



I.S.F.O.A. HOCHSCHULE FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN UND MANAGEMENT LIBERA E PRIVATA UNIVERSITÀ DI  
DIRITTO INTERNAZIONALE INTERNATIONAL OPEN UNIVERSITY UNIVERSITÀ TELEMATICA A DISTANZA ENTE DI  
RICERCA SENZA SCOPO DI LUCRO E DI INTERESSE GENERALE

Istituzione Privata Svizzera di Istruzione Superiore Universitaria e di Ricerca Accademica di Qualità Internazionale

# **CORSO DI LAUREA**

## **IN**

# **SCIENZE ECONOMICHE AZIENDALI**

**Facoltà**  
**Economia e Gestione Aziendale**

**Titolo Tesi di Laurea**  
**L'impatto della Qualità dei Processi Produttivi e della**  
**Formazione del Personale sulle Performance Aziendali**

Relatore  
Prof.ssa Irene Richini

Laureando  
Carlo Chiarelli  
Matricola n. 337090

**ANNO ACCADEMICO 2023-2024**

## INDICE

### INTRODUZIONE

p. 2

Obiettivi della tesi

Domande

Metodologia della tesi

### CAPITOLO 1 – REVISIONE DELLA LETTERATURA

1.1. La Qualità nei Processi Produttivi: definizioni e conetti chiave

p. 4

1.2. Teorie sulla formazione del personale

p. 7

### CAPITOLO 2 – RELAZIONE TRA QUALITÀ E FORMAZIONE: IMPATTO SULLA PERFORMANCE AZIENDALE

2.1 Dove implementare il concetto di Qualità dei Processi Aziendali

p. 11

2.2 Esposizione ed analisi sull' Organizzazione e Formazione

p. 12

2.3 Implementazione del concetto Qualità: il Prodotto Finale di Valore e Organigramma.

p. 15

### CAPITOLO 3 – INTEGRAZIONE DEI DATI

3.1. Schematizzare i processi aziendali

p. 17

3.2. Vantaggi della formazione e miglioramento della qualità nei processi produttivi.

p. 22

3.3 Analisi dell'ultima versione della Norma ISO - Sistemi di Gestione per la Qualità

p. 23

### CONCLUSIONI

p. 27

### APPENDICE

p. 34

### BIBLIOGRAFIA

p. 42

## **Introduzione**

### **Obiettivi della tesi**

L'obiettivo principale di questa tesi è analizzare l'impatto della Qualità dei Processi Produttivi e della Formazione del Personale sulle Performance Aziendali. Si intende esaminare come queste due variabili possano influenzare l'efficienza, la produttività e la competitività delle imprese italiane.

Attraverso un'analisi empirica, si vuole valutare la definizione della Qualità nell'organizzazione aziendale e le pratiche del miglioramento continuo e gli investimenti nella formazione, al fine di comprendere come questi fattori influenzino l'efficienza operativa, le performance aziendali, la competitività delle aziende, la qualità del prodotto, la soddisfazione dei dipendenti e dei clienti / utenti finali.

La tesi si concentra sulle definizioni e concetti normativi, infine analizza anche nuove strategie per l'ottimizzazione dei processi e lo sviluppo delle competenze del personale.

### **Domande**

- Cos'è la Qualità dei processi produttivi ed in che modo influisce sulla gestione impresa?
- Qual è il ruolo della Formazione del personale nel miglioramento dell'organizzazione aziendale?
- Qual è la relazione tra il concetto di Qualità e i Programmi di Formazione e come attuarli nella realtà d'impresa al fine di migliorare le performance aziendali?

## **Metodologia della Tesi**

La tesi utilizza un approccio sintetico, con apporto illustrativo delle conoscenze sull'argomento della Qualità Aziendale in relazione alla Formazione, selezionato attraverso l'identificazione, raccolta, lettura e critica dei lavori specifici e qualificati.

Lo scopo delle revisioni è di raggiungere nuove conclusioni su un questo argomento. Essere il punto di partenza per effettuare una "meta analisi". Dove per "meta analisi" si intende la raccolta di informazioni che mettono insieme dati compatibili e combinabili di precedenti studi.

Quindi la revisione è lo studio che ha l'obiettivo di rilevare, analizzare e sintetizzare diverse evidenze disponibili sull'argomento specifico esposto in questa tesi.

## Capitolo 1 - REVISIONE DELLA LETTERATURA

### 1.1 La Qualità nei Processi Produttivi: Definizioni e Concetti Chiave

Questo paragrafo si concentra sulle teorie e i concetti chiave relativi della <Qualità nei Processi Produttivi> con la Norma ISO 9001 (*ISO*® - *International Organization for Standardization - Organizzazione internazionale per la standardizzazione*).

La norma ISO 9001 - Sistemi di Gestione per la Qualità - circoscrive i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per un'organizzazione. I requisiti espressi sono di carattere generale e possono essere implementati da ogni tipo di organizzazione.

L'ultima revisione nel settembre 2015 (ISO 9001:2015), che è la 5° Edizione, la prima edizione è stata pubblicata nel 1987:

1987 1ª Edizione

1994 2ª Edizione

2000 3ª Edizione

2008 4ª Edizione

2015 5ª Edizione

2024 Emendamento 1: <*Climate Action Changes*> (Cambiamenti nell'Azione per il Clima)

L'ISO 9001 si rivolge a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, di qualsiasi settore e dimensione, manifatturiera o di servizi. È lo standard di riferimento internazionalmente riconosciuto per la gestione della Qualità di qualsiasi organizzazione che intenda rispondere contemporaneamente:

- all'esigenza dell'aumento dell'efficacia ed efficienza dei processi interni, quale strumento di organizzazione per raggiungere i propri obiettivi;
- alla crescente competitività nei mercati attraverso il miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione dei clienti.

Efficacia significa raggiungere gli obiettivi prefissati, quindi avere la lungimiranza di prevedere e risolvere i problemi inerenti all'organizzazione e la produzione.

Efficienza vuol dire utilizzare al meglio le risorse a disposizione, quindi incrementare il livello di abilità del personale e nell'utilizzo di tutti i beni, delle "immobilizzazioni", e non solo quelli materiali (strumenti, macchinari, ecc.) ma anche quelli immateriali e finanziari aziendali, al fine di ottenere Prodotti e Servizi di Qualità.

Scopo primario dell'ISO 9001 è il perseguimento della soddisfazione del proprio cliente in merito ai prodotti e servizi forniti, nonché il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, permettendo all'azienda certificata di assicurare ai propri clienti, il mantenimento e il miglioramento nel tempo della qualità dei propri beni e servizi.

Da questo punto di vista il modello ISO 9001 rappresenta uno strumento strategico in quanto mirato a:

- valutazione del contesto e parti interessate
- analisi di rischi ed opportunità come base per definire opportune azioni
- controllo dei costi,
- aumento della produttività
- riduzione degli sprechi.

Dal punto di vista sostanziale ciò si traduce nella riduzione del rischio di non rispettare quanto promesso ai clienti e nella capacità di tenere sotto controllo i processi tramite la misurazione delle prestazioni e l'individuazione di adeguati indicatori / indici.

Inoltre viene spesso richiesta dai bandi di gara pubblici.

La ISO 9001 è la norma di riferimento per un'organizzazione che intenda pianificare, attuare, monitorare e migliorare sia i processi operativi che quelli di supporto, progettando e implementando il sistema di gestione qualità come mezzo per raggiungere gli obiettivi.

Il cliente e la sua soddisfazione sono al centro della ISO 9001; ogni attività, applicazione e monitoraggio delle attività/processi è infatti volta a determinare il massimo soddisfacimento del cliente (e, se applicabile, utilizzatore finale).

Le fasi di applicazione della norma partono dalla definizione delle procedure e registrazioni per ogni singolo processo o macro processo identificato all'interno dell'organizzazione aziendale.

Si passa attraverso tutte le aree dell'organizzazione che comprendono:

Direzione Aziendale

Pianificazione

Risorse Umane

Marketing

Progettazione e Sviluppo del Prodotto o Servizio

Vendita

Approvvigionamento

Produzione o Erogazione

Logistica

Installazione

Assistenza (Post Vendita)

Il tutto con una attenta analisi delle opportunità aziendali, della definizione della missione e della visione aziendale espressa attraverso la politica della qualità. Un attento controllo commisurato alla realtà aziendale è effettuato sulla gestione delle risorse umane e strumentali. In Italia e in Europa si sta diffondendo notevolmente con incrementi annui considerevoli. Per alcuni settori e in relazione ai concorsi pubblici (appalti e bandi di gara) la certificazione ISO 9001 è obbligatoria.

La domanda fondamentale rimane: Come implementare questo concetto di Qualità all'interno della realtà d'impresa?

## 1.2 Teorie sulla Formazione del Personale

A oggi il concetto di “Formazione del Personale” si è ben introdotta nel panorama per lo sviluppo economico aziendale, evolvendosi in questi ultimi 30 anni. In effetti precedentemente la formazione del personale si basava principalmente, se non unicamente, sul percorso scolastico individuale Statale: Diploma e percorso Universitario.

Con la comparsa del concetto di “Qualità”, alla fine degli anni ‘80 inizio anni ’90 (in Italia) e lo scopo d’introdurlo nell’attività lavorative, iniziò a percepirsi anche l’esigenza d’inserire “Cicli Formativi” interni alla realtà aziendale. Erano già presenti nel settore edile, soprattutto per Corsi sulla Sicurezza<sup>1</sup>, offerti principalmente da Istituti per l’Istruzione Professionale dei Lavoratori Edili. Le tecniche di apprendimento e sviluppo delle competenze si basano su percorsi didattici a presenza, intercalati da attività pratiche educative.

Altra realtà che iniziò a comparire furono le Società Private di Formazione e Consulenza aziendale. L’obiettivo è fornire soluzioni pratiche e di supporto continuo che favoriscano la crescita e la competitività nel settore di riferimento. Quindi offrire servizi personalizzati sia alle aziende corporate, che alle piccole e medie imprese (PMI). Queste società di Consulenza e Formazione private si indirizzano nella gestione delle risorse umane e coaching aziendale, mirando nel potenziare e sviluppare le dimensioni aziendali, coinvolgendo i Dirigenti nel creare strategie su misura, potenziare le competenze del team, concentrandosi quindi sullo sviluppo del capitale umano, assieme al coaching dei Dirigenti al fine di potenziare le Leadership e le capacità di Management.

Nei primi anni del XXI secolo l’Unione Europea e il Ministero del Lavoro Italiano introdussero finanziamenti sulla formazione continua e dei programmi di sviluppo professionale, quali ad esempio i Fondi Interprofessionali per la formazione continua delle imprese.

---

<sup>1</sup> nota: Esempio è l’Ente di Formazione IIPLE - Istituto per l’Istruzione Professionale dei Lavoratori Edili della Provincia di Bologna - il quale è stato fondato nel 1947. Si occupa della formazione di tutti i profili professionali dell’edilizia per aggiornare – qualificare – perfezionare gli addetti del settore, i professionisti ed anche i giovani non ancora occupati. – Riferimento sito: <https://www.edili.com/chi-siamo/iiple/>

Cosa sono i Fondi Interprofessionali.<sup>2</sup>

I fondi interprofessionali costituiscono un grande vantaggio per le aziende poiché rendono possibile formare gratuitamente il personale dipendente, permettendo un aggiornamento costante delle competenze professionali della forza lavoro.

I fondi paritetici interprofessionali (costituiti con la Legge 388/2000) sono organismi di natura associativa supportati dalle organizzazioni sindacali, e con l'obiettivo di promuovere attività di formazione rivolte a lavoratori occupati.

Si rimanda al seguente Link del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per visionare l'Elenco fondi paritetici nazionali interprofessionali e fondi bilaterali:

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus/fondi-alle-imprese-la-formazione-continua/pagine>

Quali sono i vantaggi dei fondi interprofessionali.

I vantaggi dei fondi interprofessionali per le aziende sono molteplici:

- Maggior competitività dell'impresa grazie alla possibilità di poter formare con costanza le risorse umane
- Incremento del business aziendale, conseguenza diretta del potenziamento del *know how* e delle conoscenze acquisite con la formazione

Valorizzazione professionale del personale dipendente e aumento della motivazione e della produttività

- 
- Riduzione dei costi per la formazione con notevole risparmio sul budget annuale (dato che l'attività formativa è completamente gratuita)

---

<sup>2</sup> nota: Descrizione dei Fondi interprofessionali tratti dal sito web [www.e-cons.it](http://www.e-cons.it) - E-CONS S.R.L. - Via del Lavoro 4 - 35040 Boara Pisani (PD)

Alcuni Esempi:

### FONDIMPRESA

Fondimpresa è il fondo interprofessionale istituito da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, che permette alle aziende aderenti di destinare parte dei contributi obbligatori per il finanziamento della formazione dei dipendenti, migliorando così le loro competenze professionali, senza ulteriori costi aggiuntivi. Le risorse accantonate possono essere utilizzate dalle aziende attraverso tre modalità differenti:

**Conto Formazione:** è un conto individuale e ogni azienda aderente ha a disposizione un tempo e con le modalità che ritiene più idonei, presentando al Fondo dei Piani Formativi.

**Conto di Sistema:** è un conto collettivo pensato per promuovere la formazione nelle aziende di piccole dimensioni, incentivando così l'aggregazione di imprese su piani formativi comuni, sia in ambito settoriale che territoriale.

**Contributo Aggiuntivo:** strumento riservato alle PMI, al fine di fornire maggiori possibilità di utilizzare il proprio Conto Formazione, di solito non sufficiente a finanziare tutte le attività formative richieste.

### FONDARTIGIANATO

Questo è un Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua (istituito dalla legge 388/2000), costituito da Confartigianato, CNA, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL, UIL e che permette di destinare parte dei contributi versati dalle aziende per la formazione e l'aggiornamento del personale dipendente. Tra tutti i fondi è stato il primo ad essere autorizzato dal Ministro del Lavoro e ciò è stato un risultato importante per le parti sociali dell'Artigianato, da molti anni impegnate nel campo della formazione. Fondartigianato ha i seguenti obiettivi:

- Promuovere e diffondere la cultura della formazione continua;
- Realizzare in modo efficace piani formativi per le imprese, il territorio e i vari settori di riferimento;
- Favorire la competitività delle imprese;
- Incentivare la valorizzazione delle risorse umane.

## FONARCOM

Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua

FonARCom è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per il finanziamento della formazione continua di lavoratori e dirigenti di imprese italiane.

È stato fondato nel 2005 da un accordo tra l'organizzazione datoriale CIFA (Confederazione Italiana delle Federazioni Autonome) e l'organizzazione sindacale CONFSAL (Confederazione Generale dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori) ed è presente nelle relative sedi di Roma, Milano e Palermo. L'obiettivo di FonARCom è poter offrire alle aziende aderenti la possibilità di realizzare piani formativi finalizzati allo sviluppo aziendale e delle risorse umane, attraverso il versamento INPS dello 0,30% delle retribuzioni dei dipendenti soggette all'obbligo contributivo.

Attraverso FonARCom quindi, tutte le aziende italiane, sia PMI che grandi imprese, possono accedere ai finanziamenti per poter finanziare la formazione aziendale e il miglioramento delle competenze del proprio personale.

FonARCom non ha alcuno scopo di lucro e utilizza pertanto tutte le risorse accantonate per sovvenzionare le imprese aderenti attraverso:

Attività di formazione continua tramite gli strumenti di finanziamento alle aziende;

Azioni finalizzate alla gestione del Fondo (sperimentali, di ricerca ecc.)

Attività di informazione e promozione della formazione continua;

Attività relative alla gestione interna del fondo.

## 2. RELAZIONE TRA QUALITÀ E FORMAZIONE: IMPATTO SULLA PERFORMANCE AZIENDALE

### 2.1 Dove implementare il concetto di Qualità dei Processi Aziendali

Dall'analisi dei paragrafi precedenti si introduce il concetto come il miglioramento della Qualità dei processi produttivi possa portare ad un incremento delle performance aziendali, oltre alla riduzione degli sprechi e dei costi operativi.

Come valutato nel corso di Economia Aziendale, e nelle discussioni riguardo il concetto di "Concorrenza Allargata", vi è da considerare la definizione di <Stakeholder> (inglese, lett. "portatore di interessi") che è un soggetto o gruppo coinvolto in un'iniziativa economica, società o altro progetto, con interessi legati all'esecuzione o dall'andamento dell'iniziativa stessa. Fanno parte di tale insieme: clienti, fornitori, finanziatori (es. banche e azionisti, o shareholder), collaboratori, dipendenti, ma anche gruppi di interesse locali o esterni, come i residenti di aree limitrofe a un'azienda e le istituzioni statali relative all'amministrazione locale.

Tale definizione fu elaborata nel 1963 presso il *Research Institute dell'Università di Stanford*. Il primo libro sulla teoria degli stakeholder è <<*Strategic Management: A Stakeholder Approach*>> di *Edward Freeman*<sup>3</sup>, che diede anche la prima definizione degli stakeholder come «soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere». Secondo questa teoria, il processo produttivo di un'azienda deve soddisfare delle soglie critiche di costo, servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni stakeholder. Al di sotto di una prestazione minima, il cliente cambia fornitore, i dipendenti si dimettono e i processi materialmente non possono continuare.

Con il tempo prevale il "*Filone Etico*". Nel 1984, insieme a *William M. Evan* in <*A Stakeholder Approach on Modern Corporation: "The Kantian Capitalism"*>, si definiscono stakeholder i soggetti che possono influenzare l'impresa oppure che sono influenzati dall'impresa. L'impresa deve tener conto anche di quanti non hanno potere diretto su processi e profitti, ma ne subiscono le conseguenze, come un impatto ambientale negativo.

---

<sup>3</sup>Nota: R. Edward Freeman, Alexander Moutchnik (2013): Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1.

## 2.2 Esposizione ed analisi sull'Organizzazione e Formazione

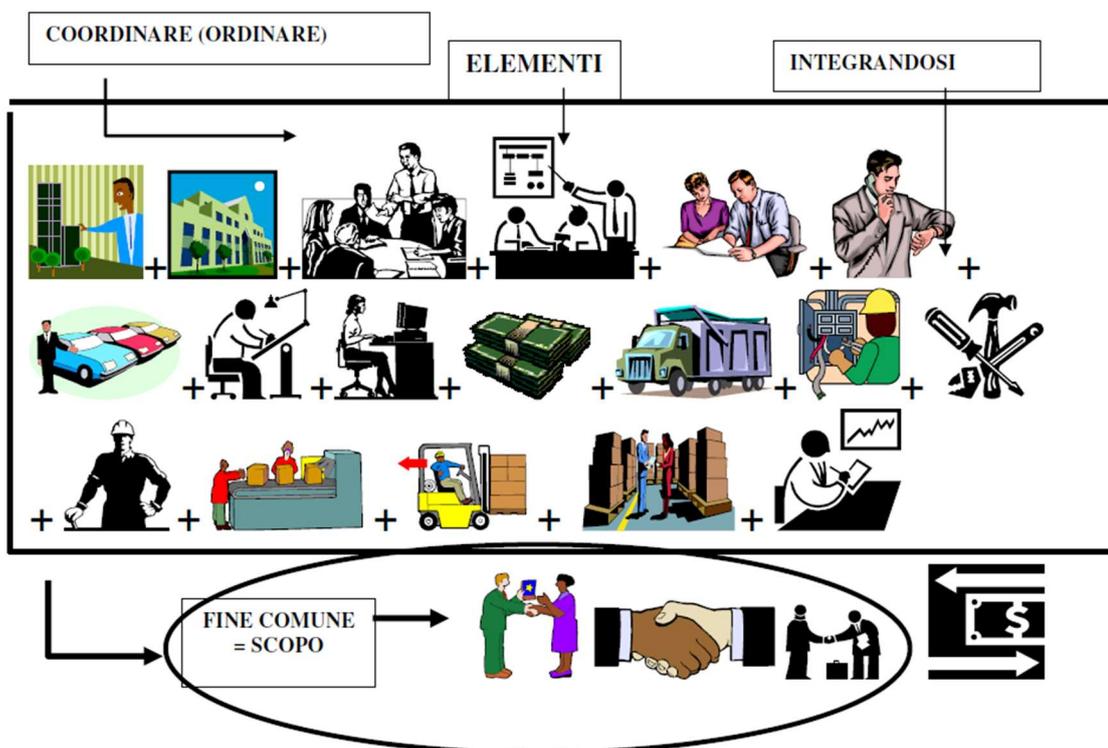
Ho esaminato l'effetto della formazione del personale in relazione alla produttività, efficienza e soddisfazione lavorativa, ed emerge un fattore importante: la capacità di organizzare.

Per comprendere quanto sia importante la formazione di ogni componente dell'azienda, dai dipendenti ai dirigenti e soci amministrativi, si sono esaminate le seguenti definizioni e concetti, espressi anche con definizioni visive:

Definizione di Organizzare: (Dizionario Garzanti) [or-ga-niz-zà-re] v. tr. 1) Coordinare (ordinare) i vari elementi che costituiscono un insieme in modo che, interagendosi reciprocamente, concorrano alla realizzazione di un fine comune: organizzare un ufficio, un'azienda; organizzare un servizio, un lavoro; organizzare la propria vita, le proprie idee; organizzarsi la giornata | ordinare, preparare, predisporre quanto è necessario per la buona riuscita di qualcosa: organizzare una manifestazione, una festa.

Definizione visiva: Organizzare.

Fig. 1



## Definizioni:

- 1 Coordinare: mettere ordine parti di un tutto.
- 2 Ordinare: mettere nel giusto spazio ogni cosa seguendo un determinato criterio.>
- 3 Elementi: le parti che compongono un insieme.
- 4 Integrare (/arsi): completarsi a vicenda.
- 5 Fine Comune (scopo): ciò che si vuole raggiungere.
- 6 Confusione: Una confusione può essere definita come una serie di fattori o circostanze che non sembrano avere una soluzione immediata. Più in generale, una confusione è movimento casuale.

## Conclusione:

Lo scambio (= Ricavi) avviene dopo aver organizzato, preparato il prodotto, averlo consegnato a un cliente soddisfatto, e se vi sarà maggiore Qualità in tutti i processi, più si avrà più scambio, quindi più guadagni/utili netti.

Definizione di manager: (trad. Ing. Manager/Executive: Dirigente) (Dizionario Garzanti)

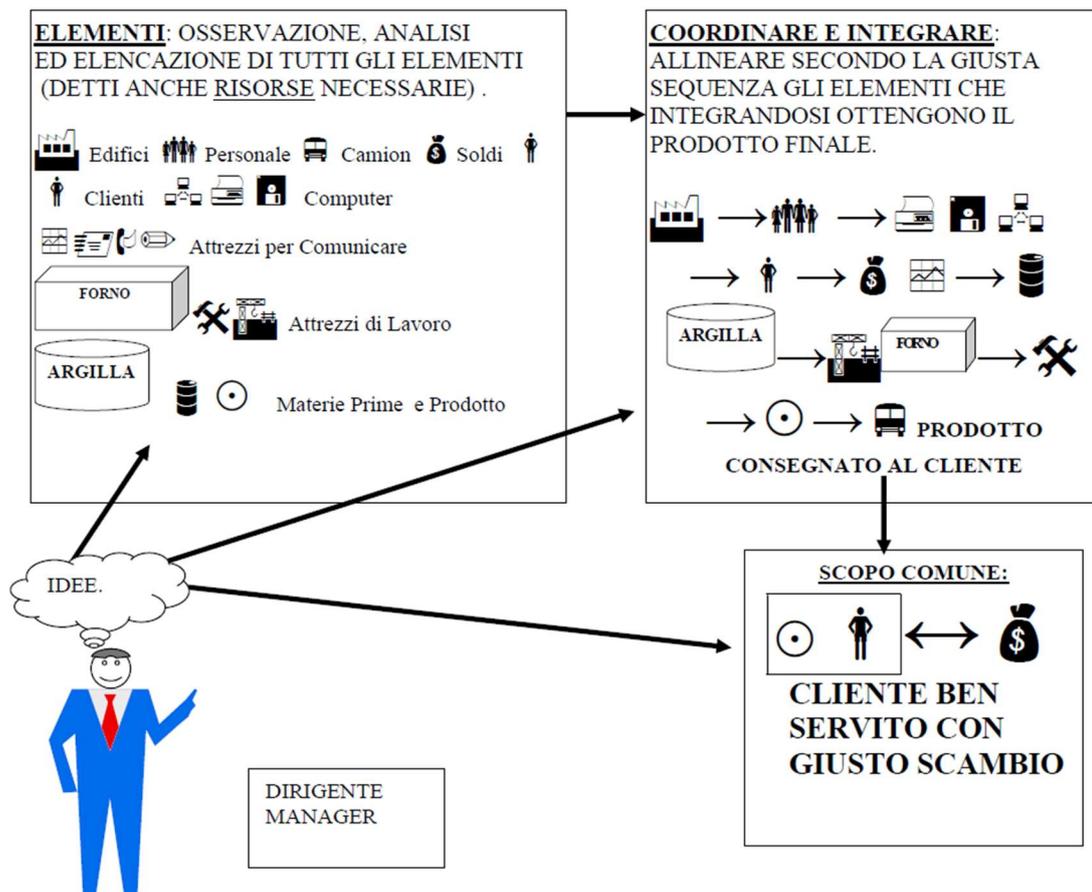
1) chi, in un'impresa o in un settore, ha responsabilità di coordinamento o di indirizzo dell'attività di altre persone; dirigente;

2) chi cura gli interessi di una squadra sportiva, di un atleta, di una compagnia teatrale, di un attore, di un cantante; impresario; – s.m. *management* – dal v. *to manage*: l'abilità con cui gli elementi di un'attività vengono allineati e messi in atto si chiama management. I gruppi appaiono lenti, inefficienti, infelici, inattivi o litigiosi soltanto quando questi fattori non sono allineati, resi noti e coordinati, sbloccando e allineando gli elementi di questa scala in relazione all'attività del gruppo, si può migliorare qualunque attività.

Interessante l'etimologia: Voce inglese; propriamente 'direzione', derivazione di '*to manage*', che è dall'italiano 'maneggiare'; in origine 'maneggiare cavalli', poi 'amministrare, governare' –

Definizione visiva: come il dirigente mette ordine nell'azienda

Fig. 2



Quindi il Dirigente per implementare un sistema organizzativo volto al miglioramento dell'efficienza dell'impresa come prima cosa deve analizzare ed individuare le risorse ed elencare ogni elemento strutturale della propria azienda; quindi determinare il flusso e la sequenza in cui ogni elemento si coordina e si integra in modo consequenziale e armonico fino al conseguimento del prodotto consegnato al cliente, individuando per ogni settore quale siano le competenze necessarie che servono per svolgere tale mansione, infine determinare quale formazione e *know how* si deve possedere per garantire in modo efficiente lo svolgimento l'attività di ogni specifica attività. Nel sistema di gestione per la qualità vediamo la correlazione di *'input e output'* dei processi, dove l'output di un processo divento l'input del processo successivo, i quali includono lo scopo, gli obiettivi, le misurazioni e gli indicatori, i proprietari del processo, i controlli, i fornitori, i clienti e le risorse necessarie per eseguire i processi.

### 2.3 Implementazione del concetto Qualità: il Prodotto Finale di Valore e Organigramma.

Per implementare il Sistema di Gestione della Qualità (ISO 9001) viene richiesto all'Alta Direzione di elaborazione l'organigramma aziendale. Questo è un elemento essenziale al fine di delineare le attività aziendali ed organizzate attraverso una logica di processo. Fase dopo fase il processo mira al raggiungimento di uno scopo. Tecnicamente si dice che il processo deve fornire il suo *output*, cioè un 'prodotto'. Quindi vediamo come lo studioso americano di tecniche manageriali L. Ron Hubbard cita e descrive la definizione di prodotto, prodotto finale di valore e sotto prodotto<sup>4</sup>.

<<Def. Prodotto: 1 - Una cosa completata che ha valore di scambio all'interno od all'esterno dell'attività. 2 - Un prodotto è un servizio od articolo finito d'alta qualità, nelle mani della persona o gruppo da servire, in cambio della quale si riceve qualcosa di valore. Ecco cosa è un prodotto. È' un servizio od articolo finito d'alta qualità, in mano al consumatore in cambio di qualcosa di valore. Se non può essere scambiato, non è un prodotto. Anche all'interno di un'impresa od organizzazione, un singolo impiegato deve mettere il suo servizio o articolo nelle mani di un altro membro dell'organizzazione, prima che possa essere considerato un prodotto. Il singolo individuo produce uno o più prodotti che passano a un altro reparto dell'impresa o al di fuori dell'organizzazione (nella società, ecc.), e che poi gli viene poi restituito sotto forma di denaro o di buona reputazione, o perlomeno sotto forma di reputazione sufficiente ad evitare il suo abbandono o distruzione.

Def. Prodotti Finale Di Valore: 1. Qualcosa che si può scambiare con altre attività, ricevendo in cambio sostegno. Sostegno normalmente consiste in denaro, cibo, vestiario, alloggio, tolleranza e cooperazione (benevolenza), ecc.

Def. Sotto Prodotti: 1) Queste sono le azioni reali e tangibili da intraprendere per ottenere prodotti reali in quantità. In altre parole, ottenendo i prodotti di minore entità, esattamente definiti, si può in seguito conseguire il Prodotto Finale di Valore. 2) Se si prende un qualsiasi prodotto finale di valore, e si risale a ritroso alle azioni che portano a quel prodotto, passo dopo passo, usando un'analisi basata su essere-fare- avere di ciò che ci è servito per ottenerlo, ed infine le si elencano come azioni preliminari, si otterrà una lista di sottoprodotti.>>

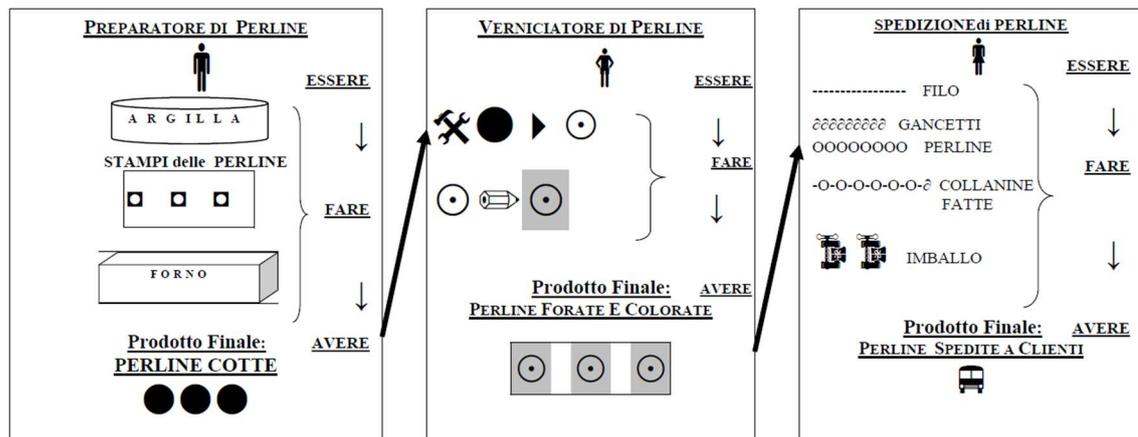
---

<sup>4</sup> nota: Riferimenti e definizioni tratti dai corsi erogati dall'istituto di Formazione Manageriale H.C.A. Int - Hubbard College of Administration International®

Def. Ordinare: mettere nel giusto spazio ogni cosa seguendo un determinato criterio.

Definizione visiva: Ordinare l'Organizzazione – Prodotto Finale di Valore - Sotto Prodotti:

Fig. 3



Definizione: Organigramma

[Rif. Dizionario Treccani] s. m. [comp. di organi(co) e -gramma] (pl. -i). – 1. Grafico rappresentante l'articolazione gerarchica e funzionale dei varî organi di un ufficio, servizio o amministrazione; più genericamente, la ripartizione e la distribuzione dei posti, con i relativi compiti, incarichi e gradi di responsabilità, all'interno di un ente o complesso organizzato: l'o. del vertice aziendale; ampliare l'o. dell'ufficio studi; il nuovo o. della direzione del partito. 2. Per analogia, la rappresentazione grafica dei sottoinsiemi di un sistema e dei loro reciproci rapporti.

Definizione tecnica: è un pannello che mostra le funzioni di un'organizzazione, i suoi doveri, le sequenze delle sue azioni e il suo ordinamento gerarchico. L'organigramma mostra lo schema secondo il quale ci si organizza per ottenere un prodotto. Costituisce lo schema dei terminali e dei loro flussi.

## CAPITOLO 3 – INTEGRAZIONE DEI DATI

### 3.1. Schematizzare i processi aziendali

Esaminando le informazioni raccolte nei paragrafi precedenti, inserendoli nel contesto d'impresa, emerge la visione di un sistema di logico e semplice nel poter visualizzare in modo grafico le varie aree produttive di cui si compone l'azienda.

Il sistema di gestione per la qualità proposto dalla ISO 9001:2015 è molto pratico e molto semplice. Un fattore importante del successo di un sistema di gestione consiste nell'assicurare che il sistema sia proporzionato e confacente alla realtà aziendale da disciplinar

Nell'attuazione di un sistema è molto importante codificare i processi aziendali e quelli della qualità in maniera molto semplice in modo tale che le procedure non siano troppo pesanti da leggere e tanto lunghe da impegnare troppo tempo. Un sistema di gestione per la qualità molto complesso porterebbe inevitabilmente ad un suo "disuso". Il sistema di gestione per la qualità deve essere snello, di facile consultazione e di immediato utilizzo. Come afferma lo studioso americano di tecniche manageriali L. Ron Hubbard a proposito dell'organizzazione e dell'organigramma:

<<Se abbiamo una gran quantità di cui occuparci, dobbiamo inserire delle persone. Se le aggiungiamo senza un organigramma, aggiungiamo anche della confusione. L'organizzazione senza un organigramma crollerà a causa di sovraccarico, flussi e procedure contrari. Questo conflitto di cose diventa confusione. Una confusione è semplicemente questo: un flusso senza alcuno schema. Le particelle collidono, rimbalzano e rimangono nell'area. Perciò non vi è un prodotto perché per avere un prodotto qualcosa deve fluire verso l'esterno.>><sup>5</sup>

Quindi l'autore ha elaborato e descritto l'organigramma basilare per schematizzare i processi aziendali, seguendo il ragionamento logico dei flussi e dei processi aziendali analizzato nei paragrafi precedenti di questa tesi.

---

<sup>5</sup>Nota: tratto dall'articolo del 13 settembre 1970 "Organizzazione di Base" - corso "Organization Executive Course" di L. Ron Hubbard

È suddiviso in 7 Divisioni applicabili sia alle micro imprese fino alle grandi organizzazioni, e per schematizzare si riporta l'organigramma ideata dalle ricerche manageriali di L. Ron Hubbard, ed esse sono:

Divisione Dirigenziale: comprende le attività di ideazione delle politiche aziendali, elaborazione strategica e dei programmi, questioni legali.

Divisione Comunicazione: Reception e comunicazioni interne, assunzione del personale, gestione degli indici e statistiche aziendali.

Divisione Commerciale: marketing, promozioni e vendite

Divisione Amministrativa: Gestione delle entrate, uscite e contabilità

Divisione Produzione: approvvigionamento, produzione e consegna

Divisione Qualità: verifica, correzione, certificazione

Divisione Divulgazione: pubbliche relazioni, filiali, divulgazione immagine aziendale.

Figura 4

	<b><u>DIV. 1</u></b>	<b><u>DIV. 1</u></b>	<b><u>DIV. 2</u></b>	<b><u>DIV. 3</u></b>	<b><u>DIV. 4</u></b>	<b><u>DIV. 5</u></b>	<b><u>DIV. 6</u></b>
<b>ESSERE</b> (AVVIARE)	Resp. dei Dirigenti	Resp. Delle Comunicazioni	Resp. Commerciale	Resp. Contabile	Resp. dei Servizi	Resp. Qualificazione	Resp. Delle PR
Il Titolo,  Il Nome della Mansione  Conoscenza e Know How	<b><u>FUNZIONI</u></b> Questa divisione si occupa di creare e mantenere l'Azienda in essere, prepara strategie, piani e programmi al fine di vendere e consegnare i servizi. Gestisce le faccende legali e di sicurezza. Inoltre è la divisione dove ha sede il Direttore Esecutivo e i Consigli dei Dirigenti.	<b><u>FUNZIONI</u></b> Questa divisione si occupa della gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita. Si occupa di assumere sempre nuovo personale ed inserirlo nei posti richiesti. Inoltre si occupa delle ispezioni, dell'etica e del controllo delle statistiche dell'Azienda	<b><u>FUNZIONI</u></b> Si occupa di creare e gestire tutto il Marketing delle varie attività e prodotti che l'Azienda tratta. Prepara la giusta promozione per tutti questi prodotti. Inoltre è responsabile di contattare e vendere tutti i vari servizi e prodotti che tratta.	<b><u>FUNZIONI</u></b> Questa divisione è responsabile di gestire tutte le entrate che derivano dai servizi e prodotti venduti. È responsabile di pagare tutti i fornitori per i quali è debitrice. Inoltre è responsabile di tenere documentazioni i registrate in modo impeccabile ed accurato	<b><u>FUNZIONI</u></b> Essa è responsabile di seguire i clienti di ogni prodotto \ servizio venduto al fine che siano programmati e serviti a dovere. In questa divisione vi sono tante sezioni quanti sono i differenti prodotti \ servizi che l'azienda gestisce.	<b><u>FUNZIONI</u></b> Questa divisione principalmente è responsabile di verificare e correggere la qualità dei servizi \ prodotti da consegnare. Inoltre si occupa della formazione del personale da inserire e rendere pienamente addestrate e produttive. Certifica la qualità finale dei servizi / prodotti fatti.	<b><u>FUNZIONI</u></b> Questa divisione è responsabile di creare e mantenere un'eccellente PR nella società e trovare nuovi contatti per poter espandere la consegna dei servizi / prodotti dell'Azienda. È responsabile dei vari collegamenti con le unità produttive e di servizio esterne. Gestisce i successi.
<b>FARE</b> (CAMBIARE) Azioni della mansione. Uso certo degli strumenti del mestiere Produrre. Funzioni.							
<b>AVERE</b> (FERMARE) Il prodotto finito.  Fermare.  Possedere.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> A) Org in espansione; B) Strategie e piani che dirigono verso l'espansione;	<b><u>PRODOTTO:</u></b> Staff stabili sul loro posto, etici e produttivi.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> A) Azioni di Marketing & Pubblicazioni ben fatte che creano grandi flussi di pubblico. interessati ai servizi. B) Vendite di servizi che creano entrate superiori alle uscite.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> Fondi riscossi, creditori soddisfatti e documentazioni i ben registrate degli affari finanziari che portano beni e riserve di valore preservati.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> Prodotti ben fatti e consegnati a Clienti soddisfatti.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> Clienti e staff corretti, addestrati ed efficienti, che ottengono i loro sotto prodotti e prodotti finiti.	<b><u>PRODOTTO:</u></b> PR ben fatte e collegamenti ben mantenuti con le unità esterne che dà come risultato un campo interessato ai servizi dell'azienda e che lo richiede.

AVERE = IL PRODOTTO FINALE AZIENDALE.

Per riassumere si espongono le varie descrizioni dei vari Divisione dell'Organigramma, indicando il responsabile di ogni area, le funzioni e il prodotto finale:

#### Divisione 7 - Responsabile Ufficio dei Dirigenti

##### Funzioni

Questa divisione si occupa di creare e mantenere l'Azienda in essere, prepara strategie, piani e programmi al fine di vendere e consegnare i servizi. Gestisce le faccende legali e di sicurezza. Inoltre è la divisione dove ha sede il Direttore Esecutivo e i Consigli dei Dirigenti.

##### Prodotto:

- A) Organizzazione in espansione;
- B) Strategie e piani che dirigono verso l'espansione

#### Divisione 1 – Responsabile delle Comunicazioni

##### Funzioni

Questa divisione si occupa della gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita. Si occupa di assumere sempre nuovo personale ed inserirlo nei posti richiesti. Inoltre si occupa delle ispezioni, dell'etica e del controllo delle statistiche dell'Azienda.

##### Prodotto:

Staff stabili sul loro posto, etici e produttivi.

#### Divisione 2 - Responsabile Commerciale

##### Funzioni

Si occupa di creare e gestire tutto il Marketing delle varie attività e prodotti che l'Azienda tratta. Prepara la giusta promozione per tutti questi prodotti. Inoltre è responsabile di contattare e vendere tutti i vari servizi e prodotti che tratta.

##### Prodotto:

- A) Azioni di Marketing & Pubblicazioni ben fatte che creano grandi flussi di pubblico interessati ai servizi.
- B) Vendite di servizi che creano entrate superiori alle uscite.

### Divisione 3 - Responsabile Contabile

#### Funzioni

Questa divisione è responsabile di gestire tutte le entrate che derivano dai servizi e prodotti venduti. È responsabile di pagare tutti i fornitori per i quali è debitrice. Inoltre è responsabile di tenere documentazioni registrate in modo impeccabile ed accurato.

#### Prodotto:

Fondi riscossi per Servizi, creditori soddisfatti e documentazioni ben registrate degli affari finanziari che portano beni e riserve di valore preservati.

### Divisione 4 - Responsabile dei Servizi

#### Funzioni

Essa è responsabile di seguire i clienti di ogni prodotto / servizio venduto al fine che siano programmati e serviti a dovere. In questa divisione vi sono tante sezioni quanti sono i differenti prodotti / servizi che l'azienda gestisce.

#### Prodotto:

Prodotti ben fatti e consegnati a Clienti soddisfatti.

### Divisione 5 - Responsabile Qualificazione

#### Funzioni

Questa divisione principalmente è responsabile di verificare e correggere la qualità dei servizi / prodotti da consegnare. Inoltre si occupa della formazione del personale da inserire e rendere pienamente addestrate e produttive. Certifica la qualità finale dei servizi / prodotti fatti.

#### Prodotto:

Prodotti e staff corretti, addestrati ed efficienti, che ottengono i loro sotto prodotti e prodotti finiti di qualità.

## Divisione 6 - Responsabile delle PR

### Funzioni

Questa divisione è responsabile di creare e mantenere un'eccellente PR nella società e trovare nuovi contatti per poter espandere la consegna dei servizi / prodotti dell'Azienda. È responsabile dei vari collegamenti con le unità produttive e di servizio esterne (fiere, eventi, ecc.). Gestisce le storie di successo, *Case History*.

### Prodotto:

PR ben fatte e collegamenti ben mantenuti con le unità esterne che dà come risultato un campo interessato ai servizi dell'azienda e che li richiede.

Questo organigramma può essere implementato in qualunque tipologia d'impresa e di qualsiasi dimensione.

Le nomenclature delle aree possono essere adattate alla tipologia di out-put e prodotti/servizi caratteristici di ogni impresa, ma l'impostazione dei vari settori indica in modo completo, ed in sequenza, tutte le attività che ogni impresa svolge.

Infatti si può applicare dalla ditta individuale alle grandi imprese con centinaia di dipendenti, in quanto all'interno dell'organigramma vengono raffigurate le principali funzioni di una attività economica: direzione, comunicazione, commerciale, contabilità amministrativa, produzione, qualità, pubbliche relazioni / divulgazione. All'interno delle quali, si possono poi inserire sotto sezioni con specifiche funzioni a complemento di quell'area.

### **3.2. Vantaggi della formazione e miglioramento della qualità nei processi produttivi.**

L'unico dato su cui un dirigente potrebbe operare efficientemente in un'attività formata è: 'Assicurarsi che le persone svolgano il proprio lavoro'. In caso contrario, il dirigente fa tutto quello che può e lascia il personale volenteroso a ciondolare, senza aiuto e senza guida. Un solo membro del personale non può svolgere tutto il lavoro di un'organizzazione.

Comprendendo che l'Organizzazione è basata sull'attività umana, sulla presenza di operatori, Dirigenti lungimiranti, Commerciali attivi, e tutto l'insieme del personale qualificato che utilizza i beni e gli strumenti aziendali, diventa così facile comprendere ora quanto la Formazione Continua sia una necessità essenziale nel raggiungere sempre più alti livelli di Qualità aziendale.

Operatori più preparati otterranno prodotti sempre più di Qualità, in modo efficiente ed efficace, questo porta ovviamente non solo ad una soddisfazione al cliente finale ma anche a tutti gli stakeholder dell'area aziendale.

Quindi quali sono gli obiettivi della formazione e l'implementazione del Sistema di Gestione della Qualità all'interno dell'impresa?

La formazione del personale è il tassello fondamentale per implementare la qualità aziendale, sicuramente nuovi macchinari, strutture e impianti più funzionali e all'avanguardia sono necessari nell'ottenere un prodotto in modo più veloce e con meno complicazioni, ma tutte queste strutture sono messe in funzione dal personale, e deve avere conoscenza sul loro utilizzo e controllo.

### 3.3. Analisi dell'ultima versione della Norma ISO - Sistemi di Gestione per la Qualità

Per molti anni e ancora oggi l'errore più diffuso è quello di considerare di qualità un'azienda che funziona bene e che fornisce prodotti e servizi buoni (di qualità) ai propri clienti.

Le cose funzionano in questi termini se siamo al di fuori del “modo tecnico” della qualità. Per la filosofia ispiratrice della qualità non ha senso fare una cosa bene o meglio.

Al cliente non bisogna dare di più o aggiungere delle cose che gli altri non danno. Il cliente non va “ammaliato” con una serie di prodotti, servizi e comportamenti che risultano “graditi” alla maggior parte delle persone.

La qualità è una cosa totalmente differente che si chiama “corrispondenza”. Per la filosofia della qualità il cliente è soddisfatto quanto riceve dalla nostra azienda esattamente quello che vuole e nella maniera in cui lo vuole. Il di più è soltanto folklore.

La qualità è ciò che permette di fare centro nelle necessità e nelle aspettative del cliente. Se diamo al cliente esattamente quello che vuole questi rimarrà soddisfatto e continuerà a potersi soddisfare sempre di più ricorrendo al nostro servizio.

La qualità è la risposta dell'azienda al cliente, una risposta delicatissima soprattutto se le esigenze sono dettagliate come accade in ambito industriale.

Un'azienda che ha bisogno di un pezzo metallico con il quale costruire un impianto determina, con la massima precisione, le caratteristiche tecniche del prodotto: dimensioni, peso, materiali/leghe etc. La garanzia che il pezzo venga fornito esattamente con le caratteristiche stabilite dal committente è una questione di qualità. L'azienda che produce il pezzo di metallo, lavora in regime di qualità quando produce ciò che è esattamente conforme a quanto richiesto dal cliente.

Come vediamo in questo caso la ricerca dell'affidabilità non finisce mai sul mercato. Si è sempre alla ricerca di fornitori abili a fornirci ciò che ci serve veramente. Se le forniture di un'azienda non sono di qualità allora verrà compromessa, molto

probabilmente, anche la qualità dei servizi o dei prodotti che l'azienda immette sul mercato.

La certificazione di qualità, di conseguenza, serve proprio a distinguere gli offerenti del mercato il cui sistema di gestione assicura il raggiungimento dei risultati della soddisfazione del cliente.

Per soddisfare le esigenze del cliente, l'azienda deve comprendere bene di cosa il cliente ha veramente bisogno ma l'indagine va anche oltre. Molti clienti non sono in grado di esprimere tutte le aspettative legate al servizio o al prodotto che stanno scegliendo. Altri clienti potrebbero addirittura essere inconsapevoli di determinate esigenze al momento dell'acquisto. L'impresa che lavora in regime di qualità deve essere in grado di identificare le esigenze anche più remote perché sperimenterà che sono quelle che influenzano il processo di acquisto oltre a quelle effettivamente esplicitate.

Estremizzando un esempio potremmo dire che chi va al ristorante per mangiare qualcosa di buono, oltre all'ordinazione della pietanza che legge nel menù non aggiunge all'ordinazione anche la "gentilezza dei camerieri" in quanto questa rimane un'esigenza non espressa ma sicuramente determinante nella scelta e nella conferma del locale.

L'azienda di qualità quindi non soltanto si occupa di servire la pietanza specificata dall'ospite, così come questi ne ha fatto richiesta, ma provvede a formare anche il personale interno ad intrattenere rapporti di gentilezza con i clienti.

Il controllo di qualità che si attiva con l'implementazione del sistema di gestione per la qualità consiste proprio in questa verifica continuativa di conformità verso:

I requisiti del cliente

I requisiti delle parti interessate

I requisiti normativi

I requisiti del sistema stesso

Scorrendo l'elenco sopra possiamo scorgere tutte le fasi di lavoro che deve affrontare l'azienda che intende operare in regime di qualità in conformità ai requisiti della ISO 9001:2015. La sequenza appena illustrata descrive l'attività dell'azienda che:

- Conosce il suo cliente e comprende le sue esigenze
- Progetta un prodotto / servizio che possa soddisfare le esigenze emerse
- Riesamina la progettazione con il cliente per accertarsi che rispetta le richieste del cliente
- Eroga il prodotto o il servizio conformemente rispetto ai requisiti del cliente
- Preserva e custodisce il prodotto e quanto è di proprietà del cliente
- Corregge e comunque tiene sotto controllo eventuali prodotti non conformi ai requisiti del cliente.

Questa sequenza di attività da tenere sotto controllo per garantire la piena soddisfazione del cliente non esauriscono tutti i processi aziendali. Ci sono anche altri processi che devono essere tenuti sotto controllo perché possono influenzare tale soddisfazione e questi vanno ricercati azienda per azienda e potrebbero essere: la comunicazione pubblicitaria, la fatturazione e l'amministrazione, la gestione delle persone che lavorano, etc.

I processi della qualità sono volti alla soddisfazione del cliente. Infatti le attività operative del punto 8 della ISO 9001 riguardano le attività tipiche del business aziendale, poiché partono dall'analisi delle esigenze del cliente fino alla sua soddisfazione attraverso un prodotto o un servizio erogato.

Altri processi aziendali invece sono quelli che si creano appositamente per "utilizzare" il sistema di gestione per la qualità che sono:

L'analisi e il monitoraggio del contesto

La valutazione dei rischi

La pianificazione

Il processo di gestione delle risorse aziendali

La formazione

L'audit

Il riesame di direzione

Il controllo delle non conformità

Il miglioramento

Tanto i processi delle attività operative devono essere attuati nell'organizzazione che intende adottare il sistema di gestione per la qualità ai sensi della ISO 9001:2015.

I processi pertanto, grazie al supporto della consulenza aziendale, vanno codificati e cioè vanno descritti in documenti procedurali che stabiliscono:

Lo scopo del processo

Il campo di applicazione

Le responsabilità

La gestione delle fasi di lavoro

I documenti correlati alla procedura.

La novità assolutamente inedita che la norma ISO 9001:2015 ha introdotto nei sistemi di gestione è quella del *risk based thinking* (*Pensiero basato sul rischio*), il principio in base al quale, quando determiniamo un processo e lo inseriamo in una procedura dobbiamo, già in questa fase si deve analizzare e controllare tutti i rischi di processo. Quindi è la capacità di anticipare i problemi o esigenze relative all'operatività del proprio lavoro per riuscire, poi, ad organizzarlo al meglio, cioè di affrontare problematiche tramite una raccolta sistematica di informazioni, conoscenze ed azioni per affrontare l'incertezza e le potenziali opportunità da cogliere. Questo non significa che dobbiamo 'valutare i rischi aziendali' o delle attività come si farebbe in una Valutazione dei Rischi per la sicurezza o per l'ambiente. Il *risk based thinking* invece si concentra sui rischi di processo attraverso la seguente domanda: come potrebbe intralciare il processo impedendogli di raggiungere l'output / prodotto desiderato?

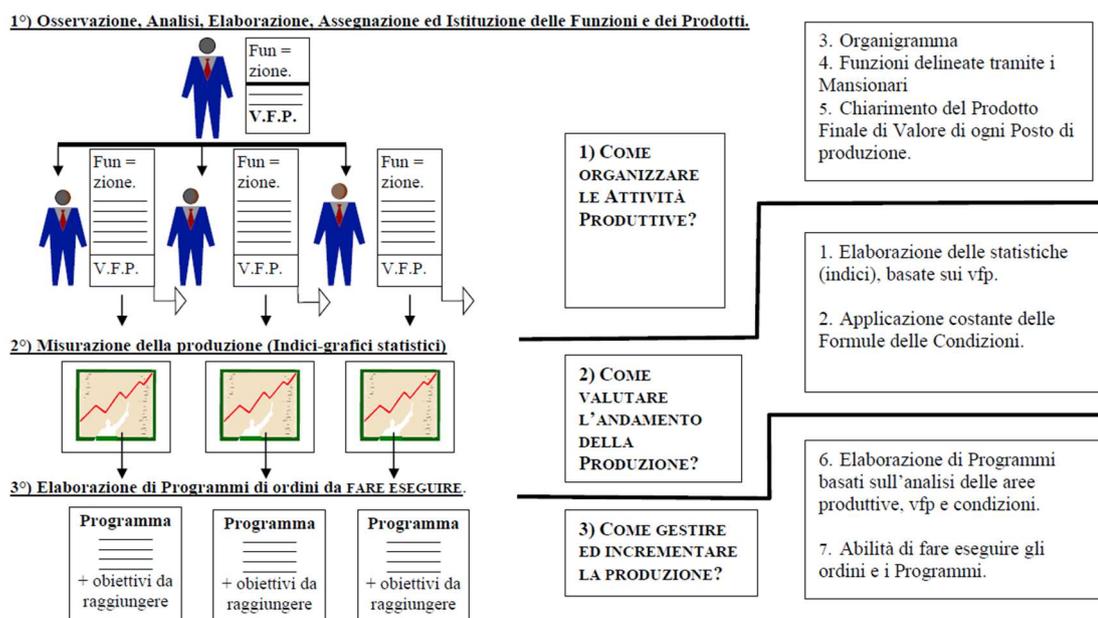
Questi sono i brillanti nuovi concetti inseriti nell'ultima versione della Norma ISO. Ma la domanda fondamentale rimane: 'come inserire ed attuare tutti questi concetti nella vera realtà di un'impresa?', vediamo una soluzione nelle conclusioni.

## CONCLUSIONI

Dalle ricerche e analisi empiriche condotte nell'esecuzione di questa tesi si espone una strategia per l'ottimizzazione dei processi e lo sviluppo delle competenze del personale. Si suggerisce un esempio schematico di un programma didattico formativo per dirigenti e responsabili per la gestione di sottoposti, al fine di assistere l'implementazione del sistema di Qualità e le attività di Formazione per lo sviluppo delle performance Aziendale.

Schema per l'ottimizzazione dei processi organizzativi e lo sviluppo delle competenze del personale:

Fig. 5



La figura sopra riportata uno schema sintetico per assistere come l'alta direzione può implementare processi e lo sviluppo delle competenze del personale.

L'alta direzione quindi deve osservare ed elencare gli elementi e funzioni aziendali, farne un'analisi accurata sviluppando programmi specifici, individuare ed elaborare il *know how* proprio di ogni incarico, assegnare le mansioni ed istruire il personale nelle loro funzioni, controllare tramite audit puntuali i prodotti in tutte le loro

fasi e apportare le dovute correzioni, tenendo un sistema statistico aggiornato per monitorare lo sviluppo dei processi.

Nello schema troviamo delle domande che assistono per implementare i programmi formativi, aiutano l'alta direzione nell'individuare gli esatti principi da sviluppare gli argomenti dei programmi didattici.

‘Come organizzare le attività produttive’ è sostenuto dall'implementazione dell'organigramma aziendale, il quale permette così di delineare in sequenza tutte le aree produttive ed inserire ogni addetto responsabile a quella sezione di un reparto. Ottenuto l'elenco di ogni funzione si elabora per ognuno lo specifico mansionario e il percorso formativo specifico.

‘Come valutare l'andamento della produzione’ viene attuato tramite l'elaborazione di indici statistici per ogni reparto e/o funzione, in base al sotto prodotto che ogni processo interno deve produrre e consegnare al reparto successivo (*out put*).

Questo sistema statistico non è solo importato per l'alta direzione nel misurare sterilmente quanta produzione è avvenuta, ma permette una visione esatta per individuare le aree in cui necessitano di maggiore attenzione sia nell'apportare correzioni e anche nel comprendere quali aree stanno andando bene per incentivarle nel proseguire in tale direzione, inoltre prendere come esempio nel carpire quali sono i punti di forza da utilizzare anche in altri reparti e ripeterli e non abbandonarli.

‘Come gestire ed incrementare la produzione’ ovviamente viene concretizzato tramite l'elaborazione di programmi basati sulle ispezioni e analisi che l'alta direzione e i dirigenti conducono a livello aziendale e non meno importante è la loro abilità di fare eseguire e controllare che tali programmi siano attuati.

Quindi tutte questi aspetti attuativi si possono acquisire tramite corsi di formazione, coaching e programmi didattici specifici.

Investire in formazione porta numerosi vantaggi aziendali, aumenta la competitività sul mercato ed anche per i lavoratori, in quanto beneficiano di programmi personalizzati e pensati per la loro crescita professionale e talvolta anche personale.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie e i cambiamenti che stanno coinvolgendo tutti i settori lavorativi stanno portando le organizzazioni a escogitare metodi sempre più efficienti per avvantaggiarsi di lavoratori preparati, produttivi e pronti a rispondere positivamente a tutte le nuove necessità.

Fare formazione aziendale significa in primo luogo individuare le esigenze dell'organizzazione. Successivamente valutare le lacune dei dipendenti.

Sulla base di quanto emerso vengono stilati il piano di formazione aziendale, quanto più preciso possibile che possa in breve tempo portare i lavoratori ad acquisire tutte quelle conoscenze e competenze essenziali per migliorare le prestazioni sul posto di lavoro.

Da questa osservazione si evince che la formazione del personale porta ad avere maggiore controllo sulla qualità nella produzione ed è essenziale nell'ottenere un'impresa più performante.

A tal proposito, riprendo e proseguo ripotando alcune citazioni del ricercatore L. Ron Hubbard riguardo proprio alla relazione del controllo e della produzione.

#### Citazione dall'articolo: Controllo dell'ambiente<sup>6</sup>

<<La differenza fra una persona competente ed una persona incompetente si manifesta nel loro ambiente (in ciò che le circonda).

Una persona è effetto del suo ambiente oppure è in grado di produrre un effetto su di esso. Gli psicologi del XIX secolo sostenevano che l'uomo doveva "adattarsi al suo ambiente". Questo dato falso contribuì a dare inizio a una degenerazione razziale.

La verità è che l'uomo ha successo nella misura in cui adatta l'ambiente a se stesso. Essere competenti significa essere capaci di controllare e far funzionare le cose presenti nell'ambiente e l'ambiente stesso.

Quando ci sono degli oggetti rotti attorno al meccanico che ne è responsabile, egli sta chiaramente dimostrando la sua incompetenza, cioè la sua incapacità di controllare le cose presenti nel suo ambiente e di adattare l'ambiente di cui è responsabile: i motori.>>

---

<sup>6</sup> Nota: tratto dall'articolo del 30 Dicembre 1970 - Controllo dell'ambiente" - Corso "Organization Executive Course" di L. Ron Hubbard

Il concetto espresso dove ‘l’uomo deve adattare l’ambiente a sé’ è indirizzato all’ambito della gestione delle attività lavorative, alle proprie mansioni che deve svolgere ogni giorno sul posto di lavoro, organizzando e coordinando le procedure e i processi che portano ad un prodotto di qualità.

In senso più ampio si può aprire il dibattito riguardo al comportamento dell’uomo riguardo alla salvaguardia del proprio ambiente, e come ha agito in questi ultimi secoli di grande sviluppo industriale nel modificare l’ambiente.

Qui possiamo quindi osservare la distinzione di adattare l’ambiente all’uomo in modo etico oppure in modo egoistico, superficiale e poco lungimirante. I cambiamenti climatici che stiamo osservando in questo periodo vengono in parte riconosciuti come causa proprio delle attività dell’uomo, ma se dovessimo analizzare questo ragionamento usciremmo dall’argomento di questa tesi.

Pertanto rimaniamo a quanto il concetto dell’autore vuole evidenziare e ci limitiamo a comprendere la regola, che per essere efficienti e risolvere i problemi incontrati nell’ambito produttivo, ci si deve porre la domanda di come ‘essere capaci di controllare e far funzionare le cose presenti nell’ambiente e l’ambiente stesso’.

Citazione dall’articolo: La necessità vitale della Formazione.<sup>7</sup>

<<Quando una persona è incerta, non è in grado di controllare il proprio posto, non è in grado di controllare la propria posizione. Si sente debole. Va lenta. Se è in grado di controllare il proprio posto e le proprie azioni, si sente sicura. È in grado di lavorare rapidamente e in modo efficiente.

La chiave è il controllo.

Il controllo è la capacità di iniziare, cambiare e fermare.

Quando una persona ha ricevuto formazione, conosce la tecnologia per occuparsi con successo delle cose, quindi è in grado di controllarle, è causa sulla sua area.>>

---

<sup>7</sup> Nota: tratto dall’articolo del 23 luglio 1972rb – “La necessità vitale della Formazione.” - Corso “Organization Executive Course” di L. Ron Hubbard

In questo articolo notiamo come sia stato analizzato nello specifico le fasi del modello *be-do-have*, essere-fare-avere, cioè per ottenere un prodotto (avere) prima si devono fare le azioni corrette per crearlo (fare), e prima di ciò si deve conoscere come utilizzare gli strumenti di lavoro (essere), conoscere le regole e le varie funzioni della mansione che si sta occupando. Ora vediamo in una scheda che illustra visivamente le fasi del controllo e successivamente una scheda che illustra la sequenza essere-fare-avere.

### Definizione Visiva di e Ciclo di Azione e Controllo<sup>7</sup>

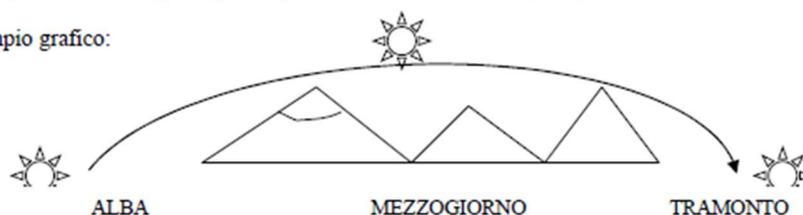
Fig. 6

**CICLO** = considerando il tempo come qualcosa che non ha un inizio ne una fine, possiamo quindi dire che un ciclo, in riferimento al tempo, ne è una porzione delimitata con un inizio ed una fine.

**AZIONE** = un movimento, uno spostamento di un oggetto che avviene nello spazio, anche la considerazione che tale movimento è avvenuto.

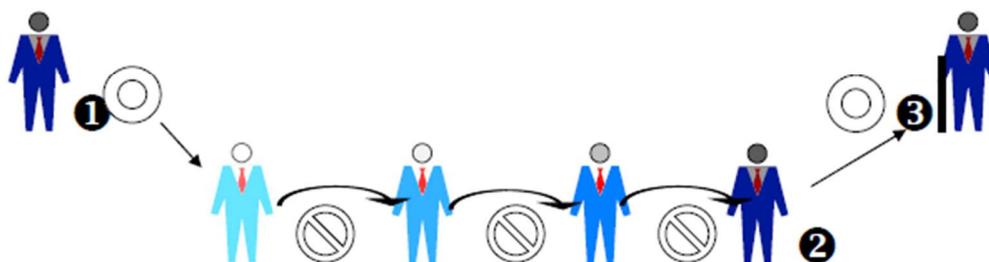
**CICLO D'AZIONE** = pertanto un ciclo d'azione è: un movimento creato di una particella, uno spostamento che sopravvive nello spazio per un periodo delimitato nel tempo e quindi il suo termine.

Esempio grafico:



**CONTROLLO**: è uno spostamento di una particella in cui vi è la volontà di avviare, l'abilità di cambiare la sua posizione nello spazio come desiderato e di fermarla in un determinato tempo come previsto .

Esempio grafico: (questo è buon controllo)



**Quindi il controllo è:**

Volontà d'AVVIARE l'azione - CAMBIARE come desiderato - FERMARE come previsto

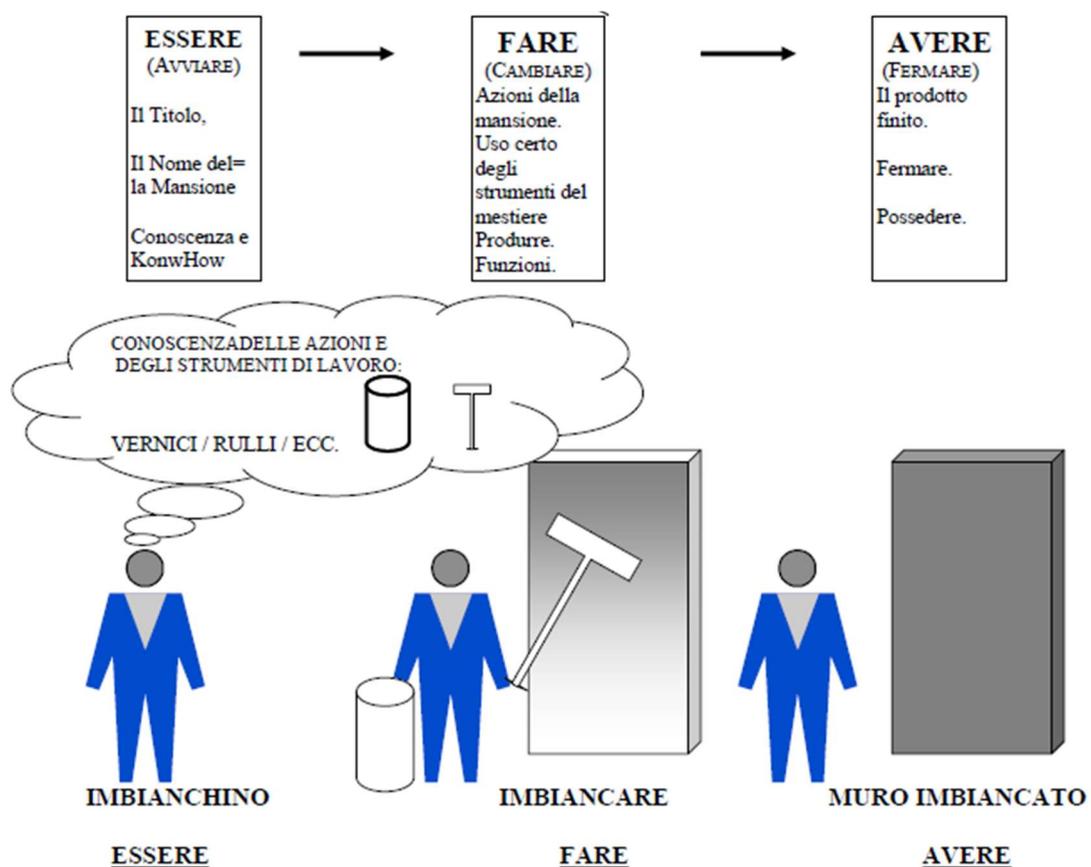
Il concetto del controllo viene analizzato nelle sue fasi, qui si intendo 'buon controllo', buon controllo dei processi produttivi, esempio sia quelli semplici nel dover redigere una fattura o un contratto commerciale, o come programmare le funzioni di una macchina a controllo numerico computerizzato (CNC), con la volontà di avviare

un'azione avendone la conoscenza, quindi continuare il processo come desiderato, ed infine fermarsi come cioè terminare il processo con il previsto out-put (prodotto) previsto.

Da questi concetti delle del controllo, saper avviare, cambiare e fermare esempio macchinari, processi e il personale subordinati, l'autore affianca un altro interessante concetto su come mettere in esistenza un prodotto, dove analizza la sequenza di tre accadimenti: che per avere un prodotto, bisogna compiere necessariamente delle azioni, ma per poter fare con professionalità e competenza tali azioni bisogna essere incaricato e avere la conoscenza di come fare tali azioni. Quindi la sequenza è: essere, poi fare e poi avere, concetto del be-do-have.

Definizione Visiva di essere fare avere.<sup>8</sup>

Fig. 7



<sup>8</sup> Nota: Tratto dal testo "The Fundamentals of Thought" (Capitolo 'Le condizioni di esistenza') di L. Ron Hubbard.

Nella figura riportata sopra illustra l'esempio di un imbianchino che come prima cosa, per essere, deve conoscere le regole della mansione, comprendere esempio che tipo di strumenti deve utilizzare per i differenti oggetti da pitturare, quali tipi di pitture esistono, le regole di sicurezza, eccetera. Quindi utilizzare tali strumenti (pennello, e rullo) e ingredienti (pittura) e applicarli al muro nella giusta sequenza, infine otterrà il suo prodotto finale (avere), il muro imbiancato.

Vediamo come il controllo rientra nel be-do-have, cioè nella capacità e volontà di avviare il processo, quindi la capacità di cambiare le azioni nel proprio ambiente come previsto, infine completare, fermare, le azioni come previsto ed ottenere il prodotto desiderato, da consegnare al cliente. Tutto questo fatto con responsabilità al fine di implementare il sistema di gestione per la qualità.

Riassumendo questi concetti sulla capacità di controllare il proprio ambiente, si nota proprio come la formazione sia strettamente collegata alla qualità.

Il fatto di avere un team di collaboratori ben istituiti e motivati all'interno di un'organizzazione, dove è delineato il proprio organigramma, diretto dall'alta direzione con politiche chiare, strategie e programmi equilibrati, un prodotto finale che soddisfa le esigenze dei clienti, ed avere anche un'immagine della propria impresa ben vista all'esterno, dipende quindi dal mantenere la conoscenza e formazione continua del personale e la continua applicazione delle procedure di controllo e correzione.

L'individuazione degli errori e la correzione rientrano quindi nelle attività di miglioramento delle competenze del personale aziendale, dove appunto il sistema di gestione della qualità indica le linee guida su come implementare i processi di controllo all'interno dell'impresa, mentre i concetti su 'come' elaborarli ed applicarli vengono illustrati dai concetti sopra esposti.

Vi sono sicuramente molti altri concetti, teorie e regole da approfondire, e quindi sarà interessante per l'avvenire continuare gli studi inerenti alla Qualità, l'Organizzazione e la Formazione al fine di comprendere sempre meglio come si possa raggiungere un miglioramento delle performance aziendali.

## APPENDICI

### Tabelle e grafici aggiuntivi

Di seguito si espongono tabelle e grafici supplementari che supportano l'analisi dei dati presentata nei capitoli precedenti in relazione all'implementazione del Sistema di Gestione della Qualità UNI EN ISO 9001, sono alcune Tavole e Check List illustrative per gestire gli audit interni e la verifica della conformità dei processi.

Esempio di un documento delle Procedure del Sistema di Gestione Qualità<sup>9</sup>

Indice generale della sezione	
Procedure del sistema di gestione qualità UNI EN ISO 9001:2015 – Riferimento Norma Punto 4 – “Contesto dell'organizzazione”	
1	Scopo e campo di applicazione
2	Riferimenti normativi
3	Terminologia e definizioni
4	Modalità operative
5	Fattori interni ed esterni che influenzano l'organizzazione
6	Esigenze ed aspettative delle parti interessate
7	Risorse
8	Responsabilità

1	Scopo e campo di applicazione
	<p>L'organizzazione persegue la sua finalità strategica che consiste nel fornire prodotti e servizi con regolarità ed accrescere la soddisfazione del cliente.</p> <p>In relazione a tali finalità, conformemente a quanto prevede il punto 4 della ISO 9001:2015 provvede, periodicamente, all'analisi del contesto individuando monitorando i fattori che:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenzano o possono influenzare le sue attività</li> <li>▪ Influenzano o possono influenzare il suo indirizzo strategico</li> <li>▪ Influenzano o possono influenzare la capacità di raggiungere gli obiettivi del SGQ.</li> </ul> <p>Lo scopo, inoltre, si estende alla comprensione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate.</p>
2	Riferimenti normativi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNI EN ISO 9000 ed. 2015 - Sistema di Gestione per la Qualità, Fondamenti e vocabolario</li> <li>▪ UNI EN ISO 9001 ed. 2015 - Sistema di Gestione per la Qualità, requisiti</li> <li>▪ UNI EN ISO 9001 ed. 2015 – Punto 4</li> </ul>

<sup>9</sup> Nota: le Tabelle e Check list di questa appendice sono tratte dal sito web di Wimple.it ed essendo file dimostrativi possono essere utilizzati per scopi didattici.

#### 4 Modalità operative

Gli Audit interni costituiscono uno strumento di importanza fondamentale per la valutazione, da parte della AD, dello stato di applicazione e dell'adeguatezza del proprio SGQ. Sono eseguiti da personale competente che non abbia diretta responsabilità nei processi e nelle aree sottoposte a verifica.

Gli Audit interni servono sostanzialmente a rilevare il grado di risposta dell'organizzazione ai requisiti del Sistema Qualità e forniscono indicazioni per eventuali azioni correttive e preventive.

Costituiscono uno degli input del Riesame della Direzione e sono fonte di informazioni per l'adozione di eventuali punti di miglioramento, pertanto non devono essere condotti con spirito repressivo, perché la buona riuscita è subordinata a una piena collaborazione di tutte le Aree aziendali. Allo scopo di rendere oggettivi e confrontabili nel tempo i risultati degli Audit, questi non si devono basare su impressioni, opinioni e ipotesi del valutatore, ma solo ed esclusivamente su elementi di evidenza oggettiva che, in quanto tali, sono documentati e riconosciuti da entrambe le parti.

Gli auditor interni dell'Organizzazione sono identificati nel MOD-920-D - Registro auditor interni, nel quale sono specificati anche i loro requisiti minimi (in termini di competenza e di formazione).

#### FASI DELL'AUDIT INTERNO

L'attuazione di un Audit interno comprende essenzialmente le seguenti fasi come di seguito descritte:

- Pianificazione
- Comunicazione
- Preparazione
- Esecuzione
- Registrazione
- Chiusura
- Archiviazione.

### PREPARAZIONE

Il RGQ prepara il piano dello specifico Audit compilando il **MOD-920-B Piano di audit**, che serve essenzialmente come guida operativa all'indagine, fa da promemoria delle evidenze oggettive e costituisce un riferimento per la successiva stesura del **MOD-920-C Rapporto di audit**.

### ESECUZIONE

L'esecuzione dell'audit è preceduta da una breve comunicazione, al personale coinvolto dalla visita ispettiva, delle finalità e modalità di attuazione della verifica. Durante l'attività di verifica l'auditor utilizza da un minimo di quattro a sei o più domande, secondo il caso.

Durante l'audit, le informazioni possono essere raccolte mediante interviste, esame dei documenti ed osservazioni dirette sulle attività svolte.

Possono essere predisposte delle liste di riscontro (vedi **CHK-001 - Check List Verifica conformità ed adeguamento SGQ ISO 9001:2015**) allo scopo di non tralasciare nessuno dei punti che devono essere sottoposti ad audit, ma non sono vincolanti agli effetti della conduzione dell'audit.

L'organizzazione dà particolare rilievo all'individuazione delle non conformità.

Elementi risultanti non conformi alle prescrizioni al SGQ e alle sue Procedure devono essere riconosciuti come tali dall'auditor e dalla funzione sottoposta ad audit e devono essere portati a conoscenza dell'RDP dell'attività oggetto di audit.

IA (internal auditor) segnala nel rapporto di audit **MOD-920-C Rapporto di audit** ogni osservazione, scaturente dall'audit condotto che, pur non costituendo una non conformità del SGQ, viene comunque ritenuta utile ai fini del miglioramento dello stesso SGQ.

Ogni audit comprende:

- L'accertamento che le attività operative si eseguano conformemente rispetto a quanto prevedono le corrispondenti procedure del SGQ.
- Il controllo dell'attuazione e dell'efficacia di Azioni Correttive richieste a seguito di precedenti audit
- La verifica della disponibilità e dello stato di aggiornamento delle informazioni documentate del SGQ.
- La verifica della conoscenza delle procedure da parte delle persone che le applicano
- La verifica della consapevolezza delle persone in merito ai rischi relativi ai processi e alle ricadute delle non conformità sulle prestazioni attese.

Segue una fase conclusiva in cui l'auditor comunica al personale l'esito della verifica ispettiva.

**VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE**

La formazione è valutata in base alle conoscenze teoriche effettivamente acquisite dal discente e alle abilità operative metodologiche acquisite mediante l'addestramento. L'attività di formazione è sottoposta alla valutazione:

- Da parte del formatore nei confronti dei discenti
- Da parte dei discenti nei confronti del formatore.

Il formatore valuta l'effettiva preparazione conseguita dal discente attraverso i risultati dei test somministrati. Il test, preventivamente progettato dal formatore con la collaborazione di RDP (RISORSE UMANE), è presente nel modulo **MOD-720-D Test formazione**.

La registrazione dei risultati dei test somministrati ai discenti avviene nel modulo **MOD-720-C Registro formazione**. In tale caso, il formatore inserisce il voto nel registro che corrisponderà al voto registrato nel test.

I discenti invece valutano, attraverso un questionario, la qualità della formazione che hanno ottenuto dal *formatore* o dalla *società di formazione*. Il questionario è presente nel modulo **MOD-720-E Questionario formazione**.

L'RGQ provvederà a riportare i risultati del questionario all'interno del modulo **MOD-720-F Monitoraggio formazione**.

**MONITORAGGIO DELLA COMPETENZA E DELLA CONSAPEVOLEZZA**

Il monitoraggio della competenza e della consapevolezza del lavoratore è un'attività che focalizza l'attenzione sui risultati ottenuti dai test che sono somministrati al termine dell'attività formativa (o dell'attività di addestramento) oppure a distanza dall'evento formativo.

Anche per il monitoraggio delle risorse umane (competenza e consapevolezza), l'organizzazione ricorre all'indice di adeguatezza che varia da 1 a 5. Al crescere del valore cresce l'adeguatezza della risorsa.

Il monitoraggio avviene grazie al modulo **MOD-720-C Registro formazione** grazie al quale, in relazione a ciascuna persona formata, sono documentati i risultati della formazione.

L'organizzazione non va alla ricerca di un miglioramento generico delle potenzialità e delle capacità delle risorse umane ma focalizza lo sviluppo della competenza e della consapevolezza in maniera tale che i contenuti somministrati nell'attività formativa siano strettamente correlati:

- Alla politica per la qualità
- Ai rischi dell'organizzazione
- Agli obiettivi dell'organizzazione
- Alle attività operative eseguite nei processi.

**CONTROLLO OUTPUT NON CONFORMI**

PROC-870

**1 Scopo e campo di applicazione**

La procedura ha lo scopo assicurare che gli output di produzione (prodotti/servizi) non conformi ai requisiti stabiliti dalla progettazione e dalla produzione siano:

- Identificati
- Tenuti sotto controllo (evitandone la commercializzazione).

La presente procedura si applica:

- Ai prodotti che si rendono disponibili a seguito del processo produttivo che presentano non conformità.

**2 Riferimenti normativi**

- UNI EN ISO 9000 ed. 2015 - Sistema di Gestione per la Qualità, Fondamenti e vocabolario
- UNI EN ISO 9001 ed. 2015 - Sistema di Gestione per la Qualità, requisiti
- UNI EN ISO 9001 ed. 2015 – Punto 8.7

**5 Risorse**

RISORSA	CATEGORIA	RESPONSABILE
UFFICIO	Ambiente	RDP (Controllo qualità)
RDP	Persone	
2 OPERATORI	Persone	RDP (Controllo qualità)
3 POSTAZIONI HARDWARE	Dispositivi	OP (Controllo qualità)
SOFTWARE PER LA STATISTICA	Risorse per il monitoraggio	OP (Controllo qualità)

**6 Responsabilità**

FASI DEL PROCESSO	RESPONSABILE	DOCUMENTAZIONE/STRUMENTO
Controllo qualità	Responsabile controllo qualità	MOD 870 A Controllo qualità
Rilevazione della non conformità	Responsabile controllo qualità	MOD 870 A Controllo qualità MOD 870 B Prodotti non conformi
Trattamento della non conformità	RDP (PRODUZIONE)	MOD 870 A Controllo qualità MOD 870 B Prodotti non conformi

**PRODUZIONE****PROC-850****4 Premessa generale alle modalità operative**

I processi produttivi di creazione del valore diretto identificati dall'organizzazione sono i seguenti:

- Il processo di produzione
- Il processo di assistenza post vendita.

Ciascun processo è costituito da sotto processi, anch'essi accuratamente individuati e descritti nella procedura.

L'organizzazione controlla tutti i processi produttivi stabilendo, per i processi suddetti:

**PRODUZIONE**

Obiettivi della produzione
Fasi del processo produttivo
Supporto alla produzione
Controllo della produzione
Informazioni documentate del processo produttivo
Piano della qualità del processo produttivo

**ASSISTENZA POST VENDITA**

Obiettivi dell'assistenza post vendita
Fasi del processo post vendita
Supporto all'assistenza post vendita
Informazioni documentate del processo produttivo

L'azienda determina attività di produzione e/o di erogazione del servizio mediante la redazione dei:

- **MOD 850-A Piano della produzione**
- **MOD 850-G Piano di controllo**

redatti a cura del RDP(PRODUZIONE), e che costituiscono un solido riferimento per la pianificazione e il controllo delle attività di produzione.

Check List – Verifica conformità ed adeguamento SGQ ISO 9001:2015

CHECKLIST-001

**Introduzione**

Questa Check List è stata progettata ed elaborata dal gruppo di Wingle Italia quale supporto all' adeguamento ed alla implementazione di sistemi di gestione qualità SGQ conformi alla nuova norma UNI ISO 9001:2015.

**Trattasi della prima Check List in Italia consultabile liberamente e gratuitamente per la verifica di conformità di un SGQ ai nuovi punti norma.**

Questa Check List consente di monitorare periodicamente lo stato di adeguamento del sistema, nel caso in cui l'organizzazione stia gestendo questo aspetto, o consente di controllare l'implementazione di un SGQ in riferimento alla nuova norma UNI ISO 9001:2015.

Le novità e le modifiche apportate dalla nuova norma UNI ISO 9001:2015 sono notevoli ed incidono in modo sostanziale sui sistemi di gestione aziendali già implementati.

La eventuale sottovalutazione di aspetti normativi specifici, oltre a non rendere il sistema di gestione aderente alle previsioni della nuova norma UNI ISO 9001:2015, rischia di evidenziare maggiormente alcuni aspetti di errata gestione aziendale che possono andare oltre una semplice non conformità.

Per questo motivo è necessario iniziare ad effettuare tutte le valutazioni di impatto legate al recepimento della nuova norma, onde evitare la gestione frettolosa di alcuni aspetti gestionali ed operativi.

In tale ambito, la Check List elaborata può essere uno strumento importante, utilizzato unitamente ad altri strumenti tecnici, anche per la corretta gestione dell'attività di audit nel periodo transitorio, in virtù di quanto previsto dalla Norma UNI ISO 19011:2012

La Check List seguente è utile alla verifica della conformità dei sistemi di gestione con i requisiti indicati dalla norma internazionale UNI EN ISO 9001:2015.

**Contesto dell'organizzazione**

Sezione	Rif. Norma	Titolo	Esito	Note	Modulistica Kit Wingle 9001:2015 ed. 2020
4	4.1	Organizzazione e contesto			<b>Manuale</b> Contesto dell'organizzazione MAN-04  <b>Procedura</b> Monitoraggio del contesto PROC-400  <b>Modulo</b> Contesto MOD-400-A  <b>Modulo</b> Parti interessate MOD-400-B
		L'Organizzazione ha determinato, controllato e verificato i fattori interni ed esterni rilevanti per le proprie attività.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	4.2	Esigenze e aspettative delle parti interessate			
		L'Organizzazione ha determinato le parti interessate e loro requisiti rilevanti per il proprio SGQ.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	4.3	Ambito di applicazione del SGQ			
		L'Organizzazione ha determinato i limiti e l'applicabilità del proprio SGQ (campo di applicazione).	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
		L'Organizzazione ha motivato l'eventuale esclusione di requisiti della norma.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	4.4	SGQ e processi			
		L'Organizzazione ha determinato i propri processi rilevanti ai fini del SGQ e le relative interazioni.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		

**Leadership**

Sezione	Rif. Norma	Titolo	Esito	Note	Modulistica Kit Wingle 9001:2015 ed. 2020
5	5.1	Leadership e impegno			<b>Manuale</b> Leadership MAN-05  <b>Modulo</b> Politica per la qualità MOD-520
	5.1.1	Generalità			
		L'AD ha assunto la responsabilità per l'efficacia del SGQ.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	5.1.2	Focalizzazione sul Cliente			
		L'Organizzazione ha determinato le parti interessate e loro requisiti rilevanti per il proprio SGQ.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	5.2	Politica			
	5.2.1	Politica della qualità			
		L'Organizzazione ha stabilito, attuato e mantiene una politica della qualità appropriata al proprio contesto, che costituisce una base per la determinazione dei propri obiettivi, che comprenda l'impegno a soddisfare i requisiti applicabili e al miglioramento continuo.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
5.2.2	Comunicazione della Politica				
		La Politica dell'Organizzazione è aggiornata e comunicata sia all'interno che alle parti interessate.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		

Pianificazione					
Sezione	Rif. Norma	Titolo	Esito	Note	Modulistica Kit Wingle 9001:2015 ed. 2020
6	6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità			<b>Manuale</b> Pianificazione MAN-06  <b>Procedura</b> Gestione rischi ed opportunità PROC-610  <b>Modulo</b> Identificazione del rischio MOD-610-A  <b>Modulo</b> Risk management MOD-610-B
		L'Organizzazione ha determinato un processo di valutazione dei rischi e delle opportunità.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
		L'Organizzazione ha identificato e valutato i rischi e le opportunità connesse ai propri processi.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
		L'Organizzazione ha determinato le misure per affrontare i propri rischi e le proprie opportunità, proporzionalmente al possibile effetto.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		

Pianificazione					
Sezione	Rif. Norma	Titolo	Esito	Note	Modulistica Kit Wingle 9001:2015 ed. 2020
6	6.2	Obiettivi e pianificazione			<b>Procedura</b> Obiettivi PROC-620  <b>Modulo</b> Scheda obiettivo MOD-620-A  <b>Modulo</b> Pianificazione MOD-620-B  <b>Procedura</b> Pianificazione delle modifiche PROC-630  <b>Modulo</b> Modifiche al sistema MOD-630
		L'Organizzazione ha determinato i propri obiettivi e questi sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenti con la propria Politica</li> <li>▪ Misurabili</li> <li>▪ In linea con i requisiti applicabili e con la soddisfazione del cliente</li> <li>▪ Monitorati</li> <li>▪ Comunicati</li> <li>▪ Aggiornati</li> </ul>	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
		L'Organizzazione ha pianificato il raggiungimento dei propri obiettivi.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		
	6.3	Pianificazione delle modifiche			
		L'Organizzazione effettua le modifiche in modo pianificato e sistematico.	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		

Risorse					
Sezione	Rif. Norma	Titolo	Esito	Note	Modulistica Kit Wingle 9001:2015 ed. 2020
7	7.1	Risorse			<b>Manuale</b> Supporto MAN-07  <b>Procedura</b> Gestione delle risorse PROC-710  <b>Modulo</b> Supporti MOD-710  <b>Modulo</b> Ambienti di lavoro MOD-710-A  <b>Modulo</b> Dispositivi MOD-710-B  <b>Modulo</b> Attrezzature MOD-710-C
		L'organizzazione ha reso disponibili le risorse adeguate per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento del proprio SGQ, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risorse umane</li> <li>▪ Risorse infrastrutturali</li> <li>▪ Risorse ambientali</li> <li>▪ Risorse esterne.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> NC		

## Bibliografia e Riferimenti

Riferimenti e definizioni tratti dai corsi erogati dall'istituto di Formazione Manageriale H.C.A. Int - Hubbard College of Administration International® - Si ringrazia la L. Ron Hubbard Library per il permesso di citare opere tutelate da copyright e l'utilizzo di parole ed espressioni peculiari della Tecnologia Amministrativa e ricerche di L. Ron Hubbard. Quoted Material by L. Ron Hubbard: © 1970, 1972, 1979, 1986, 1997, 1999, 2007 L. Ron Hubbard Library. Tutti i diritti riservati.

R. Edward Freeman, Alexander Moutchnik (2013): *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. In: *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1.

Un portatore di interessi chiamato stakeholder, su [accademiadellacrusca.it](http://accademiadellacrusca.it), Accademia della Crusca. URL consultato il 26 settembre 2022.

Stakeholder, in [Treccani.it](http://Treccani.it) – Enciclopedie on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

"Strutture integrate nel sistema distributivo italiano", Giuffré Editore, Milano, 1968, pagg. VIII/351

"Enciclopedia Biografica Universale", Treccani, Edizione 2007, vol. 14, pag. 617;

"Treccani - Portale", Scienze Sociali/Economisti/Biografie; Annual Meeting Bancoper, Bologna, 15.11.2008, Prefetto Angelo Tranfaglia, "Profitto e responsabilità sociale", pag. 12; "Finanza e Mercati", 3 febbraio 2009, pag. 11, Mara Consoli, "Quando l'etica diventa un affare"; Nuove Cronache, CNEL, Roma, 12.01.2009, Adelaide Mochi, "Premio Socialis e la responsabilità sociale d'impresa"

Per un esempio di attività sul campo dei "Rating etici" resi pubblici si rimanda a: Schettini Gavazzoli (ora Schettini Gherardini) J. (2005), *"An overall view of the Rating Activities on Italy carried out by AEI Standard Ethics"*, in *Notizie di Politeia*, XXI, 78, pp. 255-274, Milano.

Riferimenti tratti dal sito [webwww.e-cons.it](http://webwww.e-cons.it) - E-CONS S.R.L.®

## Collegamenti esterni

stakeholder, su Treccani.it – Enciclopedie on line, Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

stakeholder, su sapere.it, De Agostini.

stakeholder, in Lessico del XXI secolo, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012-2013.

Giacomo Boesso, stakeholder, in Dizionario di Economia e Finanza, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2012.

<https://www.winple.it/dimostrativi-esempi/sistema-gestione-qualita-iso-9001-2015/checklist-sistema-gestione-qualita-iso-9001-2015/>

Le tabelle e Check list sono tratte dal sito web Sito didattico formativo di Winple.it ed essendo file dimostrativi possono essere utilizzati per scopi didattici.

Copyright © 2024 · ISO 9001:2015 · Tutti i diritti riservati ·

Sito didattico formativo di Winple.it®

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus/fondi-alle-imprese-la-formazione-continua/pagine>

L'Ente di Formazione IIPLE® - Istituto per l'Istruzione Professionale dei Lavoratori Edili della Provincia di Bologna - il quale è stato fondato nel 1947. Si occupa della formazione di tutti i profili professionali dell'edilizia per aggiornare – qualificare – perfezionare gli addetti del settore, i professionisti ed anche i giovani non ancora occupati. – Riferimento sito: <https://www.edili.com/chi-siamo/iiple/>