

I Principali Sistemi di Gestione

ISO 9001

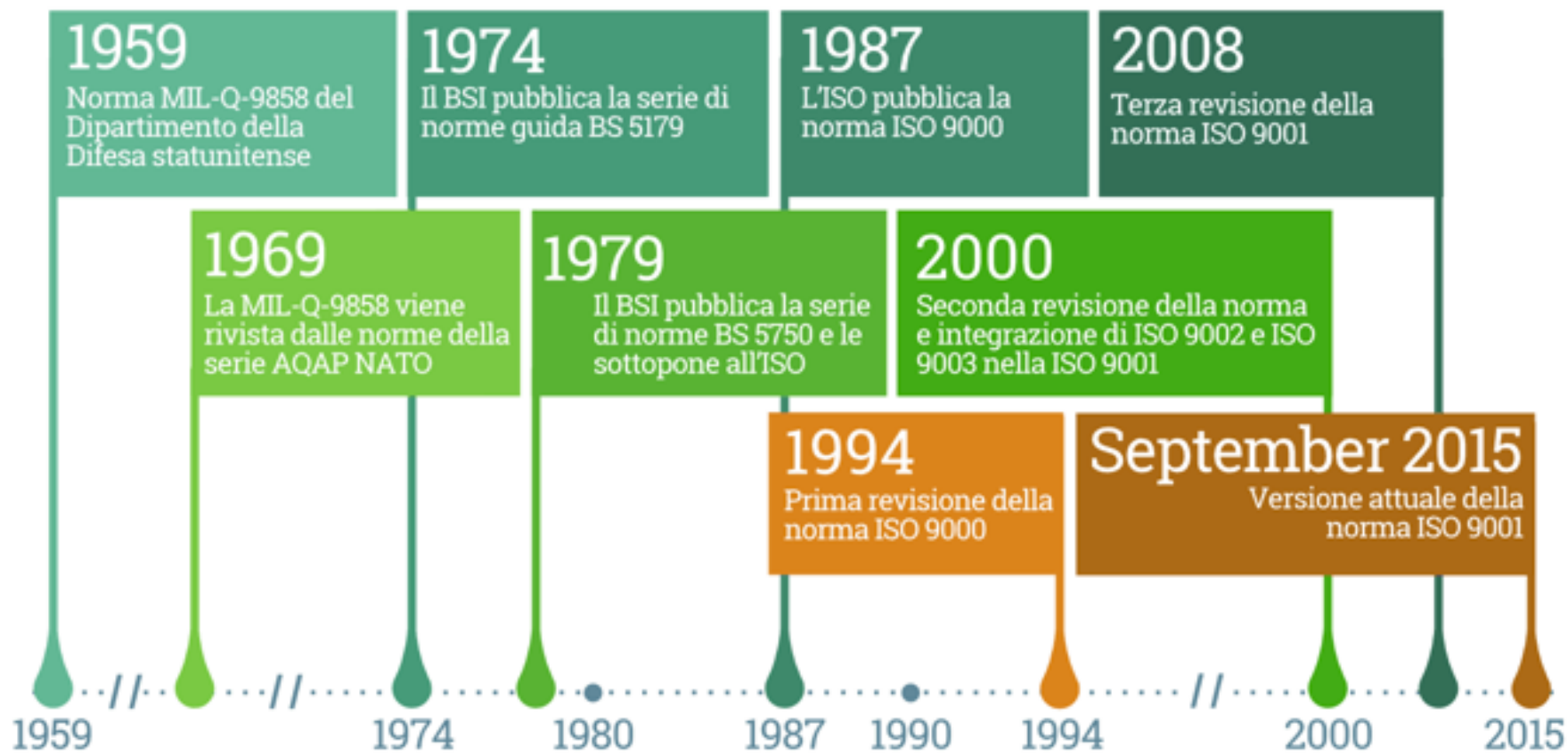


I Principali Sistemi di Gestione

- **ISO 9001** – Qualità
- **ISO 14001** – Ambiente
- **ISO 45001** – Sicurezza e salute
- **ISO 50001** – Energia
- **SA 8000 / ISO 26000** – Responsabilità sociale
- **ISO/IEC 27001** – Sicurezza delle informazioni
- **Modello 231/2001** – Responsabilità amministrativa



Storia delle norme dei Sistemi di Gestione per la Qualità



Vantaggi per l'organizzazione

- Migliore **controllo dei processi**
- Maggiore **soddisfazione del cliente**
- Più forte **reputazione sul mercato**
- Base solida per **integrare altri sistemi** (ISO 14001, 45001, ecc.)
- Supporto all'**analisi strategica e alla gestione del rischio**

ISO 9001, la norma internazionale di riferimento per la gestione della qualità, con particolare attenzione alla **versione 2015**, che ha segnato un cambiamento profondo nella visione organizzativa.

ISO 9001 – Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)

Cos'è la ISO 9001?

È una **norma internazionale** (pubblicata da ISO – International Organization for Standardization) che stabilisce i requisiti per un **Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)**, cioè l'insieme di processi, risorse e responsabilità finalizzati a garantire la **soddisfazione del cliente** attraverso prodotti e servizi conformi.

Obiettivi principali della ISO 9001

- Fornire prodotti e servizi **conformi ai requisiti**
- Aumentare la **soddisfazione del cliente**
- Migliorare i **processi aziendali**
- Promuovere il **miglioramento continuo**
- Rafforzare la **leadership** e la visione strategica

Struttura della ISO 9001:2015 (High Level Structure – HLS)

La ISO 9001:2015 è strutturata in **10 capitoli**, di cui i principali requisiti sono dal **capitolo 4 al 10**:

Capitolo	Titolo	Contenuto
4	Contesto dell'organizzazione	Analisi interna/esterna, stakeholder, ambito del SGQ
5	Leadership	Ruolo attivo del top management, politica per la qualità
6	Pianificazione	Rischi e opportunità, obiettivi di qualità, cambiamenti
7	Supporto	Risorse, competenze, consapevolezza, comunicazione, documentazione
8	Attività operative	Pianificazione e controllo dei processi, requisiti, produzione, servizi
9	Valutazione delle prestazioni	Monitoraggio, analisi, riesame, audit interni
10	Miglioramento	Non conformità, azioni correttive, miglioramento continuo

🔑 Principali concetti chiave introdotti nel 2015

1. Approccio per processi (Process Approach)

- L'azienda deve **mappare, gestire e migliorare i processi** interni.
- Attenzione alle **interazioni tra i processi** e alla **misurazione dei risultati**.

2. Contesto dell'organizzazione

- Richiede di analizzare:
 - Fattori esterni (economici, normativi, sociali...)
 - Fattori interni (risorse, cultura, struttura...)
 - **Parti interessate rilevanti** e i loro requisiti
- Permette di allineare il SGQ alla **strategia aziendale**.

3. Leadership

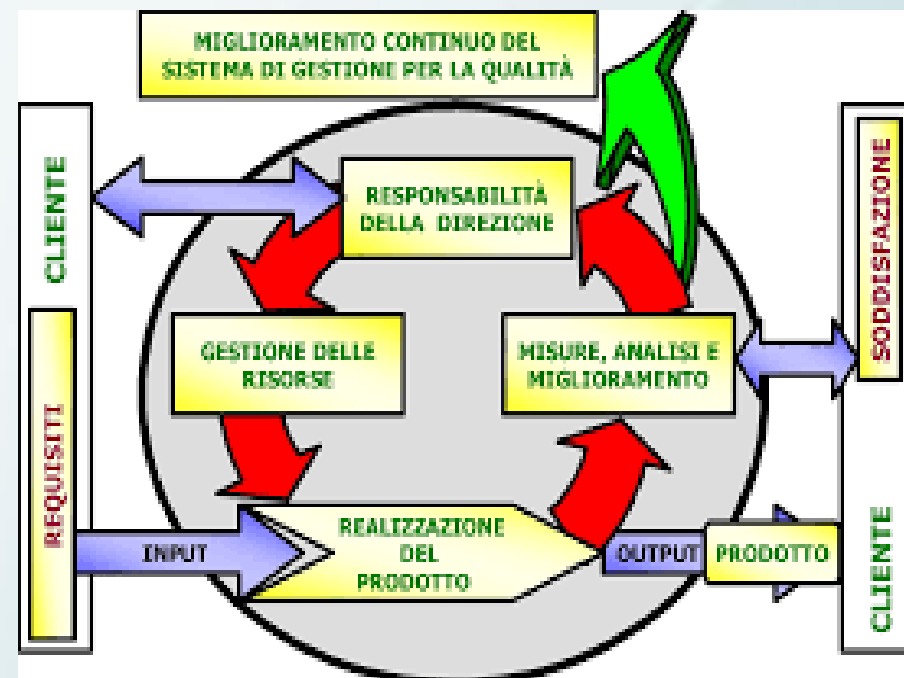
- La Direzione deve essere **attivamente coinvolta** nel SGQ.
- Non è più sufficiente "delegare al responsabile qualità".

4. Gestione dei rischi e delle opportunità

- Viene introdotto un approccio **proattivo**:
 - Identificare i **rischi che possono compromettere** la qualità
 - Cogliere **opportunità** di miglioramento
- Non è richiesta una valutazione quantitativa del rischio (a meno che non sia utile).

5. Flessibilità documentale

- Non si parla più di "manuale qualità" obbligatorio.
- Importa **l'efficacia**, non la forma della documentazione.



📊 Vantaggi per l'organizzazione

- Migliore **controllo dei processi**
- Maggiore **soddisfazione del cliente**
- Più forte **reputazione sul mercato**
- Base solida per **integrare altri sistemi** (ISO 14001, 45001, ecc.)
- Supporto all'**analisi strategica e alla gestione del rischio**

COSA SI INTENDE PER APPROCCIO PER PROCESSI

L'**approccio per processi** è una modalità di gestione in cui ogni attività o funzione aziendale viene vista come **parte di un processo**, e ogni processo è **interconnesso** con gli altri. L'obiettivo è garantire che le risorse, le attività e le responsabilità siano gestite come un **sistema integrato** orientato al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

DEFINIZIONE (secondo ISO 9001)

“Il risultato desiderato si ottiene più efficientemente quando le attività e le relative risorse sono gestite come un processo.”

COSA È UN PROCESSO

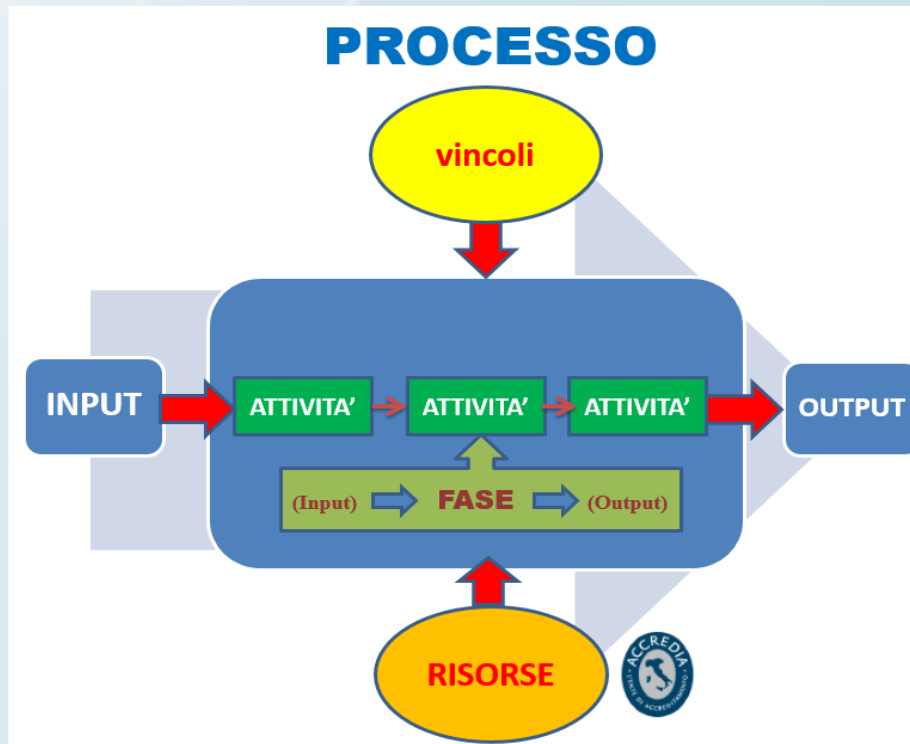
Un **processo** è un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso (**input**) in risultati in uscita (**output**), aggiungendo valore.

Esempio semplice:

- **Input:** Ordine del cliente
- **Attività:** Conferma ordine → Produzione → Controllo qualità → Spedizione
- **Output:** Prodotto consegnato al cliente

ELEMENTI CHIAVE DI UN PROCESSO

1. **Input** (risorse, materiali, informazioni)
2. **Attività** (le operazioni che trasformano)
3. **Output** (risultato atteso)
4. **Responsabili** (chi svolge o gestisce)
5. **Indicatori** (per misurare efficacia/efficienza)
6. **Interfacce** (connessioni con altri processi)



ESEMPIO: Processo di Produzione in un'Azienda Metalmeccanica

CONTESTO

Azienda che produce **componenti meccanici di precisione** per il settore automotive.

PROCESSO: “Lavorazione meccanica di un semilavorato”

1. Input

- Ordine di produzione (ODP)
- Disegno tecnico
- Materiale grezzo (barra di acciaio)
- Specifiche del cliente

2. Attività principali

Fase	Attività	Responsabile
1	Prelievo materiale da magazzino	Magazziniere
2	Piazzamento del pezzo su centro di lavoro CNC	Operatore macchina
3	Programmazione CNC	Tecnico CAM
4	Lavorazione meccanica (tornitura, fresatura)	Operatore CNC
5	Controllo dimensionale	Controllo Qualità
6	Registrazione dati di produzione	Operatore
7	Movimentazione al magazzino prodotti finiti	Carrellista



3. Output

- Pezzo lavorato conforme alle specifiche
- Scheda di controllo qualità compilata
- Tracciabilità documentata



INDICATORI DI PERFORMANCE (KPI)

- % di scarti al controllo qualità
- Tempo ciclo per lotto
- % ordini consegnati nei tempi previsti
- Fermo macchina per guasti
- Rendimento macchina (OEE)



INTERFACCE CON ALTRI PROCESSI

- Collegamento con **processo di approvvigionamento** (per materiali e utensili)
- Collegamento con **pianificazione della produzione**
- Collegamento con **gestione qualità** (ISO 9001)
- Collegamento con **manutenzione impianti**

STRUMENTI USATI

- **Diagramma di flusso del processo**
- **Schede di lavoro**
- **Moduli di controllo qualità**
- **Sistema ERP/MES** per tracciamento in tempo reale
- **5S** per l'organizzazione del posto di lavoro
- **SPC** (Controllo Statistico di Processo)



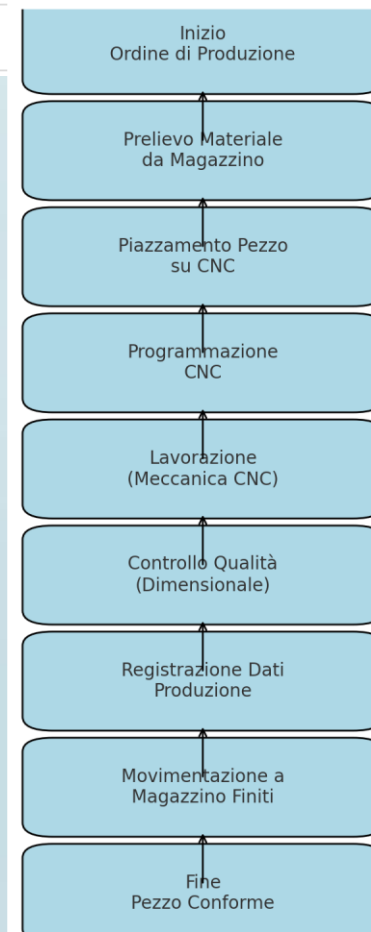
APPLICAZIONE DEL CICLO PDCA

Fase	Azione
Plan	Definizione dei parametri macchina e standard di qualità
Do	Esecuzione del ciclo produttivo
Check	Controlli dimensionali e analisi scarti
Act	Modifica parametri o istruzioni in caso di problemi



POSSIBILI MIGLIORAMENTI KAIZEN

- Riduzione setup macchina (SMED)
- Layout più efficiente
- Standardizzazione istruzioni operative
- Addestramento continuo degli operatori
- Automazione della raccolta dati



ISO 9001 – APPROCCIO PER PROCESSI



BENEFICI DELL'APPROCCIO PER PROCESSI

- Maggiore **chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità**
- Miglioramento della **coerenza e ripetibilità** dei risultati
- Facilitazione del **monitoraggio delle prestazioni**
- Possibilità di **ottimizzare** i processi e ridurre gli sprechi
- Migliore **integrazione** tra funzioni aziendali



STRUMENTI A SUPPORTO

- **Mappatura dei processi** (flow chart, diagrammi SIPOC)
- **Procedure e istruzioni operative**
- **Indicatori di performance (KPI)**
- **Diagrammi causa-effetto**
- **Audit di processo**



RELAZIONE CON IL CICLO PDCA

L'approccio per processi si integra perfettamente con il **Ciclo di Deming (PDCA)**:

- **Plan**: pianificare il processo e i suoi obiettivi
- **Do**: realizzare le attività previste
- **Check**: monitorare i risultati (KPI)
- **Act**: intervenire per migliorare

Il diagramma **SIPOC** è uno strumento utilizzato per mappare e comprendere un processo aziendale ad alto livello, in particolare nelle metodologie **Lean Six Sigma** e **miglioramento continuo**. Il nome è un acronimo che indica le cinque componenti principali del processo:



SIPOC: cosa significa

- **S – Suppliers** (Fornitori): chi fornisce gli input necessari al processo.
- **I – Inputs** (Input): le risorse o informazioni necessarie per eseguire il processo.
- **P – Process** (Processo): le fasi principali attraverso cui gli input vengono trasformati in output.
- **O – Outputs** (Output): i risultati finali del processo.
- **C – Customers** (Clienti): i destinatari finali degli output.



A cosa serve un diagramma SIPOC?

- Fornire una **visione d'insieme** del processo, utile per team di progetto, formatori o stakeholder.
- Definire **confini del processo** (dove inizia e dove finisce).
- Identificare **chi sono i clienti e cosa si aspettano**.
- Chiarire **chi fornisce cosa** al processo.
- Preparare l'analisi più dettagliata di un processo (es. in un progetto DMAIC di Six Sigma, viene usato nella fase "Define").



Esempio semplice di SIPOC

Immaginiamo un processo di **evasione ordini online**:

Suppliers	Inputs	Processi principali	Outputs	Customers
Cliente, magazzino	Ordine cliente, dati pagamento	1. Ricezione ordine 2. Verifica pagamento 3. Preparazione spedizione	Prodotto spedito, conferma ordine	Cliente finale

Approfondiamo il **Contesto dell'organizzazione** secondo la ISO 9001:2015, elemento chiave per costruire un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) efficace e coerente con la strategia aziendale.

COSA SIGNIFICA "CONTESTO

DELL'ORGANIZZAZIONE"?
È l'analisi di **tutti i fattori** che influenzano la capacità dell'organizzazione di **raggiungere gli obiettivi del SGQ**, sia interni che esterni. Questo permette di **personalizzare** il sistema qualità alla realtà aziendale e di **allinearla con la strategia** complessiva.

FATTORI ESTERNI

1. Economici

- Cicli economici (espansione/recessione)
- Stabilità dei mercati
- Tassi di cambio o d'inflazione
- Costo delle materie prime
- Globalizzazione

2. Normativi e legislativi

- Norme di settore (es. sicurezza, ambiente)
- Leggi nazionali e internazionali
- Regolamenti specifici per prodotti/servizi

3. Sociali e culturali

- Evoluzione demografica (invecchiamento popolazione, immigrazione)
- Sensibilità verso la sostenibilità e l'etica
- Mutamento dei valori dei consumatori (es. attenzione alla qualità)

4. Tecnologici

- Digitalizzazione e automazione
- Obsolescenza delle tecnologie
- Innovazioni emergenti (IA, IoT)

5. Ambientali

- Cambiamenti climatici
- Pressioni per la sostenibilità
- Rischi naturali o ambientali (es. alluvioni, terremoti)

FATTORI INTERNI

1. Risorse

- Competenze del personale
- Disponibilità di attrezzature e tecnologie
- Capacità finanziaria

2. Cultura organizzativa

- Valori condivisi
- Stile di leadership
- Livello di coinvolgimento del personale

3. Struttura organizzativa

- Struttura gerarchica o snella?
- Grado di formalizzazione dei processi
- Sistemi informativi interni

4. Processi e prestazioni

- Punti di forza/debolezza nei processi
- Performance storica dell'organizzazione
- Capacità di innovazione e miglioramento continuo



PARTI INTERESSATE RILEVANTI E LORO REQUISITI

Parti Interessate Tipiche:

- **Clienti:** prodotti conformi, puntualità, qualità
- **Fornitori:** relazioni chiare, pagamenti puntuali
- **Dipendenti:** sicurezza, crescita, riconoscimento
- **Proprietà/direzione:** redditività, continuità, reputazione
- **Autorità:** conformità normativa, trasparenza
- **Comunità locale/società civile:** responsabilità sociale, sostenibilità



Analizzare queste parti serve a **definire meglio i requisiti del SGQ** e le strategie per soddisfarli.



ALLINEAMENTO DEL SGQ ALLA STRATEGIA AZIENDALE

L'analisi del contesto:

- Favorisce **coerenza tra visione strategica e operatività quotidiana**
- Consente di individuare **rischi e opportunità**
- Aiuta a **focalizzare obiettivi della qualità** su ciò che conta davvero per il successo aziendale
- Rende il SGQ **dinamico e adattabile**



STRUMENTI UTILI PER L'ANALISI DEL CONTESTO

- **PESTEL:** per fattori esterni (Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ecologici, Legali)
- **SWOT:** per valutare forze, debolezze, opportunità e minacce
- **Mappa delle parti interessate:** per analizzare aspettative e influenza

Il **PESTEL** (o **PESTLE**) è uno strumento di analisi strategica che serve a valutare i fattori esterni che possono influenzare un'organizzazione, un progetto o una decisione aziendale. È molto usato nel management, nel marketing e nella pianificazione strategica.

PESTEL è un acronimo che sta per:

1.P – Politici:

Influenze derivanti dalla politica e dal governo, come stabilità politica, politiche fiscali, leggi sul lavoro, regolamentazioni commerciali, ecc.

2.E – Economici:

Fattori economici come inflazione, tassi di interesse, disoccupazione, crescita economica, reddito disponibile, tassi di cambio.

3.S – Sociali:

Aspetti culturali e demografici, come età della popolazione, stile di vita, valori sociali, istruzione, attenzione alla salute.

4.T – Tecnologici:

Innovazione, ricerca e sviluppo, automazione, digitalizzazione, obsolescenza tecnologica.

5.E – Ecologici (o Ambientali):

Fattori legati all'ambiente e alla sostenibilità: cambiamenti climatici, gestione dei rifiuti, consumo energetico, normative ambientali.

6.L – Legali:

Tutto ciò che riguarda le leggi e i regolamenti: normative sul lavoro, leggi sulla concorrenza, diritti dei consumatori, protezione dei dati.

Esempio pratico:

Se un'azienda vuole entrare in un nuovo mercato (ad esempio lanciare un prodotto in un altro paese), l'analisi PESTEL aiuta a capire:

- Se il paese è politicamente stabile.
- Qual è lo stato dell'economia.
- Quali sono le abitudini dei consumatori locali.
- Se ci sono tecnologie dominanti.
- Quali norme ambientali devono essere rispettate.
- Che leggi influenzano l'attività.

ESEMPIO:

Possiamo applicare l'**analisi PESTEL** al settore della **manutenzione meccanica** per capire come i fattori esterni possono influenzare l'organizzazione e l'efficacia dei servizi o reparti dedicati a questa attività.

Ecco una **sintesi dell'analisi PESTEL per la manutenzione meccanica**:

Analisi PESTEL – Settore Manutenzione Meccanica

Fattore	Descrizione
Politici	- Normative governative su sicurezza e manutenzione (es. D.Lgs. 81/08 in Italia). - Incentivi pubblici per l'industria 4.0 o la digitalizzazione. - Stabilità politica e relazioni internazionali che influenzano l'importazione di pezzi di ricambio.
Economici	- Costo della manodopera e disponibilità di tecnici qualificati. - Prezzo delle materie prime e dei ricambi. - Investimenti aziendali in macchinari e manutenzione predittiva. - Inflazione e tassi di interesse che influenzano il budget disponibile.
Sociali	- Cultura aziendale orientata (o meno) alla manutenzione preventiva. - Percezione del ruolo del manutentore (spesso sottovalutato). - Età media degli operatori e ricambio generazionale.
Tecnologici	- Introduzione di sensori IoT e tecnologie per la manutenzione predittiva. - Automazione e robotica che riducono il carico su impianti meccanici. - Software per la gestione della manutenzione (CMMS).
Ecologici	- Norme ambientali sulla gestione dei rifiuti industriali e oli esausti. - Riduzione degli sprechi energetici tramite macchinari ben mantenuti. - Efficienza energetica dei nuovi impianti.
Legali	- Obblighi normativi sulla sicurezza delle macchine. - Normative su certificazioni degli impianti e prove periodiche. - Contratti di manutenzione e responsabilità legale in caso di guasto o incidente.



CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE – Esempio : **Settore Manutenzione Meccanica**



FATTORI ESTERNI

Economici

- **Volatilità della domanda:** legata a investimenti industriali o crisi produttive.
- **Prezzi delle materie prime:** acciaio, lubrificanti, componenti.
- **Costo dell'energia:** impatta sia i clienti che l'offerta di servizi.
- **Normativi**
- **Norme tecniche specifiche** (UNI, ISO, direttive macchine)
- **Obblighi di manutenzione previsti dalla legge** (es. D.Lgs. 81/08 – sicurezza sul lavoro)
- **Certificazioni richieste:** ISO 9001, ISO 45001 (sicurezza), ISO 14001 (ambiente)
- **Sociali**
- **Attenzione crescente alla sicurezza** degli impianti e dei lavoratori.
- **Reputazione:** affidabilità e tempestività nei servizi influenzano la fiducia dei clienti.

Tecnologici

- **Digitalizzazione della manutenzione:** manutenzione predittiva, sensoristica, software CMMS.
- **Obsolescenza delle competenze:** bisogno di aggiornamento continuo del personale tecnico.

Ambientali

- Normative ambientali per smaltimento rifiuti e uso di sostanze pericolose (oli, solventi...)
- Temi di **sostenibilità:** riduzione consumi, efficienza energetica delle macchine mantenute.



FATTORI INTERNI

Risorse

- **Competenze tecniche** del personale (meccanica, pneumatica, oleodinamica, ecc.)
- Disponibilità di **ricambi** e attrezzature.
- **Gestione del magazzino** e della logistica ricambi.

Cultura organizzativa

- Orientamento alla **qualità e sicurezza**.
- Capacità di **intervento rapido** e problem solving.
- Abitudine al lavoro in team e alla gestione delle emergenze.

Struttura organizzativa

- **Gerarchia operativa chiara** (capo officina, responsabile tecnico, squadre...)
- Eventuale **presenza di sedi distaccate** o squadre mobili.
- Coordinamento tra ufficio tecnico, magazzino e manutentori.

Processi e prestazioni

- Procedure consolidate per interventi ordinari, straordinari, predittivi.
- Tempi medi di intervento, **affidabilità post-intervento**, qualità del servizio.
- Eventuali criticità: ritardi, errori di diagnosi, mancanza ricambi.

PARTI INTERESSATE RILEVANTI

Parte Interessata	Requisiti Chiave
Clienti industriali	Affidabilità, velocità, sicurezza, tracciabilità
Dipendenti	Sicurezza, formazione, strumenti adeguati
Fornitori	Tempi di consegna, qualità dei ricambi
Proprietà/Direzione	Marginalità, soddisfazione clienti, reputazione
Enti ispettivi/ASL	Conformità legale e sicurezza
Ambiente	Gestione corretta dei rifiuti e degli impatti

ALLINEAMENTO DEL SGQ ALLA STRATEGIA

Un'azienda di manutenzione meccanica può decidere di:

- **Puntare sulla qualità del servizio** (zero richiami, clienti fidelizzati)
- **Integrare tecnologie avanzate** (manutenzione predittiva, app di gestione interventi)
- **Specializzarsi in determinati settori** (food, chimico, energetico)
- **Crescere geograficamente** o ampliare i servizi offerti

 L'analisi del contesto aiuta a:

- Progettare processi coerenti con la strategia (es. gestione reclami, controllo ricambi)
- Prevenire rischi e cogliere opportunità (es. nuovi mercati, tecnologie emergenti)
- Definire **obiettivi della qualità** mirati e realistici.

Analisi SWOT Per Manutenzione Meccanica

	Categoria	Esempi
1	Punti di Forza	Team tecnico esperto, clienti fidelizzati, reputazione solida
2	Punti di Debolezza	Dipendenza da pochi clienti, carenza di digitalizzazione, gestione
3	Opportunità	Nuovi settori industriali, tecnologie predittive, partnership
4	Minacce	Crisi dei fornitori, nuove normative stringenti, concorrenza low-cost

Analisi PESTEL Per Manutenzione Meccanica

	Fattore	Descrizione
1	Politico	Stabilità politica, incentivi per l'industria, normative sul lavoro
2	Economico	Costo dell'energia, fluttuazione dei prezzi dei materiali, crisi economiche
3	Sociale	Sensibilità verso sicurezza e qualità, aspettative del cliente
4	Tecnologico	Automazione, manutenzione predittiva, utilizzo di software CMMS
5	Ambientale	Gestione rifiuti, efficienza energetica, riduzione impatto ambientale
6	Legale	Normative sicurezza (D.Lgs. 81/08), conformità tecnica, certificazioni ISO

Definizione di Leadership

Leadership è la capacità di influenzare, motivare e guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Non coincide con il “comando” formale: si può essere leader anche senza una posizione gerarchica.

Differenza tra Leadership e Management

Leadership	Management
Ispira e guida	Pianifica e organizza
Si concentra sulle persone	Si concentra sui processi
Costruisce una visione	Controlla le risorse
Promuove il cambiamento	Mantiene la stabilità

Teorie della Leadership

📌 Leadership Tradizionale (Weber)

- **Autoritaria:** il leader impone le decisioni.
- **Carismatica:** il leader trascina per il suo carisma personale.
- **Legale-razionale:** basata su regole e gerarchie.

📌 Teorie Comportamentali

- **Università dell'Ohio (anni '40-'50):** focus su comportamento orientato alle relazioni e ai compiti.
- **Teoria della griglia manageriale** di Blake e Mouton: incrocia attenzione alla produzione e attenzione alle persone.

📌 Leadership Situazionale (Hersey e Blanchard)

- Non esiste uno stile “giusto” in assoluto: il buon leader adatta il proprio stile al contesto e alla maturità dei collaboratori.

📌 Teorie Trasformazionali e Transactional

- **Leadership trasformazionale:** il leader stimola crescita e cambiamento nei seguaci (visione, ispirazione).
- **Leadership transazionale:** basata su premi e punizioni, scambio razionale.



Competenze del Leader Efficace

- **Visione strategica**
- **Comunicazione chiara**
- **Empatia**
- **Gestione dei conflitti**
- **Etica e integrità**
- **Capacità decisionale**
- **Ascolto attivo**

Tipi di Leadership (stili)

Stile	Caratteristiche	Quando utile
Autocratica	Decisioni imposte, controllo centralizzato	In emergenze o contesti militari
Partecipativa	Coinvolgimento del gruppo nelle decisioni	Quando serve motivare e responsabilizzare
Laissez-faire	Massima autonomia ai collaboratori	In team esperti e altamente motivati
Coaching	Sviluppo delle persone attraverso guida e feedback	In contesti educativi o di crescita personale
Visionaria	Focalizzata su una visione a lungo termine	In momenti di cambiamento

Leadership e Cultura Organizzativa

Un buon leader contribuisce a modellare la **cultura organizzativa**, influenzando:

- i valori condivisi
- le norme comportamentali
- il clima relazionale
- il livello di innovazione

ISO 9001 – LEADERSHIP



Leadership nella Pratica

Kaizen e Leadership

Nel contesto Kaizen (miglioramento continuo), il leader è un facilitatore: stimola il coinvolgimento, ascolta le proposte, guida con l'esempio.

Leadership in ambito produttivo

Nelle aziende Lean o Just in Time, il leader è spesso "sul gemba" (sul campo), partecipa ai processi, guida il cambiamento e non si limita a dare ordini.

Leadership nella Sicurezza sul Lavoro

Qui il leader promuove una cultura della sicurezza: non si limita a imporre regole, ma agisce da esempio, motiva e coinvolge i lavoratori nella prevenzione.

La Leadership si può imparare?

Sì, si può **sviluppare** attraverso:

- Formazione
- Esperienza
- Feedback
- Auto-riflessione
- Coaching o mentoring

Esempi di Leader Famosi

- **Mahatma Gandhi** – leadership etica e non violenta.
- **Steve Jobs** – leadership visionaria e innovativa.
- **Angela Merkel** – leadership razionale e pragmatica.
- **Adriano Olivetti** – leadership umanistica e sociale.

La leadership nelle emergenze, un ambito cruciale soprattutto per chi, come te, si occupa anche di **sicurezza sul lavoro**. La leadership in contesti di crisi è molto diversa da quella esercitata in condizioni normali: richiede lucidità, autorevolezza, empatia e capacità di decisione rapida.

1. Cos'è la Leadership nelle Emergenze

È la capacità di **guidare un gruppo durante situazioni critiche**, imprevedibili o pericolose, come:

- incendi,
- terremoti,
- incidenti industriali,
- emergenze sanitarie,
- blackout, esplosioni, crolli strutturali,
- attacchi o minacce esterne.

2. Caratteristiche chiave del leader nelle emergenze

Caratteristica	Descrizione
Calma sotto pressione	Gestisce l'ansia propria e altrui; mantiene lucidità in condizioni stressanti.
Decisione rapida	Valuta e agisce in pochi secondi, anche con informazioni incomplete.
Autorevolezza	Sa farsi seguire con credibilità e chiarezza.
Comunicazione efficace	Informa con messaggi chiari, semplici, senza ambiguità.
Empatia	Riconosce le emozioni dei presenti, li tranquillizza e guida.
Conoscenza tecnica	Conosce piani di emergenza, dispositivi, vie di fuga, procedure.

Le persone cercano “un faro” in mezzo alla tempesta: il leader è quel faro.

3. Ruoli del Leader in Emergenza

- **Attiva e coordina il piano di emergenza**
- **Guida l'evacuazione o il contenimento**
- **Prende decisioni strategiche** (es. chi chiudere, dove dirigere, quando fermarsi)
- **Assegna compiti** a figure di supporto (addetti antincendio, primo soccorso, ecc.)
- **Interagisce con i soccorsi esterni** (Vigili del Fuoco, 118, Protezione Civile)
- **Monitora e aggiorna la situazione**

4. Psicologia dell'emergenza e leadership

Nelle emergenze entrano in gioco **reazioni emotive intense**: panico, paralisi, confusione. Il leader deve:

- **Contenere la paura**, con tono calmo e determinato.
- **Evitare ordini contraddittori** o allarmismi inutili.
- **Mantenere il controllo non solo fisico ma anche psicologico** del gruppo.

5. Preparazione alla leadership in emergenza

Formazione

- Conoscenza approfondita del **piano di emergenza** e delle responsabilità.
- Addestramento regolare (esercitazioni, simulazioni).
- Corsi su gestione dello stress e comunicazione in crisi.

Esperienza

- Partecipare a simulazioni realistiche.
- Analizzare casi reali per imparare dagli errori.

Competenze trasversali

- Problem solving sotto pressione
- Time management in condizioni estreme
- Leadership situazionale (adattabilità)

6. Esempio pratico: Emergenza in azienda

Scenario: scoppia un incendio in un'officina meccanica.

Il leader della sicurezza:

- Suona l'allarme e attiva il piano.
- Guida i lavoratori alle vie di fuga.
- Verifica che nessuno sia rimasto bloccato.
- Comunica con i Vigili del Fuoco.
- Tiene un registro degli evacuati.
- Dopo l'evento, partecipa al debriefing e all'analisi delle criticità.

7. Riferimenti normativi e operativi

In Italia, la leadership nelle emergenze è anche **obbligatoria e normata**, in particolare:

- **D.Lgs. 81/08**, art. 43 e 45 (gestione emergenze, primo soccorso, evacuazione)
- Piano di emergenza ed evacuazione (D.M. 10/03/98)
- Formazione per **addetti alle emergenze** (DM 02/09/21 e norme antincendio aggiornate)

8. Leadership in emergenze complesse (Protezione Civile, Covid-19)

A livello macro, la leadership in emergenze complesse assume un **carattere politico-strategico**:

- Coordinamento di enti (ASL, forze dell'ordine, volontari)
- Gestione della comunicazione pubblica (evitare il panico, fornire info chiare)
- Scelte di grande impatto (lockdown, evacuazioni di massa)

“Nelle emergenze, la leadership non è un titolo: è un comportamento.”

L'approccio tradizionale alla qualità era spesso **reattivo**, cioè si interveniva *dopo* che un problema si era manifestato (non conformità, reclami, incidenti, ecc.). Le moderne norme e i sistemi gestionali spingono invece per un approccio **proattivo**, che mira a **prevenire** problemi e a **sfruttare** occasioni di miglioramento.

Cosa significa "rischi e opportunità"?

✓ Rischi

Eventi o condizioni potenziali che, se si verificano, **possono avere un impatto negativo** sugli obiettivi del sistema di gestione.

Esempi:

- Errori nei processi produttivi che generano prodotti non conformi
- Ritardi nelle forniture che compromettono le scadenze
- Formazione inadeguata del personale



🌱 Opportunità

Condizioni favorevoli che, se sfruttate, **possono portare benefici**, come il miglioramento delle prestazioni, la riduzione degli sprechi, o l'aumento della soddisfazione del cliente.

Esempi:

- Introduzione di una nuova tecnologia
- Miglioramento di un processo attraverso il feedback dei dipendenti
- Collaborazione con nuovi fornitori affidabili

Come si attua l'approccio proattivo?

La norma ISO 9001:2015 non impone una metodologia rigida, ma chiede che l'organizzazione:

- **Determini** i rischi e le opportunità rilevanti per il sistema di gestione.
- **Pianifichi** azioni per affrontarli.
- **Valuti l'efficacia** di tali azioni.
- **Aggiorni** i processi in base ai risultati ottenuti.

Nessuna valutazione quantitativa obbligatoria

La norma **non richiede** una **valutazione quantitativa** del rischio (es. calcoli di probabilità o matrici), a meno che:

- non sia prevista da altri sistemi aziendali (es. sicurezza sul lavoro con il D.Lgs. 81/08)
- l'organizzazione la ritenga utile

È sufficiente quindi una **valutazione qualitativa**, anche basata su esperienza, buon senso e coinvolgimento del personale.



Non si tratta di eliminare tutti i rischi, ma di ridurre quelli **inaccettabili** e di gestire gli altri in modo consapevole.

Strumenti utili (ma non obbligatori)

- **Analisi SWOT** (forze, debolezze, opportunità, minacce)
- **Matrice rischi-opportunità** (con valutazione qualitativa di probabilità e impatto)
- **FMEA** (Failure Mode and Effects Analysis)
- **Checklist di controllo**
- **Brainstorming e analisi partecipativa**

Collegamenti alla cultura del miglioramento continuo: l'identificazione dei rischi e delle opportunità si inserisce pienamente nei principi del **Kaizen** e dei **14 punti di Deming**, soprattutto:

- Punto 1: **Creare costanza di propositi**
- Punto 14: **Mettere tutti nella condizione di contribuire al miglioramento**

Esempio pratico

Contesto: Azienda che produce componenti meccanici

Situazione	Rischio	Opportunità	Azione
Nuovo fornitore	Ritardi o materiali non conformi	Prezzi competitivi, maggiore flessibilità	Audit fornitore, contratto con clausole qualitative
Nuovo software gestionale	Errori iniziali nell'uso, resistenza interna	Maggiore tracciabilità, report automatici	Formazione + supporto graduale
Reclami ricorrenti su un prodotto	Perdita di clienti	Miglioramento della progettazione	Team di miglioramento + analisi causa-radice

Conclusione

La gestione di rischi e opportunità è **una mentalità**, non un obbligo burocratico.

Significa guardare al futuro con **realismo**, **prevenzione** e **spirito di miglioramento continuo**, piuttosto che limitarsi a “spegnere incendi” quando i problemi si manifestano.

Flessibilità documentale: significato

Con l'edizione 2015 della ISO 9001, si supera l'approccio rigido e prescrittivo della documentazione. In passato, ad esempio con ISO 9001:2008, era **obbligatorio avere un "manuale della qualità"**, una serie di procedure documentate, istruzioni operative e registrazioni. Tutto doveva essere scritto, formalizzato e strutturato in un certo modo.

Oggi invece: **Conta l'efficacia del sistema di gestione, non il modo in cui è documentato.**

Principi della flessibilità documentale

1. **Eliminazione del Manuale Qualità Obbligatorio**

Il manuale qualità non è più richiesto per norma. Può ancora essere utile come strumento interno o commerciale, ma **non è più vincolante**.

2. **Documentazione "su misura"**

Ogni organizzazione può scegliere:

1. **Che cosa documentare**
2. **Come documentarlo** (cartaceo, digitale, software gestionali, infografiche, video...)
3. **In che forma** (snella, schematica, narrativa, procedurale)

3. **Documentazione come supporto, non come fardello**

Il focus è sull'**utilità pratica**: la documentazione deve aiutare le persone a **lavorare meglio e con coerenza**, non essere un vincolo burocratico.

4. **"Informazioni documentate"**

Il termine usato oggi è **informazioni documentate**, che racchiude sia la vecchia "documentazione" (manuali, procedure) sia le "registrazioni" (evidenze, prove). Le informazioni documentate devono:

1. Essere **controllate**
2. Essere **disponibili quando serve**
3. Essere **adeguate** allo scopo

Implicazioni pratiche

- Un'azienda può avere **un solo foglio di sintesi** che descrive il proprio sistema di qualità, se questo è sufficiente.
- Può usare **diagrammi di flusso, mappe mentali, checklist, video tutorial** al posto di lunghi documenti.
- Può strutturare le procedure **direttamente nei software gestionali** o in **piattaforme digitali collaborative** (come SharePoint, Confluence, ecc.)

Obiettivo finale

L'obiettivo è sempre lo stesso:

- ◆ **Assicurare la qualità** dei processi e dei prodotti
- ◆ **Soddisfare i requisiti** del cliente e della norma
- ◆ **Migliorare continuamente**

Ma lasciando ampia libertà all'organizzazione nel *come* farlo.

Conclusione

La ISO 9001:2015 riconosce che non è la carta che garantisce la qualità, ma le persone e i processi ben organizzati.

La documentazione è un mezzo, non un fine.

Esempio comparativo "prima e dopo" tra la ISO 9001:2008 e la ISO 9001:2015, focalizzato sulla **documentazione** e sulla sua **flessibilità**.



Tabella comparativa – Documentazione ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015

Aspetto	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Manuale della Qualità	Obbligatorio: ogni organizzazione doveva averlo.	Facoltativo: non è più richiesto esplicitamente.
Procedure documentate	6 obbligatorie (es. controllo documenti, audit).	Nessuna obbligatoria: solo se necessarie.
Registrazioni	Dovevano essere formalizzate come "evidenze".	Chiamate "informazioni documentate": stesso scopo, più flessibili.
Forma della documentazione	Struttura rigida: testi, paragrafi, codifica, firme.	Qualsiasi forma: testi, diagrammi, video, software.
Controllo dei documenti	Controllo e approvazione formale richiesti.	Ancora richiesto, ma senza specificare come farlo.
Finalità della documentazione	Conformità alla norma, spesso burocratica .	Efficacia operativa e supporto reale ai processi.
Lingua e formalità	Spesso linguaggio tecnico e formale.	Linguaggio e formato adattabili agli utenti finali.



Esempio pratico di trasformazione



PRIMA (ISO 9001:2008)

Un'azienda metalmeccanica aveva una **procedura documentata di 12 pagine** per il controllo della produzione:

- Scritta in linguaggio formale
- Con firme per approvazione
- Salvata in PDF su un server aziendale
- Poche persone la leggevano davvero



DOPO (ISO 9001:2015)

Stessa azienda, stessa esigenza:

- Sostituita con **3 diagrammi di flusso** semplificati
- Pubblicati su **tablet in reparto**
- Contenenti link a micro-video tutorial per le macchine
- Aggiornabili in tempo reale da un sistema ERP
- **Stessa efficacia, maggiore fruibilità**



That's all Folks!