

INDICE

	PREMESSA	1
	INTRODUZIONE	2
figura 1	Diagramma raffigurante il ruolo del presente documento	3
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	11
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	11
3	TERMINI E DEFINIZIONI	12
4	CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	14
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	14
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	15
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità	16
4.4	Sistema di gestione per la qualità e relativi processi	17
5	LEADERSHIP	18
5.1	Leadership e impegno	18
5.1.1	Generalità	18
5.1.2	Focalizzazione sul cliente	19
5.2	Politica	20
5.2.1	Stabilire la politica per la qualità	20
5.2.2	Comunicare la politica per la qualità	21
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	21
6	PIANIFICAZIONE	22
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità	22
6.2	Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento	23
6.3	Pianificazione delle modifiche	25
7	SUPPORTO	25
7.1	Risorse	25
7.1.1	Generalità	25
7.1.2	Persone	26
7.1.3	Infrastrutture	26
7.1.4	Ambiente per il funzionamento dei processi	27
7.1.5	Risorse per il monitoraggio e la misurazione	28
7.1.6	Conoscenza organizzativa	29
7.2	Competenza	30
7.3	Consapevolezza	31
7.4	Comunicazione	31
7.5	Informazioni documentate	32
7.5.1	Generalità	32
7.5.2	Creazione e aggiornamento	33
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate	33
8	ATTIVITÀ OPERATIVE	34
8.1	Pianificazione e controllo operativi	34
8.2	Requisiti per i prodotti e i servizi	35
8.2.1	Comunicazione con il cliente	35
8.2.2	Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi	36
8.2.3	Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi	37
8.2.4	Modifiche ai requisiti per i prodotti e servizi	37

8.3		Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi.....	38
8.3.1		Generalità	38
8.3.2		Pianificazione della progettazione e sviluppo.....	38
	figura 2	Processo di progettazione e sviluppo.....	39
8.3.3		Input alla progettazione e sviluppo.....	40
8.3.4		Controlli della progettazione e sviluppo.....	40
8.3.5		Output della progettazione e dallo sviluppo.....	41
8.3.6		Modifiche della progettazione e sviluppo.....	42
8.4		Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno.....	43
8.4.1		Generalità	43
8.4.2		Tipo ed estensione del controllo	44
8.4.3		Informazioni ai fornitori esterni.....	44
8.5		Produzione ed erogazione dei servizi.....	45
8.5.1		Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi	45
8.5.2		Identificazione e rintracciabilità.....	46
8.5.3		Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni.....	47
8.5.4		Preservazione.....	48
8.5.5		Attività post-consegna	49
8.5.6		Controllo delle modifiche	49
8.6		Rilascio di prodotti e servizi	50
8.7		Controllo degli output non conformi.....	51
9		VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	52
9.1		Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	52
9.1.1		Generalità	52
9.1.2		Soddisfazione del cliente	52
9.1.3		Analisi e valutazione.....	53
9.2		Audit interno	54
9.3		Riesame di direzione	55
9.3.1		Generalità	55
9.3.2		Input al riesame di direzione.....	56
9.3.3		Output del riesame di direzione.....	57
10		MIGLIORAMENTO	58
10.1		Generalità	58
10.2		Non conformità e azioni correttive.....	59
10.3		Miglioramento continuo.....	60
APPENDICE	A	STRUMENTO DI VALUTAZIONE DEL GOVERNO LOCALE PER UNA	
(informativa)		GESTIONE PER LA QUALITÀ DI TIPO INTEGRALE	61
	figura A.1	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale	63
	figura A.2	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale (utilizzando i 39 indicatori).....	63
	prospetto A.1	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale - Sviluppo istituzionale per una buona governance.....	64
	prospetto A.2	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale - Sviluppo economico sostenibile.....	66
	prospetto A.3	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale - Sviluppo sociale inclusivo	68
	prospetto A.4	Strumento di valutazione del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale - Sviluppo ambientale sostenibile	70
APPENDICE	B	PROCESSI PER UNA GESTIONE PER LA QUALITÀ DI TIPO INTEGRALE	72
(informativa)			
	figura B.1	Esempio di processi del governo locale per una gestione per la qualità di tipo integrale.....	72

figura	B.2	Relazione tra i principali punti della ISO 9001 e la struttura di alto livello di un sistema di gestione per la qualità di tipo integrale.....	73
APPENDICE (informativa)	C	OSSERVATORI CITTADINI INTEGRALI	74
figura	C.1	Modello di osservatori cittadini integrali.....	74
APPENDICE (informativa)	D	RELAZIONE TRA GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE NAZIONI UNITE (SDGs - Sustainable Development Goals) E ALTRI SISTEMI DI MISURAZIONE E GESTIONE ED IL PRESENTE DOCUMENTO	75
prospetto	D.1	Rapporto tra gli indicatori dell'appendice A e gli obiettivi dei SDGs.....	75
figura	D.1	Relazione tra il presente documento e gli SDGs dell'ONU.....	77
figura	D.2	Diagramma "bottom-up" della relazione tra i cittadini e i diversi livelli di governo.....	78
		BIBLIOGRAFIA	79

QUESTO DOCUMENTO È UNA PREVIEW. RIPRODUZIONE VIETATA

PREMESSA

L'ISO (Organizzazione Internazionale di Normazione) è la federazione mondiale degli organismi di normazione nazionali (membri ISO). L'attività di stesura delle norme internazionali è svolta generalmente attraverso comitati tecnici ISO. Ogni organismo membro interessato ad un argomento per il quale è stato istituito un comitato tecnico ha il diritto di essere rappresentato in tale comitato. Anche le organizzazioni internazionali, governative e non-governative, in collaborazione con l'ISO, partecipano ai suddetti lavori. L'ISO collabora strettamente con l'IEC (Commissione Elettrotecnica Internazionale) su tutti gli argomenti della normazione elettrotecnica.

Le procedure seguite per sviluppare il presente documento, unitamente a quelle seguite per il suo successivo aggiornamento, sono descritte nelle Direttive ISO/IEC, Parte 1. In particolare, si dovrebbe prestare attenzione ai diversi criteri di approvazione necessari per i diversi tipi di documenti. Il presente documento è stato redatto in conformità alle regole editoriali contenute nelle Direttive ISO/IEC, Parte 2 (vedere: www.iso.org/directives).

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di brevetti. L'ISO non deve essere ritenuta responsabile di aver identificato alcuni o tutti questi brevetti. I dettagli sugli eventuali brevetti identificati durante lo sviluppo del documento sono indicati nell'Introduzione e/o nell'elenco ISO delle dichiarazioni di brevetto ricevute (vedere www.iso.org/patents).

Qualsiasi denominazione commerciale utilizzata nel presente documento costituisce un'informazione fornita a supporto degli utenti e non costituisce un'approvazione.

Per una spiegazione sul significato di termini specifici ISO e delle espressioni relative alla valutazione di conformità, nonché informazioni sull'osservanza dell'ISO ai principi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) nell'ambito delle barriere tecniche per il commercio (TBT) vedere il seguente URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Il presente documento è stato elaborato dal comitato tecnico ISO/TC 279, *Quality management and quality assurance*.

La presente seconda edizione annulla e sostituisce la prima edizione (ISO 18091:2014), che è stata tecnicamente revisionata. Le principali modifiche rispetto all'edizione precedente sono le seguenti:

- sono state aggiornate le linee guida relative alla ISO 9001:2015;
- la struttura è stata modificata in riferimento alla struttura di alto livello ISO per le norme di sistemi di gestione;
- le appendici A e B sono state vicendevolmente scambiate;
- l'appendice A è stata aggiornata, con l'aggiunta dei riferimenti agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs - *Sustainable Development Goals*);
- in appendice C è stata aggiunta una descrizione degli osservatori cittadini;
- in appendice D è stato aggiunto un esempio di come utilizzare il presente documento con altri sistemi di valutazione del governo locale.

Qualsiasi riscontro o quesito relativo al presente documento dovrebbe essere indirizzato all'organismo di normazione dell'utilizzatore. Un elenco completo di tali organismi è disponibile all'indirizzo: www.iso.org/members.html.

INTRODUZIONE

0.1

Generalità

Una delle grandi sfide che la società è chiamata oggi ad affrontare è l'esigenza di sviluppare e mantenere la fiducia dei cittadini nei loro governi e istituzioni. Per vincere questa sfida, i governi locali hanno il compito di rendere possibile lo sviluppo di una comunità locale socialmente responsabile e sostenibile.

Conseguire e mantenere un alto livello di qualità riguardo al modo in cui i governi locali agiscono può portare ad una prosperità economica sostenibile e ad uno sviluppo sociale a livello locale. Ciò comprende l'interazione con le politiche regionali e nazionali con modalità coerenti, regolari e compatibili.

I cittadini si aspettano che il governo locale fornisca prodotti e servizi pubblici di alta qualità, come sicurezza e *security*, strade ben mantenute, trasporti pubblici, iter efficienti delle pratiche, trasparenza e accessibilità delle informazioni pubbliche, salute, istruzione e infrastrutture, per citare alcuni esempi. I cittadini esigono che il governo locale li rappresenti e li protegga o che migliori il loro stile di vita.

È possibile costruire reti di politiche pubbliche più forti, affidabili ed efficaci ai livelli nazionale, regionale^{*)} e internazionale, se i governi locali adottano sistemi di gestione per la qualità con l'obiettivo di migliorare i propri prodotti e servizi pubblici.

Migliorare la prestazione del governo locale può stimolare l'intero sistema di governo per fornire risultati migliori a livello complessivo. L'applicazione di un approccio intergovernativo coerente può agevolare la creazione di governi affidabili e sostenibili, ai livelli locale, regionale e nazionale.

Il presente documento fornisce linee guida per i governi locali sulla comprensione e l'attuazione di un sistema di gestione per la qualità che soddisfi i requisiti della ISO 9001:2015, nonché le esigenze e aspettative dei propri cittadini e delle altre parti interessate rilevanti.

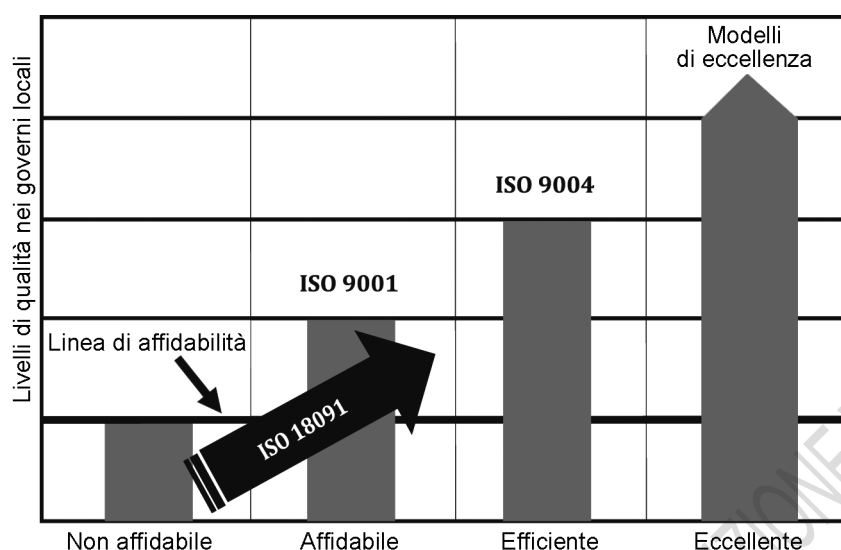
Un principio del presente documento è aiutare a rendere politicamente fattibile ciò che è essenziale nei governi locali e relativi territori (vedere appendice A). Ciò può essere conseguito stabilendo dei legami tra governo, cittadini e amministratori (dal basso verso l'alto, vedere appendice C) e affrontando le esigenze dei clienti/cittadini in maniera integrale (vedere appendice B).

L'appendice A fornisce un modello diagnostico che può essere utilizzato quale punto d'inizio per attuare un sistema di gestione per la qualità di tipo globale, per un governo locale affidabile. L'*International Foundation for Reliable Local Governments* (FIDEGOC) detiene i diritti di tali principi e li condivide per l'utilizzo nel presente documento. L'appendice B fornisce informazioni circa i processi tipici di un governo locale. L'appendice C descrive la creazione di un osservatorio cittadino integrale che utilizzi il presente documento come strumento per la partecipazione dei cittadini e per l'*accountability*^{**)} da parte del governo locale. L'appendice D descrive come il presente documento possa aiutare a tradurre diversi sistemi di valutazione, contenuti o aspetti specifici, per esempio gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDG ONU - *United Nations Sustainable Development Goals*), in indicatori relativi alle reti di politiche pubbliche di cui al modello diagnostico specificato in appendice A.

Le fasi relative all'attuazione del sistema di gestione per la qualità e il ruolo del presente documento sono illustrate in figura 1.

*) Nota nazionale - Nella presente norma l'aggettivo "regionale" è la traduzione del termine inglese "*regional*", che ha tipicamente il significato di area geografica estesa, spesso internazionale, socialmente e culturalmente omogenea.

***) Nota nazionale - Nella presente norma si è optato per non tradurre il termine inglese "*accountability*", per motivi di brevità e in quanto divenuto di accezione comune. Il significato di tale termine è comunque quello di "dovere/obbligo di rendere conto", in coerenza con la definizione di cui al punto 3.9.



Nel presente documento, il testo riprodotto della ISO 9001:2015 è riportato nei riquadri, per distinguere tale testo dalle linee guida indicate in ciascun punto.

Nota 1 I governi locali che cercano di migliorarsi potrebbero considerare l'utilizzo di un modello di eccellenza per sviluppare ulteriormente la maturità dell'organizzazione e il livello delle proprie prestazioni. Noti modelli di eccellenza comprendono il modello europeo di gestione per la qualità (EFQM - *European Foundation for Quality Management*), il modello per l'eccellenza Malcolm Baldrige negli Stati Uniti, il Premio Deming in Giappone, e una serie di modelli nazionali di riconoscimento dell'eccellenza utilizzati in diversi Paesi o regioni. Tali modelli di eccellenza puntano a migliorare la soddisfazione di tutte le parti interessate rilevanti e lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione. Ulteriori informazioni riguardo tali modelli di eccellenza sono disponibili sui siti web delle organizzazioni che rappresentano i modelli stessi.

Nota 2 Maggiori esempi di come le appendici possano essere utilizzate sono reperibili all'indirizzo www.iso18091.org.

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

INTRODUZIONE

0.1

Generalità

Per un'organizzazione l'adozione di un sistema di gestione per la qualità è una decisione strategica che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituire una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile.

I benefici potenziali per un'organizzazione, derivanti dall'attuazione di un sistema di gestione per la qualità basato sulla presente norma internazionale, sono:

- la capacità di fornire con regolarità prodotti e servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti^{*)} applicabili;
- facilitare le opportunità per accrescere la soddisfazione del cliente;
- affrontare rischi e opportunità associati al suo contesto e ai suoi obiettivi;
- la capacità di dimostrare la conformità ai requisiti specificati del sistema di gestione per la qualità.

La presente norma internazionale può essere utilizzata da parti interne ed esterne.

Non è intenzione della presente norma internazionale sottintendere come necessari:

- l'uniformità della struttura dei diversi sistemi di gestione per la qualità;
- l'allineamento della documentazione alla struttura dei punti della presente norma internazionale;
- l'utilizzo della specifica terminologia della presente norma internazionale, all'interno dell'organizzazione.

I requisiti del sistema di gestione per la qualità specificati nella presente norma internazionale sono complementari ai requisiti dei prodotti e dei servizi.

La presente norma internazionale utilizza l'approccio per processi, che incorpora il ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) e il *risk-based thinking*.

L'approccio per processi permette a un'organizzazione di pianificare i propri processi e le loro interazioni.

Il ciclo PDCA permette all'organizzazione di assicurare che i propri processi siano adeguatamente dotati di risorse e gestiti, e che le opportunità di miglioramento siano determinate e si agisca di conseguenza.

Il *risk-based thinking* permette all'organizzazione di determinare i fattori che potrebbero fare deviare i suoi processi e il suo sistema di gestione per la qualità dai risultati pianificati, di mettere in atto controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e massimizzare le opportunità, quando esse si presentano (vedere punto A.4).

Soddisfare con regolarità i requisiti e affrontare le esigenze e le aspettative future rappresenta una sfida per le organizzazioni, in un contesto sempre più dinamico e complesso. Per raggiungere questo obiettivo, l'organizzazione potrebbe ritenere necessaria l'adozione di varie forme di miglioramento, oltre alla correzione e al miglioramento continuo, quali: cambiamenti radicali (*breakthrough change*), innovazione e riorganizzazione.

Nella presente norma internazionale sono utilizzate le seguenti forme verbali:

- "deve" indica un requisito;
- "dovrebbe" indica una raccomandazione;
- "può"**) (may) indica un permesso;
- "può"**) (can) indica una possibilità o capacità.

Le informazioni identificate come "NOTA" sono una guida per comprendere o per chiarire il requisito correlato.

*) Nota Nazionale - Per "requisiti cogenti" si intendono, nel seguito, l'insieme dei requisiti obbligatori, in particolare i requisiti legislativi (statutory) e regolamentari (regulatory) di cui alla ISO 9000:2015, punti 3.6.6 e 3.6.7.

**) Nota Nazionale - Nella presente norma è utilizzato lo stesso verbo per la traduzione in italiano di "may" e "can". La diversa accezione è desumibile dal contesto relativo alla specifica frase.

Le linee guida di cui al presente documento sono destinate ad aiutare i governi locali a correlare i concetti della gestione per la qualità, come descritti nelle ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e norme correlate, alle prassi e alla terminologia comunemente utilizzate nel contesto del governo locale.

Nota 3 L'utilizzo dei termini e definizioni di cui alle presenti linee guida può variare in relazione alla cultura, alle prassi e alle abitudini della località e regione in cui è inserito il governo locale.

Ci si aspetta che un piano di sviluppo o programma di lavoro sia recepito, compreso ed attuato nel breve o medio termine, da parte dei dipendenti pubblici e rappresentanti del governo locale. Il piano o programma in sé, comunque, non assicura la soddisfazione delle esigenze e aspettative della comunità locale, poiché i processi necessari per un'efficace attuazione di tali piani o programmi possono essere carenti o assenti. Il presente documento è stato sviluppato proprio per contrastare tale problema, aiutando i governi locali nell'attuazione di un efficace sistema di gestione per la qualità.

Ogni sistema di gestione per la qualità è influenzato dalle differenti politiche, obiettivi, differenti metodi di lavoro, disponibilità di risorse e prassi amministrative, specifici del contesto. Pertanto, ci si può aspettare che i dettagli di ciascun sistema di gestione per la qualità siano diversi in ciascun governo locale. Ciò che è importante non è un metodo dettagliato di attuazione del sistema di gestione per la qualità, bensì che il sistema stesso fornisca risultati efficaci, coerenti e affidabili. È altresì importante che il sistema di gestione per la qualità, per funzionare correttamente, sia il più semplice possibile e che sia sufficientemente comprensibile per rispondere alle politiche e agli obiettivi per la qualità dello specifico governo locale.

La conformità alla ISO 9001 non è da intendersi come obiettivo fine a sé stesso. Quando un governo locale ha raggiunto un livello che gli permette di fornire/erogare, alla comunità locale prodotti e servizi, coerenti e conformi, è importanti che vada oltre la conformità ai requisiti e consideri l'utilizzo della ISO 9004 e/o di altri modelli di eccellenza per migliorare la propria efficacia ed efficienza complessive.

Secondo la ISO 9000, perché abbia successo, è necessario che un'organizzazione sia guidata e tenuta sotto controllo in maniera sistematica e trasparente. Ciò è particolarmente vero per i governi locali, dove trasparenza e responsabilità verso i propri clienti/cittadini sono essenziali per ottenere la loro fiducia. Un successo sostenibile può risultare solo dall'adozione di un sistema di gestione per la qualità di tipo globale, che risponda alle esigenze e aspettative di tutte le parti interessate.

È quindi importante che il sistema di gestione per la qualità di un governo locale affidabile e di successo copra tutte le attività e i processi che possono impattare sulla sua capacità di soddisfare i requisiti dei suoi clienti/cittadini, i requisiti legislativi e regolamentari e gli impegni di conformità (*compliance*) applicabili ai prodotti e servizi, e i requisiti propri dello stesso governo locale, nonché di tutte le altre parti interessate, quali governi regionali o nazionali.

0.2 Principi di gestione per la qualità

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

0.2 Principi di gestione per la qualità

La presente norma internazionale si basa sui principi di gestione per la qualità descritti nella ISO 9000. Le descrizioni comprendono l'enunciazione di ciascuno dei principi, il fondamento logico per il quale il principio è importante per l'organizzazione, alcuni esempi di benefici associati al principio ed esempi di tipiche azioni per migliorare le prestazioni dell'organizzazione, in applicazione del principio.

I principi di gestione per la qualità sono:

- la focalizzazione sul cliente;
- la leadership;
- la partecipazione attiva delle persone;
- l'approccio per processi;
- il miglioramento;
- il processo decisionale basato sulle evidenze;
- la gestione delle relazioni.

Il presente documento supporta l'applicazione al governo locale dei sette principi di gestione per la qualità di cui alla ISO 9000.

La rilevanza dei sette principi di gestione per la qualità per il governo locale è riportata nel seguito.

- **Focalizzazione sul cliente/cittadino:** il governo locale esiste per essere al servizio dei propri clienti, ossia i propri cittadini. Pertanto, le esigenze e aspettative dei cittadini dovrebbero essere la priorità nei piani e nei programmi del governo locale.
- **Leadership:** l'alta direzione è a capo del governo locale e dovrebbe stabilire una vision e fornire un indirizzo a tutti coloro che sono coinvolti (per esempio, dipendenti pubblici e volontari), al fine di conseguire gli obiettivi e traguardi che soddisfano le esigenze e aspettative dei clienti/cittadini.
- **Partecipazione attiva delle persone:** tutte le persone dovrebbero essere coinvolte nei processi di governo locale, compresa la partecipazione volontaria e la partecipazione dei cittadini alle attività del governo stesso. Le persone che partecipano attivamente sono del tutto dedite e legate emotivamente all'organizzazione, ai suoi scopi e obiettivi. Essi lavorano con entusiasmo e sono fieri del proprio lavoro. Tale principio prevede che si assicurino un alto livello di motivazione su base continuativa.

- Approccio per processi: il quadro di riferimento logico e l'approccio ai risultati in un governo locale dovrebbe basarsi su processi che descrivono elementi quali la propria *vision* e i propri piani di lungo termine, e perfino le attività quotidiane nelle varie aree del governo locale.
- Miglioramento: per un governo locale è fondamentale mantenere le proprie prestazioni e cercare nuove opportunità per migliorare i propri processi e per accrescere la soddisfazione dei propri clienti/cittadini.
- Processo decisionale basato sull'evidenza: l'utilizzo di evidenze e l'analisi dei dati dovrebbe fornire la base per migliorare il sistema di gestione per la qualità e i relativi processi.
- Gestione delle relazioni: il governo locale dovrebbe prestare attenzione a come si rapporta con clienti/cittadini, fornitori esterni e collaboratori, e alle proprie relazioni orizzontali e verticali.

0.3 Approccio per processi

0.3.1 Generalità

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

0.3 Approccio per Processi

0.3.1 Generalità

La presente norma internazionale promuove l'adozione di un approccio per processi nello sviluppare, attuare e migliorare l'efficacia di un sistema di gestione per la qualità, al fine di accrescere la soddisfazione del cliente attraverso il soddisfacimento dei requisiti del cliente stesso. Il punto 4.4 comprende specifici requisiti considerati essenziali per l'adozione di un approccio per processi.

Comprendere e gestire processi correlati come un sistema contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri risultati attesi. Questo approccio permette all'organizzazione di tenere sotto controllo le interrelazioni e le interdipendenze fra i processi del sistema, in modo che le prestazioni complessive dell'organizzazione stessa possano essere incrementate.

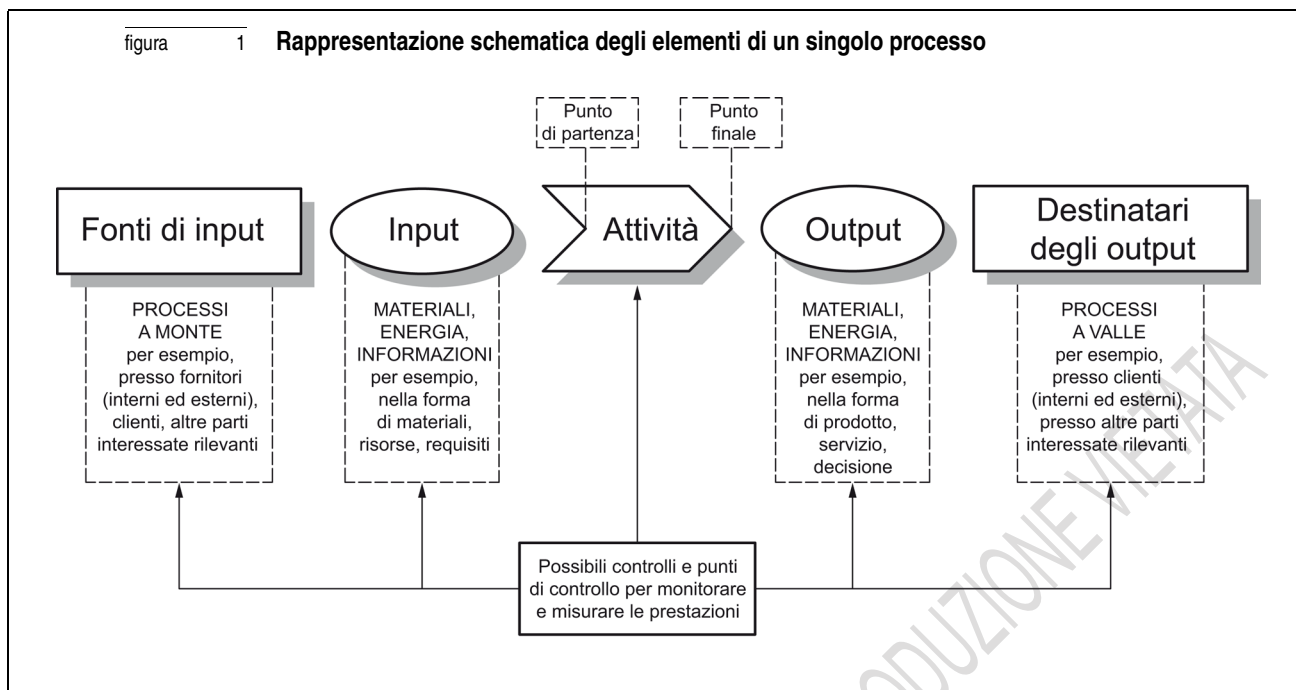
L'approccio per processi implica la definizione sistematica e la gestione dei processi e delle loro interazioni, in modo da conseguire i risultati attesi in conformità alla politica per la qualità e agli indirizzi strategici dell'organizzazione. La gestione dei processi e del sistema nel suo complesso può essere realizzata utilizzando il ciclo PDCA (vedere punto 0.3.2), con un orientamento generale al *risk based thinking* (vedere punto 0.3.3), volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati.

L'applicazione dell'approccio per processi all'interno di un sistema di gestione per la qualità permette:

- a) di comprendere i requisiti e di soddisfarli in modo coerente;
- b) di considerare i processi in termini di valore aggiunto;
- c) il conseguimento di efficaci prestazioni di processo;
- d) il miglioramento dei processi sulla base della valutazione di dati e informazioni.

La figura 1 fornisce una rappresentazione schematica di un qualsivoglia processo e mostra l'interazione dei suoi elementi. I punti di monitoraggio e di misurazione, che sono necessari per il controllo, sono specifici per ogni processo e variano a seconda dei rischi connessi.

figura 1 **Rappresentazione schematica degli elementi di un singolo processo**



È importante che un governo locale, per essere in grado di adottare l'approccio per processi, sia capace di riconoscere i differenti tipi di processi di cui necessita, per fornire prodotti ed erogare servizi affidabili ai propri clienti/cittadini, così come la propria capacità gestionale di produrre gli output desiderati. Ciò comprende i processi per la gestione dell'organizzazione, i processi operativi e i processi di supporto (vedere appendice B). I processi necessari per fornire i prodotti ed erogare i servizi del governo locale sono alla base dei processi operativi.

Esempi tipici di processi di un governo locale sono:

- processi di gestione strategici per stabilire il ruolo del governo locale nel contesto socio-economico;
- fornitura di prodotti ed erogazione di servizi ai clienti/cittadini;
- miglioramento dei processi del sistema di gestione per la qualità;
- processi di comunicazione interni ed esterni trasparenti.

Per ciascun processo il governo locale dovrebbe identificare quanto segue:

- Chi è il cliente? (Chi riceve l'output del processo?) Potrebbe essere un cliente interno, in un'altra area dello stesso governo locale, o un cliente esterno, come un cittadino che riceve un prodotto o un servizio.
- Quali sono i principali input del processo? (Per esempio: informazioni, requisiti legali, politiche di governo nazionali e/o regionali, materiali, energie, risorse umane e finanziarie.)
- Quali sono gli output attesi? (Per esempio, quali sono le caratteristiche del prodotto/servizio da fornire/erogare?)
- Quali controlli e indicatori sono necessari per verificare le prestazioni del processo e/o i relativi risultati?
- Quali sono le interazioni con altri processi del governo locale? (Gli output di un processo costituiscono generalmente gli input per altri processi.)
- Quali controlli sono necessari per avere trasparenza?

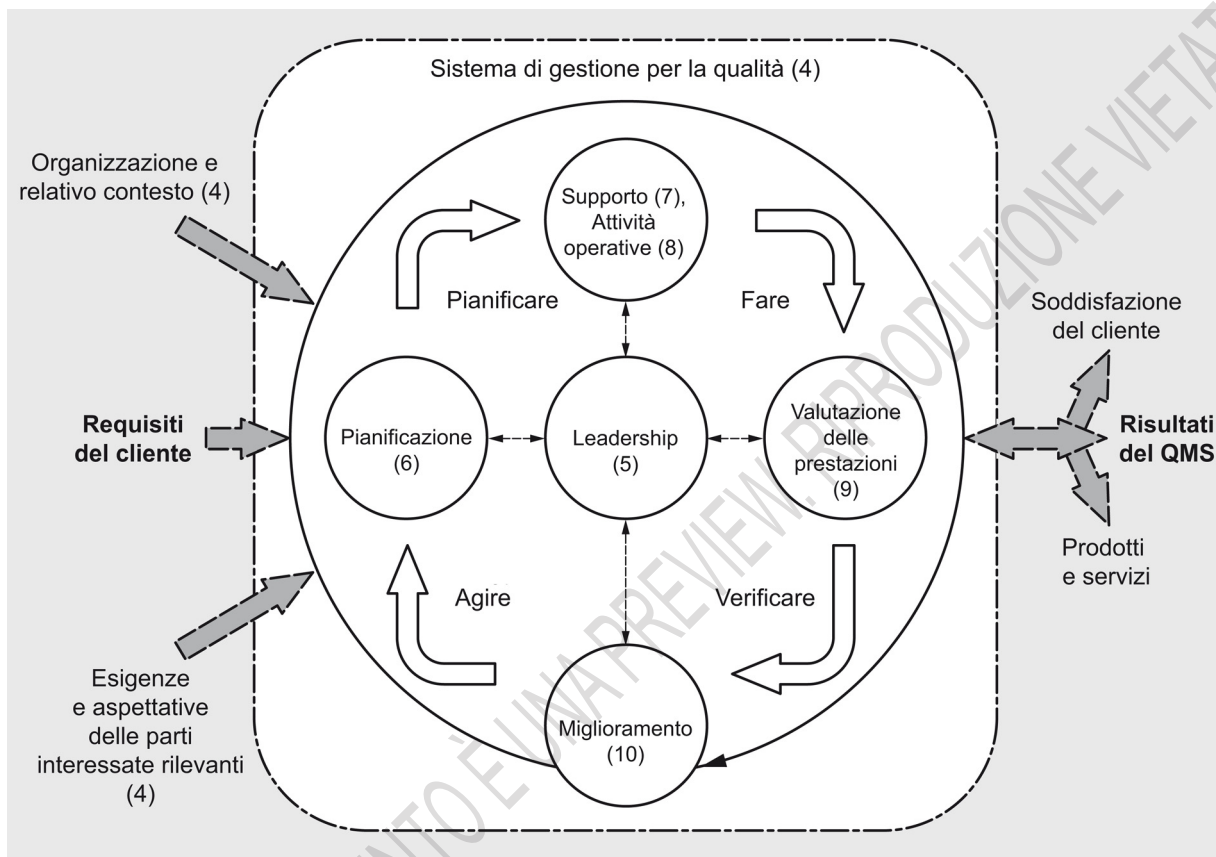
ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

0.3.2

Ciclo Plan-Do-Check-Act

Il ciclo PDCA può essere applicato a tutti i processi e al sistema di gestione per la qualità nel suo insieme. La figura 2 illustra come i punti da 4 a 10 possono essere raggruppati in relazione al ciclo PDCA.

figura 2 Rappresentazione della struttura della presente norma internazionale nel ciclo PDCA



Nota: I numeri tra parentesi fanno riferimento ai punti di cui alla presente norma internazionale.

Il ciclo PDCA può essere brevemente descritto come segue:

- **Plan** (Pianificare): stabilire gli obiettivi del sistema e i suoi processi, e le risorse necessarie per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione, e identificare e affrontare i rischi e le opportunità;
- **Do** (Fare): attuare ciò che è stato pianificato;
- **Check** (Verificare): monitorare e (quando applicabile) misurare i processi e i prodotti e servizi risultanti, a fronte delle politiche, degli obiettivi, dei requisiti e delle attività pianificate, e riferire sui risultati;
- **Act** (Agire): intraprendere azioni per migliorare le prestazioni, per quanto necessario.

Il ciclo PDCA consente all'alta direzione del governo locale di sviluppare un metodo sistematico di valutazione del contesto esterno e interno e di attuare i processi necessari per il miglioramento dei prodotti forniti e dei servizi erogati ai propri clienti/cittadini. Il ciclo PDCA può essere avviato in qualsiasi fase ma, di solito, un governo locale che attua un sistema di gestione per la qualità per la prima volta o che sia coinvolto nel processo di aggiornamento del proprio sistema, può avviare il processo valutando le proprie prestazioni attuali (fase *Check*) utilizzando i requisiti di cui al punto 9, "Valutazione delle prestazioni". I risultati della valutazione delle prestazioni divengono quindi input per la fase *Act* del ciclo PDCA (vedere punto 10, "Miglioramento"), in cui il governo locale avvia le azioni necessarie per affrontare le opportunità di miglioramento identificate nella fase *Check*.

Nella fase *Plan* del ciclo PDCA, l'autorità locale non solo pianifica le azioni concordate nella fase precedente, ma, soprattutto, valutando le esigenze e aspettative dei propri clienti/cittadini e delle altre parti interessate rilevanti, sviluppa gli obiettivi, le finalità e le azioni necessari per affrontare i rischi e le opportunità identificati al punto 6, "Pianificazione". Nella fase *Do* del ciclo PDCA, gli obiettivi e le azioni pianificate sono comunicate attraverso il governo locale. Nuovi processi o modifiche ai processi esistenti, sono attuati per assicurare che gli obiettivi concordati siano soddisfatti.

Il governo locale dovrebbe utilizzare il ciclo PDCA, con una focalizzazione complessiva sul *risk-based thinking*, per progettare il proprio sistema di gestione per la qualità, i propri processi e le loro interazioni, al fine di identificare ogni attività necessaria per mantenere il proprio livello di qualità, per conseguire il miglioramento continuo, per cogliere le opportunità e per prevenire risultati indesiderati. Il governo locale dovrebbe sviluppare piani a breve, medio e lungo termine utilizzando il ciclo PDCA.

0.3.3 Risk-based thinking

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

0.3.3 Risk-based thinking

Il *risk-based thinking* (vedere punto A.4) è essenziale per il conseguimento di un efficace sistema di gestione per la qualità. Il concetto di *risk-based thinking* era implicito nelle edizioni precedenti della presente norma internazionale, comprendendo, per esempio, la conduzione di azioni preventive per eliminare potenziali non conformità, l'analisi di ogni non conformità verificata, e l'adozione di azioni per prevenirne il ripetersi, appropriate agli effetti della non conformità stessa.

Per essere conforme ai requisiti della presente norma internazionale, un'organizzazione ha l'esigenza di pianificare e attuare azioni che affrontino rischi e opportunità. Affrontare sia i rischi sia le opportunità costituisce una base per accrescere l'efficacia del sistema di gestione per la qualità, conseguendo risultati migliori e prevenendo gli effetti negativi.

Le opportunità possono emergere come esito di una situazione favorevole al raggiungimento di un risultato atteso; per esempio, un insieme di circostanze che permettono all'organizzazione di attrarre clienti, sviluppare nuovi prodotti e servizi, ridurre gli sprechi o migliorare la produttività. Le azioni per cogliere le opportunità possono anche comprendere una considerazione dei rischi associati. Il rischio è l'effetto dell'incertezza e ogni siffatta incertezza può avere effetti positivi o negativi. Uno scostamento positivo risultante da un rischio può fornire un'opportunità, ma non tutti gli effetti positivi di un rischio si traducono in opportunità.

In un governo locale, qualsiasi cambiamento nel contesto operativo, come per esempio nelle politiche, nei regolamenti e nelle aspettative delle parti interessate rilevanti, può essere fonte di incertezza e può portare a uno scostamento nelle prestazioni.

Il *risk-based thinking* non è un approccio nuovo e può essere intrinseco al modo in cui già opera il governo locale. Il presente documento raccomanda che l'identificazione dei rischi e delle opportunità sia effettuata sistematicamente, come parte di un processo integrale.

Il governo locale dovrebbe affrontare i rischi e le opportunità correlati ai propri processi, per esempio, la fornitura di prodotti e l'erogazione di servizi e le prestazioni del sistema di gestione per la qualità. Allo stesso tempo, i rischi e le opportunità saranno identificati in coerenza con gli indirizzi strategici inerenti il ruolo del governo locale nel contesto socio-economico.

Uno dei rischi più ricorrenti in un governo locale è quello di non essere in grado di valutare le risorse offerte dagli altri livelli di governo. Un modo per mitigare tale rischio è identificare forme alternative di finanziamento.

L'apertura alla partecipazione dei cittadini attraverso osservatori cittadini integrali (ICO - *Integral Citizen Observatories*) può essere un'opportunità per sviluppare l'organizzazione del governo locale e per migliorare i propri prodotti, servizi e processi. Tuttavia, potrebbe anche rappresentare un rischio se la partecipazione dei cittadini, invece di promuovere il miglioramento dei prodotti e delle attività, diventasse l'istituzionalizzazione dei reclami.

0.4 Relazione con altre norme di sistemi di gestione

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

0.4 Relazione con altre norme di sistemi di gestione

La presente norma internazionale applica il quadro di riferimento che l'ISO ha sviluppato allo scopo di migliorare l'allineamento fra le proprie norme internazionali di sistemi di gestione (vedere punto A.1).

La presente norma internazionale consente a un'organizzazione di utilizzare l'approccio per processi, associato al ciclo PDCA e al *risk-based thinking*, al fine di allineare o integrare il proprio sistema di gestione per la qualità con i requisiti di altre norme di sistemi di gestione.

La presente norma internazionale fa riferimento alla ISO 9000 e alla ISO 9004 come segue:

- ISO 9000 - *Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario* costituisce la premessa essenziale per un'appropriata comprensione e attuazione della presente norma internazionale;
- ISO 9004 - *Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità* costituisce una guida per le organizzazioni che decidono di andare oltre i requisiti della presente norma internazionale.

L'appendice B fornisce dettagli su altre norme internazionali riguardanti la gestione per la qualità e i sistemi di gestione per la qualità, sviluppate dall'ISO/TC 176.

La presente norma internazionale non comprende requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli per la gestione ambientale, per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro, o per la gestione finanziaria.

Per numerosi settori sono state sviluppate specifiche norme settoriali di sistemi di gestione, basate sui requisiti della presente norma internazionale. Alcune fra queste norme specificano requisiti aggiuntivi del sistema di gestione per la qualità, mentre altre si limitano a fornire guide per l'applicazione della presente norma internazionale nell'ambito di un particolare settore.

Sul sito web dell'ISO/TC 176/SC2 (www.iso.org/tc176/sc02/public), liberamente accessibile, si può trovare una matrice che illustra la correlazione fra i punti della presente edizione della norma internazionale e quelli dell'edizione precedente (ISO 9001:2008).

Per assicurare la qualità dei prodotti forniti e dei servizi erogati, il sistema di gestione per la qualità del governo locale dovrebbe affrontare alcuni aspetti propri di altri sistemi di gestione, come i sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione, ambientale, per la salute e sicurezza, nonché la gestione del rischio. Il presente documento guida segue la struttura della ISO 9001 e perciò anche la struttura di alto livello (HLS – *High Level Structure*) per tutte le norme di sistemi di gestione ISO (MSS - *Management System Standards*). L'HLS facilita l'integrazione di diverse norme, che consentiranno ai governi locali di sviluppare un sistema di gestione integrato (IMS – *Integrated Management System*).

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente norma internazionale specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:

- a) ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti o servizi che soddisfano i requisiti del cliente e i requisiti cogenti applicabili; e
- b) mira ad accrescere la soddisfazione del cliente tramite l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per migliorare il sistema stesso e assicurare la conformità ai requisiti del cliente e ai requisiti cogenti applicabili.

Tutti i requisiti della presente norma internazionale sono di carattere generale e previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente da tipo o dimensione, o dai prodotti forniti e servizi erogati.

Nota 1 Nella presente norma internazionale i termini "prodotto" o "servizio" si applicano unicamente ai prodotti e servizi destinati ad un cliente o da esso richiesti.

Nota 2 È possibile che i requisiti cogenti siano espressi come requisiti legali.

Il presente documento fornisce delle linee guida ai governi locali per comprendere e attuare un sistema di gestione per la qualità che soddisfi i requisiti della ISO 9001:2015, al fine di corrispondere alle esigenze e aspettative dei propri clienti/cittadini, così come a quelle di tutte le altre parti interessate rilevanti, attraverso la regolare e coerente fornitura di prodotti ed erogazione di servizi.

Esso promuove l'attuazione responsabile (comprensiva del dovere di rendere conto (*accountability*)) di un sistema di gestione per la qualità, attraverso l'applicazione su base globale della ISO 9001. Le presenti linee guida non aggiungono o modificano i requisiti della ISO 9001.

La norma è applicabile a tutti i processi di un governo locale, ad ogni livello (ossia, strategico, tattico-gestionale e operativo), al fine di stabilire un sistema di gestione per la qualità di tipo globale, focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi del governo stesso. Il carattere globale di tale sistema è essenziale per assicurare che tutte le aree del governo locale possiedano un livello specificato di affidabilità (ossia, efficacia dei relativi processi).

L'appendice A, come punto di partenza per gli utilizzatori del presente documento, fornisce una metodologia diagnostica affinché i governi locali valutino il campo di applicazione e la maturità dei propri processi, prodotti e servizi. L'appendice B specifica i processi necessari per la fornitura di prodotti e l'erogazione di servizi affidabili ai clienti/cittadini.

ISO 9001:2015, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

I seguenti documenti, in tutto o in parte, sono richiamati con carattere normativo nel presente documento e sono indispensabili per la sua applicazione. Per quanto riguarda i riferimenti datati, si applica esclusivamente l'edizione citata. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione del documento a cui si fa riferimento (compresi gli aggiornamenti).

ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary

Non è necessaria alcuna guida aggiuntiva.