



PROGRAMMA DI INIZIATIVA COMUNITARIA
LEADER+ 2000-2006
REGIONE ABRUZZO

Decisione Commissione UE n. (2001) 4207 del 17.12.2001



Riferimenti del PIANO DI SVILUPPO LOCALE del GAL VASTESE INN

LO SVILUPPO DEL VASTESE FRA INTEGRAZIONE E QUALITÀ

Operazione 1.1.2-a)1.1

Studi di settore per l'individuazione di elementi e parametri di qualità e sostenibilità ambientale di prodotti, servizi, processi ed imprese

Titolo del Documento



LINEA GUIDA SISTEMI di GESTIONE per QUALITÀ e AMBIENTE ISO 9001 – ISO 14001



Doc. n° 3
31 maggio 2005, v.01





La riproduzione o traduzione, totale o parziale, del presente documento è autorizzata a condizione che vengano citati la fonte e gli autori, e che venga indicato che esso è stato prodotto nell'ambito del P.I.C. LEADER+ 2000-2006 della REGIONE ABRUZZO, cofinanziato dalla Unione Europea.



INDICE

0. INTRODUZIONE	4
0.1 Scopo.....	4
0.2 Ruolo e responsabilità dell'imprenditore.....	4
0.3 La struttura della linea guida.....	6
0.4 Certificazione di sistema.....	6
1 SEZIONE I - REQUISITI GENERALI DI SISTEMA - PUNTO 4 DELLA NORMA	9
2 SEZIONE II - RESPONSABILITÀ DELL'IMPRENDITORE – PUNTO 5 DELLA NORMA	13
3 SEZIONE III - GESTIONE DELLE RISORSE – PUNTO 6 DELLA NORMA	23
4 SEZIONE IV - REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO – PUNTO 7 DELLA NORMA	28
5 SEZIONE V - MISURAZIONE, GESTIONE DATI E MIGLIORAMENTO – PUNTO 8 DELLA NORMA	41
Allegato A : Riferimenti normativi.....	53
Allegato B - Selezione dei termini e definizioni.....	54
Allegato C – Schede sintesi ISO 9001 – settore agroalimentare.....	58



0. INTRODUZIONE

0.1 Scopo

Il principale scopo della presente linea guida è di assistere le imprese della filiera agro alimentare che devono e/o intendono introdurre o migliorare sistemi di gestione mirati a garantire la qualità della filiera agroalimentare, intesa come capacità delle aziende di soddisfare il consumatore finale in armonia con la visione economica e sociale del mercato e non solo.

La qualità, per le imprese, significa realizzare azioni coerenti con l'obiettivo e, quindi, coinvolgere non solo gli aspetti tecnico-produttivi ma anche tutte le restanti competenze aziendali, quali fattori di successo nel breve e, soprattutto, nel medio-lungo termine.

La Linea Guida pone la massima attenzione ai sistemi di gestione "certificabili":

- per la qualità aziendale: Norma ISO 9001:2000;
- per la qualità ambientale: Norma ISO 14001: 2004

nella consapevolezza che tali Norme costituiscono delle buone prassi di gestione, elaborate da Enti che si sono avvalsi della collaborazione di clienti ed imprese elaborate e riconosciute da almeno il 75% degli organismi di normazione aderenti alla Iso a livello mondiale.

Infine, la presente Linea Guida è stata personalizzata per renderla coerente con le esigenze e con le specificità degli operatori del settore agro alimentare.

0.2 Ruolo e responsabilità dell'imprenditore

L'adozione di un Sistema Gestione Qualità (d'ora in poi anche SGQ) è una decisione strategica dell'Imprenditore, mirata ad accrescere le capacità dell'azienda di soddisfare i requisiti:

- dei clienti
- cogenti (leggi, regolamenti, direttive, norme, ecc.)
- dell'azienda

Inoltre il Sistema Gestione Qualità rappresenta lo strumento per aiutare l'impresa a migliorare la capacità e le prestazioni di tutta l'azienda .

A tal fine è indispensabile che l'imprenditore manifesti tutto il suo impegno e coinvolgimento attivo sin dalla fase di avvio del proprio progetto qualità

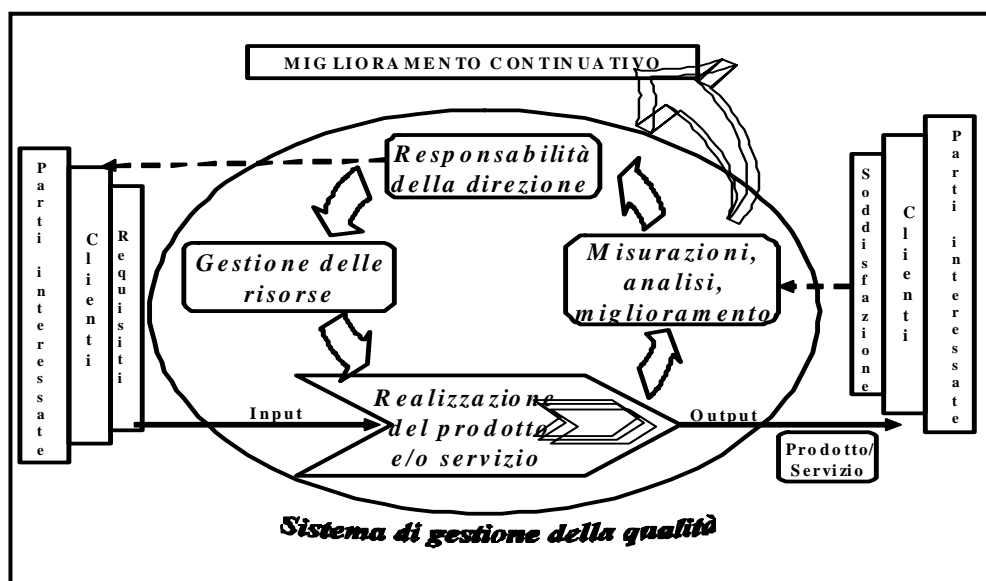
Le azioni dell'imprenditore sono:

a) considerare delle azioni specifiche quali:

- dare una visione chiara, stabilire politiche ed obiettivi strategici in linea con lo scopo dell'azienda
- guidare l'organizzazione con l'esempio per aumentare la fiducia del suo personale
- comunicare la direzione di sviluppo ed i valori dell'azienda
- partecipare direttamente ai progetti di miglioramento, alla ricerca di nuovi metodi, soluzioni, prodotti
- avere dei punti di riferimento (informazioni e dati di successo) sull'efficienza ed efficacia del SGQ
- identificare chiaramente quali siano i processi che danno valore aggiunto all'azienda
- identificare quali siano i processi di supporto e quanto questi contribuiscano all'efficienza ed all'efficacia dell'azienda

- creare un ambiente di lavoro che incoraggi il coinvolgimento e lo sviluppo del personale
 - ricercare e mettere a disposizione le strutture e le risorse per supportare l'azienda nei suoi piani strategici
- b) definire i metodi per misurare le prestazioni dell'organizzazione e determinare come e quanto i risultati programmati siano stati raggiunti. I metodi dovrebbero includere:
- le misurazioni economico – finanziarie
 - la misura delle prestazioni dei processi attraverso tutta l'azienda
 - misure di mercato,
 - la verifica della soddisfazione dei clienti e del personale
 - la verifica della percezione dei clienti delle prestazioni/benefici dell'offerta, prodotti e processi dell'azienda
 - le misure degli altri fattori di successo definiti dal management
- c) conoscere i bisogni e le aspettative attuali e future dei clienti
- d) promuovere il coinvolgimento, la coscienza e la motivazione del personale
- e) pianificare il futuro e gestire il cambiamento
- f) definire e comunicare il quadro all'interno del quale soddisfare tutte le parti interessate
- g) identificare e gestire i rischi
- h) identificare i responsabili di processo e dare loro piena responsabilità ed autorità

In altre parole l'imprenditore deve saper governare un sistema aperto, cioè fortemente integrato con l'ambiente circostante composto da diversi fattori, descritti nel seguente schema



Come appare evidente il sistema si inserisce in un flusso che vede il cliente (e le altre parti interessate al successo dell'impresa):

- come mittente (attore di ingresso) di una serie di messaggi che dovranno orientare ed ispirare i meccanismi di gestione delle diverse aree di impresa (responsabilità della direzione, gestione delle risorse, realizzazione di prodotti e servizi, sistemi di controllo e miglioramento);
- come destinatario (attore di uscita) delle attività medesime. La soddisfazione del cliente (fattore in uscita), che si misura in termini di coerenza con i requisiti (fattore in ingresso), diventa il principale presupposto per il successo presente e futuro dell'impresa.



0.3 La struttura della linea guida

La linea guida, oltre alla introduzione, si compone di cinque sezioni, ognuna delle quali è dedicata ad un punto della Norma ISO 9001; a sua volta ciascun punto si suddivide in diversi sottopunti che forniscono i requisiti di sistema specifici: è composto da 6 sezioni:

- Sezione I: sistema di gestione - punto 4 della Norma
- Sezione II: responsabilità della direzione - punto 5 della Norma
- Sezione III: gestione delle risorse – punto 6 della Norma
- Sezione IV: realizzazione del prodotto – punto 7 della Norma
- Sezione V: misurazione, analisi dati e miglioramento – punto 8 della Norma

Le indicazioni specifiche sono strutturate in modo analitico secondo i punti della Iso 9001 e 14001, anche per facilitare le imprese che intendano percorrere la via della certificazione.

La linea guida è distinta per ciascun punto e sottopunto della Norma; lo schema è formato da:

- 1^ parte: sintesi dei requisiti ISO (blu per ISO 9001 e verde per 14001);
- 2^ parte: evidenze richieste dal SINCERT (colore rosso) che le aziende possono utilizzare per prepararsi alla visita di certificazione e per realizzare le verifiche interne
- 3^ parte: note per il settore agroalimentare, che contengono alcune indicazioni o esemplificazioni interpretative della norma per le aziende delle filiere di settore

In allegato è possibile consultare:

- Allegato 1: Riferimenti normativi dei sistemi di certificazione
- Allegato 2: Selezione dei principali termini e acronimi utilizzati nelle Norme di Riferimento;
- Allegato 3: Una serie di schede di sintesi che, limitatamente al sistema di gestione per la qualità, mettono in relazione i punti della Norma ISO 9001 con le indicazioni e le esemplificazioni di filiera.

0.4 Certificazione di sistema

La norma UNI CEI EN 45020:1998 definisce la certificazione di sistema come l'atto "mediante il quale una terza parte indipendente dichiara che, con ragionevole attendibilità, un sistema di gestione" è conforme alla Norma di riferimento (ad esempio la ISO 9001:2000 in caso di sistemi qualità).

Utilizzando l'esempio sulla norma ISO 9001 sulla qualità, la definizione si deve interpretare nel senso che la certificazione non attesta la qualità del prodotto ma la sua conformità alla norma; la garanzia del risultato è in qualche modo reso implicito poiché la conformità ad una Norma che ha un suo preciso fine fa ritenere che l'azienda certificata sia in grado di realizzare prodotti conformi.

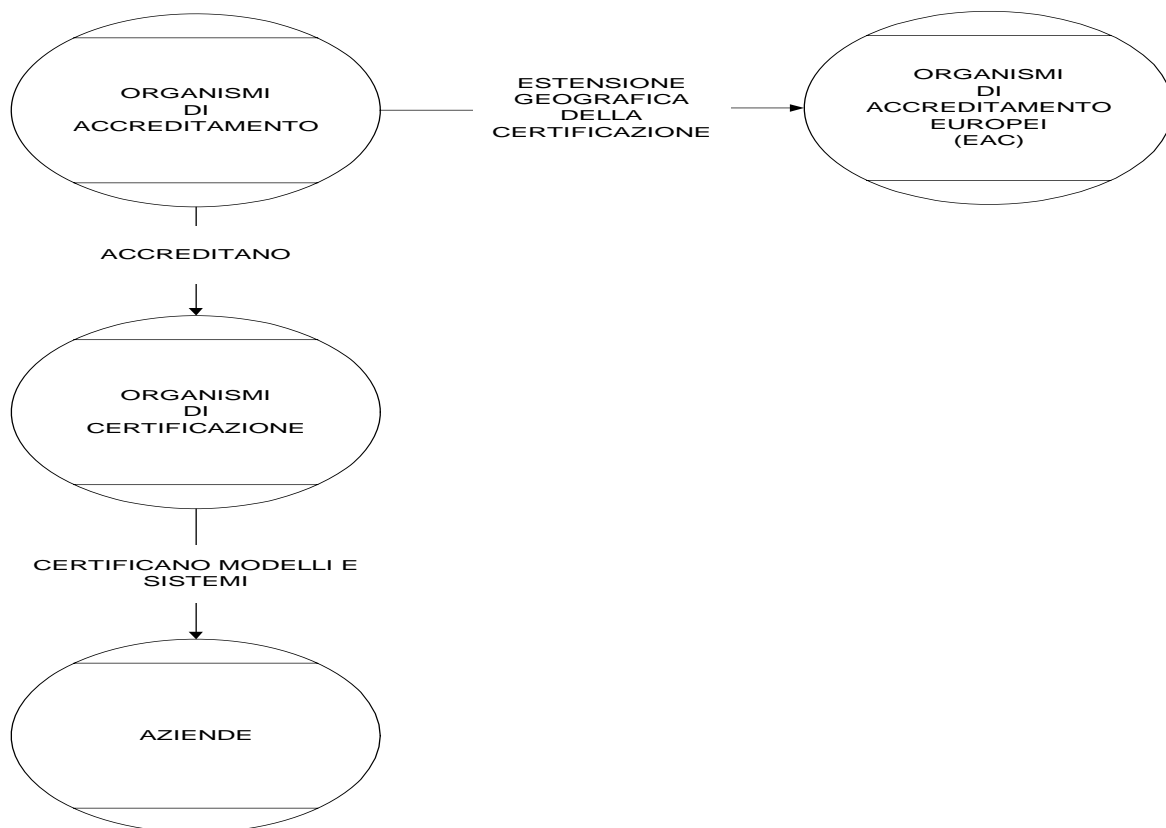
Il sistema di certificazione prevede una struttura basata su specifiche norme regolamentari.

La certificazione di terza parte è svolta da un Organismo di certificazione (di natura pubblica o privata) che è tenuto ad osservare precise regole dettate dalla Norma UNI CEI EN 45012:1998.

La qualifica di Organismo di certificazione viene riconosciuto da un Ente di Accreditamento che deve possedere i requisiti tecnici ed organizzativi definiti dalla Norma UNI CEI EN 45010:1999 che, in Italia, è il SINCERT che è un Organismo al quale sono associati i primari Ministeri, l'ENEA, il CNR.

Affinché la certificazione abbia una rilevanza internazionale, l'Ente di accreditamento (SINCERT) realizza accordi di mutuo riconoscimento con gli altri organismi nazionali: a questo scopo tutti gli organismi di accreditamento hanno costituito un organismo europeo denominato EAC (*European Accreditation Certification*) nel cui ambito si consolidano i rapporti internazionali in materia di certificazione.

Lo schema dei rapporti della filiera della certificazione è così sintetizzata



I criteri fondamentali della certificazione di terza parte sono:

- indipendenza di rapporti tra certificatore e certificato;
- certificazione sulla base di modelli e metodi, ossia di norme o altri riferimenti documentali e riconosciuti dalle parti interessate (la Norma ISO 9001, in questo senso, costituisce un modello di riferimento);
- la capacità di autocontrollo sia delle imprese certificate, sia degli organismi di certificazione in quanto sia la certificazione che l'accREDITAMENTO sono a scadenza e, quindi, sottoposte a verifica periodica per valutare se i requisiti sono mantenuti

Esiste una ulteriore tipologia di certificazione: quella di seconda parte, in cui il "certificatore" è la figura che utilizzando i prodotti/servizi potrebbe avere un elevato interesse a ricevere garanzie di qualità. E' il caso dei rapporti che si instaurano tra aziende di filiera collegati da rapporti di fornitore – cliente; in questi casi l'azienda cliente – oltre a valutare continuamente i prodotti/servizi ricevuti – può svolgere attività di verifica e controllo presso il fornitore per valutare se esistono i requisiti di garanzia del modello o del metodo di riferimento che, in questo caso, può anche essere il contratto in cui siano esplicitate le condizioni di fornitura.



Questa forma di certificazione ha il grande vantaggio di essere fortemente motivata ed in grado di integrare i principi di conformità di sistema dianzi indicati con un continuo monitoraggio dei prodotti/servizi ricevuti; monitoraggio che ovviamente la certificazione di terza parte non può prevedere nei propri schemi operativi.

1 SEZIONE I - REQUISITI GENERALI DI SISTEMA - PUNTO 4 DELLA NORMA

4.1 Requisiti generali

Requisiti ISO 9001

Stabilire, documentare, attuare, tenere aggiornato il proprio SGQ:

- √ in accordo con i requisiti della norma
- √ per migliorare l'efficacia con continuità

Per questo l'azienda deve gestire per processi e cioè deve:

- √ identificare i processi e stabilirne la sequenza e le interrelazioni
- √ assicurare l'efficacia ed il controllo dei processi utilizzando i necessari criteri e metodi
- √ assicurare la disponibilità di risorse e informazioni
- √ monitorare, misurare, analizzare e migliorare tutti i processi

Requisiti ISO 14001

- √ Stabilire, documentare, attuare, tenere aggiornato il proprio SGA in accordo con i requisiti della norma.
- √ Definire il campo di applicazione, ossia le prestazioni ambientali che coinvolgono l'impresa sulla base dei propri processi di lavoro

Raccomandazioni SINCERT

L'ODC deve verificare che la PMI gestisca per processi avendo descritto i processi e le loro interazioni e avendo classificato i processi tra:

- √ *primari: processo direzionale e miglioramento del sistema*
- √ *primari operativi: marketing, vendite, progettazione, approvvigionamento, fabbricazione, consegna, controlli*
- √ *secondari, di supporto, quali: la gestione delle risorse umane, infrastrutturali, informative, ambiente di lavoro*

Strumenti adeguati sono: descrizioni, diagramma di flusso, tabelle, matrici, procedure e istruzioni operative

L'ODC deve verificare l'esistenza e corretta attuazione, anche su prodotti e caratteristiche (attività) sulla base di adeguati campionamenti di:

- √ *capacità di individuare le esigenze ed aspettative (anche se implicite) del Cliente (e loro corretta traduzione in requisiti)*
- √ *requisiti cogenti applicabili*
- √ *trasformazione dei requisiti in caratteristiche (di prodotto e servizi)*
- √ *individuazione delle caratteristiche dei processi necessari)*
- √ *variabili di processo e loro correlazione con le caratteristiche del prodotto - servizio*
- √ *controlli da effettuare e dei criteri di accettazione/scarto*
- √ *(monitoraggi, misurazioni) elaborazione dati (analisi dei dati) e attività di miglioramento*

Non basta limitarsi a verificare l'esistenza della documentazione ma è indispensabile verificare in modo oggettivo l'efficacia dei processi attraverso le variabili di realizzazione e delle caratteristiche dei risultati attesi (e conseguiti) in particolare verso:

- √ *la soddisfazione del Cliente*
- √ *il rispetto dei requisiti cogenti applicabili*

4.1 Requisiti generali

Note per il settore agroalimentare

Il sistema qualità può riguardare tutta l'azienda o solo parte di essa. L'imprenditore, sulla base delle proprie esigenze o delle risorse a disposizione, può decidere di organizzare (e anche certificare, se vuole) secondo i requisiti della Norma anche solo alcune linee di produzione o fasi dell'intera offerta aziendale.

Ad esempio un'azienda che si attiva nel campo oleario ed ortofrutticolo può porre in qualità le attività che svolge in una delle due filiere, purché non siano omesse fasi all'interno di ciascuna filiera la cui esclusione renda nulla la garanzia di qualità che, invece, il sistema deve dare ai clienti. Ciò significa che non è possibile (e neanche utile) organizzare un sistema che descriva le attività di coltivazione e confezionamento delle olive senza indicare anche i criteri e le modalità di raccolta e controllo del prodotto stesso prima della fase di confezionamento.

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

Requisiti ISO 9001

4.2.1 La documentazione scritta del SGQ deve comprendere almeno:

- √ politica ed obiettivi
- √ manuale della qualità
- √ le 6 procedure richieste dalla norma
- √ i documenti necessari per effettuare la pianificazione, la gestione operativa, il controllo dei processi, le registrazioni (almeno le 19 registrazioni minime richieste dalla norma)

4.2.2 Il Manuale della Qualità deve essere aggiornato e deve includere:

- √ lo scopo e campo di applicazione del SGQ
- √ dettagli su eventuali esclusioni e le relative motivazioni
- √ la descrizione delle interazioni tra processi
- √ le procedure scritte o i riferimenti alle stesse

4.2.3 La gestione dei documenti deve includere:

- √ procedure scritte per la gestione
- √ controlli per approvare l'adeguatezza, modalità di riesame ed aggiornamento, identificazione delle modifiche e lo stato di revisione, disponibilità nei luoghi di utilizzo, leggibilità e facile identificazione, identificazione e controllo dei documenti di origine esterna, prevenire l'uso di documenti obsoleti e loro identificazione e conservazione

Requisiti ISO 14001

4.4.4 La documentazione di sistema deve comprendere:

- √ politica ambientale;
- √ campo di applicazione del SGA;
- √ descrizione dei principali elementi del sistema
- √ i documenti comprese le registrazioni richieste dalla Norma

4.4.5 Controllo dei documenti

I documenti di sistema devono essere tenuti sotto controllo, ossia:

- √ approvati previo esame di adeguatezza;
- √ riesaminati e aggiornati, se necessario;
- √ identificati per evitare uso non corretti;
- √ leggibili e facilmente rintracciabili

Raccomandazioni SINCERT

Tutti i documenti richiesti dalla norma compresa la descrizione della attività dei processi per un corretto esame documentale da parte dell'ODC

Presenza delle 6 procedure scritte richieste:

1. *Gestione della documentazione*
2. *Gestione dei documenti di registrazione*
3. *Audit interni (verifiche ispettive)*
4. *Gestione dei prodotti non conformi*
5. *Azioni correttive*
6. *Azioni preventive*

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

Esistenza delle registrazioni espressamente richieste dalla norma

Note per il settore agroalimentare

I documenti, anche per le piccole imprese di settore, non devono essere né viste né utilizzate come vincoli burocratici ma come strumenti di comunicazione interna ed esterna.

All'interno, infatti, essi definiscono in modo evidente le modalità, le responsabilità e le tecniche di lavoro, facilitando la diffusione delle informazioni e la possibilità di sapere sempre, al di là delle persone che vi lavorano, quale sia lo stato di avanzamento dei lavori

Verso l'esterno i documenti rappresentano un modo di comunicare ai clienti cosa e come si produce

2 SEZIONE II - RESPONSABILITÀ DELL'IMPRENDITORE – PUNTO 5 DELLA NORMA

5.1 Impegni dell'Imprenditore

Requisiti ISO 9001

- √ L'Imprenditore deve dare evidenza del suo impegno (deve perciò crederci lui prima di tutti):
 - nello sviluppo e miglioramento del SGQ (dell'Azienda)
 - nel miglioramento continuativo della sua efficacia

- √ Questa evidenza deve essere fornita:
 - salvaguardando l'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti
 - stabilendo la politica per la qualità
 - fissando obiettivi e target
 - effettuando riesami (seri ed efficaci)
 - assicurando la disponibilità delle risorse (adeguate e sufficienti)

4.4.1 Requisiti ISO 14001

L'imprenditore deve assicurare che vi siano le risorse adeguate per gestire e migliorare il SGA:

- √ risorse umane;
- √ competenze specialistiche;
- √ strumenti e attrezzature

L'evidenza dell'impegno è fornita da:

- √ definizione di obiettivi delle prestazioni ambientali;
- √ analisi dei rischi e delle prescrizioni;
- √ adozione di misure di prevenzione e controllo;
- √ competenza delle risorse;
- √ impegno a comunicare

Raccomandazioni SINCERT

ODC deve verificare

- √ *Comunicazioni al personale (e comportamenti coerenti) sulla necessità di soddisfare i requisiti del cliente e quelli cogenti*
- √ *Politica della Qualità (vera, attuata, sostenuta, in cui si crede effettivamente)*
- √ *Obiettivi considerati*
- √ *Riesami concreti ed efficaci*
- √ *Messa a disposizione delle risorse (adeguate, sufficienti, in tempi certi)*

La verifica dell'ODC deve prevedere un colloquio diretto con l'Imprenditore all'inizio della verifica, con approfondimenti e conferme successive

L'ODC deve avere dimostrazione dell'adeguatezza delle risorse impegnate

Non è sufficiente un convincimento personale da parte dell'ODC per emettere una NC, ma il mancato impegno dell'Imprenditore deve essere riscontrato da non conformità (o con scostamenti tra dichiarazioni e comportamenti)

5.1 Impegni dell'Imprenditore

Note per il settore agroalimentare

Anche in una piccola impresa di settore in cui l'imprenditore svolga diverse funzioni ha bisogno di definire con chiarezza quali sono i propri impegni per realizzare, gestire e migliorare il sistema. Ad esempio:

- √ definire i propri obiettivi in termini di caratteristiche del prodotto e individuare come garantire che il prodotto dia sempre conforme a quanto atteso;
- √ individuare i suoi clienti e come gestire i rapporti con loro;
- √ verificare periodicamente se gli obiettivi sono raggiunti ;
- √ valutare se i propri collaboratori sono all'altezza dei compiti affidati;

Questi esempi rappresentano delle azioni che l'imprenditore, in proprio o attraverso un suo rappresentante, deve impegnarsi ad assolvere con continuità

5.2 Attenzione al cliente

Requisiti ISO 9001

- √ L'Imprenditore deve assicurare (ossia garantire preventivamente) che i requisiti siano:
 - individuati (ossia che le esigenze ed aspettative dei clienti siano tradotte efficacemente in requisiti)
 - definiti
 - soddisfatti

Requisiti ISO 14001

4.3.1 Aspetti ambientali

- √ identificare gli aspetti ambientali delle attività, dei prodotti e dei servizi all'interno del campo di applicazione
- √ determinare quali aspetti possano avere impatti significativi sull'ambiente

4.3.2 Prescrizioni legali ed altre prescrizioni

- √ identificare ed avere accesso alle prescrizioni legali applicabili ed alle altre prescrizioni
- √ determinare come tali prescrizioni si applichino al proprio contesto

Raccomandazioni SINCERT

Verificare che l'Imprenditore abbia assunto impegni precisi, fornito chiare disposizioni e tenga sotto controllo:

- √ *il soddisfacimento dei requisiti del cliente*
- √ *il miglioramento della sua soddisfazione*

Verificare le prassi adottate e gli indicatori utilizzati

L'ODC deve formulare un giudizio complessivo sull'attenzione al cliente dell'azienda così come stabiliti dall'Imprenditore

Nota per il settore agroalimentare

Il cliente di una impresa agroalimentare può essere:

- √ il consumatore;
- √ un'azienda di distribuzione e commercializzazione

In caso di vendita diretta al consumatore, l'imprenditore deve tenere in considerazione le esigenze del cliente in termini di prodotti (qualità, tipo, ecc.) e delle condizioni di accesso agli spazi di vendita (dimensioni, igiene, orari, esposizione, ecc.)

In caso di vendita indiretta, oltre alla tipologia di prodotti, è necessario curare altri fattori quali la quantità concordata, le condizioni e modalità di trasporto, la gestione dei resi, ecc.

Nell'ambito del sistema di gestione ambientale, il cliente non è solo colui che acquista i prodotti, ma tutti coloro che riceverebbero danno da un'azienda di settore che non rispetta le prescrizioni legali e che non previene i rischi di impatto ambientale negativo dei propri processi di produzione

5.3 Politica per la qualità

Requisiti ISO 9001

- √ L'Imprenditore deve stabilire una politica che deve:
 - essere appropriata agli scopi dell'azienda (sono definiti?)
 - includere l'impegno di tutti i livelli necessari per ottemperare ai requisiti e migliorare l'efficacia del SGQ
 - dare un quadro di riferimento per definire e riesaminare gli obiettivi
 - essere comunicata e compresa da tutta l'azienda (avere informazioni di ritorno)
 - essere riesaminata per accertare la sua continua idoneità

Requisiti ISO 14001

4.2 L'impreditore deve definire la politica ambientale della propria organizzazione ed assicurarsi che gli elementi che la compongono sia:

- √ appropriata agli impatti ambientali;
- √ attenta al miglioramento continuo ed alla prevenzione dell'inquinamento;
- √ documentata e comunicata;
- √ definita in termini di obiettivi e traguardi

Raccomandazioni SINCERT

L'ODC deve:

- √ *verificare la politica sulla base degli elementi delle risultanze complessive dell'audit*
- √ *ricercare le evidenze correlate ai punti, (b) – (e) della Norma*
- √ *per ciascun punto definire la forma di evidenza più appropriata (ad esempio: interviste al personale per verificare la comprensione della politica)*

Nota per il settore agroalimentare

La politica per la qualità consiste nel definire innanzitutto quali sono gli standard del prodotto (e/o del servizio) che si intende fornire al cliente.

Ricordare che per standard si intende la descrizione delle caratteristiche fisiche o tipologiche del prodotto (ad esempio standard di etichetta del vino, carciofo tipico, ecc.) o delle modalità di erogazione del servizio (ristorazione, trasporto, ecc.).

Ma è molto importante che la politica stabilisca anche:

- √ come il personale e i processi di lavoro garantiscono l'osservanza di quegli standard;
- √ quali sono gli obiettivi misurabili che l'impreditore si pone sia in termini di risultati economici che di soddisfazione del cliente.

5.4 Pianificazione

Requisiti ISO 9001

5.4.1 Obiettivi per la qualità

L'Imprenditore deve stabilire obiettivi:

- √ per l'azienda
- √ per le funzioni
- √ per rispettare i requisiti di qualità dei prodotti (dei clienti, cogenti, tecnici).
- √ misurabili e coerenti con la politica della qualità

5.4.2 Pianificazione del SGQ

L'Imprenditore deve pianificare il SGQ per:

- √ ottemperare ai requisiti 4.1
- √ gestire per processi, dotarsi di criteri e metodi efficaci, avere le risorse ed informazioni necessarie, monitorare – misurare – analizzare, conseguire i risultati definiti, migliorare in modo continuativo
- √ conseguire i risultati pianificati
- √ conservare l'integrità del SGQ quando siano pianificati ed attuati cambiamenti

4.3 Requisiti ISO 14001

4.3.3. Obiettivi, traguardi e programmi

- √ Per ogni funzione e livello è necessario stabilire, attuare e mantenere attivi obiettivi e traguardi.
- √ Tali obiettivi devono essere misurabili, ove possibile, e coerenti con le politiche, compresi gli impegni di prevenzione dell'inquinamento.
- √ Nella determinazione degli obiettivi è necessario considerare anche i vincoli obbligatori, le proprie possibilità tecnologiche, le proprie esigenze finanziaria

Raccomandazioni SINCERT

Obiettivi per la qualità

L'ODC deve controllare che gli obiettivi siano raggiungibili per l'azienda e per tutti i responsabili di funzione/livello

Gli obiettivi devono essere contenuti in documenti a se stanti

In fase di riesame devono essere considerati con riferimento alle singole responsabilità, azioni svolte, risorse

L'ODC deve:

- √ *verificare che gli obiettivi per la qualità siano concreti, controllabili, coerenti con gli altri obiettivi aziendali (efficaci)*
- √ *verificare le caratteristiche di sicurezza del prodotto*
- √ *verificare la misura del grado di conseguimento e di miglioramento degli obiettivi (con le relative cause)*

Pianificazione del SGQ

L'ODC deve verificare se la pianificazione è documentata e se sono individuate le risorse necessarie per ogni obiettivo

La pianificazione deve riguardare il periodo per il quale l'azienda normalmente fa previsioni: semestre, anno, triennio, ecc. e deve tenere conto di tutti i cambiamenti previsti in azienda e garantire il mantenimento (dell'efficacia) del SGQ

5.4 Pianificazione

Deve essere verificata la funzionalità agli obiettivi di miglioramento

Deve essere verificata la coerenza della pianificazione con le altre pianificazioni aziendali per lo stesso periodo (ad esempio il budget, ma l'ODC non deve necessariamente fare un audit sulla contabilità e sui dati economici)

Deve essere constatato il grado di rispetto della pianificazione del periodo precedente all'audit

Nota per il settore agroalimentare

La pianificazione significa assegnare un valore predeterminato agli obiettivi della Politica per la Qualità. A tal fine può essere utile avvalersi di fonti di informazione o di analisi svolte nell'ambito della propria filiera.

Ad esempio:

- √ per la determinazione degli standard di qualità si può far riferimento ai disciplinari di prodotto;
- √ per la scelta dei prodotti, si può valutare quali sono gli andamenti delle vendite dei prodotti prescelti;
- √ per la garanzia di qualità si può far riferimento a metodi di gestione o di controllo di successo (macchine, strumenti, ecc.);
- √ per fornire adeguate garanzie di attenzione al cliente, è opportuno avere continui contatti per conoscere le preferenze del consumatore (vendita diretta) o frequenti riunioni con le ditte di commercializzazione (vendite indirette)

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

Requisiti ISO 9001

5.5.1 Responsabilità ed autorità

L'Imprenditore deve:

- √ definire le responsabilità, autorità (poteri) e la loro interrelazioni (nei processi)
- √ comunicare le responsabilità ed autorità a tutti i livelli dell'azienda

5.5.2 Rappresentante della direzione

L'impreditore deve designare un membro di direzione (può essere lui stesso) che:

- √ assicurare che i processi siano predisposti, attuati, aggiornati
- √ promuova la consapevolezza dei requisiti del cliente in azienda
- √ "rappresenti il cliente" in azienda
- √ riferisca sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento

5.5.3 Comunicazioni interne

- √ L'impreditore deve attivare adeguati processi di comunicazione all'interno dell'azienda
- √ Le comunicazioni devono trattare i dati e le informazioni sull'efficacia del SGQ

4.4 Requisiti ISO 14001

4.4.1 Risorse, ruoli, responsabilità ed autorità

L'impreditore deve assicurare la disponibilità delle risorse necessarie per definire, attuare, mantenere attivo e migliorare il SGA, compresa la disponibilità di competenze specialistiche

L'impreditore deve definire in specifici documenti le responsabilità ed i ruoli nella gestione del sistema.

Inoltre l'impreditore deve nominare un proprio rappresentante cui affidare le medesime responsabilità del DGQ (vedi a lato)

4.4.3 Comunicazione

L'impreditore deve garantire che sia attuata:

- √ la comunicazione interna tra le diverse funzioni
- √ la comunicazione esterna verso le parti interessate che avanzino richieste di informazioni

Raccomandazioni SINCERT

Responsabilità ed autorità

- √ *L'ODC deve esaminare organigrammi, mansionari, disposizioni organizzative*
- √ *Devono essere verificate le disposizioni di responsabilità ed autorità relative ai processi*

5.5.2 Rappresentante della Direzione (RD)

- √ *Il RD non può delegare ad altri le responsabilità a lui attribuite dall'Impreditore*
- √ *Deve essere individuato in modo inequivocabile il RD nei documenti aziendali*
- √ *Devono esistere documenti attestanti il conferimento di responsabilità ed autorità al RD da parte dell'impreditore*
- √ *L'evidenza dell'adempimento del mandato al RD deve essere accertata in tutto l'iter di audit da parte dell'ODC*
- √ *L'Impreditore non può delegare le responsabilità relative a Impegno, Attenzione al cliente, Politica, Obiettivi, Pianificazione, Riesame, Miglioramento (che riguardano l'azienda nel suo complesso)*

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

Comunicazioni interne

- √ *Deve essere riscontrato il processo di comunicazione su tre aspetti distinti anche se strettamente collegati e complementari:*
 - *il sistema di comunicazione gerarchico (dal capo ai collaboratori)*
 - *le informazioni/istruzioni orizzontali (processi primari e di supporto)*
 - *il sistema di verifica dell'efficacia della comunicazione (ad esempio il feed back)*
- √ *La comunicazione può utilizzare diversi metodi di comunicazione ma devono essere documentati (comunicazione scritta, riunioni verbalizzate, news letter, intranet, ecc.)*
- √ *Deve essere verificata l'adeguatezza della comunicazione e dei metodi utilizzati*
- √ *Deve essere verificata se e quando la comunicazione tenga conto delle disposizioni cogenti di prodotto – servizio e degli aggiornamenti*

Nota per il settore agroalimentare

Anche per le piccolissime imprese è necessario definire il ruolo e le responsabilità dei collaboratori (anche non a rapporto continuativo) e della persona alla quale assegnare il compito di coordinare i processi aziendali secondo i requisiti del sistema. Per chiarezza interna e certezza delle responsabilità, ciò è necessario anche se l'imprenditore svolge diversi compiti (in gergo si dice che indossa cappelli diversi).

Una impresa che vuole crescere, infatti, deve avere al proprio interno competenze diverse e non solo tecnico-produttive. Saper vendere i propri prodotti al consumatore o saper trattare con gli intermediari della catena di distribuzione sono solo due semplici esempi di questa esigenza di estendere il panorama dei ruoli aziendali e, quindi, delle responsabilità di gestione.

5.6 Riesame dell'imprenditore

Requisiti ISO 9001

5.6.1 Aspetti generali

L'Imprenditore deve riesaminare (ogni trimestre o quadrimestre) il SGQ per assicurarsi che sia:

- √ idoneo
- √ adeguato
- √ efficace

Il riesame (almeno una volta l'anno) deve valutare:

- √ le opportunità di miglioramento
- √ le esigenze di modifiche di politica, obiettivi e SGQ

Devono essere conservate le registrazioni del riesame (verbali)

5.6.2 Input al riesame dell'Imprenditore

Sono input al riesame:

- √ i risultati degli audit
- √ le informazioni di ritorno dei clienti
- √ le prestazioni dei processi e i dati sulla conformità dei prodotti – servizi
- √ lo stato delle azioni correttive e preventive
- √ l'esame sull'esito di quanto deciso nei precedenti riesami
- √ le modalità scelte per il miglioramento

5.6.3 Output del riesame dell'Imprenditore

Devono riportare decisioni ed azioni conseguenti su:

- √ miglioramento dell'efficacia dei processi e del SGQ
- √ miglioramento dei prodotti (e dei processi) connessi ai requisiti dei clienti
- √ esigenze di risorse

4.6 Requisiti ISO 14001

Il Riesame dell'imprenditore deve avvenire ad intervalli pianificati per verificare che il SGA sia adeguato, efficace ed idoneo

Il Riesame deve prevedere l'analisi di opportunità di miglioramento e di conseguenti modifiche al sistema stesso.

I contenuti in ingresso al riesame sono:

- √ risultati degli audit
- √ comunicazioni e reclami provenienti dall'esterno;
- √ la valutazione sulla prestazione ambientale e sui relativi indicatori di risultato
- √ l'analisi delle modifiche all'ambiente circostante
- √ l'analisi delle azioni di miglioramento già avviate

In uscita, il Riesame deve fornire tutte le informazioni necessarie per dare evidenza delle decisioni prese in materia di:

- √ politica ambientale;
- √ obiettivi e traguardi;
- √ analisi del contesto, di prestazioni ed impatti

Raccomandazioni SINCERT

- √ *L'ODC deve verificare l'esistenza di documentazione attestante il riesame con (almeno) i riferimenti agli elementi in ingresso ed uscita specificati dalla Norma*

5.6 Riesame dell'imprenditore

√ *L'ODC deve verificare che i riferimenti di ingresso ed uscita siano coerenti con gli obiettivi del riesame richiesto dalla norma (e con gli obiettivi fissati dall'azienda)*

Nota per il settore agroalimentare

L'imprenditore si deve far carico del suo ruolo principale che è quello di definire indirizzi e di verificare periodicamente se tali indirizzi (espressi in forma di obiettivo) sono stati realizzati.

A questo si aggiunga che la produzione del settore risente fortemente di fattori che non sono sottoposti al controllo dell'impresa (ad esempio i fattori climatici, le dinamiche del settore commerciale poste a valle dell'attività agricola, le regole UE sul regime di assistenza finanziaria, ecc.).

In alcuni casi, inoltre, il ciclo produttivo è pluriennale.

Tutti questi elementi richiedono con forza l'impegno dell'imprenditore ad esaminare periodicamente il proprio sistema e gli obiettivi che in esso sono stati definiti. Nel riesame, l'imprenditore:

- 1) valuta se gli obiettivi sono stati raggiunti, ad esempio:
 - se gli standard di prodotto o servizio sono stati assicurati ;
 - se eventuali situazioni di difformità hanno avuto impatto sui risultati e quali le relative cause;
 - se le persone sanno fare il loro lavoro;
 - se le attrezzature usate sono efficienti e in buon uso
- 2) individua azioni di miglioramento per risolvere ciò che ritiene non adeguato agli obiettivi
- 3) pone nuovi obiettivi per la stagione futura

3 SEZIONE III - GESTIONE DELLE RISORSE – PUNTO 6 DELLA NORMA

6.1 Messa a disposizione delle risorse

Requisiti ISO 9001

- √ Individuare le risorse (umane, infrastrutturali, ambiente di lavoro)
- √ Mettere a disposizione le risorse necessarie (possibili?)
 - per attuare e tenere aggiornato il SGQ
 - per migliorare l'efficacia del SGQ in modo continuativo
 - per accrescere la soddisfazione del cliente

Nota: la Iso 9001 non richiama esplicitamente le risorse informative. Sono, però, da considerare risorse informative:

- √ *i documenti del SGQ (compresi i piani di azione aziendali e di miglioramento, il manuale, le procedure ed i documenti tecnici);*
- √ *le registrazioni di monitoraggio, misurazione, rapporti di analisi;*
- √ *verbali di verifica, riesame, validazione*

4.4.1 Requisiti ISO 14001

Garantire la presenza di risorse :

- √ risorse umane;
- √ risorse specialistiche;
- √ infrastrutture organizzative;
- √ tecnologie;
- √ risorse finanziarie
- √ per stabilire, attuare, mantenere attivo e migliorare il sistema

Raccomandazioni SINCERT

Per le PMI in genere non sono previsti documenti specifici (se non quelli amministrativi cogenti)

Per le PMI, in assenza di specifici documenti, questo aspetto deve essere trattato nei documenti del Riesame della Direzione (in uno specifico punto)

- √ *per le funzioni competenti*
- √ *per i livelli necessari*

Nota per il settore agroalimentare

Le risorse che le imprese di settore possono utilizzare e che l'imprenditore deve valutare in relazione al proprio modo di operare, sono delle seguenti tipologie:

- √ risorse umane: l'imprenditore come esecutore di attività, i familiari, i dipendenti stagionali o a tempo indeterminato, ecc.;
- √ risorse naturali: i fondi di coltivazione, gli animali da allevamento, le fonti irrigue, gli additivi ed i conservanti, ecc.;
- √ risorse strumentali : attrezzature e macchinari (ad esempio per la raccolta, la mungitura, il confezionamento, la conservazione, ecc.);
- √ risorse tecnologiche : pacchetti software per gestire i controlli, siti web per la promozione e vendita dei prodotti, ecc.;
- √ risorse finanziarie: analisi dei flussi di cassa, livello di indebitamento, copertura finanziaria attraverso fondi UE, ecc.

6.2 Risorse Umane

Requisiti ISO 9001

6.2.1 Generalità

Il personale che esegue attività che impattano sul prodotto e sui servizi (anche di supporto):

√ deve essere competente (definire il livello di competenza necessario e per i livelli necessari)

√ sulla base della necessaria istruzione, formazione, capacità, esperienza

6.2.2 Competenza, consapevolezza, formazione

L'azienda deve:

√ individuare e definire il livello di competenza necessaria (compresi i fabbisogni formativi per funzione – livelli)

√ fornire la formazione, sotto qualsiasi forma, per avere il livello di competenza necessaria

√ valutare l'efficacia delle azioni (rispetto agli obiettivi ed al livello di competenza necessario)

√ garantire che il personale sia consapevole della propria posizione, ruolo, prestazioni (rispetto alla politica ed obiettivi) per soddisfare le esigenze dell'azienda e dei clienti

√ conservare le necessarie registrazioni su istruzioni, formazione, addestramento, capacità, esperienza (competenza e prestazioni)

4.4. Requisiti ISO 14001

4.4.2 Competenze, formazione e consapevolezza

E' necessario definire una procedura affinché le persone che lavorano nell'organizzazione siano consapevoli:

√ dell'importanza della conformità ambientale

√ degli aspetti ambientali e dei relativi impatti reali o potenziali associati al proprio lavoro

√ del proprio ruolo e responsabilità

√ delle conseguenze che eventuali non conformità possono arrecare

E' necessario identificare le esigenze formative

Raccomandazioni SINCERT

√ L'ODC deve verificare che l'azienda attui in modo sistematico:

- la definizione delle competenze per le diverse funzioni aziendali (e quindi dei fabbisogni formativi)
- la definizione dei ruoli (e responsabilità) nei diversi processi coperti dal SGQ
- la definizione dei processi di formazione, addestramento od altro per garantire la necessaria competenza (e disponibilità)
- la realizzazione delle azioni, addestramento, od altro pianificati
- la misura (efficace) della loro efficacia

√ Consapevolezza: l'ODC deve verificare che le persone abbiano chiaramente compreso quali sono i loro obiettivi (ed i risultati attesi dall'azienda)

√ Apprendimento: la valutazione può avvenire combinando il giudizio del partecipante con quello del responsabile della struttura gerarchica in cui è inserito

√ Verifica di efficacia: la valutazione deve essere effettuata da persone competenti (all'interno dell'azienda)

√ Gli obiettivi dei singoli devono essere coerenti con quelli dell'azienda: verificare a campione che le attività e gli obiettivi in cui sono impegnati i singoli coincidono con quelli che l'azienda si propone di raggiungere

√ Efficacia della formazione: percepire se i meccanismi di incentivazione aziendali siano coerenti con le logiche espresse precedentemente

Nota per il settore agroalimentare

Le persone, in un sistema di gestione, non sono dei semplici esecutori di un'attività (definita e specificata) ma

6.2 Risorse Umane

anelli di una catena interna di cliente-fornitore: ad esempio chi si occupa di macellazione riceve da chi alleva la materia prima necessaria (i capi di bestiame). Se l'azienda svolge entrambe queste attività la sequenza delle azioni che lega la macellazione con l'allevamento rappresenta un rapporto di tipo cliente- fornitore interno.

E' quindi necessario che l'imprenditore non si preoccupi solo di valutare se le persone sanno fare il loro lavoro ma anche se si integrano in questa catena. Ad esempio chi si occupa di coltivazione od allevamento all'interno di un esercizio di ristorazione rurale deve conoscere e soprattutto deve darsi da fare per soddisfare le esigenze di coloro che si occupano di preparare i cibi da servire.

Ciò significa che l'imprenditore deve:

- √ definire i livelli di competenza professionale delle persone;
- √ definire i criteri di rapporti interni e, quindi, le competenze per garantire il rispetto di questi rapporti

Questo processo non ha mai termine, in quanto lo sviluppo delle attività ed il cambiamento dei contesti esterni richiedono un continuo adeguamento di queste competenze. Da qui l'esigenza di valutare i fabbisogni formativi, anche avvalendosi di strutture specializzate e di sostegno.

Se l'imprenditore deve selezionare personale da immettere nella propria azienda, dovrà valutare le persone sulla base dei livelli che ha stabilito.

6.3 Infrastrutture

Requisiti ISO 9001

L'azienda, per ottenere la conformità ai requisiti dei prodotti – servizi, deve:

- √ individuare, definire, fornire l'infrastruttura necessaria (non solo di produzione)
- √ mantenere le infrastrutture (affidabilità, aggiornamento, disponibilità quando serve)

Le infrastrutture comprendono:

- √ terreni, edifici, spazi di lavoro, servizi connessi
- √ attrezzature, apparecchiature di processo (impianti, macchinari, automezzi, ecc.)
- √ hardware e software (compresi quelli informatici, le reti di comunicazione, internet)
- √ servizi di supporto quali trasporto e comunicazione (ed informativi)

Raccomandazioni SINCERT

- √ *L'ODC deve prendere visione delle infrastrutture esistenti e del loro stato di manutenzione*
- √ *Eventuali necessità di adeguamento dovrebbero comunque risultare dai riesami di direzione, alla voce risorse*
- √ *Deve essere verificato che siano stabiliti e descritti i criteri di manutenzione (e la loro efficacia)*
- √ *L'ODC deve segnalare le eventuali maggiori carenze laddove risulti evidente che possano influenzare la conformità del prodotto (e l'efficacia dei processi)*

Nota per il settore agroalimentare

Per infrastrutture si intendono gli strumenti e le attrezzature di lavoro.

L'imprenditore deve valutare se e quali supporti sono necessari per rendere sempre più efficiente il proprio metodo di lavoro.

Nel settore è anche necessario saper adeguare le infrastrutture agli standard di prodotto che si intendono realizzare ed alle possibilità che il mercato offre.

Alcuni esempi:

- √ l'imprenditore considera opportuno acquistare nuove macchine per la raccolta di prodotti da colture arboree perché molta quantità di prodotti diventa inutilizzabile in quanto colta in ritardo rispetto al tempo di maturazione: prima di decidere occorre valutare se l'investimento sarà redditizio, ossia se la maggiore quantità di prodotto sarà venduta o potrebbe essere venduta svolgendo azioni di sviluppo delle relazioni con il mercato
- √ il ristoratore rurale non può esporre come propri e tipici i prodotti che sono stati inviati a multinazionali della trasformazione e sottoposti a lavorazioni di tipo industriale
- √ l'imprenditore si dota di un sito web: un investimento del genere deve avere degli obiettivi chiari su a cosa serve o su come e perché lo utilizzo (ad esempio per vetrina o per vendere on line); ma una volta deciso è necessario spendere tempo e risorse per renderlo attivo e sempre aggiornato

Acquisite le infrastrutture è, quindi, necessario predisporre e rispettare un piano di manutenzione delle medesime

6.4 Ambiente di lavoro

Requisiti ISO 9001

L'Azienda deve:

- √ individuare le condizioni di lavoro necessarie (fisiche ed umane)
- √ gestire le condizioni di lavoro per assicurare la conformità dei prodotti - servizi

Raccomandazioni SINCERT

- √ *L'ODC deve verificare che siano stati individuati i fattori fisici ed umani aventi influenza sulla conformità dei prodotti – servizi (es. temperatura, livelli di illuminazione, vibrazioni, rumore, condizioni di lavoro alienanti, disposizioni, divieti, ecc.)*
- √ *Verificare che i fattori siano gestiti correttamente (con efficacia)*

Nota per il settore agroalimentare

Nel settore il rispetto dei requisiti di legge in materia di sicurezza e sanità dei luoghi di lavoro ha un valore fondamentale anche perché tali requisiti impattano fortemente sulla sicurezza del prodotto.

L'imprenditore deve quindi attivare e gestire i sistemi di sicurezza quali:

- √ le regole sulla tracciabilità dei prodotti;
- √ i sistemi di controllo sull'igiene dei prodotti e dei luoghi di lavoro (ad esempio il metodo HACCP);
- √ la salute dei lavoratori (ad es. D,Lgs. 626/94);
- √ sistemi di prevenzione e gestione dei rischi ambientali (ad esempio ISO 14001);
- √ la privacy e la sicurezza dei dati (ad esempio D.lg. 196/2003)

4 SEZIONE IV - REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO – PUNTO 7 DELLA NORMA

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto/servizio

Requisiti ISO 9001

L'azienda, per la realizzazione dei prodotti – servizi, deve:

- √ pianificare e sviluppare i processi richiesti (primari)
 - √ pianificare e sviluppare gli altri processi di SGQ in modo coerente (processi di supporto)
- Nel pianificare la realizzazione dei prodotti – servizi l'azienda deve definire:
- √ gli obiettivi per la qualità ed i requisiti del prodotto – servizio
 - √ l'esigenza di processi e di documenti (manuali, procedure, istruzioni, documenti tecnici)
 - √ fornire le risorse specifiche per realizzare il (la qualità del) prodotto
 - √ le attività di: prova, (controllo), monitoraggio, verifica (collaudo), ispezione, validazione
 - √ i criteri di accettabilità (standard e tolleranze)
 - √ le registrazioni necessarie per dimostrare che i processi ed i prodotti rispettino i requisiti

L'azienda può denominare "Piano di Qualità" il documento che specifichi i processi e le risorse necessarie per la realizzare uno specifico prodotto, progetto (o commessa), contratto

L'azienda può progettare i processi secondo i requisiti del punto 7.3 (progettazione e sviluppo)

Requisiti ISO 14001

4.4.7 Preparazione e risposte alle emergenze

- √ Individuare le potenziali situazioni di emergenza ed i conseguenti rischi di incidenti che possano avere impatto sull'ambiente
- √ Applicare procedure in caso di situazioni di emergenza.
- √ Riesaminare periodicamente, ed eventualmente revisionare, il livello di efficacia delle procedure.

Raccomandazioni SINCERT

- √ *L'ODC deve verificare che esiste un'adeguata documentazione, ove appropriato, che consenta di controllare che siano stati:*
 - *individuati gli obiettivi qualitativi dei prodotti (servizi)*
 - *individuati i processi, i documenti relativi, le risorse necessarie*
 - *individuate le verifiche, i monitoraggi, le ispezioni, le attività di prova e le validazioni da effettuare ed i relativi criteri di accettazione*
- √ *La documentazione deve essere adeguata ad assicurare la corretta pianificazione, esecuzione e monitoraggio dei processi di realizzazione dei prodotti*

Nota per il settore agroalimentare

Con la realizzazione del sistema ISO 9001, l'imprenditore garantisce al cliente la qualità del proprio prodotto garantendogli la capacità di tenere sotto controllo i propri processi di produzione: ecco perché la fase di pianificazione della realizzazione del prodotto/servizio svolge un ruolo fondamentale per tutto il sistema.

Pianificare significa definire le fasi del/i processo/i produttivo/i per la realizzazione di quegli standard di prodotti o servizi stabiliti, ossia:

- √ individuare i responsabili delle attività di fase;
- √ specificare tecniche e metodologie di produzione (anche attraverso procedure);
- √ definire i relativi punti di controllo e le loro modalità (anche attraverso liste di controllo);
- √ realizzare supporti o strumenti per dare evidenza di quanto svolto;
- √ individuare modi e forme di gestione delle anomalie (vedi anche oltre punto 8.3)

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto/servizio

Se vi sono alcuni fattori che non sono nella piena determinazione dell'impresa (elementi climatici, biologici, ecc.) è necessario pianificare:

- √ forme di monitoraggio e controllo;
- √ azioni da intraprendere in relazione alle diverse situazioni

7.2 Processi relativi ai clienti

Requisiti ISO 9001

7.2.1 Determinazione dei requisiti del prodotto

L'azienda deve determinare i requisiti:

- √ di prodotto stabiliti dal cliente
- √ di consegna
- √ di assistenza post vendita
- √ cogenti
- √ non precisati dal cliente (impliciti) ma necessari per l'uso specifico o comunque conosciuto (compresi quelli tecnici)

L'azienda deve determinare i propri requisiti (di offerta), quali, ad esempio, listino, scarti, pagamenti, ecc.

7.2.2 Riesame dei requisiti del prodotto

L'azienda deve riesaminare i requisiti del prodotto prima di impegnarsi a fornirlo (in fase di offerta, ordine, modifica eventuale)

L'azienda deve assicurare che:

- √ i requisiti siano definiti (e tradotti in caratteristiche)
- √ siano risolte le eventuali divergenze tra offerta e ordine
- √ di avere la capacità di soddisfare i requisiti
- √ i risultati dei riesami siano registrati e conservati
- √ siano confermati i requisiti del cliente non precisati in modo documentato
- √ siano corretti i documenti e sia informato il personale coinvolto quando i requisiti di un prodotto vengono modificati

7.2.3 Comunicazione con il cliente

L'azienda deve stabilire ed attuare modalità efficaci (a due vie) per comunicare con il cliente su:

- √ informazioni relative al prodotto
- √ domande del cliente
- √ gestione ordini e varianti
- √ informazioni di ritorno, compresi i reclami

Raccomandazioni SINCERT

7.2.1 Determinazione dei requisiti del prodotto

La certificazione deve dare adeguata confidenza (fiducia reciproca) che l'azienda soddisfi i requisiti specificati, concordati tra azienda e cliente

L'azienda deve dimostrare di aver identificato e di tenere sotto controllo i requisiti cogenti applicabili (identificabili, disponibili e facilmente recuperabili)

Gli auditor devono conoscere le disposizioni cogenti applicabili al prodotto ed al processo e devono essere in grado di comprenderle e interpretarle correttamente

La certificazione non deve essere concessa ed occorre prevedere la possibilità di revoca quando il SGQ non garantisca il rispetto dei requisiti cogenti

Gli ODC devono avere una ragionevole fiducia che i requisiti cogenti siano stati considerati e che l'azienda abbia la capacità e le risorse per farvi fronte

Le inadempienze ai requisiti cogenti di prodotto devono essere tradotte come "grave non conformità"

7.2 Processi relativi ai clienti

7.2.2 *Riesame dei requisiti di prodotto*

Dove non è praticabile il riesame dell'ordine, deve essere effettuato un riesame di adeguatezza e certezza delle informazioni, sui documenti di offerta quali cataloghi, depliant, siti, ecc.

7.2.3 *Comunicazione con il cliente*

√ *Deve essere verificata l'esistenza di adeguata informazione tecnica informativa e pubblicitaria (verifica dell'efficacia) su:*

√ *caratteristiche del prodotto*

√ *modalità da seguire per comunicare con l'azienda (e con il cliente)*

√ *funzioni a cui è collegata la responsabilità di provvedere alla comunicazione (venditori, assistenza tecnica, ecc.)*

Nota per il settore agroalimentare

Questa attività si collega a quanto visto nel precedente punto 5.2 (Attenzione al cliente), in cui si richiede all'imprenditore di dare evidenza della propria attenzione al cliente (ad esempio nei processi di marketing) e di orientare tutta l'impresa verso la soddisfazione del cliente.

In questo caso, invece, l'attenzione al cliente si richiede in fase di produzione, nel presupposto che il prodotto o il servizio siano il fattore prevalente di valutazione del cliente (si provi a pensare cosa sarebbe un'impresa che ha una meravigliosa struttura di marketing ma prodotti contaminati o di un agriturismo collocato in uno stupendo scenario che fa rimanere seduti i propri ospiti per ore in attesa delle pietanze).

Si tratta di definire, quindi, una offerta e di realizzare un contratto:

√ con un cliente, attraverso un accordo scritto (o formale), come nel caso della vendita a GDO, grossisti, dettaglianti, ecc., che definisca quantità e qualità prodotti da fornire ed altre condizioni (tempi, trasporti, conservazione, resi, ecc.)

√ con il consumatore, come nel caso della vendita diretta di prodotti o di erogazione di servizi turistici di ristorazione.

Nel primo caso è necessario che l'impresa preveda la gestione dell'analisi delle condizioni di contratto per valutare se è in grado di rispettarlo.

Nel caso del contratto informale, l'impresa deve – sulla base delle aspettative del cliente che si presenta – definire come gestire la propria offerta (etichette, listini, menù, informazioni di vendita,) e il rapporto al momento della contatto (ricezione, esposizione, prezzi, informazioni, reclami, ecc.). In questo caso è di fondamentale importanza la veridicità di quanto affermato nei documenti esposti al pubblico che rappresentano le condizioni che il cliente valuta per acquistare prodotti o servizi.

Per essere sempre all'altezza delle attese (e quindi del contratto) è necessario che l'impresa esamini periodicamente (riesame) se può rispettare gli accordi presi e, in caso di problemi, si attivi per risolvere le situazioni indesiderate.

Questo continuo riesame può anche essere indotto dal modificarsi di situazioni esterne; è il caso ad esempio di:

√ cliente che richiede modifiche di quantità o condizioni di contratto;

√ consumatore che si lamenta della mancanza di igiene dei locali o della deperibilità dei prodotti acquistati

7.3 Progettazione, produzione e consegna

Requisiti ISO 9001

7.3.1 Pianificazione della progettazione e sviluppo

L'azienda deve:

- √ pianificare e tenere sotto controllo (gestire) la progettazione e sviluppo del prodotto
- √ gestire le interfacce tra i diversi gruppi coinvolti (o tra le funzioni)
- √ assicurare comunicazioni efficaci
- √ definire una chiara attribuzione di responsabilità
- √ aggiornare gli output della pianificazione con il progredire della progettazione (rivedere la pianificazione)

7.3.2 Input alla progettazione e sviluppo

L'azienda deve:

- √ stabilire gli input relativi ai requisiti dei prodotti e conservare le registrazioni
- √ verificare l'adeguatezza dei requisiti che devono essere completi, non ambigui, non in conflitto tra di loro

Gli input devono comprendere se possibile, le informazioni derivanti da progettazioni precedenti similari ed:

- √ i requisiti funzionali
- √ i requisiti di prestazione
- √ i requisiti cogenti

7.3.3 Output della progettazione e sviluppo

L'azienda deve:

- √ produrre degli output verificabili con gli input
- √ approvare gli output prima dell'emissione

Gli output devono:

- √ soddisfare i requisiti di input (funzionali, prestazionali, cogenti)
- √ fornire adeguate (specifiche) informazioni agli acquisti, produzione, erogazione dei servizi
- √ contenere o richiamare i criteri di accettabilità dei prodotti
- √ precisare le caratteristiche essenziali di sicurezza e di adeguata utilizzazione dei prodotti
- √ (contenere i criteri di accettabilità dei processi in termini di volumi, tempi, costi)

7.3.4 Riesame

L'azienda deve:

- √ effettuare riesami sistematici nelle fasi opportune
- √ valutare la capacità dei risultati di ottemperare ai requisiti (caratteristiche e specifiche)
- √ individuare eventuali problemi e proporre le necessarie soluzioni
- √ svolgere i riesami con i rappresentanti delle funzioni coinvolte nella fase
- √ registrare i risultati dei riesami e delle eventuali azioni conseguenti
- √ conservare le registrazioni

7.3.5 Verifica

L'azienda, per assicurare che quanto progettato sia in accordo con i requisiti di ingresso, deve:

- √ effettuare le verifiche
- √ registrare i risultati delle verifiche e delle azioni conseguenti

7.3 Progettazione, produzione e consegna

√ conservare i risultati

7.3.6 Validazione

L'azienda, per assicurare che il prodotto sia coerente con i requisiti d'uso o di consumo, deve:

- √ effettuare la validazione in accordo a quanto pianificato al 7.3.1.
- √ completare la validazione prima della consegna od utilizzazione (se possibile)
- √ registrare i risultati e le eventuali azioni a seguire
- √ conservare le registrazioni

7.3.7 Gestione delle modifiche

L'azienda deve:

- √ identificare le modifiche (apportate o necessarie)
- √ riesaminare, verificare e validare le modifiche compresa la valutazione degli effetti sui componenti e sui prodotti consegnati
- √ approvare le modifiche
- √ registrarle e conservarle

Raccomandazioni SINCERT

L'ODC deve ricercare le evidenze oggettive richieste dalla Norma. In particolare:

- √ *deve essere disponibile un documento di pianificazione della progettazione*
- √ *nel riesame, devono essere evidenziati gli aspetti che trascendono la stretta conformità del prodotto ai requisiti applicabili*
- √ *attraverso la registrazione di risultati, deve avere evidenza che la validazione sia stata completata prima della consegna od utilizzazione del prodotto (ove applicabile)*
- √ *deve verificare l'esistenza ed l'efficacia delle registrazioni dei risultati delle analisi delle modifiche e delle azioni conseguenti*

Nota per il settore agroalimentare

Rappresenta un punto che le imprese possono non attuare qualora non svolgano attività di progettazione. E' quindi necessario definire cosa si intende per progettare, anche in imprese del settore.

Possono essere sicuramente considerate come attività di progettazione le seguenti:

- √ sperimentazione di nuovi metodi di produzione (ad esempio il biologico);
- √ la realizzazione di prodotti con nuove caratteristiche e/o con diversa combinazione delle parti componenti rispetto agli standard esistenti (ad esempio nuovi innesti).

Ma i requisiti progettuali possono essere presenti anche nella realizzazione di prodotti e servizi personalizzati sulla base di specifiche esigenze del cliente e che mutano la combinazione dei fattori produttivi standard dell'impresa.

Queste attività potrebbero essere definite "a commessa" nel senso che non sono previste solitamente nell'azienda ma vanno progettate in modo specifico per renderle adeguate alle esigenze del cliente.

Il progetto deve avere un obiettivo (cosa e perché realizzare) e partire da requisiti chiari e definiti (cosa richiede il cliente, quali sono i vincoli, ecc.).

Il processo di progettazione deve avere dei momenti di controllo in cui:

- √ si verifica se ciò che nel frattempo si è realizzato è conforme o coerente con il piano;
- √ si riesamina se nel frattempo sono insorti problemi o richieste che incidono sul progetto
- √ si gestiscono le modifiche eventuali

7.3 Progettazione, produzione e consegna

Al termine della fase di progetto si verifica se quanto realizzato è utilizzabile secondo i requisiti di base (validazione)

Esempio: un'impresa ortofrutticola intende ampliare la gamma di offerta e ciò la induce a progettare un servizio di fornitura di prodotti di catering alle mense scolastiche:

Cosa fare: redigere un piano di progetto che indichi fasi e relativi esiti, come da seguente esempio:

- √ analisi dei requisiti: quantità di prodotto da fornire distinte per tipologie, qualità dei prodotti, garanzie di biologicità del prodotto, tempi e modalità di consegna, ecc.
- √ prodotto : specificare standard e quantità di prodotto per unità di tempo, tipologie di servizi per unità di trasporto, sistemi di coordinamento scuola-impresa per l'inoltro delle richieste giornaliere, ecc.;
- √ pianificazione del progetto: definire le linee di produzione interne, gli eventuali fornitori esterni ed i relativi standard di servizio da ricevere (ad esempio il trasporto), definire i controlli previsti dai disciplinari biologici, individuare una persona dell'impresa che sia di interfaccia con il cliente e formarlo a tale ruolo, ecc.
- √ verifiche: prevedere dove e come effettuare controlli nel processo;
- √ riesame: prevedere momenti in cui l'impresa valuta se i prodotti ed il servizio offerto è coerente con le esigenze
- √ gestire le modifiche: apportare variazioni ai contenuti o alle fasi del progetto se le verifiche, i riesami o i requisiti di partenza si modificano, informando il cliente;
- √ validazione : verifica se i requisiti di prodotto e servizio sono rispettati nel corso dell'erogazione del servizio, coinvolgendo la scuola cliente

Tutte le fasi devono essere opportunamente documentate per dare evidenza all'impresa ed al cliente dello stato di avanzamento del progetto e di quanto realizzato.

Documentare, infatti, significa anche e soprattutto saper rispondere in modo efficace al cliente e rassicurarlo in caso di timori o di perplessità. Chi ha rapporti con il mercato non deve mai dimenticare che se un cliente potrebbe essere disposto a tollerare di ricevere ogni tanto un prodotto/servizio non perfetto, difficilmente si affiderà ad un fornitore che non lo rassicura con correttezza e trasparenza.

7.4 Approvvigionamenti

Requisiti ISO 9001

7.4.1 Processo di approvvigionamento

√ L'azienda deve garantire che i prodotti approvvigionati siano conformi ai requisiti specificati (nelle richieste interne e negli ordini)

√ Per questo deve:

- correlare il tipo ed estensione dei controlli sui fornitori e sui prodotti in funzione dei loro effetti sui processi e sul prodotto finale
- valutare e selezionare i fornitori in funzione della loro capacità di rispettare i requisiti specificati
- stabilire i criteri per la selezione iniziale e successiva dei fornitori
- registrare le eventuali azioni (AC, miglioramento, sostituzione dei fornitori)
- registrare i risultati delle valutazioni

7.4.2 Informazioni

√ L'azienda deve assicurare l'adeguatezza dei requisiti specificati prima della loro comunicazione al fornitore (adeguatezza delle richieste interne)

√ Le informazioni devono descrivere i prodotti da acquistare incluso, dove opportuno, i requisiti specificati (propri e del fornitore):

- per l'approvazione del prodotto, dei processi, delle apparecchiature, delle procedure
- per la qualifica del personale
- per il sistema di gestione per la qualità

7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati

√ L'azienda deve stabilire ed effettuare controlli per garantire che i prodotti approvvigionati soddisfino i requisiti specificati

√ L'azienda (od i suoi clienti) deve precisare le modalità di verifica e di rilascio del prodotto nelle informazioni di approvvigionamento se intende effettuare verifiche presso il fornitore

Raccomandazioni SINCERT

Processo di approvvigionamento

L'ODC deve avere evidenza del processo dinamico di valutazione dei fornitori e dell'aggiornamento di tale valutazione nel tempo

Le evidenze oggettive possono consistere nella documentazione, dati o altri elementi attestanti il continuo processo di adeguamento dei criteri/processi di valutazione (compresi i nuovi fornitori)

Informazioni sull'approvvigionamento

L'ODC deve ricercare nei documenti di acquisto le evidenze relative ai requisiti di prodotto

L'ODC deve inoltre verificare, ove opportuno, i requisiti dettagliati, fino alla specifica situazione di fornitori, per:

- √ *l'approvazione di prodotti, processi, attrezzature, procedure*
- √ *la qualifica del personale*
- √ *il SGQ*

Verifica dei prodotti approvvigionati

7.4 Approvvigionamenti

Sono stati eliminate tutte le prescrizioni normalmente già coperte contrattualmente

L'eventuale certificazione di prodotto costituisce un utile elemento di valutazione della conformità (efficacia) ai requisiti di approvvigionamento

Note per il settore agroalimentare

Trattasi di fornitori di:

- √ materiale per la produzione: sementi, piante e bestiame, mangimi, concimi, fertilizzanti, additivi, conservanti, ecc.;
- √ servizi (trasporti, manutenzione, marketing, ecc.);
- √ infrastrutture (impianti, attrezzature, computer, ecc.)

I fornitori nell'ambito della filiera sono:

- √ aziende di coltivazione verso aziende di trasformazione
- √ aziende di trasformazione verso aziende di commercializzazione;
- √ aziende di coltivazione e trasformazione verso aziende di commercializzazione;
- √ aziende di coltivazione verso aziende di commercializzazione

La selezione dei fornitori può avvenire attraverso:

- √ accertamenti e sopralluoghi nelle imprese di fornitura;
- √ storia ed immagine del fornitore nel mercato e verso l'impresa stessa;
- √ valutazione di una fornitura campione;
- √ monitoraggio continuo sulla qualità del prodotto o del servizio ricevuto in caso di rinnovi dei contratti

Dopo la selezione, è prevista una fase di specificazione contrattuale del prodotto o servizio da richiedere in cui l'impresa chiarisce senza ombre di dubbi cosa effettivamente richiede al proprio fornitore. A tal fine è necessario chiarire:

- √ caratteristiche tecniche del prodotto o del servizio;
- √ termini e condizioni;
- √ modalità di pagamento

Dopo la fase di contrattualizzazione, è necessario monitorare costantemente il rispetto delle condizioni e valutare i punti di forza e di debolezza del fornitore per migliorare continuamente prodotti e servizi. Con il monitoraggio l'impresa è in grado di valutare (qualificare) il fornitore e di avere chiari riferimenti per il futuro, qualora fosse opportuno o necessario attivare nuovi contratti di fornitura.

Un esempio. Immaginiamo che un'impresa si serva di un fornitore vicino dal quale si approvvigiona di sementi e attrezzature ed immaginiamo che, sulla base del monitoraggio continuo, l'impresa abbia valutato in modo positivo le sementi mentre le attrezzature si guastano con una certa frequenza e non danno i risultati sperati.

L'esito del monitoraggio consentirà all'impresa di fare le proprie scelte, ad esempio:

- √ cambiare fornitore per le attrezzature;
- √ richiedere al fornitore se può ampliare la propria offerta a prodotti di marche diverse;
- √ organizzarsi preventivamente per la manutenzione se non siano possibili né la prima né la seconda alternativa

7.5 Attività di produzione e di servizio

Requisiti ISO 9001

7.5.1 Gestione della produzione e dei servizi

- √ L'azienda deve gestire la produzione ed i servizi:
 - Pianificando ed effettuando le attività
 - tenendo sotto controllo (i processi di) pianificazione e realizzazione
- √ Per gestire la produzione l'azienda deve, per quanto applicabili, avere disponibili ed utilizzare in tutto il ciclo di produzione:
 - informazioni sulle caratteristiche dei prodotti (e dei processi)
 - istruzioni di lavoro
 - apparecchiature (materiali, macchinari, apparecchiature, impianti)
 - dispositivi di monitoraggio e misurazione (anche per il controllo ed assicurazione qualità)
 - monitoraggio e misurazione (della qualità dei prodotti e dei processi)
 - (attività, risorse e tempo) per il rilascio e la consegna dei prodotti
 - assistenza post - vendita

7.5.2 Validazione dei processi

- √ L'azienda deve validare (sperimentare) tutti i processi il cui prodotto può essere controllato solo dopo la produzione
- √ La validazione deve dimostrare la capacità di ottenere i risultati pianificati
- √ L'azienda deve avere disposizioni, definite (chiare e scritte) ove applicabili, relative a:
 - criteri per il riesame e l'approvazione dei processi
 - approvazione delle apparecchiature
 - qualifiche del personale
 - metodi e procedure
 - registrazioni da effettuare (vedere 4.2.4)

7.5.3 Identificazione e tracciabilità

- √ L'azienda deve identificare i prodotti con mezzi adeguati lungo tutte le fasi di produzione (attenzione: anche in fase di offerta, ordine, consegna, utilizzo)
- √ L'azienda deve identificare lo stato di avanzamento dei prodotti rispetto ai requisiti di monitoraggio e misurazione (punti critici di controllo)
- √ Quando la rintracciabilità è un requisito (cogente, aziendale, del cliente), l'azienda deve avere l'unicità di identificazione del prodotto con i relativi controlli e registrazioni effettuate (vedere 4.2.4)

7.5.4 Proprietà dei clienti

- √ L'azienda deve aver cura delle proprietà del cliente, comprese le proprietà intellettuali, attraverso la:
 - Identificazione
 - Verifica
 - protezione e salvaguardia
- √ L'azienda deve comunicare al cliente e conservare le relative registrazioni quando le proprietà del cliente (beni materiali, beni immateriali, beni finanziari, sono perse o danneggiate o riscontrate inadeguate)

7.5.5 Conservazione dei prodotti

- √ L'azienda deve conservare la conformità dei prodotti nelle fasi di lavorazione interne e fino alla

7.5 Attività di produzione e di servizio

consegna (ed utilizzo) del prodotto

- √ L'identificazione deve comprendere l'identificazione e protezione nelle fasi di:
 - movimentazione (interna da e verso i magazzini)
 - imballaggio (e confezionamento)
 - immagazzinamento (depositi, trasporto, depositi periferici, consegna all'utilizzatore, stoccaggio nei luoghi di utilizzo)

4.4.6 Controllo Operativo

L'azienda deve identificare e pianificare le operazioni che sono associate agli aspetti ambientali, al fine di assicurare che siano condotte secondo le modalità definite.

A tal fine è necessario stabilire ed attuare una o più procedure documentate in caso di situazioni di rischio. In dette procedure occorre definire i criteri operativi.

Tali procedure devono essere comunicate ai fornitori ed a tutte le parti interessate, comprese le autorità pubbliche, se necessario.

Raccomandazioni SINCERT

Processo di gestione della produzione

√ L'ODC deve ricevere evidenza dei requisiti impliciti della norma

Validazione dei processi

√ L'ODC deve avere evidenza dei requisiti impliciti della norma

√ L'ODC deve verificare che siano rispettati i requisiti del punto 4.1

Identificazione e rintracciabilità

√ Non ci sono criticità nella individuazione di evidenze oggettive

√ Utilizzare, se necessario, la gestione della configurazione

√ (Nota: per alcuni prodotti – servizi considerare la rintracciabilità nella filiera fino al consumo e messa fuori uso a fine di utilizzo)

Proprietà del cliente

√ Il requisito è stato rafforzato inserendo anche i beni immateriali

√ L'ODC deve verificare che non siano state modificati o (male) interpretati documenti di prodotto, le procedure o quant'altro fornito dal committente (cliente)

Conservazione dei prodotti

√ L'ODC deve avere evidenza del rispetto dei requisiti della norma

Note per il settore agroalimentare

La pianificazione della produzione (vista al punto 7.1) deve essere formalizzata secondo le esigenze dell'impresa ma in modo da rendere chiare a tutti coloro che lavorano quali sono le regole e le responsabilità. Può essere utile, a questo fine, realizzare procedure, istruzioni, liste di controllo, moduli in qualunque forma, purché le persone abbiano la disponibilità diretta ed immediata di tutte le informazioni necessarie a svolgere le attività.

Per validazione si intende la verifica con esito positivo del fatto che i processi produttivi sono in grado di realizzare prodotti conformi ai requisiti ed agli standard prefissati. Nel settore, la possibilità di validare i processi dipendono principalmente dalla valutazione nel tempo dei risultati e, quindi, dipendono dal continuo monitoraggio tra caratteristiche fisiche o intangibili dei prodotti/servizi realizzati, soddisfazione del cliente e analisi delle anomalie (ad esempio incompetenza del personale, ritardi nella produzione, mancate

7.5 Attività di produzione e di servizio

manutenzioni di attrezzature, ecc.). In questo caso la validazione può richiedere interventi specifici quali:

- √ introduzione o approfondimenti di prove e test su prodotti;
- √ interventi formativi;
- √ miglioramento degli standard di approvvigionamento

Tornando all'esempio della ditta ortofrutticola che svolge anche attività di catering alle mense scolastiche, un esempio di validazione è la seguente:

- √ controllo delle fasi (prodotti, tempi e trasporto);
- √ analisi delle anomalie;
- √ riscontro presso il cliente;
- √ individuazione delle esigenze di miglioramento;
- √ definizione concordata con il cliente degli interventi di miglioramento
- √ ricezione di una lettera del cliente che si dichiara soddisfatto del miglioramento apportato

L'identificazione e la rintracciabilità sono requisiti fondamentali di garanzia e sicurezza, regolamentati da specifiche norme di legge, che l'imprenditore deve rispettare.

Ma la rintracciabilità per chi fa qualità significa anche, ad esempio:

- √ utilizzare strumenti per individuare univocamente a quali controlli sono stati sottoposti i singoli prodotti (colli, lotti, ecc.);
- √ rintracciare le fasi di produzione e gli andamenti di risultato, in caso di gestione delle commesse (vedere esempio al p. 7.3);
- √ conoscere la destinazione finale del prodotto
- √ organizzare il magazzino per tipologie di prodotti e per origine;
- √ realizzare una scheda prodotto che consenta di ricostruire quali aree aziendali o quali altre aziende hanno trattato il prodotto stesso;

Nel settore, esempi di prodotti forniti dal cliente possono essere:

- √ terreni di terzi sui quali si svolge la coltivazione;
- √ animali di terzi forniti per l'allevamento o la macellazione;
- √ trasformazione di prodotti di terzi (oliva in olio, uva in vino, pastorizzazione del latte, ecc.);

In questi casi, come in tutti gli altri, l'impresa deve aver cura di gestire il bene del cliente con cura, ad esempio:

- √ non mutando la composizione biologica del terreno, senza preventivo accordo del proprietario;
- √ identificando gli animali secondo la provenienza, per garantire la eventuale restituzione delle bestie a richiesta;
- √ utilizzando eventuali attrezzature del cliente secondo le regole da questi indicate

7.6 Gestione dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

Requisiti ISO 9001

- √ L'azienda deve fornire evidenza della conformità dei prodotti ai requisiti stabiliti e deve:
 - individuare i monitoraggi e misurazioni da effettuare
 - definire i dispositivi di monitoraggio e misurazioni necessarie
 - valutare e registrare la validità di precedenti misure quando accerta che l'apparecchiatura non è conforme ai suoi requisiti
 - adottare azioni appropriate per (ripristinare) le apparecchiature ed i prodotti coinvolti
 - registrare e conservare i risultati delle tarature e delle verifiche
 - confermare l'adeguatezza dell'eventuale software utilizzato per monitorare e misurare specifici requisiti
 - confermare l'adeguatezza del software prima dell'utilizzo iniziale e riconfermarla a seconda delle necessità
- √ L'azienda deve attivare processi per assicurare che i monitoraggi e misurazioni vengano effettuati in coerenza con i requisiti di monitoraggio e misurazione definiti.
- √ In particolare le apparecchiature di misurazione devono essere:
 - tarate o verificate ad intervalli specificati
 - regolate una o più volte
 - identificate per rilevare lo stato di taratura
 - protette contro regolazioni invalidanti i risultati di misurazioni
 - protette da danneggiamenti e deterioramenti durante la movimentazione, manutenzione, immagazzinamento

Raccomandazioni SINCERT

L'ODC deve avere evidenza della comprensione ed applicazione dei concetti e dei procedimenti di conferma metrologica

Note per il settore agroalimentare

La misurazione dei fattori critici prevede l'utilizzo di strumenti adeguati. L'impresa deve quindi individuare quali sono i fattori critici da misurare e attivarsi con adeguati strumenti per garantire che i rispettivi valori sono quelli previsti da norme di legge o dai propri standard.

Alcuni esempi:

- √ controllo di temperatura ed umidità degli ambienti, dei frigoriferi, dei mezzi di trasporto per prodotti deperibili, ecc.
- √ controlli, prove e test sulle componenti di prodotto a rischio sicurezza alimentare (chimico-fisico, biologico, ecc.);
- √ controlli dei sistemi di sicurezza e di accesso degli animali a sedi protette o dannose;
- √ controllo degli accessi dei clienti ai locali di ristorazione negli spazi in cui sono presenti animali liberi;
- √ prove su dispositivi di misurazione del Ph;

L'impresa deve garantire che gli strumenti con i quali misura sono in perfetto stato di funzionamento, sono collocati in posti che non ne alterano la capacità e – ove necessario – tarati. E' necessario anche che sia individuato un responsabile per avere garanzie di un impegno specifico. Nelle piccole imprese, infatti, può accadere che l'attività di gestione degli strumenti di misura venga attribuita a colui che momento per momento svolge i controlli e le misurazioni, con evidenti rischi di indeterminatezza.

Qualora l'impresa si avvalga di laboratori o strutture esterne, deve valutare se la struttura è qualificata o, comunque, deve accertarsi che utilizzi strumenti adeguati e tarati (se necessario).

5 SEZIONE V - MISURAZIONE, GESTIONE DATI E MIGLIORAMENTO – PUNTO 8 DELLA NORMA

8.1 Aspetti generali

Requisiti ISO 9001

- √ L'azienda deve pianificare e gestire i processi:
 - di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento
 - avendo compreso ed individuato i metodi (migliori) applicabili
 - le tecniche statistiche necessarie
 - l'estensione (o profondità) delle applicazioni (del miglioramento necessario)

- √ I risultati devono consentire, per quanto è necessario (all'azienda ed al cliente), di:
 - dimostrare la conformità dei prodotti (ai requisiti dei clienti, tecnici e cogenti)
 - assicurare la conformità del SGQ (ai requisiti della Norma ed aziendali)
 - migliorare in modo continuativo l'efficacia del SGQ (rispetto agli obiettivi ed al mercato)

Requisiti ISO 14001

4.5.1 Sorveglianza e misurazione

L'azienda deve stabilire, attuare e mantenere attive una o più procedure per sorvegliare e misurare regolarmente le principali caratteristiche delle proprie operazioni

La procedura deve comprendere la documentazione delle informazioni utilizzate per sorvegliare l'andamento delle prestazioni, dei controlli operativi coerenti con i propri traguardi ambientali.

Raccomandazioni SINCERT

Deve essere fornita evidenza di finalizzazione ai tre obiettivi:

- √ *dimostrare la conformità dei prodotti*
- √ *assicurare la conformità del SGQ*
- √ *migliorare l'efficacia del SGQ*

Deve essere fornita evidenza di:

- √ *identificazione dei processi di miglioramento*
- √ *individuazione di sequenza, interazione con altri processi, efficacia*
- √ *disponibilità dei metodi, di risorse e di informazioni*
- √ *attuazione del miglioramento delle caratteristiche (dei prodotti, processi e sistema) di tutti i processi e del processo di miglioramento*

Note per il settore agroalimentare

Gli ambiti che sono soggetti a misurazione sono:

a) verso l'esterno:

- √ le prestazioni di servizio;
- √ le caratteristiche del prodotto;
- √ la soddisfazione del cliente;

b) verso l'interno

- √ la competenza del personale, attraverso la valutazione delle prestazioni di lavoro;
- √ la capacità dei processi di realizzare quanto richiesto, attraverso un sistema di verifiche interne (audit) che valuti inefficienze e criticità nel tempo

Per ogni elemento da misurare è necessario individuare:

- √ il tipo e le modalità di misurazione;

8.1 Aspetti generali

- √ i tempi e la frequenza della misurazione;
- √ i documenti di registrazione

Per quanto riguarda l'aspetto ambientale, i dati di misurazione sono – al minimo - quelli previsti da norme e standard internazionali. L'impresa deve organizzarsi, anche attraverso la collaborazione di strutture specializzate – per la misurazione dei parametri critici che rientrano nel proprio campo di applicazione.

8.2 Monitoraggi e misurazioni

Requisiti ISO 9001

8.2.1 Soddisfazione del cliente (CS)

√ La misura della CS è l'elemento più significativo della qualità effettivamente erogata e realmente percepita dal Cliente. L'azienda deve vedere la CS come un processo continuo, basato su indagini (comparate) complete ed approfondite seguite da indagini periodiche (di trend)

√ L'azienda, per misurare le prestazioni del SGQ, deve:

- monitorare la percezioni del cliente sul livello di soddisfazione dei requisiti (bisogni e aspettative)
- stabilire metodi per rilevare le informazioni e per utilizzare le informazioni raccolte

8.2.2 Audit interni

√ L'azienda deve:

- effettuare audit interni ad intervalli pianificati
- predisporre i programmi di audit in funzione dell'importanza dei processi, delle aree da verificare, dei risultati di audit precedenti
- stabilire i criteri, l'estensione, le frequenze, le modalità degli audit
- assicurare l'obiettività e l'imparzialità degli audit attraverso la scelta dei valutatori e la conduzione dell'audit

√ Gli audit devono stabilire se il SGQ dell'azienda:

- è conforme a quanto pianificato (obiettivi ed azioni per l'azienda e per i clienti)
- ai requisiti della norma
- ai requisiti del SGQ messo in atto
- è stato attuato efficacemente (risultati rispetto ad obiettivi)
- è mantenuto aggiornato

√ L'azienda deve garantire che dopo l'audit:

- i responsabili delle aree sottoposte a verificare adottino, senza indebiti ritardi, le AC necessarie
- sia verificata l'attuazione delle AC
- siano comunicati i risultati

√ L'azienda deve precisare in una procedura scritta:

- le responsabilità ed i requisiti per la pianificazione e gestione degli audit
- come documentare il risultato
- le modalità di conservazione delle registrazioni

8.2.3 Processi

√ L'azienda deve monitorare e misurare i processi del SGQ:

- utilizzando metodologie adeguate
- per dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati
- per adottare e realizzare azioni correttive per assicurare la conformità (ai requisiti) dei prodotti

8.2.4 Prodotti

√ L'azienda deve:

- monitorare e misurare le caratteristiche dei prodotti per verificare la conformità ai requisiti (clienti, cogenti, tecnici)
- pianificare e realizzare i monitoraggi e le misurazioni in fasi appropriate
- documentare la conformità ai criteri di accettabilità

8.2 Monitoraggi e misurazioni

- aver definito le persone autorizzate al rilascio dei prodotti dopo che sia stato completato in modo soddisfacente tutto quanto pianificato o dopo che siano state definite le deroghe o concessioni ottenute

Requisiti ISO 14001

4.5.4 Controlli delle registrazioni

L'azienda deve stabilire e mantenere attive le registrazioni necessarie a dimostrare la conformità ai requisiti del proprio SGA e della Norma ISO 14001.

Tali registrazioni devono essere :

- √ identificate;
- √ conservate ed archiviate;
- √ protette;
- √ rese reperibili;

4.5.5 Audit interno

Gli audit interni devono essere finalizzati a determinare se il SGA è:

- √ conforme ai piani ed ai requisiti della Norma;
- √ attuato correttamente e mantenuto attivo

L'audit deve fornire informazioni all'imprenditore Occorre definire una procedura che indichi responsabilità, criteri, campo di applicazione, frequenza e metodologia di svolgimento degli audit.

Gli auditor devono essere obiettivi ed imparziali.

Raccomandazioni SINCERT

Soddisfazione del cliente

L'ODC deve constatare l'esistenza ed il funzionamento di un sistema di raccolta misura ed analisi di dati quantitativi (misurabili) e qualitativi (confrontabili) gestiti come specificato in 8.4. L'utilizzo di tecniche consolidate (e di dati) della misura (di trend) della CS può essere considerata adeguato

Deve essere chiaro come l'azienda realizzi il monitoraggio delle percezioni positive e negative del cliente (la gestione reclami non è sufficiente) e come utilizzi le informazioni

Deve essere rilevata la CS relativamente, ad esempio, ai seguenti aspetti:

- √ *forniture: le caratteristiche di fornitura (dell'offerta: prodotti – servizi, prezzi, distribuzione, promozione e pubblicità) devono essere rappresentate in modo corretto, senza esagerazioni ed evitando di indurre aspettative che non possono essere soddisfatte. (E' opportuno confrontare la propria offerta ed il livello della CS con quella dei propri concorrenti)*
- √ *contatti con il cliente (rete di interfaccia/vendite): ciascun cliente deve essere considerato e trattato come unico;*
- √ *deve essere fornita chiara evidenza (della relazione esistente) tra i bisogni ed aspettative del cliente e quanto offerto*
- √ *occorre fare attenzione ai bisogni del cliente chiarendo i suoi dubbi (superamento delle obiezioni), fornendo le necessarie spiegazioni ed informazioni, senza forzarlo a fare ciò di cui non ha bisogno*
- √ *offerta: deve contenere una precisa descrizione del prodotto, prezzo, tempi e limiti della fornitura*
- √ *assistenza post – vendita: verificare che tutto si sia svolto conformemente alle esigenze del cliente e che questi sia in grado di trarre il massimo beneficio (comparato)*
- √ *(attraverso i dati della CS effettuare anche la validazione della progettazione, dei processi, dei prodotti e di tutto il SGQ)*

8.2 Monitoraggi e misurazioni

√ riservatezza (prodotti forniti dal cliente): deve essere assicurata per ogni informazione ricevuta o conoscenza acquisita dal cliente; deve essere protetto il patrimonio di conoscenze del cliente da interferenze estranee

Audit interni

Non ci sono sostanziali innovazioni (se venivano fatti bene) rispetto al 1994 se non un forte richiamo a tenere conto dello stato e dell'importanza dei processi

L'ODC deve constatare:

- √ *l'esistenza di una procedura scritta*
- √ *la pianificazione degli audit ed i criteri che l'hanno determinata*
- √ *l'efficienza (efficacia) degli audit*
- √ *la documentazione sulle AC conseguenti*
- √ *la verifica dei risultati della AC*
- √ *che gli audit abbiano identificato le opportunità di miglioramento*

Processi

L'ODC deve avere evidenza che l'azienda:

- √ *abbia individuato i processi principali e quelli di supporto*
- √ *abbia individuato le variabili che influenzano il processo*
- √ *abbia definito i valori di riferimento, le condizioni per lo svolgimento e le tolleranze ammesse*
- √ *tenga sotto controllo valori, condizioni e tolleranze*
- √ *intervenga quando esistono scostamenti rispetto al previsto*
- √ *prevenga altre condizioni ritenute indesiderabili*

Prodotto

Non viene richiesta una procedura documentata come richiesto nel 1994 per le attività di prova, controllo, collaudo

L'ODC deve avere evidenza che l'azienda abbia:

- √ *individuato le fasi di processo ove occorre effettuare controlli*
- √ *definito i criteri di accettazione per ogni fase di controllo*
- √ *le registrazioni dei controlli effettuati che dimostrino la conformità*
- √ *possessa le disposizioni che impediscono il rilascio dei prodotti o l'erogazione dei servizi prima del completamento soddisfacente delle attività previste e siano disponibili le registrazioni delle deroghe e concessioni ottenute)*

Note per il settore agroalimentare

La soddisfazione del cliente si misura con le modalità più adeguate rispetto alla tipologia di cliente stesso.

In caso di vendita diretta, la soddisfazione si misura avendo cura di valutare:

- √ la qualità del prodotto rispetto alle attese;
- √ le condizioni logistiche degli spazi di vendita;
- √ le variabili di acquisto (prezzi, tempestività dei prodotti, primizie, ecc.)
- √ l'adeguatezza dei prodotti alla cultura di acquisto del consumatore (preferenza per prodotti tipici o di massa, preferenza per prodotti salutistici o ad elevato tenore di grassi, ecc.);
- √ le condizioni di servizio (ad esempio per le aziende della ristorazione: l'accoglienza, i tempi di attesa, ecc.)

In caso di cliente – azienda, la soddisfazione può essere misurata, oltre che sulla base della qualità dei prodotti, anche in materia di:

- √ puntualità delle consegne;

8.2 Monitoraggi e misurazioni

- √ correttezza delle relazioni commerciali;
- √ dotazione di supporti logistici o di trasporto;
- √ assistenza post vendita;
- √ disponibilità ad adeguarsi alle diverse esigenze del cliente o del mercato
- √ competenza professionale delle risorse

Le verifiche interne (audit) sono condotte da persone (interne o esterne all'azienda purché dotate di autonomia ed indipendenza di giudizio. Le piccole imprese possono rivolgersi ad enti esterni, a società di auditing o condividere uno staff composto da persone appartenenti a più aziende.

L'oggetto di tali audit è di verificare se il sistema, così come è stato progettato e realizzato sulla base di tutti i punti della Norma ISO 9001, è correttamente attuato, ossia se sono rese evidenti le attività di pianificazione e controllo, di attenzione al cliente, ecc.

Lo scopo è quello di valutare l'opportunità o l'esigenza di migliorare perché i risultati non sono soddisfacenti o perché l'imprenditore intende raggiungere obiettivi più elevati.

Torniamo all'esempio dell'azienda ortofrutticola che svolge anche un servizio di catering; l'audit di questa azienda dovrà prevedere le verifiche su come l'azienda:

- √ ha analizzato le esigenze del cliente – scuola;
- √ ha identificato i prodotti;
- √ ha pianificato il servizio;
- √ ha previsto e realizzato i controlli;
- √ ha individuato e valutato eventuali fornitori che hanno impatto sul servizio (ad esempio un trasportatore);
- √ ha monitorato la soddisfazione del cliente (in termini di qualità del prodotto e di puntualità delle consegne);
- √ ha adottato azioni di miglioramento

Se gli audit sono svolti da terze persone, il sistema richiede anche l'effettuazione di autocontrolli, ossia di controlli svolti direttamente dalle persone che lavorano. Perché si possa parlare di autocontrollo è necessario che vi siano dei punti di riferimento che consentano di stabilire se quanto attuato o realizzato è conforme. In questo caso si può parlare di monitoraggio.

Il monitoraggio sui processi è la verifica sulla osservanza della sequenza programmata delle attività di realizzazione dei prodotti e dei servizi ma non solo. Rientrano in questa analisi anche altri processi importanti, quali il marketing, la gestione del personale, la comunicazione, ecc.

Facciamo l'esempio di un processo di produzione, Olio extravergine a DOP, che si può così sintetizzare:

- √ raccolta olive;
- √ lavaggio e defogliatura (eliminazione impurità);
- √ molitura con molino a martelli;
- √ prima gramolatura;
- √ estrazione e percolamento:
 - pasta residua (seconda gramolatura per mosto oleoso)
 - mosto oleoso;
- √ centrifugazione
- √ verifica acidità dell'olio
- √ miscelazione (mosto oleoso da pasta residua e mosto oleoso di primo livello)
- √ produzione olio extravergine
- √ imbottigliamento
- √ stoccaggio

La verifica sul processo è mirata a valutare se le fasi indicate sono rispettate e se vi sono i necessari strumenti

8.2 Monitoraggi e misurazioni

di gestione (procedure, liste di controllo) o di misurazione (test di acidità) per garantire la conformità del prodotto finale.

Le fasi devono quindi essere resi evidenti attraverso documenti di registrazione che consentano all'impresa o al cliente di verificare l'adempimento di quanto prescritto.

Il monitoraggio sui prodotti si traduce in misurazioni dei fattori che compongono le caratteristiche di prodotto offerti.

Ad esempio i requisiti da controllare sul prodotto Olio DOP possono essere i seguenti:

- √ olio prodotto in conformità al disciplinare "denominazione";
- √ colore verde brillante;
- √ assenza di odori e gusti anomali;
- √ assenza di deposito sul fondo della bottiglia;
- √ assenza di corpi estranei;
- √ etichetta integra;

bottiglia a tappo di facile apertura

Tali controlli possono e devono essere integrati dai controlli sulla sicurezza e la tracciabilità prevista dalle leggi.

Per quanto riguarda il campo di applicazione ambientale è necessario:

8.3 Gestione prodotti non conformi

Requisiti ISO 9001

- √ L'azienda deve definire una procedura scritta
 - per assicurare che i prodotti non conformi ai requisiti siano identificati
 - per tenerli sotto controllo
 - per precisare i controlli, le responsabilità ed autorità per la gestione dei prodotti NC

- √ L'azienda deve trattare i prodotti o servizi non conformi
 - adottando azioni per eliminare le NC (o rimediare con prontezza un servizio)
 - autorizzando l'utilizzo od il rilascio
 - avendo le concessioni e/o deroghe del cliente necessarie
 - evitando che i prodotti non conformi siano utilizzati o applicati
 - riverificati dopo che siano stati corretti
 - adottando appropriate azioni in merito agli effetti reali o potenziali derivanti delle NC quando queste vengono riscontrate dopo la consegna/erogazione
 - registrando la natura della NC, le azioni susseguenti intraprese, le deroghe e concessioni ottenute

Requisiti ISO 14001

- √ L'azienda deve rendere e mantenere attiva una procedura per trattare le non conformità reali o potenziali e per intraprendere azioni correttive.
- √ La procedura deve definire i requisiti per:
 - identificare e correggere le non conformità;
 - esaminare le non conformità;

Raccomandazioni SINCERT

La norma richiede una procedura che precisi i controlli, le responsabilità ed autorità per il trattamento di prodotti non conformi e che assicuri che i prodotti NC siano identificati e tenuti sotto controllo

L'ODC deve verificare (esistenza ed efficacia):

- √ *l'esistenza della procedura di controllo dei prodotti NC comprensiva delle responsabilità, autorità, modalità di trattamento*
- √ *l'esistenza delle registrazioni delle NC riscontrate e (l'efficacia) dei trattamenti effettuati per ciascuna di esse*
- √ *l'esistenza dei documenti di verifica dei prodotti NC*
- √ *i provvedimenti adottati in merito agli effetti di NC rilevati dopo la consegna al cliente*

Note per il settore agroalimentare

Le NC di filiera sono ovviamente esito dei controlli su:

- √ prodotti : dosaggi di componenti, errata pezzatura, cibi o piatti con presenza di insetti, ecc.
- √ processi: stoccaggio di prodotti in zone malsane, uso di auto vetture non refrigerate, ritardi nel servire le pietanze, ecc.
- √ soddisfazione del cliente: adeguatezza di quantità e qualità richiesta, tempi di consegna, carenza di prodotti in vendita diretta, reclami, ambiente e paesaggio del ristorante, ecc.
- √ competenze delle risorse: maleducazione nella vendita, non conoscenza delle modalità d'uso di uno strumento
- √ mancata attuazione del sistema qualità: assenza di obiettivi misurabili definiti dall'imprenditore, assenza di

8.3 Gestione prodotti non conformi

strumenti per la gestione dei processi (ad esempio liste di controllo in fase di produzione e controllo)

Qualora si registrino NC è necessario che l'impresa:

- √ tratti la medesima, ossia risolva la singola NC
- √ esamini la NC (per gravità o per numero di registrazioni)

Le modalità di trattamento possono essere, ad esempio:

- √ ritiro del prodotto se già immesso nel mercato;
- √ rilavorazioni del prodotto;
- √ riduzione del livello di qualità del prodotto;
- √ scarto o utilizzo per attività interne

Nel caso dei servizi di ristorazione, il trattamento riguarda anche le attività di servizio, tra le quali:

- il cambio della pietanza;
- l'offerta di servizi o pietanze alternative;

I prodotti non conformi devono essere contrassegnati e disposti in luoghi specifici per evitare il loro involontario utilizzo.

8.4 Analisi dei dati

Requisiti ISO 9001

√ L'azienda deve avere informazioni (almeno) in merito alle seguenti aree:

- soddisfazione del cliente
- conformità ai requisiti del prodotto – servizio (del cliente, tecnici, cogenti)
- caratteristiche ed andamento dei processi (primari e di supporto) e dei prodotti
- opportunità di azioni preventive
- fornitori

√ Le informazioni servono a:

- stabilire l'adeguatezza del SGQ
- stabilire l'efficacia (compresi processi, risorse, prodotti)
- valutare dove possono essere apportati miglioramenti continuativi

√ Per avere le informazioni necessarie l'azienda deve:

- individuare i dati opportuni
- raccoglierli (attraverso le registrazioni e le indagini interne e di mercato) ed elaborare i dati
- analizzarli (incroci, trend, riscontri)

Requisiti ISO 14001

4.5.2 Valutazione del rispetto delle prescrizioni

L'azienda deve stabilire, attuare e mantenerne attive una o più procedure che dia evidenza della valutazione di conformità delle operazioni aziendali rispetto alle prescrizioni obbligatorie ed alle altre prescrizioni concordate a livello contrattuale con le parti interessate.

Raccomandazioni SINCERT

- *L'ODC deve costatare l'esistenza di dati oggettivi almeno rispetto alle aree indicate dalla norma*
- *L'ODC deve costatare che i dati siano confrontabili nel tempo (trend)*
- *L'ODC deve avere evidenza che i dati vengano utilizzati per valutare l'efficacia del SGQ e che consentano la valutazione di dove possano essere apportati miglioramenti continuativi*

Note per il settore agroalimentare

I dati che una impresa agroalimentare deve essere in grado di gestire ed esaminare sono:

- √ gli indicatori di soddisfazione del cliente (misurata secondo le tipologie di clienti – vedi punto 8.2);
- √ i dati sui controlli dei prodotti e dei processi;
- √ i dati economici di risultato

Questi dati sono il principale strumento per l'imprenditore che intenda valutare lo stato di salute della propria impresa e determinare nuovi obiettivi.

Questi dati sono indispensabili all'imprenditore che voglia crescere e sviluppare il proprio ruolo.

8.5 Miglioramento

Requisiti ISO 9001

8.5.1 Miglioramento continuativo

- √ L'azienda deve migliorare continuamente l'efficacia del SGQ (migliorando):
 - la politica per la qualità
 - gli obiettivi (per l'azienda e per i clienti)
 - i risultati degli audit
 - l'analisi dei dati
 - le azioni correttive
 - le azioni preventive
 - i riesami dell'Imprenditore

8.5.2 Azioni correttive (AC)

- √ L'azienda deve effettuare azioni per eliminare le cause di NC (errori ed insuccessi) perché non si ripetano (a livello prodotto, processo, sistema)
- √ Deve essere determinato il livello degli effetti delle NC (analisi di rischio)
- √ Le AC devono essere appropriate (al livello) degli effetti
- √ L'azienda deve predisporre una procedura scritta che precisi i requisiti (del processo) per:
 - effettuare il riesame delle NC (inclusi resi e reclami dei clienti)
 - l'individuazione delle cause (degli errori ed insuccessi)
 - la valutazione dell'esigenza di adottare azioni per evitare il ripetersi degli errori
 - l'individuazione ed attuazione delle azioni necessarie
 - la registrazione dei risultati
 - il riesame (dei processi e dei risultati) delle azioni adottate

8.5.3 Azioni preventive (AP)

- √ L'azienda deve individuare le azioni per prevenire le NC potenziali (ridurre i rischi di perdite) in funzione degli effetti potenziali dei problemi ipotizzati (legati a fenomeni interni ed esterni)
- √ L'azienda deve definire i requisiti (del processo) in una procedura scritta per:
 - individuare NC potenziali e loro cause
 - valutare l'esigenza di AP
 - definire ed attuare le azioni
 - registrare i risultati
 - riesaminare (l'efficacia) delle AP

4.5.3 Requisiti ISO 14001

- √ Valutare le NC per definire l'esigenza di azioni tese a prevenire le NC o il loro ripetersi
- √ Realizzare le azioni di miglioramento (correttive)
- √ Valutare e registrare l'esito di tali azioni

Raccomandazioni SINCERT

Continuità del miglioramento

L'ODC deve avere evidenza delle metodologie adottate dall'azienda (e dell'efficacia dei risultati conseguiti) tramite:

- √ *gli adeguamenti e sviluppi progressivi della politica e degli obiettivi*

8.5 Miglioramento

- √ *la valorizzazione dei risultati degli audit*
- √ *il potenziamento delle metodologie di analisi dei dati*
- √ *il rafforzamento e potenziamento delle AP*
- √ *l'ampliamento e l'intensificazione dei riesami (sempre più efficaci)*
- √ *ecc.*

Azioni correttive e azioni preventive

L'ODC deve pretendere che l'azienda predisponga, formalizzi, attui un programma di azioni preventive su base annuale e pluriennale utilizzando tutte le parti di informazioni utili e significative quali ad esempio

- √ *analisi di rischio*
- √ *analisi di confronti con le imprese di successo*
- √ *autovalutazione*
- √ *ecc.*

L'ODC deve:

- √ *costatare l'esistenza delle due procedure richieste dalla norma*
- √ *verificare la loro applicazione ai casi di AC riscontrati*
- √ *alle NC potenziali che l'azienda deve identificare e prevenire*
- √ *verificare i risultati conseguiti che devono essere registrati*
- √ *valutare l'efficacia delle azioni*

Note per il settore agroalimentare

Il miglioramento è un processo indispensabile che ciascun imprenditore deve assumere come proprio impegno prioritario e richiedere al proprio personale, coinvolgendolo in qualunque circostanza.

Un'impresa agroalimentare deve migliorare in relazione:

- √ *alle prescrizioni delle norme di settore (vedi regime degli aiuti, norme di sicurezza, ecc.);*
- √ *alle esigenze di un mercato in continua evoluzione (nuove tendenze e nuovi comportamenti di acquisto dei consumatori, crescita della concorrenza, riduzione delle barriere dovute alle distanze, ecc.);*

A queste esigenze "esterne" di cambiamento, si aggiungono quelle dettate da:

- √ *non conformità interne su prodotti, processi e sistema;*
- √ *riduzione progressiva dei valori soglia di sicurezza ed igiene del prodotto;*
- √ *elementi di insoddisfazione del cliente;*
- √ *nuovi obiettivi di vendita o di presenza nel mercato;*
- √ *integrazioni orizzontali (diventare più grandi) e verticali (seguire più fasi di produzione) all'interno della filiera*

Allegato A : Riferimenti normativi

TAVOLA DEI RIFERIMENTI NORMATIVI

Qualità	<p>ISO 9000:2000 Sistemi di Gestione per la qualità. Fondamenti e terminologia.</p> <p>ISO 9001:2000 Sistemi di Gestione per la qualità. Requisiti.</p> <p>ISO 9004:2000 Sistemi di Gestione per la qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni.</p> <p>ISO 9004.2 Gestione per le qualità ed elementi del sistema qualità. Guida per i servizi.</p> <p>ISO 9004.4 Gestione per la qualità ed elementi del sistema qualità. Guida per il miglioramento della qualità.</p> <p>ISO 10005 Gestione per la qualità. Guida per i piani della qualità.</p> <p>ISO 10006 Gestione per la qualità. Guida per la qualità nella gestione del progetto.</p>
Economia	<p>ISO/DIS 10014 Gestione per la qualità. Guida per gestire gli effetti economici della qualità.</p>
Audit	<p>ISO 19011 Linea Guida per la verifica ispettiva sui sistemi di gestione per la qualità e per l'ambiente</p>
Ambiente	<p>ISO 14001: 2004 Sistemi di gestione ambientale. Requisiti e guida per l'uso.</p> <p>ISO 14004 Sistemi di gestione ambientale. Linee guida generali sui principi, sistemi e tecniche di supporto.</p>
Sicurezza sul lavoro	<p>BS 8800 Sistemi di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.</p> <p>BS 18001 Sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Specifiche.</p>
Certificazione	<p>EN 45011 Criteri generali per gli organismi di certificazione dei prodotti (servizi).</p> <p>EN 45012 Criteri generali per gli organismi di certificazione dei sistemi qualità.</p> <p>EN 45013 Criteri generali per gli organismi di certificazione del personale.</p> <p>EN 45014 Criteri generali per gli organismi di certificazione del fornitore.</p>

Allegato B - Selezione dei termini e definizioni

Termini generali citati nella Linea Guida

STANDARD	documento stabilito con il consenso delle parti ed approvato da un Organismo riconosciuto che contiene regole, indicazioni o caratteristiche di attività o di loro risultati al fine di conseguire un livello ottimale di ordine in un dato contesto
ISO	International Standard Organization, fondato nel 1947, è un Organismo internazionale al quale aderiscono circa 90 Paesi; si pone l'obiettivo di promuovere la standardizzazione a livello mondiale per facilitare il commercio di beni e servizi.
SINCERT	Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione; è un organismo costituito nel 1988 e partecipato da ENEA, CNR, Ministeri AAPP, Ambiente, Difesa, Interno, Lavoro e Politiche Sociali, Comunicazioni, Trasporti)

Selezione di termini e definizioni da Iso 9000:2000 e ISO 14001: 2004

	<p>La conoscenza profonda dei termini riportati in questa tavola è molto importante per l'interpretazione della linea guida in quanto evidenzia il significato di alcune "parole chiave" come ad esempio qualità, prodotto, servizio, cliente</p> <p>Le note, a volte, sono raccomandazioni dell'autore</p>
Ambiente di lavoro	<p>Insieme di condizioni nel cui ambito viene svolto un lavoro</p> <p><i>Nota: le condizioni comprendono fattori fisici, sociali, psicologici ed ambientali</i></p>
Assicurazione della qualità	<p>parte della gestione per la qualità mirata a dare fiducia che i requisiti per la qualità "saranno" soddisfatti</p> <p><i>Note:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>L'assicurazione della qualità ha finalità interne ed esterne:</i><ul style="list-style-type: none">o <i>assicurazione della qualità interna: nell'ambito di un'organizzazione serve a dare fiducia alla direzione;</i>o <i>assicurazione della qualità esterna: in un contesto contrattuale o in altre situazioni fornisce fiducia ai clienti o ad altri.</i>- <i>.</i>- <i>Qualora i requisiti per la qualità non riflettano pienamente le esigenze ed aspettative del cliente, l'assicurazione della qualità non fornisce fiducia adeguata.</i>
Audit della qualità	<p>processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di riferimento sono stati soddisfatti</p> <p><i>Note:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>L'audit riguarda principalmente, pur se non esclusivamente, il sistema</i>

Termini generali citati nella Linea Guida

	<p>qualità o sue parti, i processi, i prodotti, i servizi. Si può parlare pertanto di audit del sistema qualità, del processo, del prodotto, del servizio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'audit viene eseguito da personale che non ha diretta responsabilità nei settori in oggetto della verifica, preferibilmente in cooperazione con il personale di tali settori. - Uno degli scopi dell'audit della qualità è quello di valutare l'esigenza di miglioramenti o di azioni correttive. Tale verifica non va confusa con le attività di sorveglianza o di controllo e collaudo effettuate allo scopo di controllare un processo o di accettare un prodotto. - Gli audit si possono effettuare per esigenze interne od esterne. Più gli audit sono integrati (esempio audit del SGQ con audit contabili, ambientali, marketing, vendite, ecc.) maggiore è l'oggettività delle evidenze raccolte da prove incrociate e più alta è la possibilità di valutare l'efficacia e l'efficienza del sistema
Cliente	<p>Organizzazione o persona che riceve un prodotto o un servizio</p> <p><i>Nota: Il cliente può essere sia interno che esterno all'azienda.</i></p>
Controllo	<p>l'azione necessaria per il mantenimento dei parametri entro limiti specificati.</p>
Controllo della qualità	<p>parte della gestione per la qualità mirata a soddisfare i requisiti della qualità</p> <p><i>Note:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il termine controllo è utilizzato nel significato di governo e di regolazioni di processi/attività - Il controllo della qualità implica tecniche ed attività a carattere operativo volte sia a tenere sotto controllo un processo sia ad eliminare le cause di prestazioni insoddisfacenti in tutte le fasi del processo al fine di conseguire una maggiore efficienza economica.
Direzione: vertice dell'organizzazione	<p>Persone o gruppo di persone che, dal livello più elevato di un'organizzazione, la guidano e la gestiscono</p> <p><i>Nota: nelle PMI il vertice dell'organizzazione è in genere l'imprenditore</i></p>
Fornitore	<p>organizzazione o persona che fornisce un prodotto o un servizio.</p> <p><i>Nota: Il fornitore può essere esterno od interno</i></p>
Gestione per la qualità	<p>attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione in materia di qualità</p> <p><i>Note:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestione della qualità è responsabilità di tutti i livelli direttivi, ma deve essere condotta dall'alta direzione. La sua attuazione coinvolge tutti i membri della direzione.

Termini generali citati nella Linea Guida

	<ul style="list-style-type: none">- <i>Nella gestione per la qualità vanno tenuti presenti gli aspetti economici.</i>
Miglioramento della qualità	parte della gestione per la qualità mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti per la qualità
Politica per la qualità	obiettivi ed indirizzi generali di una organizzazione relativi alla qualità espressi in modo formale dall'alta direzione.
Procedura	modo specificato per svolgere un'attività o un processo.
Processo	insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. <i>Nota: Le risorse possono comprendere personale, disponibilità finanziaria, mezzi, apparecchiature, tecnologie e metodologie.</i>
Prodotto	risultato di un processo. <ul style="list-style-type: none">– servizi (esempio: un trasporto)– software (esempio: un programma per computer)– materiali da processo continuo (esempio: un lubrificante)– hardware (esempio: la parte meccanica di un motore) <i>Nota: L'hardware e i materiali da processo continuo sono generalmente prodotti tangibili, mentre il software o i servizi sono generalmente intangibili. La maggior parte dei prodotti è costituita da elementi appartenenti a differenti categorie generali di prodotti.</i>
Qualità	Grado in cui un'insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti <i>Note:</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>Il termine qualità può essere usato con aggettivi quali scarsa, buona, eccellente. In questo caso si tratta di "classi di qualità"</i>- <i>Le esigenze possono cambiare nel tempo; ciò implica riesami periodici dei requisiti per la qualità.</i>- <i>Generalmente le esigenze e le aspettative sono tradotte in requisiti e caratteristiche secondo criteri e processi definiti.</i>
Servizio	il risultato di almeno un'attività necessariamente effettuata all'interfaccia tra il fornitore ed il cliente ed è generalmente intangibile. <i>Nota: L'erogazione di un servizio può comportare, per esempio:</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>un'attività eseguita su di un prodotto tangibile fornito dal cliente (esempio: un'automobile da riparare)</i>- <i>un'attività eseguita su di un prodotto intangibile fornito dal cliente (esempio: la dichiarazione dei redditi per richiedere un rimborso fiscale);</i>- <i>l'erogazione di un prodotto intangibile (esempio: l'erogazione di informazioni nel contesto della trasmissione)</i>

Termini generali citati nella Linea Guida

	<p>- <i>la messa a disposizione di un ambiente per il cliente (esempio: nel settore alberghiero e della ristorazione)</i></p> <p><i>La PMI o il cliente possono essere rappresentati all'interfaccia da persone o da apparecchiature.</i></p> <p><i>Le attività svolte dal cliente all'interfaccia con la PMI possono essere essenziali per la realizzazione del servizio.</i></p>
Sistema di gestione per la qualità - SGQ	sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità
Requisito	<p>Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente</p> <p><i>Note:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>normalmente implicita significa che è prassi comune per l'organizzazione ed i suoi clienti che l'esigenza o aspettativa sia ovvia.</i> - <i>i requisiti più importanti sono quelli espressi dai clienti e dalle altre parti interessate</i> - <i>i requisiti cogenti possono essere considerati "prerequisiti"</i>
Ambiente	Contesto nel quale una organizzazione opera, comprendente l'aria, l'acqua, il terreno, le risorse naturali, la flora, gli esseri umani e le loro interrelazioni
Aspetto ambientale	Elemento delle attività o dei prodotti o dei servizi di una Organizzazione che può interagire con l'ambiente
Impatto ambientale	Qualunque modificazione dell'ambiente, negativa o benefica, causata totalmente o parzialmente dagli aspetti ambientali
Sistema di Gestione Ambientale - SGA	Parte del sistema di gestione di una organizzazione utilizzata per sviluppare ed attuare la propria politica ambientale
Obiettivo ambientale	Risultato o fine che una Organizzazione si propone di raggiungere in modo coerente con la propria politica ambientale
Politica ambientale	Intenzioni e direttive complessive di una Organizzazione relative alla propria prestazione ambientale come espresso formalmente dalla direzione
Prestazione ambientale	Risultati misurabili della gestione degli aspetti ambientali

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Allegato C – Schede sintesi ISO 9001 – settore agroalimentare

Punto 4 : Gestione del sistema		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Requisiti generali	<p>Stabilire, documentare, attuare, tenere aggiornato il proprio SGQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ in accordo coi requisiti della norma √ per migliorare l'efficacia con continuità <p>Per questo l'azienda deve gestire per processi e cioè deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ identificare i processi e stabilirne la sequenza e le interrelazioni √ assicurare l'efficacia ed il controllo dei processi utilizzando i necessari criteri e metodi √ assicurare la disponibilità di risorse e informazioni √ monitorare, misurare, analizzare e migliorare tutti i processi 	<p>Il sistema qualità può riguardare tutta l'azienda o solo parte di essa. L'imprenditore, sulla base delle proprie esigenze o delle risorse a disposizione, può decidere di organizzare (e anche certificare, se vuole) secondo i requisiti della Norma anche solo alcune linee di produzione o fasi dell'intera offerta aziendale.</p> <p>Ad esempio un'azienda che si attiva nel campo oleario ed ortofrutticolo può porre in qualità le attività che svolge in una delle due filiere, purché non siano omesse fasi all'interno di ciascuna filiera la cui esclusione renda nulla la garanzia di qualità che, invece, il sistema deve dare ai clienti. Ciò significa che non è possibile (e neanche utile) organizzare un sistema che descriva le attività di coltivazione e confezionamento delle olive senza indicare anche i criteri e le modalità di raccolta e controllo del prodotto stesso prima della fase di confezionamento.</p>
Requisiti della documentazione	<p>La documentazione scritta del SGQ deve comprendere almeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ politica ed obiettivi √ manuale della qualità √ le 6 procedure richieste dalla norma √ i documenti necessari per effettuare la pianificazione, la gestione operativa, il controllo dei processi, le registrazioni (almeno le 19 registrazioni minime richieste dalla norma) <p>Il Manuale della Qualità deve essere aggiornato e deve includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ lo scopo e campo di applicazione del SGQ √ dettagli su eventuali esclusioni e le relative motivazioni √ la descrizione delle interazioni tra processi √ le procedure scritte o i riferimenti alle stesse <p>La gestione dei documenti deve includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ procedure scritte per la gestione √ controlli per approvare l'adeguatezza, modalità di riesame ed aggiornamento, identificazione delle modifiche e lo stato di revisione, disponibilità nei luoghi di utilizzo, leggibilità e facile identificazione, identificazione e controllo dei documenti di origine esterna, prevenire l'uso di documenti obsoleti e loro identificazione e conservazione 	<p>I documenti, anche per le piccole imprese di settore, non devono essere considerati né utilizzati come vincoli burocratici ma come strumenti di comunicazione interna ed esterna.</p> <p>All'interno, infatti, essi definiscono in modo evidente le modalità, le responsabilità e le tecniche di lavoro, facilitando la diffusione delle informazioni e la possibilità di sapere sempre, al di là delle persone che vi lavorano, quale sia lo stato di avanzamento dei lavori</p> <p>Verso l'esterno i documenti rappresentano un modo di comunicare ai clienti cosa e come si produce</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 5 : Responsabilità dell'imprenditore		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Responsabilità della Direzione	<p>L'Imprenditore deve dare evidenza del suo impegno nello sviluppo e miglioramento del SGQ (dell'Azienda) e nel miglioramento continuativo della sua efficacia Questa evidenza deve essere fornita:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ salvaguardando l'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti √ stabilendo la politica per la qualità √ fissando obiettivi e target √ effettuando riesami (seri ed efficaci) √ assicurando la disponibilità delle risorse (adeguate e sufficienti) 	<p>Anche in una piccola impresa di settore in cui l'imprenditore svolga diverse funzioni ha bisogno di definire con chiarezza quali sono i propri impegni per realizzare, gestire e migliorare il sistema. Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ definire i propri obiettivi in termini di caratteristiche del prodotto e individuare come garantire che il prodotto dia sempre conforme a quanto atteso; √ individuare i suoi clienti e come gestire i rapporti con loro; √ verificare periodicamente se gli obiettivi sono raggiunti ; √ valutare se i propri collaboratori sono all'altezza dei compiti affidati; <p>Questi esempi rappresentano delle azioni che l'imprenditore, in proprio o attraverso un suo rappresentante, deve impegnarsi ad assolvere con continuità</p>
Attenzione al cliente	<p>L'Imprenditore deve assicurare (ossia garantire preventivamente) che i requisiti siano individuati (ossia che le esigenze ed aspettative dei clienti siano tradotte efficacemente in requisiti), definiti e soddisfatti</p>	<p>Il cliente di una impresa agroalimentare può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ il consumatore; √ un'azienda di distribuzione e commercializzazione <p>In caso di vendita diretta al consumatore, l'imprenditore deve tenere in considerazione le esigenze del cliente in termini di prodotti (qualità, tipo, ecc.) e delle condizioni di accesso agli spazi di vendita (dimensioni, igiene, orari, esposizione, ecc.)</p> <p>In caso di vendita indiretta, oltre alla tipologia di prodotti, è necessario curare altri fattori quali la quantità concordata, le condizioni e modalità di trasporto, la gestione dei resi, ecc.</p> <p>Nell'ambito del sistema di gestione ambientale, il cliente non è solo colui che acquista i prodotti, ma tutti coloro che riceverebbero danno da un'azienda di settore che non rispetta le prescrizioni legali e che non previene i rischi di impatto ambientale negativo dei propri processi di produzione</p>
Politica della qualità	<p>L'Imprenditore deve stabilire una politica appropriata agli scopi dell'azienda in cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ includere l'impegno di tutti i livelli necessari per ottemperare ai requisiti e migliorare l'efficacia del SGQ √ dare un quadro di riferimento per definire e riesaminare gli obiettivi <p>La politica deve essere comunicata e compresa da tutta l'azienda (avere informazioni di ritorno) ed essere riesaminata per accertare la sua continua idoneità</p>	<p>La politica per la qualità consiste nel definire innanzitutto quali sono gli standard del prodotto (e/o del servizio) che si intende fornire al cliente.</p> <p>Ricordare che per standard si intende la descrizione delle caratteristiche fisiche o tipologiche del prodotto (ad esempio standard di etichetta del vino, carciofo tipico, ecc.) o delle modalità di erogazione del servizio (ristorazione, trasporto, ecc.).</p> <p>Ma è molto importante che la politica stabilisca anche:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ come il personale e i processi di lavoro garantiscono l'osservanza di quegli standard; √ quali sono gli obiettivi misurabili che l'imprenditore si pone sia in termini di risultati economici che di soddisfazione del cliente.

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 5 : Responsabilità dell'imprenditore		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Pianificazione della qualità	<p>Obiettivi per la qualità L'Imprenditore deve stabilire obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ per l'azienda √ per le funzioni √ per rispettare i requisiti di qualità dei prodotti (dei clienti, cogenti, tecnici). √ misurabili e coerenti con la politica della qualità <p>Pianificazione del SGQ L'imprenditore deve pianificare il SGQ per:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ ottemperare ai requisiti del sistema Norma ISO 9001 √ gestire per processi, dotarsi di criteri e metodi efficaci, avere le risorse ed informazioni necessarie, monitorare – misurare – analizzare, conseguire i risultati definiti, migliorare in modo continuativo √ conseguire i risultati pianificati √ conservare l'integrità del SGQ quando siano pianificati ed attuati cambiamenti 	<p>La pianificazione significa assegnare un valore predeterminato agli obiettivi della Politica per la Qualità. A tal fine può essere utile avvalersi di fonti di informazione o di analisi svolte nell'ambito della propria filiera.</p> <p>Ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ per la determinazione degli standard di qualità si può far riferimento ai disciplinari di prodotto; √ per la scelta dei prodotti, si può valutare quali sono gli andamenti delle vendite dei prodotti prescelti; √ per la garanzia di qualità si può far riferimento a metodi di gestione o di controllo di successo (macchine, strumenti, ecc.); √ per fornire adeguate garanzie di attenzione al cliente, è opportuno avere continui contatti per conoscere le preferenze del consumatore (vendita diretta) o frequenti riunioni con le ditte di commercializzazione (vendite indirette)
Responsabilità , autorità e comunicazione	<p>Responsabilità ed autorità L'Imprenditore deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ definire le responsabilità, autorità (poteri) e la loro interrelazioni (nei processi) √ comunicare le responsabilità ed autorità a tutti i livelli dell'azienda <p>Rappresentante della direzione L'imprenditore deve designare un membro di direzione (può essere lui stesso) che:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ assicurare che i processi siano predisposti, attuati, aggiornati √ promuova la consapevolezza dei requisiti del cliente in azienda √ "rappresenti il cliente" in azienda √ riferisca sulle prestazioni del SGQ e su ogni esigenza di miglioramento <p>Comunicazioni interne √ L'imprenditore deve attivare adeguati processi di comunicazione all'interno dell'azienda</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Le comunicazioni devono trattare i dati e le informazioni sull'efficacia del SGQ 	<p>Anche per le piccolissime imprese è necessario definire il ruolo e le responsabilità dei collaboratori (anche non a rapporto continuativo) e della persona alla quale assegnare il compito di coordinare i processi aziendali secondo i requisiti del sistema. Per chiarezza interna e certezza delle responsabilità, ciò è necessario anche se l'imprenditore svolge diversi compiti (in gergo si dice che indossa cappelli diversi).</p> <p>Una impresa che vuole crescere, infatti, deve avere al proprio interno competenze diverse e non solo tecnico-produttive. Saper vendere i propri prodotti al consumatore o saper trattare con gli intermediari della catena di distribuzione sono solo due semplici esempi di questa esigenza di estendere il panorama dei ruoli aziendali e, quindi, delle responsabilità di gestione.</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 5 : Responsabilità dell'imprenditore		
Tematica	ISO 9001	Note per il settore agroalimentare
Riesame dell'imprenditore	<p>Aspetti generali L'Imprenditore deve riesaminare (ogni trimestre o quadrimestre) il SGQ per assicurarsi che sia idoneo, adeguato ed efficace Il riesame (almeno una volta l'anno) deve valutare: <ul style="list-style-type: none"> √ le opportunità di miglioramento √ le esigenze di modifiche di politica, obiettivi e SGQ Devono essere conservate le registrazioni del riesame (verbali)</p> <p>Input al riesame dell'Imprenditore Sono input al riesame: <ul style="list-style-type: none"> √ i risultati degli audit √ le informazioni di ritorno dei clienti √ le prestazioni dei processi e i dati sulla conformità dei prodotti – servizi √ lo stato delle azioni correttive e preventive √ l'esame sull'esito di quanto deciso nei precedenti riesami </p> <p>Output del riesame dell'Imprenditore Devono riportare decisioni ed azioni conseguenti su: <ul style="list-style-type: none"> √ miglioramento dell'efficacia dei processi e del SGQ √ miglioramento dei prodotti (e dei processi) connessi ai requisiti dei clienti √ esigenze di risorse </p>	<p>L'imprenditore si deve far carico del suo ruolo principale che è quello di definire indirizzi e di verificare periodicamente se tali indirizzi (espressi in forma di obiettivo) sono stati realizzati. A questo si aggiunga che la produzione del settore risente fortemente di fattori che non sono sottoposti al controllo dell'impresa (ad esempio i fattori climatici, le dinamiche del settore commerciale poste a valle dell'attività agricola, le regole UE sul regime di assistenza finanziaria, ecc.). In alcuni casi, inoltre, il ciclo produttivo è pluriennale. Tutti questi elementi richiedono con forza l'impegno dell'imprenditore ad esaminare periodicamente il proprio sistema e gli obiettivi che in esso sono stati definiti. Nel riesame, l'imprenditore: 1) valuta se gli obiettivi sono stati raggiunti, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> se gli standard di prodotto o servizio sono stati assicurati ; se eventuali situazioni di difformità hanno avuto impatto sui risultati e quali le relative cause; se le persone sanno fare il loro lavoro; se le attrezzature usate sono efficienti e in buon uso 2) individua azioni di miglioramento per risolvere ciò che ritiene non adeguato agli obiettivi 3) pone nuovi obiettivi per la stagione futura</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 6 : Gestione delle risorse		
Tematica	ISO 9001	Note per il settore agroalimentare
Messa a disposizione delle risorse	<p>Individuare le risorse (umane, infrastrutturali, ambiente di lavoro) Mettere a disposizione le risorse necessarie (possibili?) ✓ per attuare e tenere aggiornato il SGQ ✓ per migliorare l'efficacia del SGQ in modo continuativo ✓ per accrescere la soddisfazione del cliente</p>	<p>Le risorse che le imprese di settore possono utilizzare e che l'imprenditore deve valutare in relazione al proprio modo di operare, sono delle seguenti tipologie: ✓ risorse umane: l'imprenditore come esecutore di attività, i familiari, i dipendenti stagionali o a tempo indeterminato, ecc.; ✓ risorse naturali: i fondi di coltivazione, gli animali da allevamento, le fonti irrigue, gli additivi ed i conservanti, ecc.; ✓ risorse strumentali : attrezzature e macchinari (ad esempio per la raccolta, la mungitura, il confezionamento, la conservazione, ecc.); ✓ risorse tecnologiche : pacchetti software per gestire i controlli, siti web per la promozione e vendita dei prodotti, ecc.; ✓ risorse finanziarie: analisi dei flussi di cassa, livello di indebitamento, copertura finanziaria attraverso fondi UE, ecc.</p>
Risorse umane	<p>Generalità Il personale che esegue attività che impattano sul prodotto e sui servizi (anche di supporto): ✓ deve essere competente (definire il livello di competenza necessario e per i livelli necessari) ✓ sulla base della necessaria istruzione, formazione, capacità, esperienza</p> <p>Competenza, consapevolezza, formazione L'azienda deve: ✓ individuare e definire il livello di competenza necessaria (compresi i fabbisogni formativi per funzione – livelli) ✓ fornire la formazione, sotto qualsiasi forma, per avere il livello di competenza necessaria ✓ valutare l'efficacia delle azioni (rispetto agli obiettivi ed al livello di competenza necessario) ✓ garantire che il personale sia consapevole della propria posizione, ruolo, prestazioni (rispetto alla politica ed obiettivi) per soddisfare le esigenze dell'azienda e dei clienti ✓ conservare le necessarie registrazioni su istruzioni, formazione, addestramento, capacità, esperienza (competenza e prestazioni)</p>	<p>Le persone, in un sistema di gestione, non sono dei semplici esecutori di un'attività (definita e specificata) ma anelli di una catena interna di cliente-fornitore: ad esempio chi si occupa di macellazione riceve da chi alleva la materia prima necessaria (i capi di bestiame). Se l'azienda svolge entrambe queste attività la sequenza delle azioni che lega la macellazione con l'allevamento rappresenta un rapporto di tipo cliente- fornitore interno. E' quindi necessario che l'imprenditore non si preoccupi solo di valutare se le persone sanno fare il loro lavoro ma anche se si integrano in questa catena. Ad esempio chi si occupa di coltivazione od allevamento all'interno di un esercizio di ristorazione rurale deve conoscere e soprattutto deve darsi da fare per soddisfare le esigenze di coloro che si occupano di preparare i cibi da servire. Ciò significa che l'imprenditore deve: ✓ definire i livelli di competenza professionale delle persone; ✓ definire i criteri di rapporti interni e, quindi, le competenze per garantire il rispetto di questi rapporti Questo processo non ha mai termine, in quanto lo sviluppo delle attività ed il cambiamento dei contesti esterni richiedono un continuo adeguamento di queste competenze. Da qui l'esigenza di valutare i fabbisogni formativi, anche avvalendosi di strutture specializzate e di sostegno. Se l'imprenditore deve selezionare personale da immettere nella propria azienda, dovrà valutare le persone sulla base dei livelli che ha stabilito.</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 6 : Gestione delle risorse		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
<p>Infrastrutture</p>	<p>L'azienda, per ottenere la conformità ai requisiti dei prodotti – servizi, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ individuare, definire, fornire l'infrastruttura necessaria (non solo di produzione) √ mantenere le infrastrutture (affidabilità, aggiornamento, disponibilità quando serve) <p>Le infrastrutture comprendono:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ terreni, edifici, spazi di lavoro, servizi connessi √ attrezzature, apparecchiature di processo (impianti, macchinari, automezzi, ecc.) √ hardware e software (compresi quelli informatici, le reti di comunicazione, internet) √ servizi di supporto quali trasporto e comunicazione (ed informativi) 	<p>Per infrastrutture si intendono gli strumenti e le attrezzature di lavoro. L'imprenditore deve valutare se e quali supporti sono necessari per rendere sempre più efficiente il proprio metodo di lavoro. Nel settore è anche necessario saper adeguare le infrastrutture agli standard di prodotto che si intendono realizzare ed alle possibilità che il mercato offre. Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ l'imprenditore considera opportuno acquistare nuove macchine per la raccolta di prodotti da colture arboree perché molta quantità di prodotti diventa inutilizzabile in quanto colta in ritardo rispetto al tempo di maturazione: prima di decidere occorre valutare se l'investimento sarà redditizio, ossia se la maggiore quantità di prodotto sarà venduta o potrebbe essere venduta svolgendo azioni di sviluppo delle relazioni con il mercato √ il ristoratore rurale non può esporre come propri e tipici i prodotti che sono stati inviati a multinazionali della trasformazione e sottoposti a lavorazioni di tipo industriale √ l'imprenditore si dota di un sito web: un investimento del genere deve avere degli obiettivi chiari su a cosa serve o su come e perché lo utilizzo (ad esempio per vetrina o per vendere on line); ma una volta deciso è necessario spendere tempo e risorse per renderlo attivo e sempre aggiornato <p>Acquisite le infrastrutture è, quindi, necessario predisporre e rispettare un piano di manutenzione delle medesime</p>
<p>Ambiente di lavoro</p>	<p>L'Azienda deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ individuare le condizioni di lavoro necessarie (fisiche ed umane) √ gestire le condizioni di lavoro per assicurare la conformità dei prodotti - servizi 	<p>Nel settore il rispetto dei requisiti di legge in materia di sicurezza e sanità dei luoghi di lavoro ha un valore fondamentale anche perché tali requisiti impattano fortemente sulla sicurezza del prodotto. L'imprenditore deve quindi attivare e gestire i sistemi di sicurezza quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ le regole sulla tracciabilità dei prodotti; √ i sistemi di controllo sull'igiene dei prodotti e dei luoghi di lavoro (ad esempio il metodo HACCP); √ la salute dei lavoratori (ad es. D.Lgs. 626/94); √ sistemi di prevenzione e gestione dei rischi ambientali (ad esempio ISO 14001); √ la privacy e la sicurezza dei dati (ad esempio D.lg. 196/2003)

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Pianificazione della realizzazione	<p>Generalità L'azienda, per la realizzazione dei prodotti – servizi, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ pianificare e sviluppare i processi richiesti (primari) √ pianificare e sviluppare gli altri processi di SGQ in modo coerente (processi di supporto) <p>Nel pianificare la realizzazione dei prodotti – servizi l'azienda deve definire:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ gli obiettivi per la qualità ed i requisiti del prodotto – servizio √ l'esigenza di processi e di documenti (manuali, procedure, istruzioni, documenti tecnici) √ fornire le risorse specifiche per realizzare il (la qualità del) prodotto √ le attività di: prova, (controllo), monitoraggio, verifica (collaudo), ispezione, validazione √ i criteri di accettabilità (standard e tolleranze) √ le registrazioni necessarie per dimostrare che i processi ed i prodotti rispettino i requisiti <p>L'azienda può denominare "Piano di Qualità" il documento che specifichi i processi e le risorse necessarie per la realizzare uno specifico prodotto, progetto (o commessa), contratto</p> <p>L'azienda può progettare i processi secondo i requisiti del punto 7.3 (progettazione e sviluppo)</p>	<p>Con la realizzazione del sistema ISO 9001, l'imprenditore garantisce al cliente la qualità del proprio prodotto garantendogli la capacità di tenere sotto controllo i propri processi di produzione: ecco perché la fase di pianificazione della realizzazione del prodotto/servizio svolge un ruolo fondamentale per tutto il sistema.</p> <p>Pianificare significa definire le fasi del/i processo/i produttivo/i per la realizzazione di quegli standard di prodotti o servizi stabiliti, ossia:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ individuare i responsabili delle attività di fase; √ specificare tecniche e metodologie di produzione (anche attraverso procedure); √ definire i relativi punti di controllo e le loro modalità (anche attraverso liste di controllo); √ realizzare supporti o strumenti per dare evidenza di quanto svolto; √ individuare modi e forme di gestione delle anomalie (vedi anche oltre punto 8.3) <p>Se vi sono alcuni fattori che non sono nella piena determinazione dell'impresa (elementi climatici, biologici, ecc.) è necessario pianificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ forme di monitoraggio e controllo; <p>azioni da intraprendere in relazione alle diverse situazioni</p>
Processi relativi ai clienti	<p>Determinazione dei requisiti del prodotto L'azienda deve determinare i requisiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ di prodotto stabiliti dal cliente √ di consegna √ di assistenza post vendita √ cogenti √ non precisati dal cliente (impliciti) ma necessari per l'uso specifico o comunque conosciuto (compresi quelli tecnici) <p>L'azienda deve determinare i propri requisiti (di offerta), quali, ad esempio, listino, scarti, pagamenti, ecc.</p> <p>Riesame dei requisiti del prodotto L'azienda deve riesaminare i requisiti del prodotto prima di impegnarsi a fornirlo (in fase di offerta, ordine, modifica eventuale)</p>	<p>Questa attività si collega a quanto visto nel precedente punto 5.2 (Attenzione al cliente), in cui si richiede all'imprenditore di dare evidenza della propria attenzione al cliente (ad esempio nei processi di marketing) e di orientare tutta l'impresa verso la soddisfazione del cliente.</p> <p>In questo caso, invece, l'attenzione al cliente si richiede in fase di produzione, nel presupposto che il prodotto o il servizio siano il fattore prevalente di valutazione del cliente (si provi a pensare cosa sarebbe un'impresa che ha una meravigliosa struttura di marketing ma prodotti contaminati o di un agriturismo collocato in uno stupendo scenario che fa rimanere seduti i propri ospiti per ore in attesa delle pietanze).</p> <p>Si tratta di definire, quindi, una offerta e di realizzare un contratto:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ con un cliente, attraverso un accordo scritto (o formale), come nel caso della vendita a GDO, grossisti, dettaglianti, ecc.) che definisca quantità e qualità prodotti da fornire ed altre condizioni (tempi, trasporti, conservazione, resi, ecc.) √ con il consumatore, come nel caso della vendita diretta di prodotti o di erogazione di servizi turistici di ristorazione.

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Processi relativi ai clienti (segue)	<p>Comunicazione con il cliente L'azienda deve stabilire ed attuare modalità efficaci (a due vie) per comunicare con il cliente su:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ informazioni relative al prodotto √ domande del cliente √ gestione ordini e varianti √ informazioni di ritorno, compresi i reclami 	<p>Nel primo caso è necessario che l'impresa preveda la gestione dell'analisi di questo contratto per valutare se è in grado di rispettarlo.</p> <p>Nel caso del contratto con il consumatore, l'impresa deve – anche sulla base delle aspettative del cliente che si presenta – definire come gestire:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ la propria offerta (etichette, listini, menù, informazioni di vendita,); √ la relazione al momento della contatto (ricezione, esposizione, prezzi, informazioni, reclami, ecc.). <p>In questo caso è di fondamentale importanza la veridicità di quanto affermato nei documenti esposti al pubblico che rappresentano le condizioni che il cliente valuta per acquistare prodotti o servizi.</p> <p>Per essere sempre all'altezza delle attese (e quindi del contratto) è necessario che l'impresa esamini periodicamente (riesame) se può rispettare gli accordi presi e, in caso di problemi, si attivi per risolvere le situazioni indesiderate.</p> <p>Questo continuo riesame può anche essere indotto dal modificarsi di situazioni esterne; è il caso ad esempio di:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ cliente che richiede modifiche di quantità o condizioni di contratto; √ consumatore che si lamenta della mancanza di igiene dei locali o della deperibilità dei prodotti acquistati
Progettazione e sviluppo	<p>Pianificazione della progettazione e sviluppo L'azienda deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ pianificare e tenere sotto controllo (gestire) la progettazione e sviluppo del prodotto √ gestire le interfacce tra i diversi gruppi coinvolti (o tra le funzioni) e assicurare comunicazioni efficaci √ definire una chiara attribuzione di responsabilità √ aggiornare gli output della pianificazione con il progredire della progettazione (rivedere la pianificazione) <p>Input alla progettazione e sviluppo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ i requisiti funzionali √ i requisiti di prestazione √ i requisiti cogenti <p>Output della progettazione e sviluppo Gli output devono:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ soddisfare i requisiti di input (funzionali, prestazionali, cogenti) √ fornire adeguate (specifiche) informazioni agli acquisti, produzione, erogazione dei servizi √ contenere o richiamare i criteri di accettabilità dei prodotti √ precisare le caratteristiche essenziali di sicurezza e di adeguata utilizzazione dei prodotti 	<p>Rappresenta un punto che le imprese possono non attuare qualora non svolgano attività di progettazione. E' quindi necessario definire cosa si intende per progettare, anche in imprese del settore.</p> <p>Possono essere sicuramente considerate come attività di progettazione le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ sperimentazione di nuovi metodi di produzione (ad esempio il biologico); √ la realizzazione di prodotti con nuove caratteristiche e/o con diversa combinazione delle parti componenti rispetto agli standard esistenti (ad esempio nuovi innesti). <p>Ma i requisiti progettuali possono essere presenti anche nella realizzazione di prodotti e servizi personalizzati sulla base di specifiche esigenze del cliente e che mutano la combinazione dei fattori produttivi standard dell'impresa.</p> <p>Queste attività potrebbero essere definite "a commessa" nel senso che non sono previste solitamente nell'azienda ma vanno progettate in modo specifico per renderle adeguate alle esigenze del cliente.</p> <p>Il progetto deve avere un obiettivo (cosa e perché realizzare) e partire da requisiti chiari e definiti (cosa richiede il cliente, quali sono i vincoli, ecc.).</p> <p>Il processo di progettazione deve avere dei momenti di controllo in cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ si verifica se ciò che nel frattempo si è realizzato è conforme o coerente con il piano; √ si riesamina se nel frattempo sono insorti problemi o richieste che incidono sul progetto √ si gestiscono le modifiche eventuali <p>Al termine della fase di progetto si verifica se quanto realizzato è utilizzabile secondo i requisiti di base (validazione)</p> <p>Esempio: un'impresa ortofrutticola intende ampliare la gamma di offerta e ciò la induce a progettare un servizio di fornitura di prodotti di catering alle mense scolastiche:</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Progettazione e sviluppo (segue)	<ul style="list-style-type: none"> √ (contenere i criteri di accettabilità dei processi in termini di volumi, tempi, costi) <p>Riesame L'azienda deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ effettuare riesami sistematici nelle fasi opportune √ valutare la capacità dei risultati di ottemperare ai requisiti (caratteristiche e specifiche) √ individuare eventuali problemi e proporre le necessarie soluzioni √ svolgere i riesami con i rappresentanti delle funzioni coinvolte nella fase √ registrare i risultati dei riesami e delle eventuali azioni conseguenti √ conservare le registrazioni <p>Verifica L'azienda, per assicurare che quanto progettato sia in accordo con i requisiti di ingresso, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ effettuare le verifiche √ registrare i risultati delle verifiche e delle azioni conseguenti √ conservare i risultati <p>Validazione L'azienda, per assicurare che il prodotto sia coerente con i requisiti d'uso o di consumo, deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ effettuare la validazione in accordo a quanto pianificato al 7.3.1. √ completare la validazione prima della consegna od utilizzazione (se possibile) √ registrare i risultati e le eventuali azioni a seguire √ conservare le registrazioni <p>Gestione delle modifiche L'azienda deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ identificare le modifiche (apportate o necessarie) √ riesaminare, verificare e validare le modifiche compresa la valutazione degli effetti sui componenti e sui prodotti consegnati √ approvare le modifiche √ registrarle e conservarle 	<p>Cosa fare: redigere un piano di progetto che indichi fasi e relativi esiti, come da seguente esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ analisi dei requisiti: quantità di prodotto da fornire distinte per tipologie, qualità dei prodotti, garanzie di biologicità del prodotto, tempi e modalità di consegna, ecc. √ prodotto : specificare standard e quantità di prodotto per unità di tempo, tipologie di servizi per unità di trasporto, sistemi di coordinamento scuola-impresa per l'inoltro delle richieste giornaliere, ecc.; √ pianificazione del progetto: definire le linee di produzione interne, gli eventuali fornitori esterni ed i relativi standard di servizio da ricevere (ad esempio il trasporto), definire i controlli previsti dai disciplinari biologici, individuare una persona dell'impresa che sia di interfaccia con il cliente e formarlo a tale ruolo, ecc. √ verifiche: prevedere dove e come effettuare controlli nel processo; √ riesame: prevedere momenti in cui l'impresa valuta se i prodotti ed il servizio offerto è coerente con le esigenze √ gestire le modifiche: apportare variazioni ai contenuti o alle fasi del progetto se le verifiche, i riesami o i requisiti di partenza si modificano, informando il cliente; √ validazione : verifica se i requisiti di prodotto e servizio sono rispettati nel corso dell'erogazione del servizio, coinvolgendo la scuola cliente <p>Tutte le fasi devono essere opportunamente documentate per dare evidenza all'impresa ed al cliente dello stato di avanzamento del progetto e di quanto realizzato.</p> <p>Documentare, infatti, significa anche e soprattutto saper rispondere in modo efficace al cliente e rassicurarlo in caso di timori o di perplessità. Chi ha rapporti con il mercato non deve mai dimenticare che se un cliente potrebbe essere disposto a tollerare di ricevere ogni tanto un prodotto/servizio non perfetto, difficilmente si affiderà ad un fornitore che non lo rassicura con correttezza e trasparenza.</p>

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Approvvigionamenti	<p>Processo di approvvigionamento √ L'azienda deve garantire che i prodotti approvvigionati siano conformi ai requisiti specificati (nelle richieste interne e negli ordini)</p> <p>Informazioni √ L'azienda deve assicurare l'adeguatezza dei requisiti specificati prima della loro comunicazione al fornitore (adeguatezza delle richieste interne)</p> <p>Verifica dei prodotti approvvigionati √ L'azienda deve stabilire ed effettuare controlli per garantire che i prodotti approvvigionati soddisfino i requisiti specificati</p>	<p>Trattasi di fornitori di:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ materiale per la produzione: sementi, piante e bestiame, mangimi, concimi, fertilizzanti, additivi, conservanti, ecc.; √ servizi (trasporti, manutenzione, marketing, ecc.); √ infrastrutture (impianti, attrezzature, computer, ecc.) <p>I fornitori nell'ambito della filiera sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ aziende di coltivazione verso aziende di trasformazione √ aziende di trasformazione verso aziende di commercializzazione; √ aziende di coltivazione e trasformazione verso aziende di commercializzazione; √ aziende di coltivazione verso aziende di commercializzazione <p>La selezione dei fornitori può avvenire attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ accertamenti e sopralluoghi nelle imprese di fornitura; √ storia ed immagine del fornitore nel mercato e verso l'impresa stessa; √ valutazione di una fornitura campione; √ monitoraggio continuo sulla qualità del prodotto o del servizio ricevuto in caso di rinnovi dei contratti <p>Dopo la selezione, è prevista una fase di specificazione contrattuale del prodotto o servizio da richiedere in cui l'impresa chiarisce senza ombre di dubbi cosa effettivamente richiede al proprio fornitore. A tal fine è necessario chiarire:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ caratteristiche tecniche del prodotto o del servizio; √ termini e condizioni; √ modalità di pagamento <p>Dopo la fase di contrattualizzazione, è necessario monitorare costantemente il rispetto delle condizioni e valutare i punti di forza e di debolezza del fornitore per migliorare continuamente prodotti e servizi. Con il monitoraggio l'impresa è in grado di valutare (qualificare) il fornitore e di avere chiari riferimenti per il futuro, qualora fosse opportuno o necessario attivare nuovi contratti di fornitura.</p> <p>Un esempio. Immaginiamo che un'impresa si serva di un fornitore vicino dal quale si approvvigiona di sementi e attrezzature ed immaginiamo che, sulla base del monitoraggio continuo, l'impresa abbia valutato in modo positivo le sementi mentre le attrezzature si guastano con una certa frequenza e non danno i risultati sperati.</p> <p>L'esito del monitoraggio consentirà all'impresa di fare le proprie scelte, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ cambiare fornitore per le attrezzature; √ richiedere al fornitore se può ampliare la propria offerta a prodotti di marche diverse; √ organizzarsi preventivamente per la manutenzione se non siano possibili né la prima né la seconda alternativa

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Attività di produzione e servizio	<p>Gestione della produzione e dei servizi L'azienda deve gestire la produzione ed i servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ pianificando le attività √ effettuando le attività √ tenendo sotto controllo (i processi di) pianificazione e realizzazione <p>Validazione dei processi</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve validare (sperimentare) tutti i processi il cui prodotto può essere controllato solo dopo la produzione √ La validazione deve dimostrare la capacità di ottenere i risultati pianificati <p>Identificazione e tracciabilità</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve identificare i prodotti con mezzi adeguati lungo tutte le fasi di produzione (attenzione: anche in fase di offerta, ordine, consegna, utilizzo) √ L'azienda deve identificare lo stato di avanzamento dei prodotti rispetto ai requisiti di monitoraggio e misurazione (punti critici di controllo) √ Quando la rintracciabilità è un requisito (cogente, aziendale, del cliente), l'azienda deve avere l'unicità di identificazione del prodotto con i relativi controlli e registrazioni effettuate <p>Proprietà dei clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve aver cura delle proprietà del cliente, comprese le proprietà intellettuali, attraverso la Identificazione, verifica, protezione e salvaguardia √ L'azienda deve comunicare al cliente e conservare le relative registrazioni quando le proprietà del cliente (beni materiali, beni immateriali, beni finanziari, sono perse o danneggiate o riscontrate inadeguate <p>Conservazione dei prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve conservare la conformità dei prodotti nelle fasi di lavorazione interne e fino alla consegna (ed utilizzo) del prodotto √ L'identificazione deve comprendere l'identificazione e protezione nelle fasi di movimentazione, confezionamento e immagazzinamento (depositi, trasporto, depositi periferici, consegna all'utilizzatore, stoccaggio nei luoghi di utilizzo 	<p>La pianificazione della produzione (vista al punto 7.1) deve essere formalizzata secondo le esigenze dell'impresa ma in modo da rendere chiare a tutti coloro che lavorano quali sono le regole e le responsabilità. Può essere utile, a questo fine, realizzare procedure, istruzioni, liste di controllo, moduli in qualunque forma, purché le persone abbiano la disponibilità diretta ed immediata di tutte le informazioni necessarie a svolgere le attività.</p> <p>Per validazione si intende la verifica con esito positivo del fatto che i processi produttivi sono in grado di realizzare prodotti conformi ai requisiti ed agli standard prefissati. Nel settore, la possibilità di validare i processi dipendono principalmente dalla valutazione nel tempo dei risultati e, quindi, dipendono dal continuo monitoraggio tra caratteristiche fisiche o intangibili dei prodotti/servizi realizzati, soddisfazione del cliente e analisi delle anomalie (ad esempio incompetenza del personale, ritardi nella produzione, mancate manutenzioni di attrezzature, ecc.). In questo caso la validazione può richiedere interventi specifici quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ introduzione o approfondimenti di prove e test su prodotti; √ interventi formativi; √ miglioramento degli standard di approvvigionamento <p>Tornando all'esempio della ditta ortofrutticola che svolge anche attività di catering alle mense scolastiche, un esempio di validazione è la seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ controllo delle fasi (prodotti, tempi e trasporto); √ analisi delle anomalie; √ riscontro presso il cliente; √ individuazione delle esigenze di miglioramento; √ definizione concordata con il cliente degli interventi di miglioramento √ ricezione di una lettera del cliente che si dichiara soddisfatto del miglioramento apportato <p>L'identificazione e la rintracciabilità sono requisiti fondamentali di garanzia e sicurezza, regolamentati da specifiche norme di legge, che l'imprenditore deve rispettare. Ma la rintracciabilità per chi fa qualità significa anche, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ utilizzare strumenti per individuare univocamente a quali controlli sono stati sottoposti i singoli prodotti (colli, lotti, ecc.); √ rintracciare le fasi di produzione e gli andamenti di risultato, in caso di gestione delle commesse (vedere esempio al p. 7.3); √ conoscere la destinazione finale del prodotto √ organizzare il magazzino per tipologie di prodotti e per origine; √ realizzare una scheda prodotto che consenta di ricostruire quali aree aziendali o quali altre aziende hanno trattato il prodotto stesso; <p>Nel settore, esempi di prodotti forniti dal cliente possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ terreni di terzi sui quali si svolge la coltivazione; √ animali di terzi forniti per l'allevamento o la macellazione;

Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare

Punto 7 : Realizzazione del prodotto - servizio		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Attività di produzione e servizio (segue)		<ul style="list-style-type: none"> √ trasformazione di prodotti di terzi (oliva in olio, uva in vino, pastorizzazione del latte, ecc.); <p>In questi casi, come in tutti gli altri, l'impresa deve aver cura di gestire il bene del cliente con cura, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ non mutando la composizione biologica del terreno, senza preventivo accordo del proprietario; √ identificando gli animali secondo la provenienza, per garantire la eventuale restituzione delle bestie a richiesta; √ utilizzando eventuali attrezzature del cliente secondo le regole da questi indicate
Gestione dispositivi di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve fornire evidenza della conformità dei prodotti ai requisiti stabiliti e deve: √ L'azienda deve attivare processi per assicurare che i monitoraggi e misurazioni vengano effettuati in coerenza con i requisiti di monitoraggio e misurazione definiti. 	<p>La misurazione dei fattori critici prevede l'utilizzo di strumenti adeguati. L'impresa deve quindi individuare quali sono i fattori critici da misurare e attivarsi con adeguati strumenti per garantire che i rispettivi valori sono quelli previsti da norme di legge o dai propri standard.</p> <p>Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ controllo di temperatura ed umidità degli ambienti, dei frigoriferi, dei mezzi di trasporto per prodotti deperibili, ecc. √ controlli, prove e test sulle componenti di prodotto a rischio sicurezza alimentare (chimico-fisico, biologico, ecc.); √ controlli dei sistemi di sicurezza e di accesso degli animali a sedi protette o dannose; √ controllo degli accessi dei clienti ai locali di ristorazione negli spazi in cui sono presenti animali liberi; √ prove su dispositivi di misurazione del Ph; <p>L'impresa deve garantire che gli strumenti con i quali misura sono in perfetto stato di funzionamento, sono collocati in posti che non ne alterano la capacità e – ove necessario – tarati. E' necessario anche che sia individuato un responsabile per avere garanzie di un impegno specifico. Nelle piccole imprese, infatti, può accadere che l'attività di gestione degli strumenti di misura venga attribuita a colui che momento per momento svolge i controlli e le misurazioni, con evidenti rischi di indeterminatezza.</p> <p>Qualora l'impresa si avvalga di laboratori o strutture esterne, deve valutare se la struttura è qualificata o, comunque, deve accertarsi che utilizzi strumenti adeguati e tarati (se necessario).</p>

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

Punto 8 : Misurazione, analisi dati e miglioramento		
<i>Tematica</i>	<i>ISO 9001</i>	<i>Note per il settore agroalimentare</i>
Aspetti generali	<ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve pianificare e gestire i processi: <ul style="list-style-type: none"> o di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento o avendo compreso ed individuato i metodi (migliori) applicabili o le tecniche statistiche necessarie o l'estensione (o profondità) delle applicazioni (del miglioramento necessario) √ I risultati devono consentire, per quanto è necessario (all'azienda ed al cliente), di: <ul style="list-style-type: none"> o dimostrare la conformità dei prodotti (ai requisiti dei clienti, tecnici e cogenti) o assicurare la conformità del SGQ (ai requisiti della Norma ed aziendali) o migliorare in modo continuativo l'efficacia del SGQ (rispetto agli obiettivi ed al mercato) 	<p>Gli ambiti che sono soggetti a misurazione sono:</p> <p>a) verso l'esterno:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ le prestazioni di servizio; √ le caratteristiche del prodotto; √ la soddisfazione del cliente; <p>b) verso l'interno</p> <ul style="list-style-type: none"> √ la competenza del personale, attraverso la valutazione delle prestazioni di lavoro; √ la capacità dei processi di realizzare quanto richiesto, attraverso un sistema di verifiche interne (audit) che valuti inefficienze e criticità nel tempo <p>Per ogni elemento da misurare è necessario individuare:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ il tipo e le modalità di misurazione; √ i tempi e la frequenza della misurazione; √ i documenti di registrazione <p>Per quanto riguarda l'aspetto ambientale, i dati di misurazione sono – al minimo - quelli previsti da norme e standard internazionali. L'impresa deve organizzarsi, anche attraverso la collaborazione di strutture specializzate – per la misurazione dei parametri critici che rientrano nel proprio campo di applicazione.</p>
Monitoraggi e misurazioni	<p>Soddisfazione del cliente (CS)</p> <ul style="list-style-type: none"> √ La misura della CS è l'elemento più significativo della qualità effettivamente erogata e realmente percepita dal Cliente. L'azienda deve vedere la CS come un processo continuo, basato su indagini (comparate) complete ed approfondite seguite da indagini periodiche (di trend) √ L'azienda, per misurare le prestazioni del SGQ, deve: <ul style="list-style-type: none"> o monitorare la percezioni del cliente sul livello di soddisfazione dei requisiti (bisogni e aspettative) o stabilire metodi per rilevare le informazioni e per utilizzare le informazioni raccolte <p>Audit interni</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve: <ul style="list-style-type: none"> o effettuare audit interni ad intervalli pianificati o predisporre i programmi di audit in funzione dell'importanza dei processi, delle aree da verificare, dei risultati di audit precedenti o stabilire i criteri, l'estensione, le frequenze, le modalità degli audit o assicurare l'obiettività e l'imparzialità degli audit attraverso la scelta dei 	<p>La soddisfazione del cliente si misura con le modalità più adeguate rispetto alla tipologia di cliente stesso.</p> <p>In caso di vendita diretta, la soddisfazione si misura avendo cura di valutare:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ la qualità del prodotto rispetto alle attese; √ le condizioni logistiche degli spazi di vendita; √ le variabili di acquisto (prezzi, tempestività dei prodotti, primizie, ecc.) √ l'adeguatezza dei prodotti alla cultura di acquisto del consumatore (preferenza per prodotti tipici o di massa, preferenza per prodotti salutistici o ad elevato tenore di grassi, ecc.); √ le condizioni di servizio (ad esempio per le aziende della ristorazione: l'accoglienza, i tempi di attesa, ecc.) <p>In caso di cliente – azienda, la soddisfazione può essere misurata, oltre che sulla base della qualità dei prodotti, anche in materia di:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ puntualità delle consegne; √ correttezza delle relazioni commerciali; √ dotazione di supporti logistici o di trasporto; √ assistenza post vendita; √ disponibilità ad adeguarsi alle diverse esigenze del cliente o del mercato

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

<p>Monitoraggio e misurazioni (segue)</p>	<p>valutatori e la conduzione dell'audit</p> <p>√ Gli audit devono stabilire se il SGQ dell'azienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ è conforme a quanto pianificato (obiettivi ed azioni per l'azienda e per i clienti) ○ ai requisiti della norma ○ ai requisiti del SGQ messo in atto ○ è stato attuato efficacemente (risultati rispetto ad obiettivi) ○ è mantenuto aggiornato <p>√ L'azienda deve garantire che dopo l'audit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ i responsabili delle aree sottoposte a verificare adottino, senza indebiti ritardi, le AC necessarie ○ sia verificata l'attuazione delle AC ○ siano comunicati i risultati <p>√ L'azienda deve precisare in una procedura scritta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ le responsabilità ed i requisiti per la pianificazione e gestione degli audit ○ come documentare il risultato ○ le modalità di conservazione delle registrazioni <p>Processi</p> <p>√ L'azienda deve monitorare e misurare i processi del SGQ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ utilizzando metodologie adeguate ○ per dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati ○ per adottare e realizzare azioni correttive per assicurare la conformità (ai requisiti) dei prodotti <p>Prodotti</p> <p>√ L'azienda deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ monitorare e misurare le caratteristiche dei prodotti per verificare la conformità ai requisiti (clienti, cogenti, tecnici) ○ pianificare e realizzare i monitoraggi e le misurazioni in fasi appropriate ○ documentare la conformità ai criteri di accettabilità ○ aver definito le persone autorizzate al rilascio dei prodotti dopo che sia stato completato in modo soddisfacente tutto quanto pianificato o dopo che siano state definite le deroghe o concessioni ottenute 	<p>√ competenza professionale delle risorse</p> <p>Le verifiche interne (audit) sono condotte da persone (interne o esterne all'azienda purché dotate di autonomia ed indipendenza di giudizio. Le piccole imprese possono rivolgersi ad enti esterni, a società di auditing o condividere uno staff composto da persone appartenenti a più aziende.</p> <p>L'oggetto di tali audit è di verificare se il sistema, così come è stato progettato e realizzato sulla base di tutti i punti della Norma ISO 9001, è correttamente attuato, ossia se sono rese evidenti le attività di pianificazione e controllo, di attenzione al cliente, ecc.</p> <p>Lo scopo è quello di valutare l'opportunità o l'esigenza di migliorare perché i risultati non sono soddisfacenti o perché l'imprenditore intende raggiungere obiettivi più elevati.</p> <p>Torniamo all'esempio dell'azienda ortofrutticola che svolge anche un servizio di catering; l'audit di questa azienda dovrà prevedere le verifiche su come l'azienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ ha analizzato le esigenze del cliente – scuola; √ ha identificato i prodotti; √ ha pianificato il servizio; √ ha previsto e realizzato i controlli; √ ha individuato e valutato eventuali fornitori che hanno impatto sul servizio (ad esempio un trasportatore); √ ha monitorato la soddisfazione del cliente (in termini di qualità del prodotto e di puntualità delle consegne); √ ha adottato azioni di miglioramento <p>Se gli audit sono svolti da terze persone, il sistema richiede anche l'effettuazione di autocontrolli, ossia di controlli svolti direttamente dalle persone che lavorano. Perché si possa parlare di autocontrollo è necessario che vi siano dei punti di riferimento che consentano di stabilire se quanto attuato o realizzato è conforme. In questo caso si può parlare di monitoraggio.</p> <p>Il monitoraggio sui processi è la verifica sulla osservanza della sequenza programmata delle attività di realizzazione dei prodotti e dei servizi ma non solo. Rientrano in questa analisi anche altri processi importanti, quali il marketing, la gestione del personale, la comunicazione, ecc.</p> <p>Facciamo l'esempio di un processo di produzione, Olio extravergine a DOP, che si può così sintetizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ raccolta olive; √ lavaggio e defogliatura (eliminazione impurità); √ molitura con molino a martelli; √ prima gramolatura; √ estrazione e percolamento; √ centrifugazione √ verifica acidità dell'olio √ miscelazione (mosto oleoso da pasta residua e mosto oleoso di primo livello) √ produzione olio extravergine √ imbottigliamento √ stoccaggio <p>La verifica sul processo è mirata a valutare se le fasi indicate sono rispettate e se vi sono i necessari strumenti di gestione (procedure, liste di controllo) o di misurazione (test di acidità) per garantire la</p>
---	--	--

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

<p>Monitoraggio e misurazione (segue)</p>		<p>conformità del prodotto finale. Le fasi devono quindi essere resi evidenti attraverso documenti di registrazione che consentano all'impresa o al cliente di verificare l'adempimento di quanto prescritto. Il monitoraggio sui prodotti si traduce in misurazioni dei fattori che compongono le caratteristiche di prodotto offerti. Ad esempio i requisiti da controllare sul prodotto Olio DOP possono essere i seguenti: <ul style="list-style-type: none"> √ olio prodotto in conformità al disciplinare "denominazione"; √ colore verde brillante; √ assenza di odori e gusti anomali; √ assenza di deposito sul fondo della bottiglia; √ assenza di corpi estranei; √ etichetta integra; bottiglia a tappo di facile apertura Tali controlli possono e devono essere integrati dai controlli sulla sicurezza e la tracciabilità prevista dalle leggi.</p>
<p>Gestione prodotto non conformi</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve definire una procedura scritta <ul style="list-style-type: none"> ○ per assicurare che i prodotti non conformi ai requisiti siano identificati ○ per tenerli sotto controllo ○ per precisare i controlli, le responsabilità ed autorità per la gestione dei prodotti NC √ L'azienda deve trattare i prodotti o servizi non conformi <ul style="list-style-type: none"> ○ adottando azioni per eliminare le NC (o rimediare con prontezza un servizio) ○ autorizzando l'utilizzo od il rilascio ○ avendo le concessioni e/o deroghe del cliente necessarie ○ evitando che i prodotti non conformi siano utilizzati o applicati ○ riverificati dopo che siano stati corretti ○ adottando appropriate azioni in merito agli effetti reali o potenziali derivanti delle NC quando queste vengono riscontrate dopo la consegna/erogazione ○ registrando la natura della NC, le azioni susseguenti intraprese, le deroghe e concessioni ottenute 	<p>Le NC di filiera sono ovviamente esito dei controlli su:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ prodotti : dosaggi di componenti, errata pezzatura, cibi o piatti con presenza di insetti, ecc. √ processi: stoccaggio di prodotti in zone malsane, uso di auto vetture non refrigerate, ritardi nel servire le pietanze, ecc. √ soddisfazione del cliente: adeguatezza di quantità e qualità richiesta, tempi di consegna, carenza di prodotti in vendita diretta, reclami, ambiente e paesaggio del ristorante, ecc. √ competenze delle risorse: maleducazione nella vendita, non conoscenza delle modalità d'uso di uno strumento √ mancata attuazione del sistema qualità: assenza di obiettivi misurabili definiti dall'imprenditore, assenza di strumenti per la gestione dei processi (ad esempio liste di controllo in fase di produzione e controllo) <p>Qualora si registrino NC è necessario che l'impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ tratti la medesima, ossia risolva la singola NC √ esamini la NC (per gravità o per numero di registrazioni) <p>Le modalità di trattamento possono essere, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ ritiro del prodotto se già immesso nel mercato; √ rilavorazioni del prodotto; √ riduzione del livello di qualità del prodotto; √ scarto o utilizzo per attività interne <p>Nel caso dei servizi di ristorazione, il trattamento riguarda anche le attività di servizio, tra le quali: il cambio della pietanza;</p>

**Linea Guida Sistemi Gestione Qualità
Schede Sintesi Qualità & Agroalimentare**

		<p>l'offerta di servizi o pietanze alternative; I prodotti non conformi devono essere contrassegnati e disposti in luoghi specifici per evitare il loro involontario utilizzo.</p>
<p>Analisi dei dati</p>	<ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve avere informazioni (almeno) in merito alle seguenti aree: <ul style="list-style-type: none"> ○ soddisfazione del cliente ○ conformità ai requisiti del prodotto – servizio (del cliente, tecnici, cogenti) ○ caratteristiche ed andamento dei processi (primari e di supporto) e dei prodotti ○ opportunità di azioni preventive ○ fornitori √ Le informazioni servono a: <ul style="list-style-type: none"> ○ stabilire l'adeguatezza del SGQ ○ stabilire l'efficacia (compresi processi, risorse, prodotti) ○ valutare dove possono essere apportati miglioramenti continuativi √ Per avere le informazioni necessarie l'azienda deve: <ul style="list-style-type: none"> ○ individuare i dati opportuni ○ raccogliarli (attraverso le registrazioni e le indagini interne e di mercato) ed elaborare i dati ○ analizzarli (incroci, trend, riscontri) 	<p>I dati che una impresa agroalimentare deve essere in grado di gestire ed esaminare sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ gli indicatori di soddisfazione del cliente (misurata secondo le tipologie di clienti – vedi punto 8.2); √ i dati sui controlli dei prodotti e dei processi; √ i dati economici di risultato <p>Questi dati sono il principale strumento per l'imprenditore che intenda valutare lo stato di salute della propria impresa e determinare nuovi obiettivi. Questi dati sono indispensabili all'imprenditore che voglia crescere e sviluppare il proprio ruolo.</p>
<p>Miglioramento</p>	<p>Miglioramento continuativo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve migliorare continuamente l'efficacia del SGQ (migliorando): <ul style="list-style-type: none"> ○ la politica per la qualità ○ gli obiettivi (per l'azienda e per i clienti) ○ i risultati degli audit ○ l'analisi dei dati ○ le azioni correttive ○ le azioni preventive ○ i riesami dell'Imprenditore <p>8.5.4 Azioni correttive (AC)</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve effettuare azioni per eliminare le cause di NC (errori ed insuccessi) perché non si ripetano (a livello prodotto, processo, sistema) √ Deve essere determinato il livello degli effetti delle NC (analisi di rischio) √ Le AC devono essere appropriate (al livello) degli effetti <p>8.5.5 Azioni preventive (AP)</p> <ul style="list-style-type: none"> √ L'azienda deve individuare le azioni per prevenire le NC potenziali (ridurre i rischi di perdite) in funzione degli effetti potenziali dei problemi ipotizzati (legati a fenomeni interni ed esterni) 	<p>Il miglioramento è un processo indispensabile che ciascun imprenditore deve assumere come proprio impegno prioritario e richiedere al proprio personale, coinvolgendolo in qualunque circostanza. Un'impresa agroalimentare deve migliorare in relazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ alle prescrizioni delle norme di settore (vedi regime degli aiuti, norme di sicurezza, ecc.); √ alle esigenze di un mercato in continua evoluzione (nuove tendenze e nuovi comportamenti di acquisto dei consumatori, crescita della concorrenza, riduzione delle barriere dovute alle distanze, ecc.); <p>A queste esigenze "esterne" di cambiamento, si aggiungono quelle dettate da:</p> <ul style="list-style-type: none"> √ non conformità interne su prodotti, processi e sistema; √ riduzione progressiva dei valori soglia di sicurezza ed igiene dei prodotti; √ elementi di insoddisfazione del cliente; √ nuovi obiettivi di vendita o di presenza nel mercato; √ integrazioni orizzontali (diventare più grandi) e verticali (seguire più fasi di produzione) all'interno della filiera