

LE NUOVE NORME ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

L'approccio di DNV GL



IL VALORE DELLA ISO 9001:2015 E DELLA ISO 14001:2015

Oggi, più che mai, chi si occupa di definire le strategie aziendali, che sia il titolare di un'azienda o il management delegato, deve saper costruire una struttura solida su cui fare affidamento per proteggere e far crescere il proprio business ed assicurare alla propria organizzazione un futuro sostenibile.

La grande novità della revisione 2015 della ISO 9001 risiede nel nuovo ruolo della **leadership** e nella sua capacità di **individuare e gestire tutti i valori (Asset) che influenzano il business dell'azienda** in modo rilevante attraverso un approccio basato sulla gestione del rischio (Risk based Thinking), andando oltre l'obiettivo della sola soddisfazione del cliente sino ad oggi perseguita.

La ISO 14001 introduce la stessa novità nell'approccio ed **i valori (asset) di tipo ambientale devono essere considerati anche in relazione all'influenza che essi stessi possono avere sul business**, lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti o dei servizi.

Leadership e Risk based Thinking

Il successo del business di un'azienda dipende dall'impegno di tutti i livelli e di tutte le funzioni dell'organizzazione, guidate dal Top Management o dal Titolare. È necessaria una leadership forte che coinvolga tutti nel sentirsi responsabili del futuro successo dell'organizzazione gestendo rischi ed opportunità attraverso un solido sistema di gestione.

Identificare i business, processi, attività e Asset chiave

L'organizzazione agisce in un contesto: l'ambiente, il tessuto sociale, il mercato, i propri azionisti, i finanziatori, le catene di fornitura, la rete di distribuzione, i dipendenti, la tecnologia, le infrastrutture disponibili e le interrelazioni tra tutti questi elementi influenzano inevitabilmente il raggiungimento degli obiettivi di business.

Il livello di approfondimento e di dettaglio necessario per analizzare questo contesto non è lo stesso per qualsiasi azienda ma varia in base alla dimensione dell'organizzazione, ai settori e ambiti in cui opera alla complessità del suo mercato, del suo business.

L'importante è che l'organizzazione, qualsiasi sia il contesto in cui si trovi ad operare, **si impegni ad identificare i valori rilevanti rispetto agli obiettivi del proprio business**, i cosiddetti "**asset chiave**", e **definisca la loro scala di importanza strategica**.

Gli stessi aspetti di tipo ambientale dovranno tenere conto degli obiettivi di business.

La gestione dei Rischi e delle Opportunità

Individuati tali asset, l'azienda, nel suo insieme, dovrà prendersene cura, valutando in modo accurato i rischi ad essi connessi e mettendo in campo azioni atte a minimizzare i rischi che potrebbero in qualche modo minacciarli e a favorire le opportunità che potrebbero accrescerne il potenziale.

Ecco che il **Sistema di Gestione si dimostra come lo strumento** con cui l'azienda può pianificare, gestire e misurare le azioni che, oltre alla gestione ordinaria dell'operatività, sono indirizzate alla cura di tali valori.

L'efficacia del sistema si misura nella sua capacità di supportare l'azienda nel proteggere al meglio gli Asset strategici, così come individuati.

La GAP Analysis e l'audit di Transizione alle nuove norme

Il personale DNV GL valuterà quali Asset strategici l'azienda abbia individuato e l'importanza a loro assegnata: per fare questo ogni azienda potrà applicare il metodo che meglio risponde alle sue esigenze.

Nell'allegato A di questo documento presentiamo le macro-categorie di Asset ed elementi di valutazione valutati. Una lista dove le aziende potranno selezionare e identificare l'importanza degli Asset strategici e escludere quelli di scarsa importanza per il loro business.

Durante l'audit in campo il personale DNV GL verificherà, insieme all'azienda, il "livello di gestione del rischio" rispetto alle azioni messe in campo (ad esempio procedure, prassi). Verificherà che tali azioni affrontino sufficientemente il rischio individuato, mitigandolo con azioni alternative o accettando consapevolmente un rischio "misurato".

Quanto emergerà darà un "peso" alla gestione consapevole dei rischi.

L'audit verrà condotto secondo le metodologie di audit documentale ed in campo consolidate nei sistemi di gestione e già note ai clienti DNV GL.

Come prepararsi?

Il passaggio alla nuova norma non deve essere visto come una pura transizione, ma si configura come un percorso virtuoso che l'azienda può fare per gestire con la massima consapevolezza il proprio business.

L'azienda, insieme a tutti coloro che operano per la predisposizione del sistema di gestione (**consulenti**), potrà prepararsi a tale passaggio nella maniera che ritiene **migliore in relazione alla sua "cultura" aziendale** ed utilizzando gli strumenti che ritiene più consoni. Durante le attività di transizione o preventive alla stessa saranno discussi i vari punti dell'allegato A, al fine di condividere eventuali criticità e **le azioni che l'azienda insieme a chi la supporta riterranno più utili alla loro copertura.**

In questo senso per approcciare al meglio la transizione DNVGL offre una serie di servizi propedeutici o finalizzati al passaggio, che potranno essere valutati dall'azienda e dai suoi consulenti nella maniera che venga ritenuta più opportuna:

- Seminari aperti o formazione specifica, che DNVGL programma presso le proprie sedi;
- Corsi frontali a catalogo o presso il cliente, specifici per l'approccio alle nuove norme ed al rischio;
- Gap analysis, svolte congiuntamente agli audit programmati o come attività straordinarie, il cui esito potrà essere considerato valido ai fini della successiva transizione;
- Offerte congiunte di formazione e gap analysis;
- Strumenti di valutazione on line (linkare a <http://www.dnvba.com/it/information-resources/news/Pages/Prova-lo-strumento-di-autovalutazione-online.aspx>).

ALLEGATO A

Di seguito l'elenco degli asset, degli elementi di valore a cui l'azienda dovrà dare un peso in base all'importanza che tali elementi ricoprono per il suo business. L'azienda potrà utilizzare qualunque metodo ritenga più consono ai fini della valutazione del proprio contesto e delle parti interessate (valutazioni dei rischi, analisi di contesto, ecc.). I requisiti normativi in verde sono specifici per l'ambiente, quelli in blu specifici per la qualità.

	<i>Quali sono gli elementi caratterizzanti il prodotto / servizio?</i>	<i>Requisiti normativi</i>
PRODOTTI / SERVIZI	<p>Tipologia del prodotto/servizio Quali sono le caratteristiche salienti del prodotto servizio: commodities, prodotti a specifica cliente, prodotti a proprio marchio, conto terzi, conto lavoro? Che impatto ha la tipologia del prodotto/servizio sulle scelte di business? <i>Che impatto ha la tipologia del prodotto/servizio sull'ambiente?</i></p>	8.1, ISO 9001: 7.1.6, 8.5.6
	<p>Requisiti Cogenti Esistono requisiti cogenti nazionali o internazionali che l'azienda deve rispettare? Quanto impatta sul prodotto / servizio il rispetto di tali requisiti? Qual è l'efficacia del sistema di gestione nell'assicurare che l'organizzazione abbia la capacità di soddisfare la normativa vigente applicabile e requisiti contrattuali? <i>L'organizzazione ha determinato tali requisiti in relazione agli aspetti ambientali?</i></p>	4.2, 6.1 ISO 9001: 5.1.2, 7.1.6, 8.5.5, 8.5.6 ISO 14001: 6.1.3
	<p>Livelli prestazionali richiesti Quanto impatta sul business il ciclo di vita del prodotto / servizio? Esistono obblighi di garanzia, riparazione e assistenza per il prodotto, o esistono requisiti di uscita nell'erogazione dei servizi? <i>Come viene affrontata la prospettiva ambientale del ciclo di vita del prodotto / servizio?</i></p>	ISO 9001: 8.5.5, 8.5.6 ISO 14001: 8.1
MERCATO / CLIENTI	<p><i>Quali sono gli elementi caratterizzanti del mercato?</i> Tipologia dei clienti (Parco clienti e differenziazione) Qual è il risultato dell'analisi del parco clienti? Qual è la differenziazione sul fatturato di tale parco cliente? Quali sono le peculiarità dei mercati di destinazione geografici (Caratteristiche fisiche, politiche e sociali, valuta, requisiti cogenti, canali di vendita, logistica)? Qual è il risultato dell'analisi dei mercati di destinazione d'uso e canali di vendita? Quali aspettative sono identificate provenienti dai clienti circa la qualità, prezzo, disponibilità dei prodotti/servizi (prodotti standard, custom, ecc.)? <i>Quali aspettative sono identificate provenienti dai clienti relativamente ad aspetti di tipo ambientale?</i></p>	4.1, 4.2, 6.1 ISO 9001: 7.1.6
	<p>Tendenza di mercato e concorrenti Qual è il risultato dell'analisi del contesto competitivo, punti di forza e di debolezza propri e della concorrenza? Qual è l'impatto sul business dell'analisi della velocità di innovazione</p>	4.1, 4.2, 6.1

	dei prodotti / servizi? Quali sono i punti di forza e di debolezza individuati in relazione alle prestazioni ambientali? Qual è l'impatto sul business dell'introduzione di aspetti di tipo ambientale nei prodotti / servizi?	
	Processo di gestione del cliente Qual è l'efficacia del processo di gestione del cliente e/o reclami delle parti interessate, comprese le azioni correttive applicate?	4.1, 4.2, 6.1 ISO 9001: 8.2
PROPRIETÀ	<i>Quali sono gli elementi caratterizzanti la compagine proprietaria?</i>	Requisiti normativi
	Visione Qual è la Visione strategica a medio e lungo termine? Come sono identificati gli obiettivi di business? E' definita una politica dei sistemi di gestione? C'è adeguatezza e coerenza della politica dei sistemi di gestione (qualità / ambiente) con gli obiettivi di business? C'è adeguatezza e coerenza degli obiettivi (qualità / ambiente) con la politica del sistema di gestione? Qual è l'approccio all'innovazione e cambiamento, incluso l'aggiornamento della politica dei sistemi di gestione (qualità / ambiente)? Come viene gestita la continuità generazionale? Esistono possibilità di acquisizione o cessione societaria e quali sono i rischi collegati?	4.2, 6.1, 6.2, 5.2
	Responsabilità societaria Esistono rischi legati alla responsabilità civile e penale di prodotto / servizio? Esistono rischi legati a sanzioni e azioni legali? Esistono rischi reputazionali? Esistono rischi che comportino delle responsabilità penali in materia ambientale per gli amministratori della società?	6.1
	Andamento economico finanziario Come viene gestita la soddisfazione delle aspettative di redditività a breve e medio termine? Come viene gestita la capacità di fare investimenti per il futuro (esiste una pianificazione degli investimenti)? Esistono difficoltà all'accesso al credito? Qual è l'approccio alla gestione del flusso di cassa? E' attivo un presidio della solvibilità dei clienti o degli incassi? Sono messe a disposizione risorse per il raggiungimento degli obiettivi, investimenti legati ai sistemi di gestione (qualità, ambiente)?	5.1, 5.2, 6.2
RISORSE DELL'ORGANIZZAZIONE	<i>Quali sono gli elementi caratterizzanti le risorse dell'organizzazione?</i>	Requisiti normativi
	Struttura organizzativa Sono definiti i ruoli e le responsabilità decisionali ? Sono noti all'interno dell'organizzazione? Sono definiti opportuni livelli autorizzativi?	5.1 ISO 9001: 8.5.6
	Risorse umane Sono identificate le risorse chiave di cui l'azienda ha necessità ai fini della propria operatività? Quanto l'azienda basa il proprio funzionamento sulla capacità delle proprie risorse e quanto sulla strutturazione dei propri processi?	4.1, 4.2, 5.1, 6.1, 7.2, 7.3 ISO 9001: 7.1.6

	<p>E' valutato il rischio relativo al reperimento di personale adeguato sul mercato in caso di necessità o al mantenimento delle figure chiave? Sono valutate le motivazioni di attaccamento all'azienda, il clima aziendale e di eventuali situazioni critiche di turnover/assenteismo? Come sono valutate in azienda le aspettative delle risorse interne? Sono valutate le competenze delle persone e la necessità di miglioramento o aggiornamento delle stesse? E' pianificata formazione adeguata per colmare le carenze?</p>	
	<p><u>Ambienti di lavoro</u> Sono valutati metodi di lavoro creativi ed opportunità di maggiore coinvolgimento, regole per la sicurezza, fattori psicologici quali carico di lavoro e stress? Gli ambienti sono adeguati all'esecuzione del lavoro da parte del personale (spazi, movimentazione, ergonomia, accessibilità, sicurezza, salubrità)? Esistono requisiti aggiuntivi, legati ad esempio all'immagine nei confronti di clienti / utenti , a necessità di crescita degli spazi, ecc.?</p>	4.1, 4.2, 6.1
	<p><u>Risorse informatiche</u> Sono state individuate le risorse informatiche fondamentali (software, fornitori)? sono previste misure di protezione delle informazioni? Le informazioni sono disponibili dove servono? Le informazioni sono affidabili? Ne è prevista la gestione in caso di situazioni di emergenza?</p>	4.1, 6.1, 7.3 ISO 9001: 7.1.6
	<p><u>Risorse tecnologiche</u> L'organizzazione ha valutato l'adeguatezza degli impianti tecnologici rispetto a: - prestazioni e capacità - costi di produzione - obsolescenza e tendenze emergenti, concorrenza - manutenibilità - adattabilità alle richieste dei clienti - conformità in materia ambientale o in relazione ad aspettative in tal senso delle parti interessate? - in caso di cambiamento tecnologico, la stima dei rischi relativi?</p>	4.1, 6.1, 7.4 ISO 9001: 7.1.6
	<p><u>Risorse naturali ed energetiche</u> L'organizzazione dovrebbe considerare i rischi e le opportunità correlati alla disponibilità, alla variazione del costo ed all'utilizzo di energia e di risorse naturali nel breve e nel lungo periodo, sia nell'ambito della progettazione e dello sviluppo del prodotto, così come allo sviluppo dei propri processi. Come è gestito l'approccio all'utilizzo delle risorse naturali ed energetiche?</p>	4.1, 6.1 ISO 9001: 7.1.6
	<p><u>Materie prime</u> In caso di aziende dipendenti da materie prime questo elemento potrebbe rivelarsi fondamentale, ed i rischi relativi potrebbero essere legati a: - costi delle materie prime e volatilità dei prezzi; - provenienza delle materie prime da paesi a rischio; - sostituibilità delle stesse - stabilità della qualità delle materie prime / semilavorati acquisite</p>	4.1, 6.1 ISO 9001: 7.1.6

	- deperibilità delle materia prima. Qual è l'approccio all'approvvigionamento delle materie prime?	
PROCESSI	<i>Sono stati definiti i processi e come sono governati dall'organizzazione?</i>	Requisiti normativi
	Definizione del perimetro del sistema di gestione E' definito il campo di applicazione del sistema di gestione? C'è coerenza dell'ambito dei sistemi di gestione rispetto a strategie e rischi identificati? <i>Il campo di applicazione include tutti i fattori che possono avere significativi impatti ambientali o specifici obblighi di conformità ed è descritto chiaramente per le parti interessate?</i>	4.3
	Descrizione dei processi, input necessari e output previsti Esiste una mappatura dei processi che preveda l'identificazione e valutazione di input e output, ruoli e responsabilità, prassi operative consolidate, procedure e istruzioni? La documentazione del sistema di gestione è adeguata alle necessità aziendali e per dare confidenza che i processi siano gestiti come previsto? La documentazione di sistema è stata modificata per riflettere le modifiche apportate all'organizzazione? I processi/aspetti significativi operativi verificati sono stati valutati e giudicati conformi ai requisiti dello standard di riferimento? Sono definiti gli obiettivi del Sistema di gestione?	4.4, 6.2, 7.5
	Aspetti ambientali <i>Sono stati determinati gli aspetti ambientali delle attività, prodotti e servizi che l'organizzazione può tenere sotto controllo e quelli sui quali essa può esercitare un'influenza, e i loro impatti ambientali associati?</i> <i>La valutazione è stata effettuata considerando una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti?</i>	ISO 14001: 6.1.2
	Strumenti di controllo Come viene gestita la disponibilità di sistemi di monitoraggio dell'efficacia dei processi e della conformità dei prodotti e dei servizi? Come viene valutata la prestazione e l'efficacia dei sistemi di gestione (qualità / ambiente)? Come è valutata l'efficacia dei processi di Riesame della Direzione e degli audit interni? Quando necessario, come sono gestiti gli strumenti di monitoraggio? Le registrazioni disponibili sono sufficienti per il monitoraggio dei sistemi?	8.1, 9.1.1, 9.2, 9.3 ISO 9001: 7.1.5
	Gestione dei cambiamenti e Preparazione della risposta alle emergenze Come viene gestita: - la pianificazione e analisi dei rischi legati ai cambiamenti di processo / prodotto? - La capacità di gestione delle modifiche non pianificate? - La capacità di gestione delle emergenze? <i>Sono state determinate le potenziali situazioni di emergenza, comprese quelle che possono avere un impatto ambientale?</i>	8.1, 6.1.1 ISO 9001: 6.3, 7.1.6, 8.5.6 ISO 14001: 8.2

	<p>Risultati e miglioramento delle prestazioni Come viene gestita la disponibilità dei risultati, l'analisi di coerenza con gli obiettivi e decisioni? Come vengono pianificate le azioni di miglioramento e messa a disposizione delle risorse? I progressi delle attività programmate e gli obiettivi sono monitorati dalla Direzione per garantire un miglioramento continuo? Come è valutata l'efficacia delle azioni correttive? Le registrazioni sono sufficienti per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi? Come sono gestite le non conformità e le azioni correttive?</p>	<p>9.1, 9.3, 10.2 ISO 9001: 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7</p>
	<p>Comunicazione Quali sono i destinatari della comunicazione istituzionale aziendale? Sono definite le responsabilità della comunicazione? Come viene gestita la comunicazione aziendale? Sono definiti e controllati i canali di comunicazione all'esterno (WEB, social networks)? Uso corretto del marchio di certificazione e di altri riferimenti alla certificazione? Esistono dei piani di comunicazione di emergenza? Ruoli e responsabilità sono compresi e condivisi all'interno dell'organizzazione? La politica della qualità / ambientale è comunicata e compresa a tutti i livelli? C'è evidenza delle comunicazioni riguardanti il proprio sistema di gestione ambientale?</p>	<p>7.4 ISO 14001: 7.4.1</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FORNITORI E PARTNER</p>	<p><i>Quali sono le caratteristiche dei fornitori e dei partner dell'azienda?</i></p>	<p>Requisiti normativi</p>
	<p>Analisi dei fornitori di prodotti e servizi L'organizzazione ha analizzato la qualità e stabilità del prodotto e servizio, la conformità alle leggi, la capacità produttiva, la flessibilità, la competenza, le tecnologie, la disponibilità al problem solving, e l'affidabilità dei fornitori, partner e outsourcer? L'organizzazione ha analizzato la diversificazione del parco fornitori? La capacità di trattativa commerciale? La capacità di pianificazione acquisti e gestione magazzino (valorizzazione finanziaria, deperibilità prodotti, tempi di consegna)? L'organizzazione ha valutato la disponibilità di fornitori di emergenza quando necessario?</p>	<p>4.2</p>
	<p>Outsourcing Sono stati definiti i criteri di controllo dei processi in outsourcing in funzione dell'impatto sulla conformità del prodotto/servizio? Sono disponibili registrazioni di tali controlli?</p>	<p>4.2, 5.1.2, 5.2, 8.4</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ALTRI STAKEHOLDER</p>	<p><i>Quali sono i portatori di interesse e quali sono le loro aspettative tali da influenzare i risultati dell'organizzazione, (se non già inseriti in altri punti)?</i></p>	
	<p>Altre parti interessate Sono identificate eventuali altre parti interessate che possono influenzare i risultati dell'organizzazione? Quali sono le parti interessate individuate? Es. famiglie dei dipendenti, fornitori, comunità locali, pubblica amministrazione, sindacati, soci, azionisti, investitori,</p>	<p>4.2</p>

	<p>consumatore/utente finale, ecc. L'organizzazione ha deciso di accettare o adottare volontariamente altri requisiti delle parti interessate (per esempio entrando in un rapporto contrattuale, sottoscrivendo un'iniziativa volontaria)?</p>	
	<p><u>Analisi delle aspettative delle altre parti interessate e gestione delle relazioni</u> Sono state valutate le aspettative delle parti interessate che sono rilevanti per i risultati dell'organizzazione? Sono evidenziate eventuali criticità e contraddizioni rispetto alla politica e agli obiettivi dell'organizzazione? Sono definite le responsabilità per la comunicazione e mediazione con le parti interessate? Sono gestiti i rischi ?</p>	<p>4.2</p>