

# FOCUS

Nicola Gigante

Nel mese di settembre 2015 è stata pubblicata la nuova revisione di quello che è considerato "lo standard più popolare del mondo": la Norma Internazionale ISO 9001 (Sistemi di Gestione per la Qualità - Requisiti), seguita immediatamente dalla sua versione in lingua italiana: UNI EN ISO 9001:2015.

## OBIETTIVI DELLA REVISIONE

Fra i principali obiettivi della revisione erano compresi i seguenti:

- Tenere conto dei cambiamenti intervenuti nelle prassi dei sistemi di gestione qualità e nelle tecnologie, dopo l'ultima revisione sostanziale del 2000 (nel 2008 era intervenuta in realtà una revisione ulteriore, ma di tipo poco più che formale) e fornire un solido corpo di requisiti tale da mantenersi attuale per almeno 10 anni.

- Stabilire requisiti in grado di corrispondere ai cambiamenti dell'ambiente sempre più complesso, esigente e dinamico nel quale le organizzazioni si trovano a operare.

- Facilitare l'attuazione della norma da parte delle organizzazioni di ogni tipo e settore, e un'adeguata valutazione di conformità, quando richiesta.

- Poter confidare maggiormente, attraverso l'applicazione della norma, nella capacità delle organizzazioni di fornire beni e servizi conformi e di soddisfare i propri clienti

- Accrescere la fiducia del mercato nei confronti dei sistemi di gestione per la qualità basati sulla ISO 9001.

A partire da questo mandato, i gruppi di lavoro internazionali hanno prodotto varie bozze successive, fino all'uscita del documento definitivo, a seguito dell'approvazione unanime da parte dei membri ISO.

L'Italia con i suoi delegati ha partecipato all'intero processo di elaborazione, con proposte articolate e commenti, a partire dalla predisposizione, nell'ambito del Gruppo di Lavoro "Qualità" dell'UNI, di un documento che già nel 2010 esprimeva la "posizione nazionale" riguardo alla revisione, e che ha fatto parte degli input utilizzati dal Comitato Tecnico ISO TC 176.

## NUOVO MODELLO E NUOVA STRUTTURA

Fra le principali novità della norma si segnala l'adozione di una struttura generale (*High Level Structure*), stabilita nelle Direttive ISO come nucleo

## Le sfide della nuova ISO 9001



L'Italia con i suoi delegati ha partecipato all'intero processo di elaborazione, con proposte articolate e commenti, a partire dalla predisposizione, nell'ambito del Gruppo di Lavoro "Qualità" dell'UNI, di un documento che già nel 2010 esprimeva la "posizione nazionale" riguardo alla revisione, e che ha fatto parte degli input utilizzati dal Comitato Tecnico ISO TC 176.

- L'introduzione di requisiti su "rischi e opportunità" e l'adozione del *Risk Based Thinking*, come forma mentale necessaria a supportare e miglio-

- rare la comprensione e l'applicazione dell'approccio per processi

- Più stringenti requisiti riguardanti l'esercizio della lea-

- dership

- Una maggiore flessibilità riguardo alla documentazione da produrre

- Maggiore enfasi sul rag-

giungimento dei risultati concreti che devono derivare dall'applicazione del sistema qualità

Oltre a queste modifiche "di impianto", la nuova norma ne presenta altre di tipo puntuale. In particolare:

- Non vi sono più prescrizioni che impongano l'adozione di un manuale della qualità o di specifiche procedure documentate (scompare l'obbligo di elaborare le sei classiche procedure "gestionali"); viene lasciata invece all'organizzazione la responsabilità di definire il proprio apparato documentale e di assicurarne l'idoneità

- Non è più prevista la figura del "rappresentante della direzione": l'accento viene posto ora sull'effettiva leadership delle figure chiave del sistema di gestione, la quale a sua volta deve essere sostenuta direttamente dall'alta direzione

- Non è più presente il requisito delle "azioni preventive", essendone adesso ripresi i contenuti nella formula trasversale del *Risk Based Thinking*, declinata lungo l'intera norma attraverso varie prescrizioni riguardanti i rischi e le opportunità

- Viene introdotto un requisito che riguarda la "conoscenza organizzativa"

- Il requisito del miglioramento viene esteso ad altre forme, oltre a quella del miglioramento continuo

- Vengono introdotti vari requisiti che riguardano la gestione dei cambiamenti.

Infine, varie novità hanno riguardato la terminologia; fra esse si segnalano, ad esempio, le seguenti:

- Il termine "prodotti" è sostituito da "prodotti e servizi", in linea con la necessità di

segue a pag. 22

## La versione 2015 delle norme Iso 9001 e Iso 14001: quali novità per le aziende

Massimo Cassinari

Il 15 settembre scorso Iso ha pubblicato la versione 2015 di due delle norme più conosciute e diffuse a livello globale: Iso 9001 (sistemi di gestione per la qualità) e Iso 14001 (sistemi di gestione per l'ambiente). La pubblicazione arriva alla fine di un percorso condiviso al quale hanno partecipato oltre 100 paesi. Negli ultimi anni si era assistito a un proliferare dei sistemi di gestione: a fianco dei "classici" qualità, ambiente e salute e sicurezza sul lavoro ne sono arrivati altri - energia, eventi sostenibili, *business continuity*, sicurezza stradale ec-

cetera - con il rischio che, pur condividendo gli stessi contenuti, ognuno avesse una struttura a sé stante con notevoli complicazioni per l'integrazione dei sistemi. Iso ha quindi definito una *High Level Structure* (HLS) cui devono uniformarsi tutte le norme, di nuova emissione o aggiornate, che trattano sistemi di gestione. Le due norme in edizione 2015 recepiscono questa indicazione e sono ora allineate per quanto riguarda la numerazione dei paragrafi e molti contenuti.

A una prima occhiata, specie per la Iso 9001, può sembrare di trovarsi di fronte a una svolta radicale. In realtà le novità

introdotte sono la definizione in forma scritta di normali prassi di buona gestione aziendale comunemente applicate in qualsiasi organizzazione che sopravviva sul mercato. Un'attenta lettura delle nuove norme, magari con l'aiuto di una tabella di correlazione che dica come si sono "spostati" i paragrafi e i requisiti in essi contenuti, aiuta a chiarirsi le idee e ad affrontare con serenità la transizione.

## LE PARTI INTERESSATE E IL CONTESTO

L'organizzazione deve comprendere il contesto in cui

opera, il che include l'individuazione delle parti interessate e delle loro aspettative. Il concetto compare nella Iso 14001:2004 quando si parla di analisi ambientale iniziale e di individuazione degli aspetti ambientali, mentre è relativamente nuovo per la Iso 9001. Per parte interessata si intende chiunque (persona o organizzazione) influenzi, sia influenzata o si percepisca come influenzata dall'attività dell'organizzazione. La definizione è comune (inclusa nella HLS) e deve essere declinata in maniera differente a seconda che si tratti di qualità o di ambiente. In ogni caso le parti inte-



# FOCUS

## Le sfide della nuova ISO 9001

segue da pag. 20

rendere la norma più adatta alle organizzazioni di servizio. Dunque la parola “servizio” che prima indicava un tipo particolare di “prodotto”, assume ora dignità propria.

■ Il nuovo termine “informazione documentata” va a sostituire precedenti definizioni quali “procedura”, “registrazione”, ecc., per tenere conto della molteplicità di forme nelle quali la circolazione di dati, prescrizioni, conoscenze, ecc. può avvenire in un'organizzazione, e riflettere così scenari recenti e futuri anche molto complessi e innovativi.

### LA NUOVA “FILOSOFIA”

Per comprendere lo spirito della nuova norma è utile focalizzare l'attenzione sui nuovi requisiti che riguardano il contesto, le parti interessate, il rischio/opportunità, con i quali si richiede all'organizzazione:

- di determinare le questioni del contesto esterno ed interno che potrebbero influenzare la capacità del Sistema Qualità di raggiungere gli obiettivi
- di individuare le parti interessate e le aspettative ad esse riconducibili, nel campo di pertinenza del Sistema Qualità
- di affrontare i rischi e le opportunità correlati al contesto e alle aspettative delle parti interessate, allo scopo di prevenire gli eventi negativi e valorizzare tutte le circostanze utili a migliorare il Sistema Qualità e i suoi risultati.

Attraverso questi requisiti viene enfatizzata l'idea di organizzazione come organismo adattivo, interconnesso con l'ambiente circostante e soggetto alle sollecitazioni del proprio ecosistema. Essa deve selezionare, fra gli innumerevoli aspetti (economici, fisici, sociali) del contesto, quelli che incidono o potrebbero incidere, sia in senso positivo che negativo, sulla sua capacità di raggiungere gli obiettivi.

Questo comporta un'estensione della visione abituale del “processo”, come insieme di attività interrelate che hanno tipicamente luogo entro i confini aziendali, a ciò che accade oltre tali confini, per quanto tale da influenzare la qualità e la soddisfazione dei clienti. L’“approccio per processi” si applicherà perciò ove necessario a tale più vasto ambito, e alla corrispondente rete di decisioni e di decisori, con i quali occorrerà interagire in modo sistematico.

Come si vede, le differenze rispetto alle edizioni precedenti vanno oltre i singoli articoli e riguardano l'idea stessa di organizzazione: viene definitivamente superata l'analogia secondo cui l'azienda ideale è innanzitutto un “meccanismo”, capace di reiterare i propri comportamenti - anche se in un'ottica di perfezionamento e affinamento continui - mantenendo inalterati, e per-

ciò affidabili, i propri processi, e si passa a una rappresentazione di tipo “organico”, in base alla quale i comportamenti organizzativi variano come necessario, anche in modo repentino, ma sempre secondo principi di razionalità, e dove l'affidabilità riguarda prima di tutto i percorsi di orientamento e decisione: l’“assicurazione qualità”, basata sulla capacità di mantenere lo stato di controllo dei processi attraverso un sistema di regole che ne garantiscono la disciplinata attuazione, resta imprescindibile, ma è concettualmente preceduta dall’ “intelligenza orga-

nizzativa”: quella che l'azienda, tenendo conto delle sollecitazioni esterne/interne, deve utilizzare allo scopo di definire il proprio sistema di gestione, quanto a perimetro di applicazione e contenuti, e, quando occorre, di riesaminare, con il supporto della continua raccolta di informazioni di ritorno dal contesto, il proprio apparato di strumenti e prescrizioni, per modificarlo e migliorarlo nella misura necessaria a mantenerlo aggiornato ed efficace. L'introduzione poi del tema delle “parti interessate” (ogni soggetto che possa influenzare o essere influenzato

dall'organizzazione, nell'ambito di pertinenza del sistema qualità) impone all'organizzazione di considerare tutti i protagonisti “rilevanti” del contesto, quali: la collettività, gli addetti, organizzazioni no profit, soggetti finanziatori, azionisti, ecc. Ciò segna il passaggio ad una visione di “qualità sostenibile”, come prefigurata nella stessa introduzione della norma, che se fino ad ora si limitava ad un'opzione propria delle aziende particolarmente virtuose e lungimiranti (argomento per lo più affrontato dalla norma ISO 9004), oggi, in misura diversa a se-

conda dei contesti, si costituisce come un vero e proprio requisito gestionale. In definitiva, la nuova ISO 9001 pur mantenendo la sua focalizzazione sul cliente e sul soddisfacimento delle sue aspettative, in molti casi rappresenterà un mezzo importante per interpretare i bisogni della collettività e per fornire ad essi una risposta responsabile.

### CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

La nuova versione della ISO 9001 è più complessa della precedente, ma ciò deriva da una sua maggiore adesione al-

la complessità reale delle organizzazioni, come necessario per sottrarre finalmente la norma a letture di tipo burocratico e formale, e promuoverla quale riferimento per una gestione effettiva della qualità. Perciò è abbastanza probabile, oltre che auspicabile, che le “buone organizzazioni”, cioè quelle già effettivamente orientate al cliente, sensibili al contesto esterno e interno, caratterizzate da logiche di miglioramento e dalla razionalità del processo decisionario, riconosceranno nella nuova norma il “framework” ideale per gestire in modo sistematico e svilup-

## La versione 2015 delle norme Iso 9001 e Iso 14001: quali novità per le aziende

segue da pag. 21

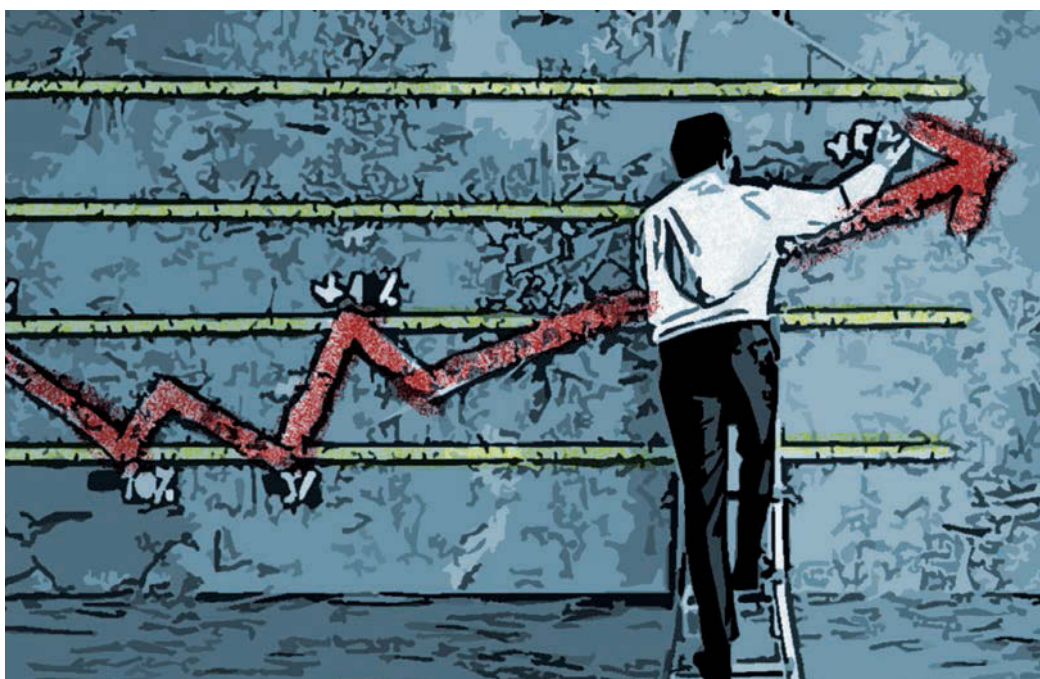
mantenere i livelli produttivi riducendo gli impatti ambientali. L'ambiente interno è costituito principalmente dai lavoratori e dalle persone che operano sotto il controllo dell'organizzazione e dal loro livello di consapevolezza e sensibilità agli obiettivi definiti dall'azienda rispetto all'importanza di fornire prodotti/servizi conformi e/o di contenere gli impatti ambientali.

### IL CAMPO DI APPLICAZIONE

La definizione del campo di applicazione del sistema di gestione (e cioè di quali siti produttivi, prodotti, processi, servizi tenere sotto controllo) è conseguenza dell'analisi del contesto: dal punto di vista logico un sistema di gestione dovrebbe includere, e quindi controllare, gli elementi più critici dell'attività aziendale, ma nella realtà spesso questo non avviene. In molti casi, quando la necessità è avere un certificato e non un reale controllo sulle attività di produzione/erogazione dei servizi, è “più facile” ottenere la certificazione per i processi meno critici.

Relativamente ai sistemi di gestione per l'ambiente la certificazione parziale di un sito è sostanzialmente vietata: se una organizzazione gestisce una raffineria all'interno della quale si trovano due aule in cui svolge attività di formazione, non è ammissibile certificare il sito per la sola formazione escludendo le attività ad alto impatto ambientale; questo per evitare il fenomeno denominato *cherry picking* (raccolgere le ciliegie) che consiste nel selezionare e mettere in evidenza solo la parte migliore di una realtà complessa. Per la qualità ci sono maggiori margini nella certificazione parziale di prodotti/servizi: per esempio un'azienda che produce calcestruzzo e conglomerato bituminoso potrebbe certificare solo uno dei due processi.

Il *cherry picking* potrebbe essere



Il rischio viene definito come “risultato di una incertezza” e può essere visto come una variazione, positiva o negativa, rispetto ai risultati attesi. Mentre nella comune accezione la parola rischio ha un significato negativo (si dice “rischio di prendere una multa” e non “rischio di vincere alla lotteria”), ai fini della norma occorre tenere conto anche di eventuali variazioni positive. La Iso 9001 introduce anche il concetto di opportunità, da non confondersi con quello di rischio positivo (la differenza è molto sottile e “rischia” di scivolare nel filosofico...). Una opportunità è, per esempio, la possibilità di inserirsi in una nuova nicchia di mercato. Ogni scelta aziendale deve essere basata su una valutazione dei rischi; il concetto si applica in maniera trasversale a tutte le attività: dalla scelta di un fornitore alla definizione di un piano dei controlli.

efficace per ottenere in breve tempo un certificato ma è controproducente sul medio-lungo termine in quanto non consente di controllare e quindi di rendere più efficienti i processi più critici, riducendo costi, scarti, reclami, contestazioni e sanzioni. Se il sistema di gestione per la qualità e/o per l'ambiente diventa il metodo con cui effettivamente si “guida” un'azienda, dopo un periodo di rodaggio i vantaggi diventano evidenti.

### L'APPROCCIO ORIENTATO AL RISCHIO

Anche in questo caso il concetto è già presente, almeno in parte, nella Iso 14001 (significatività degli aspetti ambientali) ed è nuovo nella Iso 9001. Nella valutazione del rischio non

bisogna fermarsi alla possibilità di fornire un prodotto non conforme o di causare un danno all'ambiente, ma occorre prendere in considerazione anche i rischi per l'azienda, ad esempio di vedere danneggiata la propria immagine, di incorrere in una sanzione o di dover fronteggiare una richiesta di risarcimento danni.

Il rischio viene definito come “risultato di una incertezza” e può essere visto come una variazione, positiva o negativa, rispetto ai risultati attesi. Mentre nella comune accezione la parola rischio ha un significato negativo (si dice “rischio di prendere una multa” e non “rischio di vincere alla lotteria”), ai fini della norma occorre tenere conto anche di eventuali variazioni positive. La Iso 9001 introduce anche il concetto di

opportunità, da non confondersi con quello di rischio positivo (la differenza è molto sottile e “rischia” di scivolare nel filosofico...). Una opportunità è, per esempio, la possibilità di inserirsi in una nuova nicchia di mercato.

Ogni scelta aziendale deve essere basata su una valutazione dei rischi; il concetto si applica in maniera trasversale a tutte le attività: dalla scelta di un fornitore alla definizione di un piano dei controlli, sia questo riferito al processo produttivo o alle acque reflue (fatte salve, ovviamente, frequenze di controllo previste dalle autorizzazioni in essere o dalla normativa vigente, come nel caso della marcatura Ce). Come accennato in precedenza il concetto è nuovo perché compare per la prima volta in maniera esplicita nella

Iso 9001, ma è sicuramente noto agli imprenditori o ai responsabili di area che conducono la propria azienda in maniera oculata. Non è richiesta una valutazione formale del rischio, per esempio applicando la Iso 31000 o con la classica matrice danno/probabilità, anche se questo approccio è comunemente diffuso nella valutazione di significatività degli aspetti ambientali. Ciononostante un certo livello di documentazione, intesa come traccia scritta delle valutazioni effettuate, è comunque opportuno per poterli ricostruire in futuro.

### LA DOCUMENTAZIONE

Con l'edizione 2015 sparisce ogni riferimento a procedure e registrazioni e compare il concetto di “informazione documentata” che ingloba i due precedenti. Al di là dell'aspetto formale - un cambio di nome di alcuni degli elementi previsti dalla norma - viene meno l'obbligo di definire regole scritte (procedure) su come svolgere alcune attività, mentre l'attenzione si sposta sulla verifica che le attività critiche vengano svolte in condizioni controllate. Sparisce l'obbligo del manuale della qualità previsto dalla Iso 9001 e spariscono alcune procedure obbligatorie come quella sugli audit interni o la gestione delle non conformità. Rimane tuttavia l'obbligo di “conservare informazioni documentate” a dimostrazione delle attività svolte, quindi verbali di riesame e azioni adottate a seguito di situazioni non conformi. In sostanza l'organizzazione deve svolgere una serie di attività e deve tenere traccia di quanto messo in atto. La necessità di una procedura, intesa come documento che spiega come svolgere le attività, potrà essere valutata di caso in caso tenendo conto della complessità dell'organizzazione e dei suoi processi. Questo non significa che un'organizzazione che abbia un proprio manuale della qualità e le proprie procedure debba “buttarli alle ortiche”. I documenti presenti e ritenuti utili possono, anzi devono, essere mantenuti senza alcuna modifica: non vi è alcuna necessità di cambiare nome a una procedura per chiamarla “informazione documentata”, così come, qualora il nome della procedura facesse riferimento



# NUOVE NORME ISO 9001 PER LA QUALITÀ E ISO 14001 PER L'AMBIENTE

pare ulteriormente le loro potenzialità, e che perciò l'incontro con l'edizione 2015 sarà per esse non solo non traumatico, ma del tutto positivo e naturale.

Viceversa, le aziende prive di tali presupposti "culturali", o abituate a un approccio verso la ISO 9001 di tipo formale, semplicistico e "certificativo", dovranno affrontare un salto evolutivo, se intenderanno utilizzare il sistema qualità come strumento di reale vantaggio competitivo. Ad esse la scelta di affrontare o meno la sfida.

Nicola Gigante



Le differenze rispetto alle edizioni precedenti vanno oltre i singoli articoli e riguardano l'idea stessa di organizzazione: viene definitivamente superata l'analogia secondo cui l'azienda ideale è innanzitutto un "meccanismo", capace di reiterare i propri comportamenti mantenendo inalterati, e perciò affidabili, i propri processi, e si passa a una rappresentazione di tipo "organico", in base alla quale i comportamenti organizzativi variano come necessario ma sempre secondo principi di razionalità, e dove l'affidabilità riguarda prima di tutto i percorsi di orientamento e decisione.

alla numerazione dei paragrafi della vecchia norma (es: 822-Audit interni), non è necessario cambiarlo per adeguarlo alla nuova struttura. Eventualmente questa modifica potrà essere fatta qualora si decidesse di mettere mano al documento per altri motivi.

## LE VERIFICHE DEGLI ENTI DI CERTIFICAZIONE

Le modalità con cui gli enti di certificazione dovranno approcciarsi alle verifiche di conformità dovranno spostarsi seguendo le tendenze descritte in precedenza: meno attenzione alle regole predefinite e più attenzione a come le attività vengono svolte. Questo potrà avvenire sia con l'esame di documenti, sia attraverso interviste alle persone, consentendo agli auditor incaricati di formarsi un'opinione sull'effettiva necessità di una procedura scritta. Se tutte le persone intervistate danno risposte coerenti non è necessaria una procedura, se ognuno "fa a modo suo" sono necessarie una procedura e una seria attività di formazione al personale sui suoi contenuti. In ogni caso, anche oggi, le interviste con il personale restano una delle attività più significative nell'ambito di un audit per la valutazione della conformità.

In particolare, relativamente a due delle maggiori novità introdotte, l'analisi del contesto e l'approccio orientato ai rischi, le norme non chiedono di conservare informazioni documentate e quindi le organizzazioni non sono obbligate a predisporre un documento che descriva il contesto né un documento di analisi dei rischi. Questo complica le attività audit perché gli ispettori, in mancanza di un riscontro scritto, dovranno valutare il soddisfacimento dei requisiti attraverso le interviste e l'osservazione delle attività. In questo caso è necessario parlare con i componenti dell'alta direzione aziendale. Sono loro che devono dimostrare di avere una chiara comprensione del contesto (non limitato ai soli rapporti con i clienti) e un approccio alle decisioni basato su una valutazione qualitativa o quantitativa dei rischi. In ogni caso, anche in assenza di un obbligo definito dalle norme, è opportuno che venga mantenuta una

traccia delle considerazioni fatte in merito al contesto e ai rischi per poterle riconsiderare a posteriori. Le norme chiedono infatti di riesaminare periodicamente il contesto. D'altro canto è evidente che il contesto cambia, anche in maniera significativa (quale azienda può affermare che il contesto odierno è uguale a quello del 2006?).

## IL PERIODO TRANSITORIO

Le regole per assicurare l'affidabilità e la credibilità del processo di certificazione sono definite da norme internazionali (in particolare dalla Iso/Iec 17021-1) e verificate dagli organismi nazionali di accreditamento (l'ente di accreditamento italiano è Accredia). Gli organismi di accreditamento sono riuniti a livello globale in Iaf (International Accreditation Forum) con lo scopo di definire regole comuni valide a livello internazionale. Con particolare riferimento alla transizione, Iaf ha pubblicato due documenti (uno per la qualità e uno per l'ambiente) in cui si stabilisce un periodo transitorio di tre anni a partire dalla data di pubblicazione delle norme.

Tutte le certificazioni emesse a fronte di norme in edizione superata resteranno pertanto valide fino al 14 settembre 2018. Occorre però sottolineare che le nuove certificazioni e i rinnovi rilasciati in riferimento alle vecchie norme dovranno scadere alla fine del periodo transitorio (il 14 settembre 2018) indipendentemente della loro data di emissione ed avranno pertanto una durata inferiore ai tre anni tipica delle certificazioni rilasciate o rinnovate in condizioni "normali". Per questo motivo si raccomanda fortemente di procedere al più presto con l'adeguamento all'edizione 2015 e, comunque, di non andare oltre la scadenza prevista per la visita di rinnovo.

## IL SERVIZIO DI GAP ANALYSIS

Tenuto conto del periodo di transitorio sufficientemente lungo, molti organismi di certificazione offrono un servizio che, pur nell'ambito di attività mirate al mantenimento delle certificazioni, consente di valutare gli scostamenti tra il sistema di gestione attuato dall'organizzazione e quello richiesto dalle

norme in edizione 2015. Il servizio viene proposto in riferimento alla Iso 9001 che è quella per cui le variazioni sono più significative, ma questo non esclude che un'analisi analoga possa essere svolta anche per la Iso 14001. La valutazione dello scostamento può essere eseguita sia in combinazione con gli audit già pianificati per il mantenimento della certificazione in essere, che risulteranno quindi di durata leggermente superiore, sia come audit a sé stanti. L'attenzione dell'auditor viene focalizzata sui nuovi requisiti e al termine dell'attività l'azienda è in grado di operare per raggiungere la conformità

alle nuove norme. Il servizio può essere abbinato anche a un'attività di formazione finalizzata a fornire al personale dell'organizzazione le conoscenze per comprendere le nuove norme e recepire pienamente le indicazioni provenienti dalla Gap Analysis. Nel corso dell'audit successivo sarà possibile valutare quanto l'azienda ha messo in atto (la Gap Analysis non è un servizio di consulenza, per cui identifica gli scostamenti ma non dà indicazioni su come colmarli) e, se i requisiti sono soddisfatti, rilasciare un certificato di conformità alla nuova versione della norma.

## UNA OPPORTUNITÀ DA COGLIERE

In conclusione, per quanto il passaggio possa apparire a prima vista complicato, in sostanza si tratta di formalizzare e inquadrare alcune attività che vengono svolte quotidianamente dall'alta direzione (valutazione del contesto e approccio orientato al rischio). Le semplificazioni nella gestione della documentazione e il transitorio sufficientemente lungo consentono di affrontare la transizione in maniera serena e, soprattutto, senza impegnare eccessive risorse in un processo di modifica della documentazione di sistema

che potrebbe essere fine a sé stesso.

D'altro canto, l'adeguamento potrebbe essere l'occasione per rivedere le proprie regole e renderle più aderenti a quanto effettivamente svolto, consentendo di tenere realmente sotto controllo le attività aziendali, di cogliere in pieno i benefici che ne derivano in termini di riduzione dei costi e degli scarti, di aumentare la soddisfazione dei clienti, di migliorare i propri impatti ambientali e le relazioni con le comunità locali.

Massimo Cassinari  
ICMQ Spa

ecoTEC plus:

la ami perché è ecocompatibile,

la scegli perché è il massimo della tecnologia.

VAILLANT REVOLUTION

FROM TO

BLOCK TEC

Scegli la nuova caldaia a condensazione ecoTEC plus, avrai più efficienza, più risparmio, più comfort e meno emissioni. Una tecnologia all'avanguardia sviluppata oggi per il benessere di domani.

Per maggiori informazioni, visita [www.vaillant.it](http://www.vaillant.it)

La soddisfazione di fare la cosa giusta.

Riscaldamento

Climatizzazione

Energie Rinnovabili

Perché **Vaillant** guarda lontano.