

Organizzazione: OMISSIS - Via OMISSIS -

Schema: ISO 9001:2015

Scopo: OMISSIS

Verifica effettuata nelle date: OMISSIS e OMISSIS

Punti della norma Verificati:

Requisito	Descrizione	Verifica Effettuata?	Rilievi Emersi
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	Verificato	RILIEVO N. 1
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	Verificato	RILIEVO N. 1
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità	Verificato	
4.4	Sistema di gestione per la qualità e suoi processi	Verificato	RILIEVO N. 1
5.1.1	Leadership e impegno per il sistema di gestione per la qualità	Verificato	RILIEVO N. 1, 2
5.1.2	Focus sul cliente	Verificato	RILIEVO N. 11
5.2.1	Stabilire la politica per la qualità	Verificato	RILIEVO N. 1
5.2.2	Comunicare la politica per la qualità	Verificato	RILIEVO N. 9
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	Verificato	
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità	Verificato	RILIEVO N. 1
6.2	Obiettivi per la qualità e pianificazione per raggiungerli	Verificato	RILIEVO N. 1,10,11
6.3	Pianificazione dei cambiamenti	Verificato	
7.1.1	Generalità sulle risorse	Verificato	RILIEVO N. 2
7.1.2	Persone	Verificato	

7.1.3	Infrastruttura	Verificato	RILIEVO N. 4
7.1.4	Ambiente per il funzionamento dei processi	Verificato	RILIEVO N. 4
7.1.5	Risorse per il monitoraggio e la misurazione	Verificato	
7.1.6	Conoscenza dell'organizzazione	Verificato	
7.2	Competenza	Verificato	RILIEVO N. 3, 7
7.3	Consapevolezza	Verificato	
7.4	Comunicazione	Verificato	
7.5.1	Generalità sulle informazioni documentate	Verificato	
7.5.2	Creazione e aggiornamento delle informazioni documentate	Verificato	
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate	Verificato	
8.1	Pianificazione e controllo operativi	Verificato	RILIEVO N. 5
8.2.1	Comunicazione con il cliente	Verificato	
8.2.2	Determinazione dei requisiti per prodotti e servizi	Verificato	
8.2.3	Riesame dei requisiti per prodotti e servizi	Verificato	
8.2.4	Modifiche ai requisiti per prodotti e servizi	Verificato	
8.3.1	Generalità sulla progettazione e sviluppo	Verificato	
8.3.2	Pianificazione della progettazione e sviluppo	Verificato	
8.3.3	Input della progettazione e sviluppo	Verificato	

8.3.4	Controlli della progettazione e sviluppo	Verificato	
8.3.5	Output della progettazione e sviluppo	Verificato	
8.3.6	Modifiche alla progettazione e sviluppo	Verificato	
8.4.1	Generalità sul controllo dei fornitori esterni	Verificato	RILIEVO N. 6
8.4.2	Tipo e grado di controllo	Verificato	
8.4.3	Informazioni per i fornitori esterni	Verificato	
8.5.1	Controllo della produzione e fornitura del servizio	Verificato	
8.5.2	Identificazione e rintracciabilità	Verificato	
8.5.3	Proprietà dei clienti o dei fornitori esterni	Verificato	
8.5.4	Preservazione	Verificato	
8.5.5	Attività post-consegna	Verificato	
8.5.6	Controllo delle modifiche	Verificato	
8.6	Rilascio di prodotti e servizi	Verificato	
8.7	Controllo degli output non conformi	Verificato	
9.1.1	Generalità su monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	Verificato	RILIEVO N. 10
9.1.2	Soddisfazione del cliente	Verificato	RILIEVO N. 8
9.1.3	Analisi e valutazione	Verificato	RILIEVO N. 8,10
9.2.1	Generalità sugli audit interni	Verificato	

9.2.2	Programma e conduzione degli audit interni	Verificato	
9.3.1	Generalità sul riesame della direzione	Verificato	RILIEVO N. 12
9.3.2	Input del riesame della direzione	Verificato	RILIEVO N. 12
9.3.3	Output del riesame della direzione	Verificato	RILIEVO N. 12
10.1	Generalità sul miglioramento	Verificato	
10.2	Non conformità e azioni correttive	Verificato	
10.3	Miglioramento continuo	Verificato	

N. 9 Rilievi emersi:

1- SI RISCONTRA MANCANZA DELLA TRATTAZIONE DELL'ARGOMENTO LEGATO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO NEL COMPENDIO DOCUMENTALE ISO 9001:2015

L'integrazione dell'aspetto del **cambiamento climatico** nella norma **ISO 9001:2015** – secondo quanto previsto anche dalle recenti modifiche introdotte nel 2024 – comporta che **ogni organizzazione, a prescindere dal settore**, debba **considerare il cambiamento climatico come fattore rilevante** nella propria **analisi del contesto** e nella **valutazione dei rischi e delle opportunità**.

Nel caso specifico della vostra organizzazione che si occupa di:

Progettazione, gestione, controllo e diffusione di corsi di lingue inglese ed estere, secondo il metodo "SHENKER", direttamente o attraverso la rete. Ideazione, progettazione ed erogazione di corsi di formazione professionale e manageriale

ecco **come e dove** il cambiamento climatico incide nella norma ISO 9001 e **quali azioni** si possono adottare concretamente.

1. Clausola 4.1 – Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

La norma richiede di **valutare i fattori esterni e interni rilevanti**, inclusi quelli ambientali.

Implicazioni:

- L'organizzazione deve **considerare il cambiamento climatico** come un **fattore ambientale esterno** che può influenzare la propria capacità di fornire servizi formativi.

Esempi pratici:

- Rischio di eventi meteo estremi che interrompono l'erogazione in aula.

- Impatti indiretti sulla mobilità del personale/docenti/studenti.
- Transizione digitale accelerata dalle crisi ambientali → più corsi online → nuova gestione qualità.

2. Clausola 4.2 Esigenze ed aspettative delle parti interessate

Integrare il tema del **cambiamento climatico** nell'ambito delle **esigenze ed aspettative delle parti interessate** (clausola 4.2 della norma ISO 9001:2015) significa **riconoscere che stakeholder interni ed esterni** possono avere attese sempre più esplicite riguardo all'**impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità ambientale**.

COME INTEGRARE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO NELLA CLAUSOLA 4.2

Passaggio 1: Identificare le parti interessate rilevanti

Esempi per una **scuola di lingue/formazione**:

Categoria	Parte interessata	Interesse/aspettativa rilevante
Interne	Direzione generale	Allineamento con obiettivi ESG aziendali
Interne	Personale/docenti	Ambiente di lavoro sostenibile, strumenti online
Esterne	Clienti privati	Preferenza per corsi con basso impatto ambientale
Esterne	Aziende clienti / PA	Richieste su sostenibilità in bandi di formazione
Esterne	Fornitori ICT / digitali	Conformità a principi green IT

Societarie Comunità, istituzioni, famiglie Ridotto impatto ambientale della struttura scolastica

Passaggio 2: Raccogliere le aspettative legate al clima

Può avvenire tramite:

- questionari/indagini (interni o ai clienti)
- confronto con i referenti aziendali ESG/sostenibilità
- analisi documentale (bandi, normative, policy green)

Passaggio 3: Formalizzare e aggiornare il documento "Parti interessate"

ESEMPIO DI INSERIMENTO NELLA TABELLA "Esigenze e aspettative delle parti interessate"

Parte interessata	Esigenze rilevanti	Aspettative legate al cambiamento climatico
Clienti aziendali	Corsi di qualità, online e flessibili	Preferenza per corsi con basso impatto ambientale, con attestazioni o policy green
Pubblica Amministrazione	Conformità normativa, trasparenza	Contributo agli obiettivi ambientali, criteri CAM nei progetti formativi

Parte interessata	Esigenze rilevanti	Aspettative legate al cambiamento climatico
Docenti e staff	Formazione aggiornata, strumenti digitali	Soluzioni che riducano trasferite, ambienti eco-sostenibili
Direzione strategica	Immagine positiva, reputazione	Valorizzazione di iniziative ambientali, posizionamento ESG
Comunità territoriale	Impatto positivo del servizio	Impegno per la riduzione delle emissioni locali (es. meno carta, meno plastica)

3. Clausola 6.1 – Azioni per affrontare rischi e opportunità

Si deve identificare **se e come il cambiamento climatico rappresenti un rischio o un'opportunità** per i processi aziendali.

Rischi:

- Aumento dei costi energetici → incidenza sui costi di erogazione in presenza.
- Reputazione: assenza di impegno ambientale può penalizzare l'immagine (soprattutto presso clienti corporate o pubblica amministrazione).
- Interruzioni logistiche e IT per fenomeni climatici intensi.

Opportunità:

- Progettazione di corsi su sostenibilità e green management.
- Erogazione e certificazione ISO dei corsi a distanza a impatto ridotto.
- Digitalizzazione come leva per ridurre l'impronta ambientale dei servizi formativi.

4. Clausola 5.1.2 – Focus sulla responsabilità ambientale della leadership

La direzione deve mostrare **leadership e impegno** considerando anche le **responsabilità verso l'ambiente** (non imposte, ma valutate volontariamente in ISO 9001).

5. Clausola 8.3 – Progettazione dei servizi

Il cambiamento climatico può entrare nei **criteri di progettazione dei corsi**, ad esempio:

- Offrendo **percorsi didattici accessibili da remoto**, ottimizzando le risorse.
- Incorporando contenuti sulla **sostenibilità linguistica**, sull'**inglese tecnico per l'ambiente**, o sul **green marketing** nei corsi professionali.

6. Clausola 9.3 – Riesame della Direzione

Il cambiamento climatico deve essere **preso in considerazione nel riesame**, in quanto parte del contesto e potenziale fattore di rischio/opportunità.

Azioni suggerite:

Area	Azione
Politica qualità	Includere un impegno alla sostenibilità o alla digitalizzazione ambientale-friendly
Analisi SWOT	Inserire il cambiamento climatico nei fattori esterni (opportunità: corsi online, minori emissioni)
Risk assessment	Valutare rischi climatici (es. blackout, eventi meteo estremi) che impattano continuità didattica
Pianificazione strategica	Valutare soluzioni green, partnership con enti ambientali, bandi PNRR sostenibili
Formazione interna	Sensibilizzare staff e docenti su consumo energetico, mobilità sostenibile, riduzione degli sprechi

2- DATARE E REVISIONARE L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE

La **datazione e la revisione dell'organigramma aziendale** sono requisiti **impliciti ma fondamentali** per il rispetto della norma **ISO 9001:2015**, in particolare in riferimento alla gestione documentale (clausola **7.5**) e alla chiarezza organizzativa (clausole **5.3, 5.1.1, 7.1.2**). Di seguito ti spiego **perché è necessario** che l'organigramma sia **datato e revisionato** nel sistema qualità.

1. Per garantire la validità e la tracciabilità del documento (clausola 7.5)

La norma ISO 9001 richiede che i documenti rilevanti per il sistema di gestione siano:

- **identificabili,**
- **controllati,**
- **aggiornati,**
- **rintracciabili.**

Quindi:

- **Datate** l'organigramma serve a dimostrare **quando è stato emesso o aggiornato**.
- **Revisionarlo** permette di garantire che **rifletta la struttura attuale** e che i ruoli, le responsabilità e le autorità siano aggiornati.

2. Per dimostrare la corretta assegnazione di ruoli e responsabilità (clausola 5.3)

La norma richiede che i **ruoli, le responsabilità e le autorità siano assegnati, comunicati e compresi**.

Un organigramma **obsoleto o non revisionato**:

- può creare **ambiguità nei ruoli**,
- generare **non conformità** in caso di audit,
- ostacolare l'efficace applicazione dei processi.

3. Per allineare i processi ai cambiamenti organizzativi (clausole 6.3 e 7.1.2)

Eventuali modifiche organizzative (fusioni, nuove figure, outsourcing, cambi di funzioni) devono essere **riflessi anche nell'organigramma**, altrimenti:

- si rischia di **non gestire correttamente i cambiamenti**,
- non è garantita la disponibilità delle **risorse competenti e coerenti** con i processi.

4. Per supportare l'efficacia della leadership (clausola 5.1.1)

Un organigramma aggiornato:

- rappresenta la **struttura di comando e supervisione**,
- dimostra che la **leadership è esercitata correttamente**,
- evidenzia l'esistenza di **figure chiave (es. RQ, responsabili di processo)**.

5. Per essere coerenti con la documentazione del SGQ

L'organigramma è spesso **richiamato** in:

- manuali qualità,
- procedure organizzative,
- mansionari e RACI,
- schede di formazione e competenza.

Un documento non datato o senza controllo versioni **mina la coerenza documentale** dell'intero SGQ.

3- SI RACCOMANDA DI INSERIRE NELLO SCADENZIARIO DELLA FORMAZIONE ANCHE I CORSI OBBLIGATORI PER LEGGE (TIPO QUELLI DELLA SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, ECC)

Inserire nel **scadenziario della formazione** anche i **corsi obbligatori per legge** (come quelli sulla **sicurezza nei luoghi di lavoro**, D.Lgs. 81/2008) è **fondamentale** per garantire la conformità alla norma **ISO 9001:2015**, in particolare per quanto riguarda la **gestione delle competenze**, la **pianificazione delle risorse**, la **valutazione del rischio** e la **documentazione di supporto**.

Ecco **perché è obbligatorio**:

1. Clausola 7.2 – Competenza

“L'organizzazione deve determinare la **competenza necessaria** delle persone che operano sotto il suo controllo e che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità”.

	Sistemi di Gestione ISO 9001:2015
	SERVIZIO DI PRE-AUDIT

Significa:

- Non si tratta solo di formazione tecnica o linguistica, ma anche di **formazione obbligatoria per legge**.
- La **competenza legale** è **parte integrante della conformità** per qualsiasi lavoratore.

Esempio: Un docente o un addetto amministrativo che non ha svolto i corsi sulla sicurezza **non è formalmente idoneo a lavorare**, e quindi mette a rischio la conformità del SGQ.

2. Conformità legale = requisito implicito ISO (clausola 1 e 4.2)

La ISO 9001 impone all'organizzazione di:

- tenere conto di **requisiti cogenti applicabili** (tra cui le leggi sulla sicurezza),
- e di soddisfare le **esigenze delle parti interessate** (es. dipendenti, clienti, autorità).

Non rispettare la **formazione obbligatoria sulla sicurezza** è una **violazione diretta** della normativa italiana e può portare a:

- sanzioni penali e civili,
- sospensioni operative,
- perdita di affidabilità in audit ISO.

3. Gestione programmata = controllo efficace del SGQ (clausola 6.1, 7.1.2, 9.1)

Integrare i corsi obbligatori nello **scadenario della formazione** significa:

- evitare **dimenticanze, scadenze perse, mancanza di aggiornamenti** (es. aggiornamento quinquennale RSPP o primo soccorso),
- garantire una **gestione proattiva delle risorse umane**,
- **dimostrare all'auditor** che l'organizzazione pianifica e controlla **anche la formazione regolamentata**.

4. Audit ISO 9001 – Elemento di verifica standard

Durante un audit, i valutatori **verificano regolarmente**:

- che lo scadenario della formazione includa anche **gli obblighi di legge**,
- che siano disponibili **evidenze tracciabili e aggiornate** (registro formazione, attestati, date aggiornamenti),
- che sia previsto un **responsabile della verifica scadenze** (es. RSPP o HR).

La **mancanza di questi elementi può generare non conformità**.

4- SI RACCOMANDA DI CREARE UNO SCADENZIARIO PER TENERE SOTTO CONTROLLO LE SCADENZE RELATIVE ALLE MANUTENZIONE DEI MEZZI, ATTREZZATURE, INFRASTRUTTURE AZIENDALI.

Creare uno **scadenario per la manutenzione di mezzi, attrezzature e infrastrutture aziendali** è un requisito **essenziale** per rispettare e dimostrare la conformità alla norma **ISO 9001:2015**, soprattutto in relazione alle clausole sulla gestione delle risorse, della pianificazione e del controllo operativo.

Ecco **perché è necessario farlo** nel tuo sistema di gestione qualità:

1. Clausola 7.1.3 – Infrastruttura

“L’organizzazione deve determinare, fornire e mantenere l’infrastruttura necessaria per l’esecuzione dei suoi processi”.

Significa:

- Non basta possedere mezzi e attrezzature: **devono essere mantenuti in condizioni controllate e sicure.**
- La **mancata manutenzione preventiva o correttiva** può causare **fermi, errori, non conformità.**

Esempio pratico: Un videoproiettore usato nei corsi, un server informatico, un impianto elettrico, o anche una semplice caldaia.

2. Clausola 8.5.1 – Controllo della produzione e dell’erogazione del servizio

Un’attività di formazione o progettazione (come nel tuo caso) può **essere bloccata o compromessa** da:

- guasti a infrastrutture digitali (reti, dispositivi, software),
- ambienti non sicuri o mal funzionanti (impianti HVAC, aule, sistemi antincendio),
- attrezzature non certificate (videoconferenze, proiettori, dispositivi multimediali non aggiornati).

 La ISO 9001 ti richiede quindi di **pianificare la manutenzione per garantire continuità ed efficacia del servizio.**

3. Per garantire tracciabilità, conformità e auditabilità

La norma richiede che le attività siano **documentate e registrate** (clausola 7.5).

Creare uno **scadenario (cartaceo o digitale):**

- dimostra che l’azienda **ha sotto controllo la gestione degli asset tecnici;**
- permette di rispondere agli **audit interni ed esterni** con evidenze oggettive;
- consente di **anticipare guasti e criticità.**

Uno scadenario può includere:

date di verifica,
manutenzioni eseguite,
scadenze future,
responsabili assegnati.

4. Per ridurre rischi (clausola 6.1)

Una **mancata manutenzione** può portare a:

- **interruzioni del servizio** (es. server inattivo → corsi sospesi),
- **danni a persone o cose** (es. impianto elettrico non verificato),
- **non conformità ai requisiti legali o contrattuali.**

Avere uno **scadenario aggiornato** è una **misura preventiva concreta.**

5. Per dimostrare pianificazione e controllo (clausole 6.2 e 9.1)

Lo scadenario dimostra che:

- hai **obiettivi pianificati di efficienza e sicurezza,**
- **misuri e controlli** le performance di strutture e attrezzature nel tempo.

5- SI RACCOMANDA DI DARE EVIDENZA DELLE VERIFICHE FATTE IN CAMPO PER LA VALUTAZIONE DEI DOCENTI

Integrare le **verifiche in campo** nella valutazione dei docenti è fondamentale per garantire la conformità alla norma **ISO 9001:2015**, in particolare al punto **7.2 – Competenza**. Questo punto richiede che l'organizzazione:

- determini le competenze necessarie per il personale che svolge attività che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- assicuri che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione o esperienza appropriate;
- intraprenda azioni per acquisire le necessarie competenze e valuti l'efficacia delle azioni intraprese;
- conservi informazioni documentate come evidenza delle competenze.

Nel contesto della formazione, i docenti sono figure chiave che influenzano direttamente la qualità del servizio erogato. Pertanto, è essenziale:

1. **Valutare le competenze:** attraverso osservazioni dirette durante le lezioni, feedback degli studenti, analisi dei risultati degli apprendimenti e altri strumenti di valutazione.
2. **Documentare le evidenze:** mantenere registrazioni delle valutazioni effettuate, dei feedback ricevuti e delle azioni correttive intraprese, se necessarie.

Queste pratiche non solo assicurano la conformità alla ISO 9001:2015, ma contribuiscono anche al miglioramento continuo della qualità dell'insegnamento e della soddisfazione degli studenti.

Per implementare efficacemente queste valutazioni, è consigliabile:

- Definire criteri chiari e misurabili per la valutazione delle competenze dei docenti.

- Stabilire una frequenza regolare per le valutazioni.
- Utilizzare strumenti standardizzati per raccogliere feedback e osservazioni.
- Analizzare i risultati delle valutazioni per identificare aree di miglioramento.
- Pianificare e attuare azioni formative o correttive basate sui risultati delle valutazioni.

Implementando un sistema strutturato di valutazione e documentazione delle competenze dei docenti, l'organizzazione può garantire un elevato standard di qualità nell'erogazione dei servizi formativi e mantenere la conformità ai requisiti della ISO 9001:2015.

6- SI RACCOMANDA DI DARE EVIDENZA DELLA VERIFICA PERIODICA ALMENO ANNUALE DELLA VALUTAZIONE DEI FORNITORI

Integrare la **verifica periodica, almeno annuale, della valutazione dei fornitori** nel sistema di gestione per la qualità è fondamentale per garantire la conformità alla norma **ISO 9001:2015**, in particolare al punto **8.4.1**, che richiede di:

“determinare e applicare criteri per la valutazione, selezione, monitoraggio delle prestazioni e rivalutazione dei fornitori esterni, sulla base della loro capacità di fornire processi, prodotti e servizi conformi ai requisiti.” eqmc.it+1acsq.it+1

Ecco i motivi principali per cui è necessario effettuare e documentare questa verifica periodica:

1. Conformità normativa

La ISO 9001:2015 non specifica una frequenza obbligatoria per la rivalutazione dei fornitori, ma richiede che sia effettuata periodicamente. Stabilire una cadenza annuale è una prassi comune che dimostra l'impegno dell'organizzazione nel monitorare e garantire la qualità delle forniture.

2. Monitoraggio delle prestazioni

Valutare regolarmente i fornitori permette di:

- Identificare eventuali cali di performance.
- Assicurare la conformità ai requisiti contrattuali.
- Gestire i rischi associati a forniture non conformi.

Ad esempio, un fornitore che inizia a consegnare prodotti con ritardi o difetti può essere individuato tempestivamente e sottoposto a misure correttive.

3. Miglioramento continuo

La rivalutazione periodica favorisce il miglioramento continuo, principio cardine della ISO 9001. Attraverso il feedback e l'analisi delle prestazioni, i fornitori possono essere incentivati a migliorare i propri processi, beneficiando così anche l'organizzazione cliente.

4. Documentazione e tracciabilità

	Sistemi di Gestione ISO 9001:2015
	SERVIZIO DI PRE-AUDIT

La norma richiede di mantenere informazioni documentate sulle attività di valutazione e monitoraggio dei fornitori. Avere registrazioni aggiornate delle valutazioni annuali facilita gli audit interni ed esterni e dimostra la gestione efficace dei fornitori.

5. Gestione dei rischi

La valutazione periodica consente di identificare e mitigare rischi legati ai fornitori, come problemi finanziari, perdita di certificazioni o cambiamenti organizzativi che potrebbero influire sulla qualità delle forniture.

6. Strumenti di valutazione

Per effettuare la valutazione periodica, è consigliabile utilizzare strumenti come:

- **Schede di valutazione:** che includono indicatori come qualità, puntualità, conformità e servizio.
- **Audit periodici:** per verificare direttamente i processi del fornitore.
- **Questionari di autovalutazione:** per raccogliere informazioni aggiornate.

Questi strumenti aiutano a mantenere un controllo efficace e a prendere decisioni informate riguardo ai fornitori.

7- SI RACCOMANDA DI FORMALIZZARE LO SKILL MATRIX DEL PERSONALE

Formalizzare la **skill matrix** (matrice delle competenze) del personale è **necessario** nella norma **ISO 9001:2015** per assicurare il rispetto dei requisiti legati alla **competenza, alla gestione delle risorse umane, alla tracciabilità e al miglioramento continuo**.

Vediamo **perché è essenziale** adottarla formalmente in un sistema di gestione per la qualità.

1. Per dimostrare la conformità alla clausola 7.2 – Competenza

La norma ISO 9001:2015 richiede esplicitamente che l'organizzazione:

“determini la **competenza necessaria** delle persone che svolgono attività che influenzano la qualità, assicuri che queste persone siano **competenti** e **mantenga informazioni documentate** come evidenza.”

Perché la skill matrix è utile:

- Mappa **chi sa fare cosa** in modo visivo e tracciabile.
- Collega i **requisiti dei ruoli** con le **competenze effettive** delle risorse.
- Evidenzia **gap formativi**, promuovendo azioni correttive mirate.

2. Per creare evidenze oggettive e documentate (clausola 7.5)

La skill matrix è una **informazione documentata**, utile a:

- dimostrare la **corretta attribuzione di ruoli e responsabilità**;

	Sistemi di Gestione ISO 9001:2015
	SERVIZIO DI PRE-AUDIT

- verificare in audit che il personale sia **effettivamente qualificato** per il ruolo assegnato;
- **tracciare l'evoluzione delle competenze** nel tempo (prima e dopo la formazione).

3. Per supportare la pianificazione della formazione (clausola 7.2 e 6.1)

Attraverso la skill matrix puoi:

- Identificare **gap di competenza** rispetto ai ruoli critici;
- Pianificare corsi interni/esterni in base a **bisogni reali**;
- Valutare **l'efficacia della formazione** (confronto tra livello pre e post).

4. Per migliorare la gestione del rischio (clausola 6.1)

Un personale non formato o non qualificato può generare:

- errori nei processi,
- non conformità,
- insoddisfazione del cliente,
- incidenti o infortuni.

La skill matrix ti consente di **prevenire questi rischi**, associando competenze minime a ogni processo chiave.

5. Per favorire la flessibilità operativa

La skill matrix aiuta a:

- pianificare **coperture dei ruoli** (es. in caso di ferie, turnover),
- costruire team **multicompetenti**,
- gestire **progetti o task complessi** dove servono più profili.

6. Per misurare e migliorare nel tempo (clausole 9.1 e 10.3)

È uno strumento utile anche nel **riesame della direzione** per:

- mostrare l'evoluzione delle competenze in azienda,
- definire obiettivi di miglioramento (es. "aumentare del 20% le competenze digitali del personale tecnico").

8- SI RACCOMANDA DI FORMALIZZARE IL RIESAME DEI RISULTATI DELLE SURVEY RELATIVE ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Formalizzare il riesame dei risultati delle survey relative alla soddisfazione del cliente è fondamentale per garantire la conformità alla norma **ISO 9001:2015**, in particolare alla clausola **9.1.2** –

	Sistemi di Gestione ISO 9001:2015
	SERVIZIO DI PRE-AUDIT

Soddisfazione del cliente. Questa clausola richiede che l'organizzazione monitori la percezione dei clienti riguardo al grado in cui le loro esigenze e aspettative sono state soddisfatte.

Perché è necessario formalizzare il riesame dei risultati delle survey?

1. Conformità alla norma ISO 9001:2015

La clausola 9.1.2 impone di monitorare la percezione del cliente e di determinare i metodi per ottenere, monitorare e riesaminare queste informazioni. Formalizzare il riesame dei risultati delle survey dimostra che l'organizzazione ha un processo sistematico per raccogliere e analizzare il feedback dei clienti.

2. Identificazione di opportunità di miglioramento

Analizzare e riesaminare i risultati delle survey permette di individuare aree in cui i prodotti o servizi possono essere migliorati, contribuendo al miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità.

3. Integrazione nel riesame della direzione

I risultati delle survey sulla soddisfazione del cliente costituiscono un input essenziale per il riesame della direzione (clausola 9.3), supportando decisioni strategiche basate su dati concreti.

4. Documentazione e tracciabilità

Mantenere registrazioni dei risultati delle survey, delle analisi effettuate e delle azioni intraprese fornisce evidenze oggettive durante gli audit interni ed esterni, dimostrando l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

Come formalizzare il riesame dei risultati delle survey?

- **Definire responsabilità:** Stabilire chi è responsabile della raccolta, dell'analisi e del riesame dei dati delle survey.
- **Stabilire frequenza e metodi:** Determinare con quale frequenza verranno condotte le survey e quali metodi saranno utilizzati per analizzare i dati raccolti.
- **Documentare i risultati:** Mantenere registrazioni dettagliate dei risultati delle survey, delle analisi effettuate e delle azioni correttive o preventive intraprese.
- **Integrare nel sistema di gestione:** Assicurarsi che il processo di riesame dei risultati delle survey sia integrato nel sistema di gestione per la qualità e contribuisca al miglioramento continuo.

Implementando un processo strutturato e documentato per il riesame dei risultati delle survey sulla soddisfazione del cliente, l'organizzazione non solo soddisfa i requisiti della ISO 9001:2015, ma promuove anche una cultura orientata al cliente e al miglioramento continuo.

9- SI RACCOMANDA DI INSERIRE SUL SITO INTERNET AZIENDALE ANCHE LA POLITICA DELLA QUALITA'

Inserire la **politica della qualità** sul sito internet aziendale è una **prassi** che **risponde a più requisiti della norma** e **rafforza la trasparenza e la credibilità dell'organizzazione**. Vediamo in dettaglio **perché è utile e raccomandato**.

1. Per adempiere al requisito della clausola 5.2.2 – Comunicare la politica per la qualità

La ISO 9001:2015 richiede che l'organizzazione:

“assicuri che la politica per la qualità sia disponibile e mantenuta come informazione documentata; sia comunicata, compresa e applicata all'interno dell'organizzazione; **sia disponibile alle parti interessate, come appropriato.**”

Rendere pubblica la politica della qualità sul sito è un modo **chiaro e tracciabile** per garantire che sia disponibile a:

- clienti attuali e potenziali,
- fornitori,
- partner,
- enti di certificazione,
- stakeholder pubblici e privati.

2. Per migliorare la trasparenza e la reputazione aziendale

Pubblicare la politica:

- mostra **impegno verso la qualità, il cliente e il miglioramento continuo**;
- rafforza l'immagine dell'azienda come **seria, strutturata e certificata**;
- può rappresentare un **elemento distintivo competitivo**, soprattutto in gare, appalti o collaborazioni internazionali.

3. Per facilitare le verifiche ispettive e gli audit

Durante un audit ISO, l'auditor può chiedere:

“Dove rendete disponibile la vostra politica qualità alle parti interessate?”

Se è già sul sito web:

- la risposta è immediata e verificabile online;
- non serve fornire documenti separati via mail;
- si evita il rischio di **inaccessibilità o versioni obsolete**.

4. Per coerenza con altri contenuti istituzionali

In molte aziende, il sito contiene già:

- mission e vision,

- codice etico,
- dichiarazioni ESG o ambientali,
- policy aziendali.

Aggiungere la politica della qualità completa il quadro e **assicura coerenza strategica** tra gli impegni formali e la comunicazione esterna.

5. Per rispondere a bandi, gare e certificazioni collegate (es. ISO 14001, SA8000)

In molte procedure di gara o progetti finanziati, è **richiesta la pubblicazione della politica qualità o ambientale** come evidenza.

Inserirla sul sito:

- ti prepara in anticipo,
- semplifica l'invio dei link richiesti,
- garantisce uniformità informativa.

Rilievi già emersi nell'audit di terza parte del 2024:

10 – SI RACCOMANDA DI FORMALIZZARE IL PROSPETTO DEGLI INDICATORI DI PRESTAZIONE

Formalizzare il **prospetto degli indicatori di prestazione** (KPI – Key Performance Indicators) nel sistema di gestione qualità è un requisito **essenziale** nella norma **ISO 9001:2015**, in particolare in relazione ai **punti 6.2, 9.1.1 e 9.3**. Serve a **misurare l'efficacia dei processi, monitorare il raggiungimento degli obiettivi e sostenere il miglioramento continuo**.

Vediamo **perché è necessario** e cosa implica dal punto di vista normativo e organizzativo.

1. È richiesto espressamente dalla norma – Clausola 9.1.1

La ISO 9001:2015 impone che l'organizzazione:

“determini cosa deve essere monitorato e misurato, i metodi di monitoraggio, la frequenza e chi è responsabile della raccolta e dell'analisi dei dati.”

Tradotto operativamente: bisogna definire **indicatori chiari, misurabili, documentati e periodicamente analizzati**.

2. Serve per misurare il raggiungimento degli obiettivi (Clausola 6.2.1)

Gli obiettivi per la qualità devono essere:

- **coerenti con la politica qualità,**
- **misurabili,**
- **monitorati nel tempo,**
- supportati da azioni e **indicatori che ne verifichino il progresso.**

Senza indicatori, gli obiettivi sono “intenzioni” ma non **strumenti di gestione misurabili**.

3. È la base per il riesame della direzione (Clausola 9.3.2)

Durante il riesame annuale o semestrale, la direzione deve valutare:

- le **prestazioni dei processi**;
- il **grado di soddisfazione dei clienti**;
- l'**efficacia delle azioni correttive** e preventive.

Il prospetto indicatori fornisce dati **oggettivi** e rappresenta la **base quantitativa per prendere decisioni**.

4. Favorisce la consapevolezza e la responsabilità (Clausola 7.3)

Documentare e diffondere un prospetto degli indicatori:

- aiuta il personale a **capire cosa viene misurato e perché**;
- rende chiari i **criteri di valutazione dei risultati** e delle performance;
- rafforza la cultura aziendale orientata al miglioramento e alla responsabilità.

5. È utile per l'audit interno ed esterno (Clausola 9.2)

Durante gli audit, vengono frequentemente richiesti:

- l'elenco degli indicatori chiave,
- i dati raccolti,
- le analisi effettuate,
- eventuali azioni correttive o trend positivi/negativi.

Un prospetto formale facilita la consultazione e **dimostra il controllo efficace del sistema qualità**.

6. Aiuta il miglioramento continuo (Clausola 10.3)

Monitorare gli indicatori permette di:

- identificare scostamenti dai target,
- attivare miglioramenti nei processi,
- **prevenire** anziché **reagire**

11-SI RACCOMANDA DI INTEGRARE NEGLI OBIETTIVI DI QUALITÀ ANCHE GLI OBIETTIVI DI QUALITÀ DEL SERVIZIO E NON SOLO QUELLI ECONOMICI

Integrare negli **obiettivi di qualità** anche quelli relativi alla **qualità del servizio**, e non solo quelli **economici**, è **fondamentale** per rispettare pienamente i requisiti della norma **ISO 9001:2015**, in particolare la **clausola 6.2** ("Obiettivi per la qualità e pianificazione per raggiungerli").

Vediamo nel dettaglio **perché è necessario** farlo.

1. Per rispettare il principio di “orientamento al cliente” (clausola 5.1.2)

La ISO 9001 si basa sul principio che la qualità non si misura solo in termini di **efficienza interna o profitto**, ma soprattutto in **capacità di soddisfare i requisiti del cliente**.

Gli **obiettivi economici** (es. margine operativo, riduzione costi) sono importanti, ma **non sufficienti**: devono essere **complementati da obiettivi di servizio** che misurino **l’esperienza, l’efficacia e la soddisfazione del cliente**.

Esempi di obiettivi di qualità del servizio:

- % clienti soddisfatti > 90%
- tempo medio di risposta < 2 giorni
- zero reclami gravi trimestrali
- tasso di completamento dei corsi ≥ 95%

2. Per dare evidenza della piena applicazione della clausola 6.2

La norma richiede che gli **obiettivi per la qualità** siano:

Requisito	Cosa significa
✓ Coerenti con la politica	Se la politica parla di “eccellenza nel servizio”, anche gli obiettivi devono misurarlo
✓ Misurabili	Non basta “offrire un servizio di alta qualità”, va misurato con indicatori
✓ Monitorati e riesaminati	Devono essere monitorati e aggiornati nel riesame della direzione

Se gli obiettivi sono solo economici, **non coprono tutte le dimensioni della qualità** richieste.

3. Per garantire il miglioramento continuo su ciò che impatta davvero i clienti

Concentrarsi solo su **aspetti economici** (es. budget, marginalità) può portare a:

- riduzioni di costi che **peggiorano la qualità percepita**,
- trascurare aspetti come **tempi, cortesia, flessibilità, chiarezza**,
- non intercettare i segnali deboli del **malcontento cliente**.

Includere obiettivi sulla qualità del servizio significa **migliorare in ciò che conta davvero per il cliente**.

4. Per coinvolgere le persone nella gestione dei processi, non solo nei numeri

Gli operatori, i docenti, il personale d’aula o di assistenza:

- **non influenzano direttamente i dati economici**, ma

- sono determinanti per la qualità del servizio.

Obiettivi chiari su aspetti come puntualità, feedback positivi, reclami, completamento corsi... **motivano il personale e rendono concreto il contributo di tutti** al sistema qualità.

5. Per supportare il riesame della direzione e l'analisi del rischio

Il **riesame della direzione (clausola 9.3)** deve valutare:

- il raggiungimento degli obiettivi,
- le opportunità di miglioramento,
- l'efficacia dei processi.

Senza obiettivi di qualità del servizio, **l'analisi è incompleta.**

Si rischia di **trascurare rischi legati alla soddisfazione e alla reputazione.**

12-SI RACCOMANDA DI REDIGERE IL RIESAME NEL RISPETTO DI TUTTI I PUNTI RICHIESTI DALLA NORMA TECNICA

Redigere il **riesame della direzione** nel rispetto **di tutti i punti richiesti dalla norma ISO 9001:2015** (clausola **9.3**) non è solo un atto formale, ma un **processo strategico** che consente di:

1. **dimostrare la conformità alla norma,**
2. **guidare efficacemente il miglioramento continuo,**
3. **documentare le decisioni e le responsabilità del management.**

Vediamo **perché è necessario includere TUTTI gli elementi previsti** e quali sono i **rischi se si omettono.**

1. È un requisito preciso e tracciabile – Clausola 9.3.2

La ISO 9001:2015 definisce con chiarezza **cosa deve includere** il riesame della direzione.

Input richiesti dal punto 9.3.2:

- Stato delle azioni da precedenti riesami
- Cambiamenti nel contesto (interno/esterno)
- Performance del sistema (audit, soddisfazione clienti, indicatori, non conformità)
- Adeguatezza delle risorse
- Efficacia delle azioni per affrontare rischi e opportunità
- Opportunità di miglioramento

Se anche **solo uno di questi è assente**, il riesame **non è conforme.**

2. Omettere elementi può portare a non conformità in audit

Gli auditor di parte terza (ente di certificazione) valutano il riesame anche come **prova del coinvolgimento della direzione**. Se mancano punti chiave (es. indicatori, NPS, risorse), possono:

- emettere **non conformità maggiori** (perché si compromette l'efficacia del SGQ),
- contestare il **mancato controllo strategico da parte della direzione**.

3. Serve per avere una visione completa e oggettiva del SGQ

Il riesame è l'**unico momento formale** in cui la Direzione:

- valuta **come sta andando il sistema qualità**,
- decide **azioni correttive, risorse e strategie**,
- mette a fuoco le **aree di rischio** e le **opportunità**.

Se mancano i dati strutturati (es. survey, indicatori, audit), le decisioni rischiano di essere **soggettive, non giustificate e non misurabili**.

4. È fondamentale per la pianificazione del miglioramento continuo (cl. 10.3)

Il riesame fornisce il **filtro strategico** da cui emergono:

- obiettivi di qualità aggiornati (cl. 6.2),
- progetti di miglioramento,
- adeguamenti strutturali o organizzativi.

Se non si analizzano **tutti gli input previsti**, si rischia di **trascurare segnali critici** o **non cogliere opportunità**.

5. Costituisce evidenza documentata fondamentale

Ai sensi della **NORMA ISO 9001**, il riesame deve essere:

- **documentato** (verbale, report, registri),
- **tracciabile** (indicando data, partecipanti, output, azioni),
- **conservato** come evidenza dell'efficacia del SGQ.

Redigerlo in forma incompleta = rischio di **non disporre delle prove necessarie** in audit o verso stakeholder.