



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**La qualità totale: un valore aggiunto per le
aziende. L'applicazione della UNI EN ISO
9001:2015 in Gianoplast S.a.s.**

**The total quality: value added for companies.
The application of UNI EN ISO 9001:2015 in
Gianoplast S.a.s.**

Relatore
Prof.ssa Chiacchi Maria Serena

Rapporto Finale di
Campioni Chiara

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT	4
1.1 Evoluzione storica del sistema di gestione qualità	4
1.2 La qualità totale come strategia aziendale	6
1.2.1 La qualità nelle normative ISO	8
1.2.2 UNI EN ISO 9000:2015 : i principi della qualità totale	10
Capitolo 2 IMPLEMENTAZIONE DEL SGQ	16
2.1 UNI EN ISO 9001:2015	16
2.1.1 Approccio per processi e il ciclo PDCA	18
2.1.2 La novità del risk-based thinking	26
2.2. Allineamento alla UNI EN ISO 14001:2015	28
2.3 Acquisire la certificazione UNI EN ISO	30
Capitolo 3 CASO AZIENDALE “GIANOPLAST s.a.s.”	32
3.1 Scopo e campo d’applicazione	32
3.2 Analisi del contesto	33
3.2.1 Il contesto interno	33
3.2.2 Il contesto esterno	36
3.3. La politica integrata Qualità e Ambiente	37
3.4 La valutazione dei rischi e delle opportunità	38
3.5 Audit	40

Conclusioni	42
Bibliografia	44

INTRODUZIONE

“Qualità è soddisfare le necessità del cliente e superare le sue stesse aspettative continuando a migliorarsi.”

Edwards William Deming, “guru della qualità”

In questo elaborato si vuole analizzare il tema della qualità totale ripercorrendo le normative UNI EN ISO, le quali permettono all’azienda di possedere delle linee guida per implementare un efficace Sistema di Gestione per la Qualità.

In un mercato sempre più all’avanguardia e diversificato, possedere un SGQ è un punto di forza per l’azienda.

L’interesse ad approfondire tale argomento è legato alla conoscenza dell’azienda Gianoplast S.a.s., situata nella frazione di Cacciano (Comune di Fabriano), che ha intrapreso questo percorso e ottenuto questa certificazione.

Inizialmente nell’elaborato si descrive la Qualità Totale nei suoi aspetti generali, partendo dall’evoluzione storica fino a quella normativa. La trattazione prosegue illustrando i principi cardine della “Qualità Totale” tramite la UNI EN ISO 9000:2015. Successivamente si ripercorre la UNI EN ISO 9001:2015 per comprendere come un’azienda debba implementare un SGQ, illustrando poi la possibilità di creare un sistema integrato e l’iter per acquisire la certificazione.

Infine, si presenta il caso dell’azienda Gianoplast S.a.s.

1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

1.1 EVOLUZIONE STORICA DEL SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ

Le origini del concetto di “Controllo Qualità” risalgono al 1917 quando Stewart Randford pubblicò un articolo intitolato “The control of quality” (Faraglia, 2018). In questo periodo le imprese non diedero più solo importanza alla verifica della difettosità del prodotto finale ma si posero l’obiettivo di controllare la qualità dell’intero processo produttivo. Per raggiungere tale scopo le aziende iniziarono a valutare gli aspetti tecnologici ed economici del processo ricorrendo ai criteri statistici, dando così vita alla dottrina pioniera del sistema di gestione per la qualità: il Controllo Statistico della qualità. Quest’ultimo è composto da:

- il Controllo Statistico di Processo in cui venivano elaborate un insieme di tecniche statistiche che verificano la corrispondenza tra processo produttivo e le caratteristiche del progetto;
- il Controllo Statistico in Accettazione in cui venivano definiti dei piani di campionamento per prelevare dei campioni di prodotto ed analizzarli.

Tale metodo fu applicato durante la Seconda Guerra mondiale dagli americani, poiché l’industria bellica dovette impiegare un maggior numero di manodopera femminile non specializzata e più soggetta a compiere errori. Questa applicazione venne consigliata da William Edwards Deming, “guru” della qualità, al quale venne chiesto di collaborare alla produzione bellica. Inoltre, egli dimostrò come tale metodologia potesse essere applicata a qualsiasi ambiente aziendale.

Nel 1945 gli americani, insieme a W.E. Deming, introdussero la tecnica del controllo statistico della qualità in Giappone, con lo scopo di aiutarli nella ricostruzione del Paese, diventando poi leader mondiale della Qualità.

L'anno successivo venne fondata l'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) per promuovere lo sviluppo di standard internazionali di qualità, creandone le relative normative.

Nel 1950 si implementarono i primi Sistemi Qualità, a seguito dell'esigenza delle aziende nordamericane di creare modelli organizzativi che assicuravano e supportavano la qualità dei prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita e nelle fasi operative dei fornitori, indipendenti dalle aziende stesse.

Successivamente prese piede la seconda era della qualità, la "Qualità Totale", denominazione sostituita poi da "Total Quality Management".

Il TQM è un approccio globale di gestione dell'impresa, esteso a tutte le attività aziendali. Di conseguenza è di vitale importanza diffondere una cultura della qualità in tutto il personale. Tale approccio si è diffuso tramite due percorsi paralleli (Conti, 1992, riportato in Faraglia, 2018):

- Company Wide Quality Control, un sistema orientale proiettato a soddisfare il cliente offrendo un prodotto di qualità, affidabile e sicuro. Inoltre, pone l'attenzione sul coinvolgimento dei dipendenti, motivandoli a tale visione aziendale;

- Total Quality Control (TQC), un sistema occidentale che pone l'enfasi sulla diffusione della qualità in tutte le funzioni aziendali e sulla soddisfazione costante del cliente.

Il TQM odierno è il progresso di tali percorsi ed è una *“gestione aziendale che intende guidare l'impresa verso la soddisfazione del cliente e la massima razionalizzazione delle risorse, attraverso il continuo miglioramento dell'efficacia dei suoi processi”* (Galvano, 2008, p. 33 riportato in Faraglia, 2018).

1.2 LA QUALITÀ TOTALE COME STRATEGIA AZIENDALE

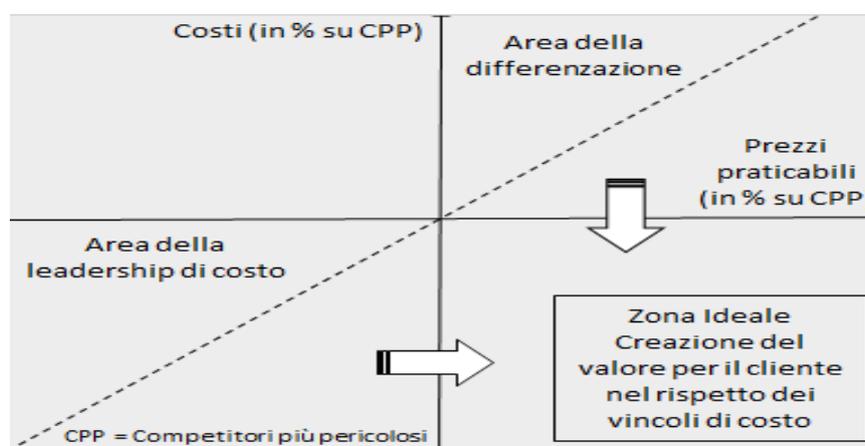
Adottare un sistema di gestione per la qualità è una strategia di business per l'azienda poiché gli permette di creare una base solida per potersi immettere in un mercato in continua evoluzione.

La strategia della qualità totale è orientata alla minimizzazione dei costi della non-qualità e massimizzazione del valore del prodotto richiesto dal cliente.

La qualità permette all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo, riuscendo a soddisfare i due obiettivi aziendali prima citati, unendo in un unico percorso due strategie di base: la strategia di differenziazione e di leadership di costo. Queste ultime sono ritenute da vari studiosi delle strategie alternative, ma nel TQM sono considerate complementari, poiché tramite la prima, l'azienda crea un prodotto percepito dagli acquirenti come unico che soddisfa determinati bisogni e aspettative del target di riferimento, e la seconda minimizza i costi della produzione rispetto ai

concorrenti. Coniugando tali strategie, l'azienda riesce a seguire la strategia del valore dell'offerta (si veda la figura 1.1).

Figura 1.1 – *Strategia del valore basata sul TQM*



Fonte – Fazzari, 1996, p. 62 riportato in Faraglia, 2018.

Le aziende, per poter sostenere tale competizione, devono trasmettere dalla direzione ai dipendenti una cultura della qualità, coniugando *“l’efficienza con l’efficacia, la produttività con la qualità delle realizzazioni, il business management con il quality management”* (Fazzari, 1996, p. 44 riportato in Faraglia, 2018).

La qualità quindi rappresenta oggi giorno uno dei punti di forza delle aziende per riuscire a competere nell’attuale contesto e, grazie alle normative ISO, l’azienda possiede delle linee guida per comprenderne i punti salienti e implementarla.

1.2.1 La qualità nelle normative ISO

La ISO ha delineato nel tempo le norme che le aziende devono seguire per poter implementare un sistema di gestione per la qualità. Le tre norme fondamentali sono (UNI EN ISO 9001:2015, 2015, p. 28):

- ❖ la ISO 9000 *Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario*. Tale norma descrive i principi della gestione per la qualità e fornisce diverse definizioni e concetti, utili per comprendere la norma successiva. Nel 1994 la ISO 9000 è stata revisionata con lo scopo di indirizzare i Sistemi Qualità verso i concetti della “Qualità Totale”;
- ❖ la ISO 9001. Tale norma specifica i requisiti che un sistema di gestione per la qualità deve possedere per implementare un efficace Sistema di Gestione per la qualità con lo scopo per l’azienda di soddisfare il cliente, fornire regolarmente prodotti rispondenti alle sue esigenze e migliorare continuamente il sistema aziendale;
- ❖ la ISO 9004 *Gestire un’organizzazione per il successo durevole – L’approccio della gestione per la qualità*. Lo scopo di tale norma è quello di presentare alle aziende una linea guida da affiancare ai requisiti dettati dalle ISO 9001 su come applicare la qualità come strategia aziendale e su come migliorare un SGQ. Inoltre, viene introdotto il concetto di “successo durevole” con lo scopo di conseguire obiettivi sul medio-lungo termine.

Con riguardo alla seconda normativa, le continue modifiche del concetto di qualità nel tempo hanno provocato una continua evoluzione anche della norma stessa (in ordine temporale):

- ❖ UNI EN ISO 8402:1987. Le aziende effettuavano un controllo statistico sul progetto e sulla produzione con relative prove, controlli e collaudi, quindi la qualità si incentrava unicamente sul prodotto;
- ❖ ISO 9001:1994. Si implementano le prime procedure del Sistema Qualità con un controllo non limitato esclusivamente al prodotto, ma mantenendo sempre una visione interna all'azienda;
- ❖ ISO 9001:2000 / 2008. Si inizia ad utilizzare un approccio per processi e il focus si sposta sulla soddisfazione del cliente. Il controllo qualità si estende anche all'esterno con una visione di breve periodo;
- ❖ ISO 9001:2015. Nell'ultima versione è stato introdotto l'approccio Risk-Based Thinking e l'analisi del contesto in cui l'azienda opera, così da comprendere le esigenze dei vari soggetti operanti.

In Italia, le norme tecniche relative alla qualità, definite dalla ISO a livello mondiale e dal Comitato europeo di normazione a livello europeo, sono rappresentate dell'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI): organismo privato senza scopo di lucro che si occupa di far conoscere le norme alle realtà aziendali italiane e ne crea di nuove con il contributo delle parti interessate.

1.2.2 UNI EN ISO 9000:2015 : i principi della qualità totale

La norma UNI EN ISO 9000:2015 presenta i principi cardine di gestione per la qualità. Adottando tali principi nella propria organizzazione, le aziende riescono ad avere un management continuamente informato, controllare processi e costi, aumentare la produttività e ridurre gli sprechi, poiché i monitoraggi delle varie attività sono costanti, si prevengono gli errori e si comunica efficacemente con tutti i soggetti interessati. Passiamo ad analizzare i vari principi (Faraglia, 2018).

❖ *La focalizzazione sul cliente.* In un ambiente sempre più competitivo, l'impresa deve prestare molta attenzione al cliente, ponendosi l'obiettivo di soddisfare e superare le sue aspettative. Inoltre deve crearsi un rapporto duraturo tra le due parti, così da riuscire ad analizzare costantemente le esigenze presenti e future dell'acquirente, aumentando nel tempo il grado di soddisfazione. Una metodologia utilizzata per far sì che ciò avvenga è il "Quality Function Deployment" che consente di riunire in una tavola sinottica, detta House of Quality, diverse informazioni, collegando le richieste del cliente agli aspetti dei processi che impattano maggiormente sulla sua soddisfazione (Faraglia, 2018). La House of Quality segue tali fasi: inizialmente si effettuano delle interviste per ottenere informazioni sulle esigenze del cliente e ad ognuna viene attribuito un livello di importanza; successivamente il cliente confronta il prodotto target con quello della concorrenza; l'azienda elenca poi le caratteristiche tecniche del prodotto e le correla con i requisiti ricercati dal cliente; infine, si definiscono le

caratteristiche dei prodotti che incidono di più sulla soddisfazione del cliente, così da poterci lavorare con maggiore attenzione.

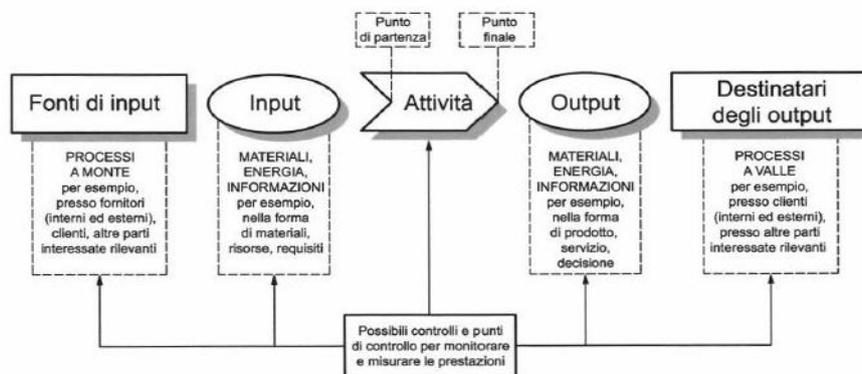
Tale matrice è il punto di partenza del processo di QFD.

- ❖ *La leadership.* L'alta direzione deve impegnarsi nell'attuare un sistema di gestione per la qualità ottimale. In primis deve assumersi la responsabilità della validità del sistema di gestione applicato, assicurando la compatibilità tra la politica della qualità attuata e il contesto aziendale, anche tramite l'integrazione degli obiettivi della qualità con quelli dei business aziendali. Inoltre, deve creare le condizioni adeguate per far partecipare attivamente tutti i dipendenti al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali e comunicare loro l'importanza di una gestione efficace e del miglioramento continuo.
- ❖ *La partecipazione attiva delle persone.* Un sistema di gestione per la qualità funziona se tutti i soggetti che fanno parte dell'organizzazione aziendale collaborano per raggiungere uno scopo comune. Pertanto, la politica per la qualità deve essere comunicata a tutti i livelli organizzativi, dalla direzione agli operai, così da assicurare un buon lavoro di squadra.
- ❖ *L'approccio per processi.* Il sistema azienda viene definito una "mappa di processi". Per definire questi ultimi (si veda la figura 1.2) viene adottata la metodologia della catena del valore la quale tiene conto delle attività primarie, delle interdipendenze con l'ambiente esterno e con gli altri processi. Ogni

mappa viene costruita in relazione al business dell'impresa e al valore che si vuole creare per il cliente.

In relazione a ciò, l'approccio per processi è necessario nell'applicazione di un sistema di gestione per la qualità che permette all'azienda di possedere una conoscenza approfondita dei processi così da poter compiere interventi di miglioramento e prevenire possibili errori, controllare le interrelazioni tra i processi appartenenti al sistema, comprenderne i requisiti e soddisfarli coerentemente.

Figura 1.2 - Rappresentazione schematica degli elementi di un singolo processo



Fonte – UNI EN ISO 9001:2015, p. 4

❖ *Il miglioramento.* Il miglioramento continuo, detto anche kaizen, è un'attività essenziale che fa sì che l'organizzazione analizzi i cambiamenti interni ed

esterni e i risultati degli audit per poi valutare la presenza di esigenze od opportunità da considerare parte del miglioramento continuo su cui lavorare.

Nel personale deve crearsi una mentalità che lo incentivi a suggerire possibili miglioramenti nella propria area lavorativa, di conseguenza se tutti gli operatori agiscono seguendo tale filosofia l'azienda riuscirà ad ottenere ottimi risultati e migliorare continuamente le proprie prestazioni e le capacità dell'esistente senza richiedere investimenti aggiuntivi. Inoltre, si pone più attenzione a dettagli prima trascurati.

Il kaizen può realizzarsi utilizzando il ciclo PDCA che permette di gestire il miglioramento di un preciso progetto e, nel complesso, del SGQ. I processi appartenenti a quest'ultimo sistema si sviluppano parallelamente al processo di miglioramento e, al tempo stesso, sono integrati poiché essi rappresentano uno dei principali input di cui analizzare le possibili opportunità di miglioramento. La filosofia del kaizen viene attuata anche per soddisfare regolarmente le esigenze e le aspettative presenti e future dei clienti, ma in un contesto odierno sempre più competitivo e dinamico le aziende sentono l'esigenza di ricorrere anche ad altre forme di miglioramento: la riorganizzazione, i cambiamenti radicali e l'innovazione. Quest'ultima insieme al miglioramento sono definiti dalla norma 9004:2009 punti di forza per avere un successo durevole.

- ❖ *Il processo decisionale basato sulle evidenze.* Le decisioni nel sistema di gestione per la qualità vengono prese sulla base delle evidenze, cioè studiando gli obiettivi raggiunti e non, determinati indicatori e raccogliendo e analizzando dei dati. Ciò permette all'organizzazione di rafforzare il proprio processo decisionale, di ottenere una presentazione aziendale obiettiva e veritiera e di prendere decisioni basate su logiche oggettive. Inoltre, un processo decisionale basato sulle evidenze trasmette maggiore fiducia anche ai soggetti esterni, come gli stakeholder e i fornitori.
- ❖ *La gestione delle relazioni.* Nel tempo ha assunto sempre maggiore rilevanza il rapporto tra l'organizzazione e i vari partner poiché avere legami stabili comporta elevati benefici, quali: si consolida la fiducia reciproca, aumenta la coerenza degli obiettivi perseguiti dalle due parti, si effettuano investimenti congiunti riducendo così il rischio percepito e si condividono informazioni strategiche. Seguendo tale logica entrambe le parti otterranno relazioni stabili e collaborazione, traendone i medesimi vantaggi.

La partnership che assume maggior ruolo strategico è quella con i fornitori poiché da essa l'organizzazione sfrutta le opportunità offertegli in termini di condivisione di impegni, dei rischi e delle opportunità che il proprio business gli concede. Sono presenti diverse tipologie di relazioni cliente-fornitori definite in base al tempo e al coinvolgimento di una parte alle attività dell'altra. Inoltre, non sempre l'integrazione comporta risultati positivi perché è

fondamentale che gli obiettivi prefissati da ognuno siano coerenti. In tal caso, la gestione integrata è una leva strategica di primaria importanza per raggiungere un certo vantaggio competitivo nel mercato poiché permette di rendere concreti obiettivi, come: ridurre i costi operativi, comprimere i tempi dei vari processi e migliorare il servizio al cliente.

Per applicare i principi della Qualità totale le aziende devono adottare un approccio integrato, contenente due dimensioni (Biagi e Vigorita, 1993):

- ❖ Organizzativa e motivazionale rivolta alla gestione del personale. Tale dimensione deve promuovere una continua formazione, attenta a trasmettere i valori base della qualità totale, e definire strutture organizzative che soddisfino le esigenze produttive e stimolino il coinvolgimento dei dipendenti;
- ❖ Tecnico-gestionale. L'introduzione di tali principi comporta una modifica delle modalità di progettazione del sistema di prodotto e dei rapporti clienti-fornitori, dei processi delle attività produttive, di manutenzione e di commercializzazione, con l'obiettivo di semplificare il funzionamento dell'intero complesso aziendale e proiettare ogni singola fase alla qualità.

2. IMPLEMENTAZIONE DEL SGQ

2.1 UNI EN ISO 9001:2015

Le imprese che adottano un sistema di gestione per la qualità si pongono un obiettivo che va oltre la semplice remunerazione del capitale risparmio. Infatti, perseguire la filosofia della qualità totale non significa solo adottare un sistema di tecniche, ma innovare la propria organizzazione e diffondere precisi valori di fondo. Per attuare tale sistema l'impresa deve considerare diverse variabili, quali: le caratteristiche del contesto culturale e socio-politico in cui l'impresa opera, le sue particolarità strutturali, la tipologia di direzione e l'ambiente competitivo del settore di appartenenza. Una volta effettuata tale analisi, per implementare un efficace sistema di gestione per la qualità l'impresa dovrà possedere i requisiti elencati nella UNI EN ISO 9001:2015.

La UNI EN ISO 9001:2015 detta requisiti generali applicabili a qualsiasi tipologia di organizzazione a prescindere dalle sue dimensioni o dai prodotti forniti.

Le aziende aderiscono alle normative per la qualità quando sentono il bisogno di dimostrare la loro capacità a fornire regolarmente prodotti e servizi soddisfacendo i requisiti richiesti dal cliente e la necessità di aumentare la qualità dei propri processi di gestione migliorando in maniera continuativa.

Seguendo l'iter delineato dalla norma, inizialmente l'azienda deve definire il contesto in cui opera ovvero i fattori interni ed esterni che possono condizionare la realizzazione degli obiettivi aziendali, aggiornando tale analisi abitualmente.

Bisogna poi prestare attenzione a determinare quali sono le parti interessate, rilevanti per il SGQ, e le loro esigenze e aspettative. Una volta definiti tali aspetti l'azienda potrà determinare i confini, cioè l'ambito nel quale opera, e l'applicabilità, ovvero i processi e le attività che essa svolge, per stabilire il campo d'applicazione. Una volta definito ciò, alcuni requisiti potrebbero non essere applicabili: la conformità a tale norma internazionale sarà dichiarata solo se tali requisiti non influenzino negativamente la capacità dell'azienda di soddisfare il cliente e di offrire prodotti conformi alle sue esigenze. Il SGQ è uno strumento che l'azienda deve stabilire, attuare, mantenere e migliorare costantemente poiché deve essere sempre in linea con i requisiti richiesti dalla norma internazionale. L'azienda dovrà poi definire i processi e le interazioni necessari per il sistema da applicare all'intera organizzazione. In sintesi, dovrà:

- definire gli elementi caratterizzanti il processo, ovvero gli input e output attesi;
- attribuire ad ogni processo un responsabile;
- esaminare i rischi e le opportunità.

Nel SGQ l'alta direzione assume un ruolo di primaria importanza poiché deve dimostrare leadership e impegno verso tale sistema. E' altresì suo compito delineare una politica per la qualità in linea con le finalità e il contesto dell'organizzazione e nella quale definire gli obiettivi per la qualità, l'impegno a soddisfare i requisiti applicabili e migliorare costantemente il sistema. Tale politica rappresenta un

supporto agli orientamenti strategici dell'azienda ed è un'informazione documentata che l'azienda deve rendere disponibile tramite la comunicazione sia ai soggetti interni all'organizzazione che alle parti interessate rilevanti.

Infine, un aspetto innovativo di tale norma è la comunicazione a tutti i membri interni ed esterni all'organizzazione dell'importanza di possedere una gestione per la qualità efficace e conforme ai requisiti del SGQ e di partecipare attivamente ai vari processi per contribuire alla sua formazione e crescita.

La UNI EN ISO 9001:2015, a livello operativo, adotta la metodologia dell'approccio per processi che incorpora il ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) e il Risk-Based Thinking.

2.1.1 Approccio per processi e il ciclo PDCA

Il ciclo PDCA è stato ideato dall'ingegnere William Edwards Deming, il quale ha dato un grande contributo alla Qualità, e permette all'impresa di accertare che i propri processi possiedano le risorse adeguate e siano gestiti positivamente. Inoltre, dà la possibilità di tenere sotto controllo le possibili opportunità di miglioramento/rischi e di agire di conseguenza.

Tale ciclo può essere applicato a qualsiasi tipologia di processo e al sistema di gestione per la qualità nel suo complesso ed è composto da quattro fasi (si veda la figura 2.1).

Figura 2.1 – *Rappresentazione della struttura della presente norma internazionale nel ciclo PDCA*



Fonte – UNI EN ISO 9001:2015, p. 5

Proseguiamo analizzando le fasi del ciclo relative alla UNI EN ISO 9001:2015.

Nella fase di pianificazione (PLAN) bisogna definire tre precisi ambiti:

- l'organizzazione e il contesto;
- le tipologie di clienti, le esigenze e le aspettative;
- i possibili rischi e opportunità da affrontare nel corso della gestione così da aumentare gli effetti desiderati e raggiungere il miglioramento;
- gli obiettivi per la qualità.

Rispetto quest'ultimo punto, essi devono essere coerenti con la politica stabilita inizialmente, misurabili e appropriati ad aumentare la soddisfazione del cliente. Durante tale fase, per avere maggiore sicurezza di definire obiettivi realizzabili, l'azienda dovrà chiedersi di quali risorse ha bisogno, chi è il responsabile di tale

scopo, quando si prevede di raggiungerlo e come verranno valutati i risultati prodotti. Delineati gli obiettivi con le relative valutazioni, essi devono essere monitorati, comunicati e, se necessario, aggiornati.

Ulteriore aspetto da pianificare sono le probabili modifiche da apportare nel corso della gestione: è opportuno che il SGQ guidi il cambiamento e le implicazioni e non lo subisca.

Nella seconda fase (DO) si realizza concretamente quanto pianificato. Essa si compone di due macro gruppi: il supporto e le attività operative.

Nel capitolo dedicato al supporto vengono descritti gli elementi essenziali per attuare il Sistema gestionale, ovvero:

- *le risorse*. L'organizzazione per far funzionare e migliorare continuamente il SGQ deve dotarsi di risorse con adeguata competenza, istruzione ed esperienza, di risorse strumentali in grado di verificare l'adeguatezza dei prodotti e servizi ai requisiti e infine, mettere a disposizione le infrastrutture appropriate, quali edifici, impianti, tecnologie dell'informazione e apparecchiature. Inoltre deve offrire un ambiente lavorativo che rispetti adeguate condizioni climatiche e ambientali, eviti situazioni discriminanti e conflittuali e controlli gli aspetti psicologici dei propri lavoratori, riducendone lo stress e sue patologie.

Un requisito innovativo rispetto alla precedente normativa 9001:2008 è la valutazione del livello e della qualità della conoscenza posseduta per far

funzionare i vari processi, così da permettere all'organizzazione di evidenziare i gap da colmare e adattare alle competenze possedute i processi, le strategie e le impostazioni. La conoscenza organizzativa matura solitamente tramite l'esperienza e può basarsi su risorse interne od esterne, quali fonti accademiche, conferenze o raccolta di informazioni da clienti e fornitori;

- *la competenza*. Tutti i soggetti dell'organizzazione, in particolare coloro che influenzano direttamente le attività dei processi, devono possedere le competenze necessarie per farli funzionare efficacemente: l'azienda deve mettere in atto azioni quali la formazione o il mentoring;
- *la consapevolezza*. Ogni dipendente contribuisce alla realizzazione e al miglioramento del SGQ, perciò devono essere consapevoli della politica adottata, degli obiettivi per la qualità e dei benefici che apportano con la loro attività;
- *la comunicazione*. L'organizzazione deve adottare un preciso piano di comunicazione interno ed esterno del SGQ, specificando che cosa comunicare, quando, con chi, come e chi comunica;
- *informazioni documentate*. Alcuni elementi specificati dalla norma internazionale, come ad esempio la politica per la qualità o le modifiche ai requisiti dei prodotti, devono essere documentati in forma cartacea, digitale o altra non specificata. La presente norma richiede che il SGQ comprenda

tali informazioni e che l'organizzazione le tenga sotto controllo per consentirne l'utilizzo nei luoghi di lavoro, la loro protezione e la fruizione al momento del bisogno. Rilevanza strategica viene assunta dalle informazioni di origine esterna, le quali devono essere ben identificate e controllate, così da poter agire tempestivamente ai cambiamenti normativi, legislativi e di altra natura e verificarne le possibili complicazioni sui processi, adattandoli.

Nel capitolo successivo viene argomentato il percorso logico da seguire relativamente ai processi produttivi legati al prodotto o all'erogazione di servizi.

Per prima cosa l'organizzazione deve comunicare con il cliente per ottenere informazioni circa i requisiti dei prodotti e la gestione delle richieste, contratti, ordini o modifiche, per poi riesaminarle e assicurarsi di possedere le capacità per soddisfare quanto richiesto. In caso di modifica di alcuni aspetti, ciò deve essere ben documentato e comunicato ai soggetti interessati. La fase successiva è la predisposizione di un processo di progettazione e sviluppo che assicuri la fornitura di prodotti rispondenti alle esigenze del cliente. In primis si pianificano i tempi e la complessità delle attività, i responsabili e i soggetti coinvolti nel processo e le fasi di verifica, riesame e validazione. L'aspetto innovativo è il maggior coinvolgimento delle parti interessate e dei clienti nella progettazione. Di seguito si identificano adeguati elementi di input del progetto, i quali rappresentano i requisiti basilari dei prodotti da programmare e creare. L'organizzazione deve poi monitorare e

controllare l'esecuzione del processo di progettazione e sviluppo tramite le verifiche, i riesami e le validazioni. Tutte le attività di controllo effettuate devono essere registrate. Una volta terminato il processo si ottiene l'output finale, comprendente disegni, relazioni, istruzioni, procedure e caratteristiche dei prodotti e delle materie. Essi devono rispondere ai requisiti di input e di monitoraggio. Inoltre, l'output deve essere identificato con mezzi idonei che assicurino l'adeguatezza dei prodotti e servizi, e preservato adeguatamente durante la produzione, evitando che lungo la linea produttiva perda la conformità agli attributi. L'organizzazione deve identificare e riesaminare le modifiche avvenute in corso di progettazione così da evitare risultati negativi in fase di verifica dei requisiti del prodotto. Inoltre, durante lo svolgersi delle attività operative effettua un controllo dei processi interni ed esterni, assicurandosi che quest'ultimi seguano i requisiti richiesti dall'azienda. Per poter far ciò è necessario che i processi forniti dall'esterno siano inglobati nel controllo del SGQ e che l'azienda instauri con i soggetti esterni una comunicazione efficace, trasferendo informazioni circa l'oggetto di fornitura, le competenze del personale e le modalità di verifica nei confronti del loro operato. Infine, l'organizzazione deve soddisfare anche i requisiti legati alle attività post-vendita (garanzia, servizi di manutenzione, riciclo).

Una volta completate adeguatamente tutte le attività pianificate e il prodotto soddisfa i requisiti richiesti, l'organizzazione con i soggetti autorizzati procede al rilascio del prodotto. In caso di mancata conformità ad uno o più requisiti, l'azienda

è tenuta ad identificare i beni ed evitarne l'utilizzo o la consegna involontaria al cliente. Di conseguenza, le azioni da porre in atto in tali situazioni sono la correzione, la sospensione della fornitura e l'informazione al cliente. Una volta corretti, l'azienda ne verifica la conformità.

Nella fase di valutazione (CHECK) delle prestazioni l'organizzazione definisce i metodi di monitoraggio e misurazione, analizzando poi i risultati ottenuti in maniera organizzata e abituale. È importante ottenere risultati precisi per valutare la conformità dei prodotti, le attività dei fornitori esterni, l'efficacia del SGQ e il grado di soddisfazione del cliente. Riguardo quest'ultimo aspetto si adottano degli indicatori in grado di misurarne la soddisfazione e delle tecniche per comprenderne la percezione, quali: le indagini dirette (questionari, interviste), le informazioni dirette di ritorno da clienti (reclami, suggerimenti) e le informazioni indirette (rapporto periodico dei venditori).

L'organizzazione deve condurre degli audit interni con l'obiettivo di verificare, ad intervalli pianificati, se il SGQ è mantenuto attivo ed è conforme ai requisiti della presente norma. Nella conduzione di tale ispezione si prende come guida la norma UNI EN ISO 19001. Esistono diverse tipologie di audit per certificare la qualità ISO 9001, ovvero:

- audit di Sistema, nel quale vengono valutati gli elementi del SGQ;
- audit di Processo, dove si verifica la corrispondenza delle caratteristiche dei vari processi e la loro qualità;

- audit di Prodotto, analizza la conformità e lo stato del prodotto in una fase specifica della produzione;
- audit di Programma, stabilisce se il programma della qualità è terminato nei tempi stabiliti e raggiungendo i relativi obiettivi.

Infine, l'alta direzione effettua periodicamente un riesame del sistema di gestione per la qualità per assicurarne la continua idoneità, efficacia e allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione. Gli output del riesame includono decisioni e azioni relative alle possibili opportunità di miglioramento, alle esigenze di modifica della struttura del SGQ e alle risorse necessarie all'organizzazione.

Nell'ultima fase del ciclo PDCA (ACT), l'organizzazione deve ricercare costantemente le possibili opportunità di miglioramento e delineare le azioni che soddisfino le esigenze del cliente e aumentino la sua soddisfazione. Le possibili azioni sono il perfezionamento dei prodotti e servizi, la correzione preventiva e la riduzione degli effetti indesiderati e il miglioramento del SGQ. Esempi di miglioramento sono le azioni correttive, il miglioramento continuo, i cambiamenti radicali e l'innovazione.

Durante l'evoluzione dei processi possono verificarsi situazioni di non conformità e l'azienda deve tenerle sotto controllo e valutare l'esigenza di attuare delle azioni per neutralizzare le cause che l'hanno generata, affrontando poi le conseguenze. Successivamente, l'organizzazione riesamina la validità delle azioni correttive e

aggiorna i rischi e le opportunità definite in sede di pianificazione. Infine, se necessario, aggiorna e modifica il SGQ.

Nella nuova versione normativa si sottolinea il concetto per cui il miglioramento continuo, caposaldo della qualità totale, è rivolto verso il cliente che diviene il nuovo target di riferimento. Lo scopo del miglioramento continuo è perseguire un percorso volto a perfezionare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del SGQ, considerando i risultati delle valutazioni e gli output del riesame di direzione per verificare la presenza di esigenze od opportunità.

2.1.2 La novità del risk-based thinking

La versione 2015 della presente norma internazionale introduce il Risk-Based Thinking *“come strumento gestionale per determinare i fattori che possono influenzare il conseguimento dei risultati attesi del sistema di gestione qualità, la soddisfazione del cliente e la capacità di fornire con regolarità prodotti/servizi conformi”* (Faraglia, 2018, p. 145). In particolare, il tema del rischio viene richiamato in alcuni punti della norma riguardanti l'analisi del contesto, la leadership, la pianificazione, il supporto, le attività operative, le valutazioni delle prestazioni e il miglioramento. Tale strumento, infatti, permette di delineare in ogni fase dei processi i possibili rischi ed è fondamentale che essi vengano monitorati e riesaminati costantemente così che l'organizzazione possieda un quadro dei rischi

aggiornato. Il Risk-Based Thinking diviene quindi uno strumento preventivo di gestione integrato nell'approccio per processi e in sinergia con il ciclo PDCA.

È importante che l'organizzazione inglobi il processo di gestione del rischio tra i processi di controllo aziendali per supportare l'alta direzione a compiere scelte più consapevoli. La UNI ISO 31000 "*Gestione del rischio – Principi e linee guida*" fornisce all'azienda i principi da soddisfare per gestire efficacemente il rischio.

Il processo di gestione del rischio prevede che inizialmente l'organizzazione delinea gli input del processo, ovvero gli elementi del contesto interno (struttura organizzativa, politiche ed obiettivi, risorse disponibili) ed esterno (ambiente economico, sociale, culturale, politico, competitivo e le relazioni con le parti interessate) e, successivamente, si effettua la valutazione del rischio, tramite tre fasi:

- I. *identificazione del rischio*. Si ricercano e descrivono i possibili rischi che possono ostacolare o ritardare il raggiungimento degli obiettivi. Lo strumento maggiormente consolidato per effettuare tale analisi è la matrice SWOT che permette di approfondire i punti di forza e debolezza dell'organizzazione (fattori interni) e le opportunità e minacce presentate dal contesto esterno (fattori esterni). Inoltre, la matrice permette di definire il posizionamento sul mercato dell'azienda per poter poi elaborare una strategia competitiva;

- II. *analisi del rischio*. Si comprende la natura del rischio, le cause che lo hanno generato e le conseguenze derivate;
- III. *ponderazione del rischio*. Ci si chiede se il rischio sia accettabile o eccessivo, così da definire le eventuali misure per fronteggiarlo.

La fase conclusiva è il trattamento del rischio nella quale vengono pianificate e poste in atto le azioni per fronteggiare il rischio oggetto di valutazione. Lo scopo delle azioni di trattamento è diminuire i possibili effetti negativi o condividere e sfruttare il rischio stesso, se positivo.

La UNI EN ISO 9001:2015 non specifica i requisiti e i metodi formali per la gestione del rischio e di conseguenza, ogni organizzazione, in base alle proprie necessità, può decidere se implementare un processo di Risk Management più esteso o immagazzinare i principi generali della ISO 31000 e definire semplici linee guida da seguire.

2.2 ALLINEAMENTO ALLA UNI EN ISO 14001:2015

La UNI EN ISO 9001:2015 è stata allineata, nella numerazione e nella struttura, alla UNI EN ISO 14001:2015 così da facilitare l'implementazione di un sistema di gestione integrato all'interno dell'azienda.

La UNI EN ISO 14001:2015 delinea i requisiti da possedere per ottenere la certificazione di Sistemi di Gestione Ambientale, la quale garantisce la capacità dell'azienda di gestire i propri processi rispettando le norme ambientali.

Attuando un SGA, l'obiettivo primario dell'organizzazione è proiettare ogni azione e processo aziendale allo sviluppo sostenibile, con una logica di lungo periodo, attraverso l'equilibrio delle tre principali componenti, quali: la sostenibilità economica (capacità di originare reddito e lavoro), la sostenibilità sociale (capacità di assicurare eque condizioni di benessere umano) e la sostenibilità ambientale (capacità di conservare la qualità delle risorse naturali). Ulteriori finalità sono il miglioramento delle prestazioni ambientali, l'adempimento degli obblighi di conformità, legislativi e non, e il conseguimento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione.

La UNI EN ISO 14001:2015 segue il medesimo procedimento descritto per la 9001:2015, differenziandosi solo nell'oggetto di valutazione, ovvero: la qualità nella 9001 e l'ambiente nella 14001. In sintesi, si parte dall'analisi del contesto e dalla definizione delle esigenze ed aspettative delle parti interessate. Tali elementi sono fondamentali per supportare poi le scelte dell'alta direzione che, anche in tale sistema, deve dimostrare leadership e impegno. Successivamente il vertice definisce la politica ambientale comunicandola a tutti i livelli dell'organizzazione, così da conformarsi e collaborare al successo durevole. Infine, anche il SGA adotta una logica di funzionamento rappresentata dal ciclo PDCA.

2.3 ACQUISIRE LA CERTIFICAZIONE UNI EN ISO

La certificazione è il riconoscimento effettuato da enti terzi, gli organismi di certificazione, i quali attestano che l'organizzazione possiede un SGQ in conformità ai requisiti previsti dalle norme di riferimento.

Per ottenere tale riconoscimento, la prima fase dell'iter è la scelta dell'Ente di Certificazione accreditato. Successivamente, egli analizza i documenti predisposti dall'azienda ed effettua l'Audit (verifica ispettiva), con l'obiettivo di verificare se il SGQ è conforme alle norme, se segue i processi e le attività predefiniti e se il sistema è realmente ed efficacemente applicato. L'Auditor potrà giungere a due risultati differenti, ovvero: le osservazioni, cioè propone indicazioni su come migliorare alcuni aspetti, e le non conformità (minor o major), ossia evidenzia i gap tra le azioni effettive e quelle definite nelle procedure o le inadempienze normative. In quest'ultimo caso l'organizzazione non ottiene la certificazione e dovrà, entro una certa scadenza, attuare delle azioni correttive. In seguito, l'Auditor effettuerà una seconda verifica per analizzare le modifiche e decidere se conferire la certificazione ISO. Durante i tre anni di valenza, l'organizzazione è sottoposta a visite semestrali o annuali di sorveglianza, volte a monitorare ogni cambiamento del sistema rispetto all'ultimo controllo e alla scadenza è tenuta a riavviare il percorso.

Ottenendo la certificazione l'impresa riesce ad avere un accesso più agevole al mercato e viene sottoposta sistematicamente a una valutazione oggettiva da parte

di soggetti esterni esperti di qualità. Inoltre, rendendo nota la certificazione, l'azienda si differenzia sul mercato e ottiene uno specifico vantaggio competitivo. Le linee guida su come gestire, pianificare e condurre un programma di audit di sistemi di gestione per la qualità e l'ambiente sono descritte nella ISO 19011 “Linee guida per audit di sistema di gestione”, norma prevista per essere applicata dagli auditor e dalle organizzazioni certificate.

Negli ultimi anni le aziende hanno riscoperto le potenzialità di possedere un SGQ nella propria organizzazione (si veda la figura 2.2).

Figura 2.2 – *Organizzazioni con 2 norme certificate negli ultimi 24 mesi*



Fonte – www.accredia.it

3. CASO AZIENDALE “GIANOPLAST s.a.s.”

3.1 SCOPO E CAMPO D’APPLICAZIONE

L’azienda Gianoplast nasce nel 1994 da Antonio Baroni ed è situata a Cacciano, frazione di Fabriano (AN). L’attività aziendale è specializzata nello stampaggio di materie plastiche mediante termoformatura ed è caratterizzata da un’elevata versatilità che le consente di ottenere una vasta diversificazione della produzione, con obiettivi sempre diversi e nuovi che spingono verso il miglioramento e l’innovazione continua. Dal 2008 l’azienda ha adottato un Sistema di Gestione per la Qualità e l’Ambiente (SGQA) poiché sentiva la necessità di soddisfare le esigenze esplicite ed implicite dei propri Clienti, di valutare i propri processi produttivi e di operare efficacemente. Successivamente, nel 2017 Gianoplast si impegna a possedere i requisiti necessari per operare in conformità alle normative UNI EN ISO 9001:2015 e UNI EN ISO 14001:2015.

Ora tratterò come l’azienda ha messo in atto quanto richiesto dalle rispettive norme, grazie anche al supporto della Responsabile Qualità che mi ha fornito informazioni rispondendo a vari quesiti.

La Gianoplast ha applicato il SGQA a tutta le attività svolte presso l’unità produttiva dell’organizzazione relative alla realizzazione di modelli in poliuretano e stampaggio di materie plastiche mediante termoformatura. L’azienda esclude dal SGQ i requisiti definiti dal par. 8.3 della norma 9001:2015 riguardanti la

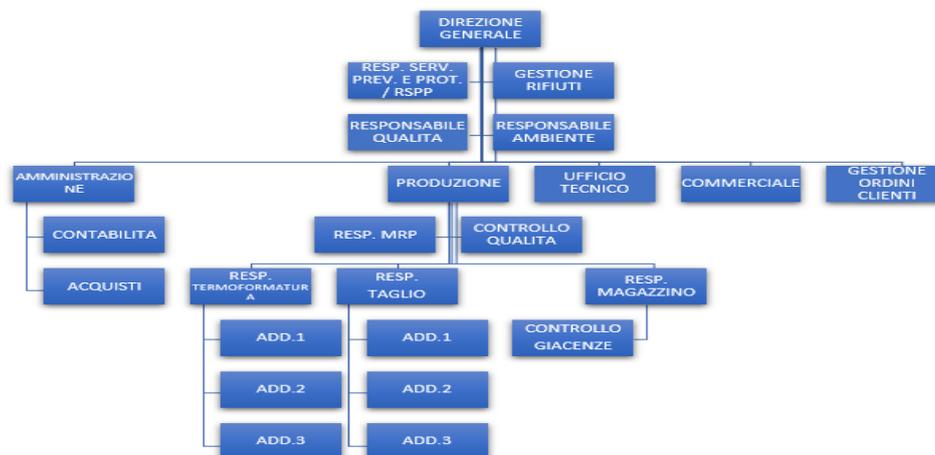
“progettazione e sviluppo” poiché i prodotti sono creati e sviluppati dalla committenza o il progetto viene validato dal cliente prima della produzione.

3.2 ANALISI DEL CONTESTO

3.2.1 Il contesto interno

Nell’analisi del contesto interno l’azienda ha definito il proprio organigramma (si veda la figura 3.1).

Figura 3.1 – *Organigramma Gianoplast S.a.s.*



Fonte – “Gianoplast S.a.s.”, 2017, p. 7

Successivamente, l’azienda ha delineato le parti interne interessate ed i loro rispettivi requisiti ed aspettative, ovvero: la direzione generale (redditività dell’impresa, efficacia ed efficienza dei processi, soddisfazione dei clienti,

miglioramento continuo), il rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza ed il responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione (conformità legislativa in materia di sicurezza) e i dipendenti (mantenimento del posto di lavoro, lavoro idoneo, accrescimento delle competenze).

L'azienda, inoltre, ha definito i processi del Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente (si veda la figura 3.2 e 3.3).

Figura 3.2 e 3.3 – I processi e le loro interazioni



Fonte – “Gianoplast S.a.s.”, 2017, p. 9

I suddetti processi sono supportati da “Procedure”, nella quali vengono descritte analiticamente le attività svolte, le responsabilità, le funzioni e le modalità operative del personale, definiti gli input ed infine, gli indicatori di monitoraggio del processo. A loro volta, a sostegno delle suddette “Procedure” vi sono le Informazioni Documentate (analisi, Istruzioni operative, Piani di controllo e ispezioni).

Tra i vari processi mappati ed analizzati, mi sono focalizzata su quello relativo alla “Soddisfazione del cliente”, ponendo tale quesito alla Responsabile Qualità: “*Come viene misurato il grado di soddisfazione del cliente nel vostro ambito aziendale?*”.

Partendo dal presupposto che il grado di soddisfazione del cliente può essere misurato attraverso i metodi più svariati, Gianoplast ha deciso di basarsi su dati concreti (ricavati dal loro software) piuttosto che affidarsi ai classici sondaggi (inviati solitamente ai clienti stessi senza riscontro).

L’organizzazione ha deciso di misurare dunque, il grado di soddisfazione del cliente, attraverso una serie di strumenti ed informazioni, quali:

- *analisi dei clienti “imputabili”*. In un primo momento sono stati presi in considerazione solamente i clienti con un ordinato maggiore o uguale a n.12ordini/anno. Successivamente, dei suddetti clienti, si è estrapolato il numero degli ordini effettuati nel corso dell’anno e messo questo dato in relazione con l’andamento degli anni precedenti. Qualora il rapporto, risulti negativo, si va ad indagare direttamente alla radice del problema: al controllo di eventuali non conformità rilevate dal cliente in questione e contattando direttamente il cliente per avere chiarimenti in merito alla diminuzione dell’ordinato;
- *analisi richieste d’offerta*. Dopo aver estrapolato dal gestionale il numero delle offerte per cliente effettuate, si paragonano anno su anno questi dati;

- *analisi numero nuovi articoli per anno.* Come nella precedente analisi sono state esaminate, tramite il prelievo di dati dal gestionale, quante offerte sono andate a buon fine (emissione nuovo ordine cliente per nuovo articolo).

Entrambe le indagini sono volte a valutare quanto i clienti credano nell'azienda, proponendo a quest'ultima sempre nuovi progetti da realizzare.

3.2.2 Il contesto esterno

Nell'analisi del contesto esterno l'azienda ha individuato le parti esterne interessate così da analizzarne i bisogni e le aspettative e scegliere quali recepire nel SGQA.

Le parti esterne scelte sono le seguenti:

- i clienti che si aspettano la conformità del prodotto/servizio ordinato, il rispetto delle condizioni contrattuali, la continuità e la puntualità del servizio offerto;
- i fornitori di beni e servizi che richiedono una solidità economica e finanziaria dell'impresa, un consolidamento dei rapporti di lavoro e la sicurezza nelle transazioni;
- gli enti di controllo che si aspettano la conformità del prodotto/servizio, il rispetto delle condizioni contrattuali e la rispondenza legislativa.

I requisiti dei soggetti sono stati individuati sulla base delle informazioni raccolte dai vari responsabili, dall'andamento dello storico dei dati di monitoraggio, dai

requisiti contrattuali e dalle richieste espresse direttamente dai soggetti durante sopralluoghi o visite.

3.3. LA POLITICA INTEGRATA QUALITÀ E AMBIENTE

Delineando la politica integrata qualità e ambiente, l'organizzazione si prefigge di raggiungere i seguenti obiettivi:

- ridurre le non conformità tramite analisi statistiche degli sfridi, utilizzando i risultati come input per il continuo miglioramento e per attivare le eventuali azioni correttive, e tracciando la produzione;
- accrescere la propria competitività investendo in macchinari di ultima generazione, ricercando nuove soluzioni tecniche e promuovendo l'utilizzo di tecnologie sicure, efficienti ed eco-compatibili;
- salvaguardare l'ambiente mettendo in atto una serie di azioni, ossia: garantire il minore impatto possibile dell'azienda sull'ecosistema, sensibilizzare le parti interessate alle buone pratiche ambientali, minimizzare il consumo di energia e materiali di scarto riducendo i rifiuti e l'inquinamento, e avvalersi di fornitori che offrono prodotti in conformità alle norme di qualità, ambiente e sicurezza;
- impegnarsi costantemente su aspetti quali Salute e Sicurezza sul posto di lavoro, effettuando una sorveglianza sanitaria periodica e prevenendo le malattie professionali diversificando il turnover di commessa;

- educare e coinvolgere il personale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- garantire l'efficienza del SGQA, verificando la corretta applicazione di quanto previsto dalle Procedure di Sistema e dai flussi di Processo tramite controlli costanti, audit interni e riesami periodici.

3.4 LA VALUTAZIONE DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITA'

La Direzione, in accordo con i responsabili di funzione, ha scelto di utilizzare il metodo SWOT nell'analisi rischi/opportunità.

Una delle ultime analisi effettuate riguarda il fenomeno COVID-19 di cui l'azienda analizza due aspetti. I risultati ottenuti sono i seguenti:

- I. "Sicurezza e Salvaguardia della salute dei lavoratori" (contesto interno – fattore aziendale).
 - Punti di forza: il layout aziendale consente il distanziamento dei dipendenti e l'azienda ha elargito il "Protocollo di Sicurezza anti-contagio" (acquisto dei dispositivi di sicurezza e monitoraggio del rispetto delle norme di sicurezza);
 - opportunità: prevenire il rischio di contagio all'interno dell'azienda;
 - punti di debolezza: il mancato rispetto delle norme di sicurezza da parte dei lavoratori;
 - minacce: il rischio di contagio all'interno dell'azienda.

In conclusione l'azienda si è posta l'obiettivo di incrementare le conoscenze del personale in materia di sicurezza sul posto di lavoro per ovviare la diffusione del Covid-19.

II. “Impatto economico” (contesto interno/esterno – fattore economico).

- Punti di forza: le materie prime utilizzate in azienda non sono deperibili, l'azienda ha un'ottima solidità aziendale che gli permette di mantenere la forza lavoro e il Codice ATECO aziendale appartiene ai settori senza obbligo di chiusura in fase di lockdown;
- opportunità: l'utilizzo di risorse ed incentivi stanziati a supporto dell'emergenza e il possibile ampliamento dei mercati dovuto all'indebolimento di aziende concorrenti;
- punti di debolezza: difficoltà nel reperire materie prime dovuta a problematiche di logistica e alla chiusura temporanea dei fornitori e decremento degli ordini da parte dei clienti causati dalla chiusura delle attività;
- minacce: il blocco della business-continuity e degli investimenti.

L'organizzazione cercherà di sfruttare l'opportunità di effettuare nuovi investimenti e di contenere la riduzione del fatturato.

3.5 AUDIT

Per ottenere gli attestati UNI EN ISO 9001:2015 e 14001:2015 l'ente di certificazione svolge il controllo prima della scadenza del certificato in vigore (durata 12 mesi). L'audit viene svolto in un primo momento con il sopralluogo direttamente in produzione da parte dell'auditor, il quale rileva o meno casi di non conformità. Si procede quindi, all'intervista e dunque al controllo, da parte dell'auditor, dell'analisi del contesto, delle procedure, delle informazioni documentate e degli audit interni elaborati dal responsabile qualità e ambiente. Nella fase conclusiva dell'audit vengono quindi redatte le non conformità (minori o maggiori) e le osservazioni eventualmente rilevate dall'auditor.

Qualora venga rilevata una o più NC, la ditta è tenuta a dare evidenza della causa della stessa e deve inoltre esplicitare come intende risolverla. In conclusione, l'auditor, dopo essersi accertato della risoluzione della NC, conferisce alla ditta i certificati (si veda la figura 3.4).

Figura 3.4 – Certificati UNI EN ISO 9001:2015 e 14001:2015



Fonte – www.gianoplast.it

CONCLUSIONI

L'obiettivo principale di questo elaborato è stato delineare l'importanza nel contesto odierno, sempre più competitivo, di implementare nelle aziende un Sistema di Gestione integrato Qualità e Ambiente dando così una risposta concreta alle nuove esigenze di gestione. Perseguendo la "Qualità Totale" si creano aziende dinamiche indirizzate all'innovazione e al miglioramento continuo delle proprie attività con l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei clienti e monitorare i comportamenti della concorrenza. È importante che l'azienda sappia in quale direzione andare, così da *"fare sempre meglio le cose giuste"* (Faraglia, 2018, p. 273).

Seguendo tale logica in azienda, il successo si raggiunge definendo una cultura orientata ai principi della "Qualità Totale" da trasmettere all'intera organizzazione così da proiettare ogni individuo a migliorare la qualità del proprio lavoro. Il fulcro risiede nel ruolo della leadership la quale *"assicura che le potenzialità individuali e delle organizzazioni siano utilizzate in modo ottimale, [...], incrementando il livello di prestazione"* (La Bella, 2005, p. 273 riportato in Faraglia, 2018).

Adottare i valori della "Qualità Totale" richiede pazienza e costanza e, per tale motivo, molte imprese italiane non riescono ad applicarli poiché perseguono una logica "occidentale" di ottenere subito i risultati-obiettivo. Negli ultimi anni però si è compreso maggiormente il valore aggiunto che un SGQ dà alla propria impresa,

ponendo più attenzione ai principi della QT al fine di acquisire la conformità alle norme internazionali UNI EN ISO.

BIBLIOGRAFIA

- BIAGI M. e VIGORITA L.S. (1993), *Qualità Totale*, in “Diritto delle relazioni industriali”, numero 2/III, Giuffrè Editore, Milano.
- CINDRIĆ Z., KARLOVIĆ B. e MEDIĆ S. (2016), *New standard ISO 9001:2015 and its effect on organizations*, in “Interdisciplinary Description of Complex System”, Karlovac University of Applied Sciences, Croatia.
- FARAGLIA D. (2018), *Qualità per competere. Approcci, modelli e misure per il successo durevole delle organizzazioni e per facilitare l'applicazione della norma ISO 9001:2015*, FrancoAngeli, Milano.
- FONSECA L.M. (2015), *ISO 9001 Quality Management System through the Lens of Organizational Culture*, in “Quality – Access to Success”, Vol. 16, No. 148/October 2015.
- NORMA UNI EN ISO 9001:2015.
- PAVLETIĆ L. (2016), *Le nuove norme sui Sistemi di Gestione per la Qualità (UNI EN ISO 9001:2015) e Gestione Ambientale (UNI EN ISO 14001:2015). Approccio metodologico al cambiamento*, FrancoAngeli, Milano.