L'organizzazione dovrebbe determinare quali procedure (se presenti) sono necessarie per gestire un processo, compresi i criteri relativi agli output del processo stesso e alle sue condizioni operative, al fine di assicurarne la conformità ai criteri. Quando le procedure sono applicate, al fine di assicurarsi che esse siano rispettate dalle persone coinvolte nelle operazioni del processo, l'organizzazione dovrebbe assicurarsi che:   * + - * 1. sia stabilito un sistema per definire le conoscenze e le abilità necessarie per i processi e per valutare le conoscenze e le abilità degli addetti ai processi;         2. siano identificati, valutati e mitigati i rischi nelle procedure, mediante il miglioramento delle procedure stesse (per esempio, rendendo difficile commettere errori o non permettendo l'avanzamento al processo successivo se si verifichi un errore);         3. siano rese disponibili le risorse necessarie affinché le persone possano rispettare le procedure;         4. le persone dispongano delle conoscenze e abilità necessarie per rispettare le procedure;         5. le persone conoscano le conseguenze derivanti dal non rispettare le procedure (per esempio, utilizzando esempi di eventi indesiderati sperimentati), ed i manager, ai livelli appropriati, intraprendano le azioni necessarie ogni volta che una procedura non sia rispettata;   si tenga conto dell'apprendimento, della formazione, motivazione e prevenzione di errori umani. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 8.4.5 | L'organizzazione dovrebbe monitorare i suoi processi su base regolare al fine di individuare deviazioni, e dovrebbe identificare e intraprendere azioni appropriate, quando necessario, senza ritardi. Le deviazioni sono causate principalmente da modifiche a livello di dotazioni, metodi, materiali, misurazioni, ambiente e persone relativi al funzionamento dei processi. L'organizzazione dovrebbe determinare i punti di controllo e relativi indicatori di prestazione che siano efficaci ed efficienti per individuare tali deviazioni. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9  9.1 | **GESTIONE DELLE RISORSE****Generalità** Le risorse supportano il funzionamento di tutti i processi di un'organizzazione e sono critiche per assicurare prestazioni efficaci ed efficienti e il successo durevole dell'organizzazione stessa.  L'organizzazione dovrebbe determinare e gestire le risorse che sono necessarie per il raggiungimento dei propri obiettivi, tenendo conto dei rischi e delle opportunità associati, nonché dei loro effetti potenziali.  Esempi di risorse chiave comprendono:   * + - * 1. le risorse finanziarie;         2. le persone;         3. la conoscenza organizzativa;         4. le tecnologie;         5. le infrastrutture, quali le dotazioni, dispositivi, energia e servizi di pubblico utilizzo;         6. l'ambiente per i processi dell'organizzazione;         7. i materiali necessari per la fornitura di prodotti e per l'erogazione di servizi;         8. le informazioni;         9. le risorse fornite dall'esterno, comprese quelle provenienti da società controllate, partnership e alleanze;         10. le risorse naturali.   L'organizzazione dovrebbe attuare sufficienti controlli sui propri processi al fine di conseguire un utilizzo efficace ed efficiente delle sue risorse. A seconda della natura e della complessità dell'organizzazione, alcune risorse avranno differenti impatti sul successo durevole dell'organizzazione.  Nel considerare le attività future, l'organizzazione dovrebbe tener conto dell'accessibilità e della idoneità delle risorse, comprese quelle fornite dall'esterno. L'organizzazione dovrebbe valutare frequentemente il proprio utilizzo attuale delle risorse al fine di determinarne le opportunità di miglioramento, ottimizzando i processi, e attuando nuove tecnologie per ridurre i rischi. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.2  9.2.1 | **Risorse umane**  **Generalità**  Persone competenti, che partecipano attivamente, responsabilizzate e motivate costituiscono una risorsa chiave. L'organizzazione dovrebbe sviluppare e attuare processi per attrarre e trattenere persone che abbiano le competenze effettive o potenziali e la disponibilità di contribuire pienamente all'organizzazione. La gestione delle persone dovrebbe essere eseguita attraverso un approccio pianificato, trasparente, etico e socialmente responsabile a tutti i livelli dell'organizzazione stessa. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.2.2 | **Partecipazione attiva delle persone**  La partecipazione attiva delle persone accresce la capacità dell'organizzazione di creare e fornire valore alle parti interessate. L'organizzazione dovrebbe stabilire e mantenere processi per la partecipazione attiva delle proprie persone. I manager, a tutti i livelli, dovrebbero incoraggiare le persone affinché si sentano coinvolte nel miglioramento delle prestazioni e nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.  Per accrescere la partecipazione attiva delle proprie persone, l'organizzazione dovrebbe considerare attività quali:   * + - * 1. sviluppare un processo che permetta di condividere le loro conoscenze;         2. utilizzare la loro competenza;         3. stabilire un sistema di qualifica delle abilità e di pianificazione della carriera, al fine di promuovere lo sviluppo personale;         4. riesaminare con continuità il loro livello di soddisfazione e le loro esigenze e aspettative rilevanti;         5. fornire opportunità di mentoring e coaching;   promuovere attività di miglioramento di gruppo. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.2.3 | **Responsabilizzazione (empowerment) e motivazione delle persone**  Persone responsabilizzate e motivate, a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione, sono essenziali per accrescere la capacità dell'organizzazione stessa di creare e fornire valore. La responsabilizzazione (empowerment) accresce la motivazione delle persone ad assumere responsabilità nell'ambito delle proprie attività lavorative e dei relativi risultati. Questo può essere ottenuto facendo in modo che le persone possano disporre delle informazioni, dell'autorità e libertà necessarie per assumere decisioni relative al loro proprio lavoro. I manager, a tutti i livelli, dovrebbero motivare le persone a comprendere il significato e l'importanza delle loro responsabilità e attività in relazione alla creazione di valore per le parti interessate. Al fine di accrescere la responsabilizzazione (empowerment) e la motivazione delle persone, i manager, a tutti i livelli, dovrebbero:   * + - * 1. definire obiettivi chiari (che siano allineati con gli obiettivi dell'organizzazione), delegare le autorità e responsabilità, e creare un ambiente di lavoro in cui le persone tengano sotto controllo il proprio lavoro e i propri processi decisionali;         2. introdurre un appropriato sistema di riconoscimento, basato sulla valutazione dei successi delle persone (sia singolarmente sia a livello di gruppi);         3. fornire alle persone incentivi ad agire mediante iniziative (sia singolarmente sia a livello di gruppi), così come riconoscere le buone prestazioni, premiare i risultati e celebrare il raggiungimento di obiettivi. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.2.4 | **Competenza delle persone**  Dovrebbe essere stabilito e mantenuto un processo che assista l'organizzazione nella determinazione, sviluppo, valutazione e miglioramento della competenza delle persone a tutti i livelli. Tale processo dovrebbe seguire delle fasi, quali:   * + - * 1. determinare e analizzare le competenze personali di cui l'organizzazione ha necessità, conformemente alla sua identità (mission, vision, valori e cultura), strategia, politiche e obiettivi;         2. determinare la competenza attuale a livello di gruppo e individuale, nonché le differenze tra quella disponibile e quella attualmente necessaria o che potrebbe essere necessaria in futuro;         3. attuare azioni finalizzate a migliorare e ottenere la competenza richiesta;         4. migliorare e mantenere la competenza che è stata acquisita;   riesaminare e valutare l'efficacia delle azioni intraprese per confermare che sia stata acquisita la competenza necessaria. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.3  9.3.1  9.3.2 | **Conoscenza organizzativa** La conoscenza organizzativa si può basare su fonti esterne o interne. L'alta direzione dovrebbe:   * + - * 1. riconoscere la conoscenza come un bene (asset) intellettuale e gestirla come un elemento essenziale per il successo durevole dell'organizzazione;         2. considerare la conoscenza necessaria per supportare le esigenze dell'organizzazione di breve e lungo termine, compresa la pianificazione della successione;         3. valutare la maniera in cui la conoscenza dell'organizzazione viene identificata, intercettata, analizzata, recuperata, mantenuta e protetta.   Nel definire come determinare, mantenere e proteggere la conoscenza, l'organizzazione dovrebbe sviluppare processi per trattare temi quali:   * + - * 1. le lezioni apprese da fallimenti e da progetti di successo;         2. la conoscenza esplicita e tacita che esiste al suo interno, compresa la conoscenza, i punti di vista e l'esperienza delle proprie persone;         3. la determinazione dell'esigenza di acquisire conoscenza dalle parti interessate nel quadro della propria strategia (vedere punto 9.6);         4. la conferma dell'efficace distribuzione e comprensione delle informazioni attraverso il ciclo(i) di vita dei propri prodotti e servizi;         5. la gestione delle informazioni documentate e relativo utilizzo;         6. la gestione della proprietà intellettuale. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.4 | **Tecnologia** L'alta direzione dovrebbe considerare gli sviluppi tecnologici, sia esistenti sia emergenti, che possono avere un impatto significativo sulle prestazioni dell'organizzazione nei processi relativi alla fornitura di prodotti e all'erogazione di servizi, al marketing, al vantaggio competitivo, all'agilità e all'interazione con le parti interessate. L'organizzazione dovrebbe attuare processi per individuare sviluppi tecnologici e innovazioni, considerando:   * + - * 1. livelli attuali e le tendenze emergenti relative alla tecnologia, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione;         2. le risorse finanziarie necessarie per adottare i cambiamenti tecnologici, o per acquisire le capacità tecnologiche di un'altra organizzazione, e i benefici derivanti tali cambiamenti;         3. la conoscenza organizzativa e la capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici;         4. i rischi e le opportunità;   il contesto di mercato. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.5  9.5.1  9.5.2 | **Infrastrutture e ambiente di lavoro** **Generalità**  Le infrastrutture e l'ambiente di lavoro sono essenziali per assicurare un funzionamento efficace ed efficiente di tutti i processi dell'organizzazione. Quest'ultima dovrebbe determinare ciò che è necessario e coordinare come queste risorse verranno allocate, rese disponibili, misurate o monitorate, ottimizzate, mantenute e protette.  L'organizzazione dovrebbe valutare periodicamente l'idoneità delle infrastrutture e dell'ambiente di lavoro di tutti i relativi processi al fine di conseguire le prestazioni desiderate ed i propri obiettivi.  **Infrastrutture**  Nel gestire le sue infrastrutture, l'organizzazione dovrebbe dare opportuna considerazione a fattori quali:   * + - * 1. la fidatezza (compresa la considerazione della disponibilità, dell'affidabilità, della manutenibilità e del supporto alla manutenzione, ove applicabile, nonché della sicurezza e della security);         2. gli elementi infrastrutturali necessari per la fornitura dei processi, dei prodotti e dei servizi;         3. l'efficienza, la capacità e l'investimento richiesti;   l'impatto delle infrastrutture. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.5.3 | **Ambiente di lavoro**  Nel determinare un ambiente di lavoro adatto, l'organizzazione dovrebbe prestare opportuna considerazione a fattori (o una combinazione di fattori) quali:   * + - * 1. caratteristiche fisiche quali calore, umidità, illuminazione, circolazione di aria, igiene, pulizia, rumore;         2. posti di lavoro e dotazioni progettati ergonomicamente;         3. aspetti psicologici;         4. incoraggiamento della crescita personale, apprendimento, trasferimento di conoscenze e lavoro di gruppo;         5. metodi di lavoro creativi e opportunità di un maggiore coinvolgimento, al fine di realizzare il potenziale delle proprie persone;         6. regole e guide riguardanti salute e sicurezza su lavoro, nonché l'utilizzo di dispositivi di protezione;         7. localizzazione del posto di lavoro;         8. strutture di servizio per le proprie persone;         9. ottimizzazione delle risorse.   L'ambiente di lavoro dell'organizzazione dovrebbe incoraggiare la produttività, la creatività e il benessere delle persone che vi lavorano o visitano le sedi dell'organizzazione stessa (per esempio, clienti, fornitori esterni, partner). Inoltre, in funzione della sua natura, l'organizzazione dovrebbe verificare che il proprio ambiente di lavoro sia conforme ai requisiti e alle norme applicabili (come quelle riguardanti la gestione ambientale e la salute e sicurezza del lavoro). |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.6 | **Risorse fornite dall'esterno** Le organizzazioni si procurano le risorse presso diversi fornitori esterni. Poiché queste risorse possono avere un impatto sia sull'organizzazione sia sulle sue parti interessate, è essenziale che le relazioni con i fornitori esterni e con i partner siano gestite efficacemente. L'organizzazione e i suoi fornitori esterni o partner sono interdipendenti. L'organizzazione dovrebbe cercare di stabilire relazioni che accrescano le proprie capacità e quelle dei suoi fornitori o partner, al fine di creare valore in una maniera che sia reciprocamente vantaggiosa per tutte le parti coinvolte.  L'organizzazione dovrebbe considerare il partenariato qualora i fornitori esterni dispongano di conoscenza di cui l'organizzazione stessa non disponga, ovvero di condividere i rischi e le opportunità associati ai propri progetti (e profitti o perdite risultanti). I partner possono essere fornitori esterni di processi, prodotti o servizi, istituzioni tecnologiche e finanziarie, organizzazioni governative e non governative, o altre parti interessate.  La gestione dei fornitori esterni dovrebbe tener conto dei rischi e delle opportunità associati a:   * + - * 1. le infrastrutture o capacità interne;         2. la capacità tecnica per soddisfare i requisiti relativi ai prodotti o servizi;         3. la disponibilità di risorse qualificate;         4. il tipo e l'estensione dei controlli necessari per i fornitori esterni;         5. gli aspetti relativi alla continuità operativa e alla catena di fornitura (per esempio, alta dipendenza da un singolo fornitore o da un numero limitato di fornitori);         6. aspetti ambientali, di sostenibilità e di responsabilità sociale.   Al fine di stabilire relazioni reciprocamente vantaggiose e di accrescere le capacità dei fornitori esterni e dei partner di gestire attività, processi e sistemi, l'organizzazione dovrebbe:   * condividere le proprie mission e vision (e possibilmente i propri valori e cultura) con essi; * fornire l'eventuale supporto necessario (in termini di risorse o di conoscenza). |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 9.7 | **Risorse naturali** L'organizzazione dovrebbe riconoscere le proprie responsabilità verso la società ed agire in base a tale riconoscimento. La responsabilità comprende vari aspetti, quali le risorse naturali e l'ambiente.  In termini di gestione delle risorse, quelle naturali utilizzate dall'organizzazione per la fornitura dei propri prodotti e per l'erogazione dei servizi costituiscono un fattore strategico che influenza il suo successo durevole. L'organizzazione dovrebbe considerare come determinare, ottenere, mantenere, proteggere ed utilizzare risorse essenziali quali acqua, suolo, energia o materie prime.  L'organizzazione dovrebbe tener conto sia dell'utilizzo attuale e sia di quello futuro delle risorse naturali necessarie per i suoi processi, così come dell'impatto dell'utilizzo di risorse naturali relative al ciclo di vita dei suoi prodotti e servizi. Questo dovrebbe inoltre essere allineato con la strategia dell'organizzazione.  Le buone pratiche per gestire le risorse naturali per il successo durevole comprendono:   * + - * 1. il gestirle come una materia di business strategico;         2. la consapevolezza delle nuove tendenze e tecnologie circa il loro utilizzo efficiente, nonché le aspettative delle parti interessate;         3. il monitorare la loro disponibilità ed il determinare i rischi e le opportunità potenziali sul loro utilizzo;         4. il definire i mercati, i prodotti ed i servizi futuri e l'impatto sul loro utilizzo lungo il ciclo di vita;         5. l'attuare le migliori prassi nella loro applicazione e nel loro utilizzo attuali;         6. migliorare l'utilizzo attuale e ridurre al minimo l'impatto potenziale, indesiderato del loro utilizzo. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10  10.1 | **ANALISI E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI UN'ORGANIZZAZIONE****Generalità** L'organizzazione dovrebbe stabilire un approccio sistematico per raccogliere, analizzare e riesaminare le informazioni disponibili. Sulla base dei risultati, l'organizzazione dovrebbe utilizzare le informazioni per aggiornare la propria comprensione del suo contesto, delle sue politiche, della sua strategia e dei suoi obiettivi, per quanto necessario, promuovendo al contempo le attività di miglioramento, apprendimento e innovazione.  Le informazioni disponibili dovrebbero comprendere dati relativi a:   * + - * 1. le prestazioni dell'organizzazione (vedere punti 10.2, 10.3 e 10.4);         2. lo stato delle attività e delle risorse interne dell'organizzazione, che possono essere comprese mediante audit interni o auto-valutazione (vedere punti 10.5 e 10.6);   cambiamenti nei fattori esterni e interni dell'organizzazione e le esigenze e aspettative delle parti interessate. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10.2  10.2.1  10.2.2  10.2.3  10.2.4 | **Indicatori di prestazione** L'organizzazione dovrebbe valutare il proprio avanzamento nel conseguimento dei suoi risultati pianificati rispetto alle proprie mission, vision, politiche, strategia e ai propri obiettivi, a tutti i livelli e per tutti i processi e funzioni pertinenti. Si dovrebbe utilizzare un processo di misura e di analisi per monitorare tale avanzamento, raccogliere e fornire le informazioni necessarie per le valutazioni delle prestazioni e per un efficace processo decisionale.  La scelta di appropriati indicatori di prestazione e metodologie di monitoraggio è critica per una misurazione ed un'analisi efficaci di un'organizzazione. La figura 4 illustra le fasi per l'utilizzo degli indicatori di prestazione.  I metodi utilizzati per raccogliere le informazioni relative agli indicatori di prestazione dovrebbero essere realizzabili e appropriati per l'organizzazione, quali:   * + - * 1. il monitoraggio e la registrazione delle variabili di processo e delle caratteristiche di prodotto e servizio;         2. le valutazioni dei rischi associati ai processi, prodotti e servizi;         3. i riesami delle prestazioni, compresi quelli sui fornitori esterni e sui partner;         4. le interviste, i questionari ed i sondaggi sulla soddisfazione delle parti interessate.   I fattori che rientrano nel controllo dell'organizzazione e che sono critici per il suo successo durevole dovrebbero essere sottoposti a misurazione e identificati come indicatori chiave di prestazione (KPI - Key Performance Indicator(s)). Tali KPI misurabili dovrebbero essere:   * + - * 1. accurati e affidabili, per permettere all'organizzazione di stabilire obiettivi misurabili, monitorare e anticipare tendenze, intraprendere azioni per il miglioramento e innovazioni, ove necessario;         2. scelti quale base per assumere decisioni strategiche e operative;         3. declinati opportunamente come indicatori di prestazione per le funzioni e i livelli pertinenti all'interno dell'organizzazione, al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi di livello elevato;         4. appropriati alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, ai suoi prodotti e servizi, processi e alle sue attività;         5. coerenti con la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione.   Nella scelta dei KPI, l'organizzazione dovrebbe considerare le informazioni specifiche relative ai rischi e alle opportunità. Inoltre, l'organizzazione dovrebbe assicurare che i KPI forniscano informazioni per attuare piani di azione quando le prestazioni non raggiungano gli obiettivi, o per migliorare e innovare l'efficienza e l'efficacia dei processi. Tali informazioni dovrebbero tener conto di elementi, quali:   * + - * 1. le esigenze e aspettative delle parti interessate;         2. l'importanza di singoli prodotti e servizi per l'organizzazione;         3. l'efficacia ed efficienza dei processi;         4. l'efficace ed efficiente utilizzo delle risorse;         5. la conformità (compliance) ai requisiti esterni applicabili.   le prestazioni finanziarie; |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10.3 | **Analisi delle prestazioni** L'analisi delle prestazioni dell'organizzazione dovrebbe permettere l'identificazione di fattori, quali:   * + - * 1. risorse insufficienti o inefficaci nell'ambito dell'organizzazione;         2. competenze e conoscenza organizzativa insufficienti o inefficaci e comportamenti non appropriati;         3. rischi e opportunità che non vengono sufficientemente affrontati da parte dei sistemi di gestione dell'organizzazione;         4. debolezze nelle attività di leadership, compresi:  1. la definizione e la comunicazione della politica (vedere punto 7); 2. la gestione dei processi (vedere punto 8); 3. la gestione delle risorse (vedere punto 9); 4. il miglioramento, l'apprendimento e l'innovazione (vedere punto 11);    * + - 1. potenziali punti di forza che potrebbe essere necessario promuovere per quanto riguarda le attività di leadership;          2. processi e attività che presentano prestazioni notevoli che potrebbero essere utilizzati come modello per migliorare altri processi.   L'organizzazione dovrebbe avere un chiaro quadro di riferimento per dimostrare le interrelazioni tra le proprie attività di leadership ed i loro effetti sulle prestazioni dell'organizzazione. Ciò può consentire all'organizzazione di analizzare i punti di forza e di debolezza delle proprie attività di leadership. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10.4  10.4.1  10.4.2  10.4.3  10.4.4  10.4.5  10.4.6 | **Valutazione delle prestazioni** Le prestazioni dell'organizzazione dovrebbero essere valutate dal punto di vista delle esigenze e aspettative delle sue parti interessate. Qualora vengano individuati scostamenti dalle esigenze e aspettative, dovrebbero essere identificati e analizzati i processi e le loro interazioni che influiscono sulle prestazioni dell'organizzazione.  I risultati delle prestazioni dell'organizzazione dovrebbero essere valutati a fronte dei relativi obiettivi applicabili (vedere punto 7.3) ed ai criteri predeterminati associati. Laddove gli obiettivi non siano stati raggiunti, se ne dovrebbero indagare le cause, con appropriati riesami del dispiegamento delle politiche, della strategia e degli obiettivi dell'organizzazione e della gestione delle risorse dell'organizzazione stessa, per quanto necessario. Analogamente, quando gli obiettivi sono stati superati, si dovrebbe analizzare ciò che ha reso possibile tale situazione al fine di mantenere le prestazioni. I risultati della valutazione dovrebbero essere compresi dall'alta direzione. Eventuali carenze identificate nelle prestazioni dovrebbero essere classificate in termini di priorità per azioni correttive, sulla base del loro impatto sulle politiche, sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione. Il miglioramento conseguito sulle prestazioni dell'organizzazione dovrebbe essere valutato in una prospettiva di lungo termine. Quando il grado di miglioramento non corrisponde al livello atteso, l'organizzazione dovrebbe riesaminare il dispiegamento delle sue politiche, della sua strategia e degli obiettivi per il miglioramento e l'innovazione, così come le competenze e la partecipazione attiva delle proprie persone.  Le prestazioni dell'organizzazione dovrebbero essere confrontate rispetto a riferimenti (benchmark) stabiliti o concordati. L'analisi comparativa (benchmarking) è una metodologia di misurazione e di analisi che un'organizzazione può utilizzare per ricercare le migliori prassi all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa, con il fine di migliorare le proprie prestazioni e prassi innovative. L'analisi comparativa (benchmarking) può essere applicata alle politiche, alla strategia e agli obiettivi, ai processi e al loro funzionamento, ai prodotti e servizi, o alle strutture dell'organizzazione.  L'organizzazione dovrebbe stabilire e mantenere una metodologia per l'analisi comparativa (benchmarking) che definisca regole per aspetti, quali:   * + - * 1. la definizione del campo di applicazione dell'oggetto dell'analisi comparativa (benchmarking);         2. il processo per la scelta del partner(s) di analisi comparativa (benchmarking), così come le eventuali comunicazioni necessarie e politiche di riservatezza;         3. la determinazione degli indicatori per le caratteristiche da confrontare e la metodologia di raccolta dei dati da utilizzare;         4. la raccolta e l'analisi dei dati;         5. l'identificazione dei divari nelle prestazioni e l'indicazione delle aree di potenziale miglioramento;         6. la definizione e il monitoraggio dei corrispondenti piani di miglioramento;         7. l'inclusione dell'esperienza raccolta nella base di conoscenze (knowledge base) dell'organizzazione e nel processo di apprendimento (vedere punto 11.3).   L'organizzazione dovrebbe considerare i differenti tipi di prassi di analisi comparativa (benchmarking), quali:   * + - * 1. analisi comparativa (benchmarking) interna di attività e processi all'interno dell'organizzazione;         2. analisi comparativa (benchmarking) competitiva di prestazione o di processo rispetto ai concorrenti;         3. analisi comparativa (benchmarking) generica, mediante la comparazione di strategie, operazioni o processi con organizzazioni non correlate.   Nello stabilire un processo di analisi comparativa (benchmarking), l'organizzazione dovrebbe tener conto che il successo dello stesso dipende da fattori quali:   * + - * 1. il supporto da parte dell'alta direzione (poiché esso comporta un mutuo interscambio di conoscenza tra l'organizzazione ed i suoi partner di analisi comparativa (benchmarking));         2. la metodologia utilizzata per applicare l'analisi comparativa (benchmarking);         3. una stima dei benefici rispetto ai costi;         4. la comprensione delle caratteristiche dell'oggetto di indagine, al fine di permettere un confronto corretto con la situazione attuale all'interno dell'organizzazione;   l'attuazione delle lezioni apprese per colmare gli eventuali divari identificati. |
|  | |
| 10.5 | **Audit interno** Gli audit interni sono uno strumento efficace per determinare i livelli di conformità del sistema di gestione dell'organizzazione rispetto ai criteri scelti. Essi forniscono informazioni preziose per comprendere, analizzare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione. Gli audit interni dovrebbero valutare l'attuazione, l'efficacia e l'efficienza dei sistemi di gestione dell'organizzazione. Questo può comprendere attività di audit condotte a fronte di più norme di sistema di gestione, nonché riguardare requisiti specifici relativi a parti interessate, prodotti, servizi, processi o aspetti specifici. Per essere efficaci, gli audit interni dovrebbero essere condotti in maniera coerente, da parte di persone competenti, in conformità alla pianificazione degli audit dell'organizzazione. Gli audit dovrebbero essere preferibilmente condotti da persone che non sono coinvolte nell'attività sottoposta ad esaminazione, al fine di ottenere un giudizio indipendente su ciò che viene eseguito.  L'attività di audit interno è uno strumento efficace per identificare problemi, non conformità, rischi e opportunità, così come per monitorare lo stato di avanzamento nella risoluzione di problemi e non conformità identificati in precedenza. L'attività di audit interno può inoltre essere focalizzata sull'identificazione di buone prassi e opportunità di miglioramento. Gli output degli audit interni forniscono un'utile fonte di informazioni per:   * + - * 1. affrontare problemi, non conformità e rischi;         2. identificare opportunità;         3. promuovere buone prassi all'interno dell'organizzazione;         4. accrescere la comprensione delle interazioni tra i processi.   Il *reporting* di audit interni riguarda generalmente informazioni sulla conformità rispetto a criteri fissati, non conformità, e opportunità di miglioramento. Il reporting di audit è anche un input essenziale per il riesame di direzione. L'alta direzione dovrebbe stabilire un processo per il riesame di tutti i risultati di audit interni, al fine di identificare tendenze che possano richiedere azioni correttive e opportunità di miglioramento tali da riguardare l'intera organizzazione. L'organizzazione dovrebbe utilizzare i risultati di altri audit, quali audit di seconda e terza parte, come informazioni di ritorno per le azioni correttive. Essa può inoltre utilizzarli per monitorare l'avanzamento nell'attuazione di piani appropriati destinati a facilitare la risoluzione di non conformità, o per l'attuazione di opportunità di miglioramento identificate.  Nota Vedere la ISO 19011 per un'ulteriore guida sull'attività di audit di sistemi di gestione. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10.6 | **Auto-valutazione** L'auto-valutazione dovrebbe essere utilizzata per determinare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione nonché le migliori prassi, sia a livello complessivo, sia a livello dei singoli processi. L'auto-valutazione può aiutare l'organizzazione a stabilire priorità, a pianificare e attuare miglioramenti e/o innovazioni, ove necessario.  Gli elementi di un sistema di gestione non dovrebbero essere valutati separatamente in quanto i processi sono interdipendenti. Questo permette la valutazione di relazioni tra gli elementi ed i loro impatti sulla mission, sulla vision, sui valori e sulla cultura dell'organizzazione.  I risultati dell'auto-valutazione supportano:   * + - * 1. il miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione;         2. l'avanzamento verso il conseguimento ed il mantenimento del successo durevole dell'organizzazione;         3. l'innovazione nei processi, prodotti e servizi, e nella struttura dell'organizzazione, quando appropriato;         4. il riconoscimento delle migliori prassi;         5. l'identificazione di ulteriori opportunità di miglioramento.   I risultati delle auto-valutazioni dovrebbero essere comunicati alle persone pertinenti nell'ambito dell'organizzazione, al fine di essere utilizzati per condividere la comprensione circa l'organizzazione e il suo orientamento futuro.  Uno strumento di auto-valutazione basato sul presente documento è fornito in appendice A. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 10.7 | **Riesami** I riesami di misure di prestazione, l'analisi comparativa (benchmarking), le analisi e valutazioni, gli audit interni e le auto-valutazioni dovrebbero essere eseguiti da parte di appropriati livelli e funzioni dell'organizzazione, nonché dall'alta direzione. I riesami dovrebbero essere condotti a intervalli pianificati e periodici, per permettere la determinazione di tendenze e per la valutazione dell'avanzamento dell'organizzazione verso il conseguimento delle sue politiche, della sua strategia e dei suoi obiettivi. Tali riesami dovrebbero inoltre affrontare la valutazione e la ponderazione delle attività di miglioramento, apprendimento e innovazione eseguite precedentemente, compresi gli aspetti di adattabilità, flessibilità e reattività in riferimento alla mission, vision, ai valori e alla cultura dell'organizzazione. I riesami dovrebbero essere utilizzati dall'organizzazione per comprendere le esigenze di adattare le proprie politiche, strategia e obiettivi (vedere punto 7). Essi dovrebbero inoltre essere utilizzati per determinare le opportunità di miglioramento, di apprendimento e di innovazione delle attività gestionali dell'organizzazione (vedere punto 11).I riesami dovrebbero permettere un processo decisionale basato sull'evidenza e di stabilire azioni per conseguire i risultati desiderati. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 11  11.1 | **MIGLIORAMENTO, APPRENDIMENTO E INNOVAZIONE****Generalità** Il miglioramento, l'apprendimento e l'innovazione sono interdipendenti e costituiscono aspetti chiave che contribuiscono al successo durevole di un'organizzazione. Essi generano input nei prodotti, servizi, processi e sistemi di gestione, e contribuiscono a conseguire i risultati desiderati.  L'organizzazione si confronta costantemente con cambiamenti nei suoi fattori esterni e interni e nelle esigenze e aspettative delle sue parti interessate. Il miglioramento, l'apprendimento e l'innovazione supportano la capacità dell'organizzazione di rispondere a questi cambiamenti in una maniera che le permetta di adempiere alla sua mission e vision, supportandola altresì nel conseguimento del successo durevole.   * + - * 1. lo stato delle attività e delle risorse interne dell'organizzazione, che possono essere comprese mediante audit interni o auto-valutazione (vedere punti 10.5 e 10.6);   cambiamenti nei fattori esterni e interni dell'organizzazione e le esigenze e aspettative delle parti interessate. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 11.2 | **Miglioramento** Il miglioramento è un'attività che mira ad accrescere le prestazioni. Quest'ultime possono riferirsi ad un prodotto o servizio, o ad un processo. Migliorare le prestazioni del prodotto o servizio o del sistema di gestione può assistere l'organizzazione nell'anticipare e soddisfare le esigenze e aspettative delle parti interessate, nonché ad accrescere l'efficienza economica. Il miglioramento dei processi può portare ad aumentare l'efficacia e l'efficienza, dando luogo a benefici quali risparmi in termini di costi, tempi ed energia e riduzione degli scarti; a sua volta, questo può portare a soddisfare più efficacemente le esigenze e aspettative delle parti interessate.  Le attività di miglioramento possono variare da miglioramenti incrementali continui a miglioramenti significativi per l'intera organizzazione.  Quest'ultima dovrebbe definire gli obiettivi per il miglioramento dei propri prodotti o servizi, processi, della propria struttura e del proprio sistema di gestione, utilizzando i risultati dell'analisi e della valutazione delle proprie prestazioni.  I processi di miglioramento dovrebbero seguire un approccio strutturato. La metodologia dovrebbe essere applicata coerentemente per tutti i processi.  L'organizzazione dovrebbe assicurare che il miglioramento divenga parte integrante della cultura dell'organizzazione:   * + - * 1. responsabilizzando le persone nel partecipare e contribuire al raggiungimento del successo di iniziative di miglioramento;         2. fornendo le risorse necessarie per conseguire miglioramenti;         3. stabilendo sistemi di riconoscimento per i miglioramenti;         4. stabilendo sistemi di riconoscimento per il miglioramento dell'efficacia ed efficienza del processo di miglioramento;   mediante la partecipazione attiva dell'alta direzione nelle attività di miglioramento. |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| 11.3  11.3.1  11.3.2  11.3.3 | **Apprendimento** L'organizzazione dovrebbe incoraggiare il miglioramento e l'innovazione attraverso l'apprendimento. Gli input per l'apprendimento possono provenire da numerose fonti, comprese l'esperienza, l'analisi di informazioni e i risultati di miglioramenti ed innovazioni. L'organizzazione dovrebbe adottare un approccio all'apprendimento di tipo complessivo e ad un livello tale da integrare le capacità dei singoli con quelle dell'organizzazione stessa.  L'apprendimento in termini di organizzazione comporta la considerazione di:   * + - * 1. informazioni raccolte relative a vari fattori esterni e interni, nonché a parti interessate, compresi storie di successi e insuccessi;         2. nuovi spunti a seguito di analisi approfondite delle informazioni raccolte.   L'apprendimento che integra le capacità di singoli con quelle dell'organizzazione si consegue combinando la conoscenza, i modelli di pensiero, ed i modelli di comportamento delle persone con i valori dell'organizzazione.  La conoscenza può essere esplicita o tacita. Essa può provenire dall'interno o dall'esterno dell'organizzazione e dovrebbe essere gestita e mantenuta come un bene (asset) dell'organizzazione stessa.  L'organizzazione dovrebbe monitorare la propria conoscenza organizzativa e determinare l'esigenza di acquisire, o di condividere più efficacemente, la conoscenza a tutti i suoi livelli.  Al fine di favorire un'organizzazione aperta all'apprendimento, dovrebbero essere considerati i seguenti fattori:   * + - * 1. la cultura dell'organizzazione, allineata con la sua mission, vision e con i suoi valori;         2. che l'alta direzione supporti le iniziative di apprendimento, attraverso la dimostrazione della propria leadership e attraverso il suo comportamento;         3. l'incentivazione della creazione di networking, connettività, interattività e condivisione di conoscenza sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione;         4. il mantenimento di sistemi per l'apprendimento e la condivisione della conoscenza;         5. il riconoscimento, supporto e premiazione del miglioramento della competenza delle persone, mediante processi di apprendimento e condivisione della conoscenza;         6. la valorizzazione della creatività e l'incoraggiamento della diversità di opinioni tra differenti persone nell'ambito dell'organizzazione.   Il rapido accesso alla conoscenza organizzativa, ed il relativo utilizzo, possono accrescere la capacità dell'organizzazione di gestire e mantenere il suo successo durevole (vedere punto 9.3). |
|  | |
| 11.4  11.4.1  11.4.2  11.4.3 | **Innovazione** **Generalità**  L'innovazione dovrebbe risultare nel miglioramento che porta, a sua volta, a prodotti o servizi, processi, posizioni di mercato o prestazioni nuovi o modificati, permettendo la realizzazione o la redistribuzione di valore.  I cambiamenti nei fattori esterni e interni dell'organizzazione e nelle esigenze e aspettative delle parti interessate potrebbero richiedere innovazione.  Al fine di supportare e promuovere l'innovazione, l'organizzazione dovrebbe:   * + - * 1. identificare specifiche esigenze di innovazione e incoraggiare il pensiero innovativo in generale;         2. stabilire e mantenere processi che permettano un'innovazione efficace;         3. fornire le risorse necessarie per realizzare idee innovative.   **Applicazione**  L'innovazione può essere applicata a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso cambiamenti riguardanti:   * + - * 1. le tecnologie o i prodotti o i servizi (ossia, innovazioni che non solo rispondano alle mutevoli esigenze e aspettative delle parti interessate, ma che anticipino inoltre potenziali modifiche nell'organizzazione e nei cicli di vita dei suoi prodotti e servizi);         2. I processi (ossia, innovazione nei metodi per la produzione e l'erogazione del servizio, o innovazione per migliorare la stabilità dei processi e ridurne la variabilità);         3. l'organizzazione (ossia, l'innovazione nella costituzione e nelle strutture dell'organizzazione);         4. il sistema di gestione dell'organizzazione (ossia, assicurare che sia mantenuto il vantaggio competitivo e siano perseguite nuove opportunità, qualora vi siano cambiamenti emergenti nel contesto dell'organizzazione);         5. il modello di business dell'organizzazione (ossia, innovazione nel rispondere alla distribuzione di valore ai clienti o modificando la posizione di mercato conformemente alle esigenze e aspettative delle parti interessate).   **Tempistica e rischi**  L'organizzazione dovrebbe valutare i rischi e le opportunità associati ai propri piani per le attività di innovazione. Essa dovrebbe considerare l'impatto potenziale sulla gestione delle modifiche e preparare piani di azione per mitigare tali rischi (compresi i piani di emergenza), ove necessario.  La tempistica per l'introduzione di un'innovazione dovrebbe essere allineata alla valutazione del rischio associato all'attuazione di tale innovazione. La tempistica dovrebbe generalmente risultare da un compromesso tra l'urgenza con cui essa necessita di essere attuata e le risorse che sono rese disponibili per il relativo sviluppo. L'organizzazione dovrebbe riesaminare, migliorare e innovare il proprio sistema di gestione sulla base dei risultati della valutazione delle sue prestazioni (vedere punto 10). L'organizzazione dovrebbe utilizzare un processo che sia allineato ai propri indirizzi strategici per pianificare e stabilire le priorità per le iniziative di innovazione.  I risultati dell'innovazione dovrebbero essere riesaminati al fine di sperimentarne l'apprendimento e di incrementare la conoscenza organizzativa. |
|  | |