




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



**CORSO DI PERFEZIONAMENTO IN
«SECURITY MANAGER»
CORSO DI FORMAZIONE IN
«PROFESSIONISTA DELLA SECURITY»**



Amalia Lucia Fazzari

Sistemi di Gestione per la Qualità

1




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT





Una premessa.....

*La Finalità dell'azienda è
rappresentato dalla la
creazione di valore per
se stessa e per tutti i soggetti
che vi partecipano*

2



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Una premessa.....



Sviluppo sostenibile

"Sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i loro bisogni."

[Gro Harlem Brundtland, 1987]

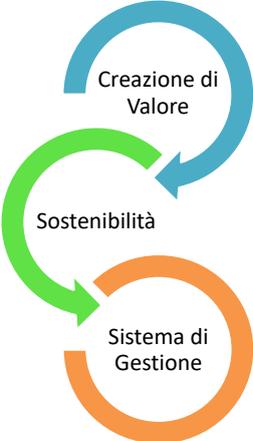
3



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Una premessa.....





4



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Sistema di Gestione



Un Sistema di Gestione è un insieme di elementi, tra loro correlati e interagenti, mirati a stabilire la politica e gli obiettivi e tendere al loro raggiungimento nel tempo.

5

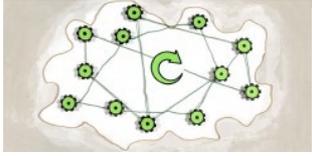


UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Sistema di Gestione

Il concetto di Sistema risiede nel concetto stesso di Azienda identificata in Economia Aziendale come una Unità Economica di produzione che presenta tre caratteristiche distintive:

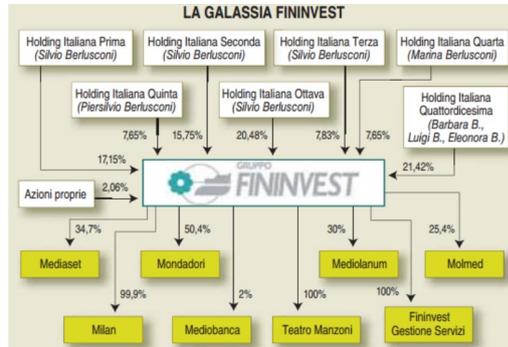
- Autonomia
- Sistematicità
- Economicità

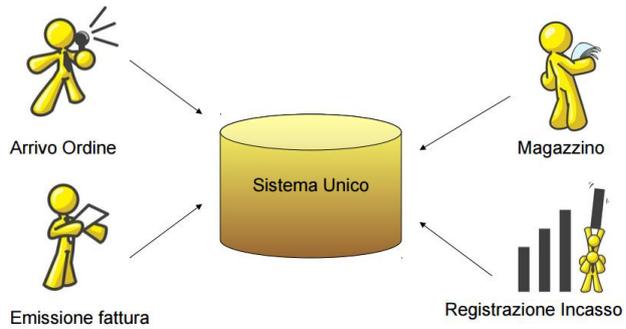

6



Autonomia



Visione Sistemica





 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



Sistema di Gestione





9



 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



Sistema di Gestione

SdG identifica modalità – condivise e note – di organizzazione, gestione e controllo dell'impresa attraverso la definizione e formalizzazione di:

- Responsabilità
- Obiettivi
- Processi
- Controlli
- Misurazioni







10



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Sistema di Gestione

Il contenuto e l'articolazione del SdG è condizionato dagli obiettivi che il Management aziendale si pone di realizzare e dai vincoli (**requisiti**) che il Sistema Competitivo e Normativo gli pone






11



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Requisiti



**Elementi che deve possedere il
Sistema di Gestione**

12

Università di Roma  UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT 

Sistema di Gestione

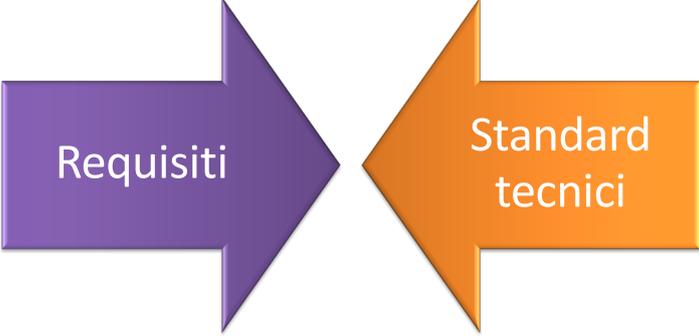
Chi definisce i requisiti???



13

Università di Roma  UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT 

Sistema di Gestione



14



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




Le norme di riferimento



ISO - Organizzazione Internazionale per la Normazione

- fu fondata nel 1947 con la partecipazione di 25 Stati diversi
- ha sede in Svizzera
- è la più importante organizzazione mondiale per la definizione di norme tecniche
- svolge funzioni consultive per l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura (UNESCO) e per l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU).
- i suoi membri sono gli organismi nazionali di standardizzazione di 164 Paesi.

15



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




Le norme di riferimento



Il Comitato europeo di normazione, meglio noto con l'acronimo CEN:

- fu fondato nel 1961
- è un ente normativo che ha lo scopo di armonizzare e produrre norme tecniche europee (ENs, *European Norms*; singolare = EN, *European Norm*^{[1][2][3]}) in collaborazione con enti normativi nazionali e sovranazionali quali per esempio l'ISO.

16



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




Le norme di riferimento



Ente nazionale italiano di unificazione (acronimo UNI):

- fu costituito nel 1921
- elabora nuove norme in collaborazione con tutte le parti interessate;
- rappresenta l'Italia nelle attività di normazione a livello mondiale (ISO) ed europeo (CEN) allo scopo di promuovere l'armonizzazione delle norme, recepire norme EN o EN ISO occupandosi eventualmente della traduzione;
- pubblica e diffonde le norme tecniche ed i prodotti editoriali ad esse correlati.

17



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT






Sistema di Gestione

- Validità internazionale
- Adattabili a realtà diversificate
- Complementari agli altri sistemi di gestione
- Certificabili

18



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



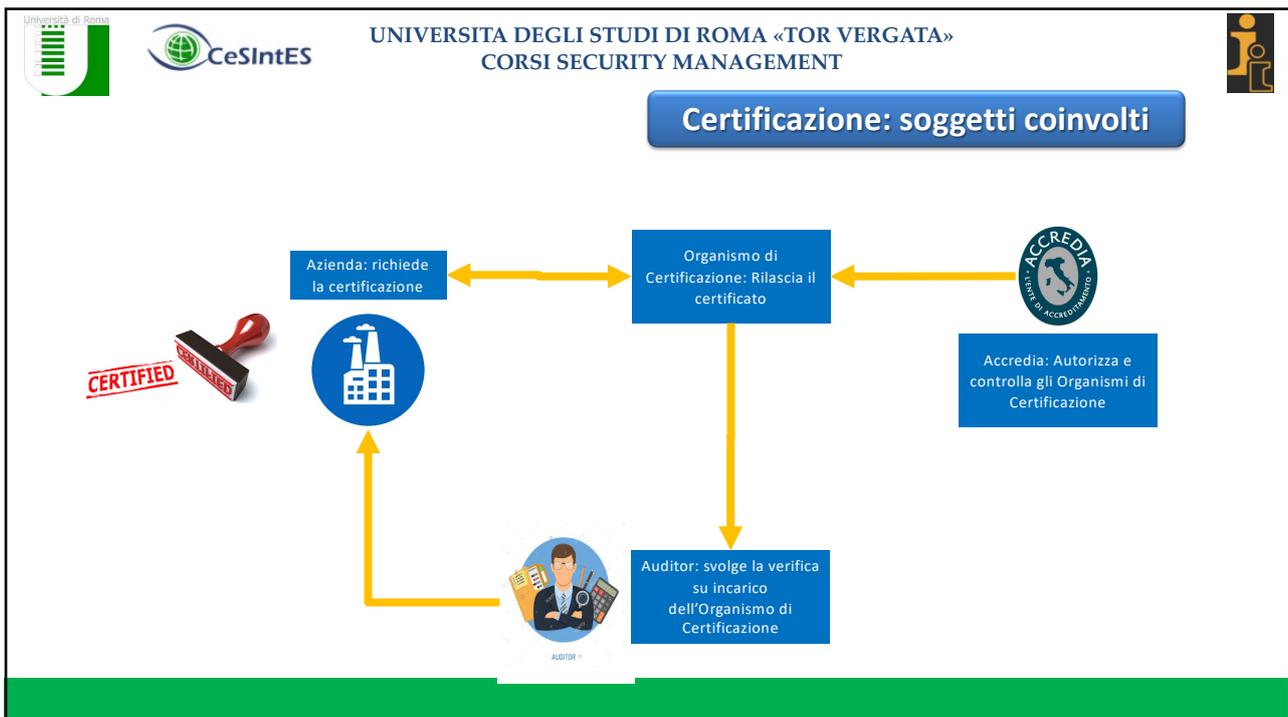
Requisiti - Certificazione



Certificazione: è il processo che, attraverso diverse operazioni di valutazione e accertamento - rispetto a requisiti definiti - svolte da soggetti terzi, accreditati e autorizzati, conferisce (in caso di esito positivo) il certificato.

Nel caso dei Sistemi di Gestione la **Certificazione** si dice di conformità ai requisiti

19



20

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Sistema di Gestione

Standard tecnici

NORMA EUROPEA	Sistemi di gestione per la qualità Requisiti	UNI EN ISO 9001	SETTEMBRE 2015	Versione Italiana del settembre 2015
NORMA EUROPEA	Sistemi di gestione per la qualità Fondamenti e vocabolario	UNI EN ISO 9000	SETTEMBRE 2015	Versione Italiana dell'ottobre 2015
NORMA EUROPEA	Linee guida per audit di sistemi di gestione	UNI EN ISO 19011	LUGLIO 2018	Versione Italiana del luglio 2018

Quality management systems
Requirements

Quality management systems
Fundamentals and vocabulary

Guidelines for auditing management systems

21

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

PRINCIPI DELLA QUALITA'

PGQ1 FOCALIZZAZIONE SUL CLIENTE

L'Obiettivo principale della gestione della qualità è quello di soddisfare le esigenze dei clienti e di sforzarsi di superare le aspettative. dei clienti.

PGQ2 LEADERSHIP

I leader a tutti i livelli stabiliscono unità d'intenti e di indirizzo e creano le condizioni affinché le persone siano impegnate nel raggiungere gli obiettivi della qualità dell'organizzazione.

22

Università di Roma
CeSintES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

PRINCIPI DELLA QUALITA'

PGQ3 IMPEGNO DELLE PERSONE

Per l'organizzazione è essenziale che tutte le persone siano competenti, responsabilizzate e impegnate nel produrre valore. Le persone competenti, responsabilizzate e impegnate nell'ambito dell'intera organizzazione accrescono la sua capacità di creare valore.

23

Università di Roma
CeSintES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

PRINCIPI DELLA QUALITA'

PGQ4 APPROCCIO PER PROCESSI

Risultati costanti e affidabili sono ottenuti in modo più efficace ed efficiente quando le attività sono intese e gestite come processi interconnessi che operano come sistema coerente

PER ATTIVITA'	PER PROCESSI
si basa sulla SIMILITUDINE (ambito e skills)	si basa sul VALORE AGGIUNTO
crea aziende a STRUTTURA FUNZIONALE che lavorano per "compartimenti stagni"	è focalizzato sul CLIENTE
	è TRASVERSALE a tutte le funzioni aziendali

24



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



PRINCIPI DELLA QUALITA'

PGQ6 PROCESSO DECISIONALE BASATO SULL'EVIDENZA

Le decisioni basate sull'analisi e la valutazione dei dati e delle informazioni hanno maggiore probabilità di generare i risultati desiderati

PGQ7 GESTIONE DELLE RELAZIONI

Ai fini del successo durevole, l'organizzazione gestisce le proprie relazioni con le parti interessate, quali i fornitori

25



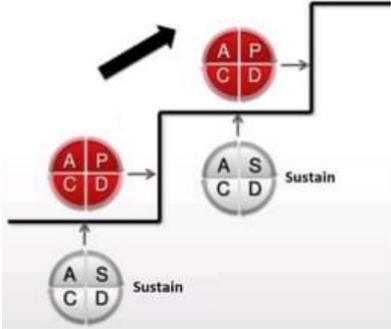
 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



PRINCIPI DELLA QUALITA'

PGQ5 MIGLIORAMENTO

Le organizzazioni di successo sono costantemente concentrate sul miglioramento



26




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



REQUISITI DEL SISTEMA

0.4 Plan-Do-Check-Act Cycle
0.5 Risk Based Thinking
0.3 Compatibilità e integrabilità con altri sistemi di gestione

- 1 **Scopo e campo di applicazione**
- 2 **Riferimenti normativi**
- 3 **Termini e definizioni**
- 4 **Contesto dell'organizzazione**
- 5 **Leadership**
- 6 **Pianificazione**
- 7 **Supporto**
- 8 **Attività operative**
- 9 **Valutazione delle prestazioni**
- 10 **Miglioramento**

Annex A – Chiarimenti sulla nuova struttura, terminologia e concetti
Annex B – Principi del Quality Management (sono gli ex 8 Principi, ora in 7 punti)
Annex C – Portfolio delle norme ISO 10000 per il QMS

27




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Contesto dell'organizzazione

Cap. 4

Comprensione dell'organizzazione e del suo contesto

L'organizzazione deve determinare i **fattori esterni e interni** rilevanti per le sue finalità e indirizzi strategici e che influenzano la sua capacità di conseguire il(i) risultato(i) atteso(i) per il proprio sistema di gestione per la qualità.

L'organizzazione deve monitorare e riesaminare le informazioni che riguardano tali fattori esterni e interni.

Nota 1 I fattori possono comprendere fattori positivi e negativi, o condizioni da considerare.

Nota 2 La comprensione del contesto esterno può essere facilitata considerando i fattori che emergono dagli ambienti legale, tecnologico, competitivo, di mercato, culturale, sociale ed economico, sia esso internazionale, nazionale, regionale o locale.

Nota 3 La comprensione del contesto interno può essere facilitata considerando i fattori relativi a valori, cultura, conoscenza e prestazioni dell'organizzazione.

28



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto dell'Organizzazione

Cap. 4

Cosa è il Contesto?

Il Contesto è **l'ambiente** esterno ed interno nel quale l'organizzazione si trova ad operare al fine di conseguire i propri obiettivi.
Tale **contesto** è «popolato» da soggetti (**parti interessate**) portatori di specifici bisogni ed aspettative con cui l'organizzazione, a diversi livelli e con diverse finalità, interagisce.

29



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto dell'Organizzazione

Cap. 4

Cosa è il Contesto?

Le imprese moderne si trovano ad agire in un ambiente caratterizzato da una forte complessità che trova la sua origine:
nel progresso della tecnologia, che ha rivoluzionato i sistemi tradizionali di produzione accelerando il processo di obsolescenza dei fattori produttivi, sistemi produttivi e prodotti:
nella crescita del benessere sociale e nel conseguente sviluppo delle richieste della clientela che, non più soddisfatta dal prodotto massificato, richiede prodotti differenziati e personalizzati che assicurino la soddisfazione di bisogni ed esigenze collegati ai nuovi modelli di consumo;

30



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

In concreto



Fattore	Tendenze	Minacce	Opportunità

33



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

Alcuni esempi

P
Politi
co

E
Econ
omic
o

S
Socia
le

T
Tecn
ologi
co

E
Natu
rale

L
Nor
mati
vo

FATTORI POLITICI

- Tensioni geopolitiche (es. USA/Cina) potrebbero avere impatti sui prezzi e sulla possibilità di import/export
- Non uniformità politiche UE (es. fiscali, integrazioni, possibilità utilizzo MES, ecc.)

FATTORI SOCIALI

- È possibile una recrudescenza successiva dell'epidemia, con eventuali restrizioni
- La necessità di distanziamento, di restrizioni ai viaggi, di DPI e di igiene degli ambienti potrebbero durare diversi mesi
- I nuovi bisogni dei consumatori sono da scoprire
- L'utilizzo del web per gli acquisti sembra acquisire maggiore importanza, anche nel B2B

FATTORI TECNOLOGICI

- L'utilizzo del web è sempre maggiore (lavoro, mercato, formazione, ecc.)
- Nel design delle nuove tecnologie si terrà conto delle nuove necessità di distanziamento, igiene
- La fase di rilancio potrebbe basarsi molto sul green (Confindustria e altre fonti)

34




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

Alcuni esempi

P
Politi
co

E
Econ
omico

S
Socia
le

T
Tecn
ologi
co

E
Natu
rale

L
Nor
mativo

FATTORI LEGALI

- Il quadro normativo è stato molto dinamico dall’inizio della crisi, e probabilmente lo resterà nei prossimi mesi
- La mole di norme nazionali e regionali non è accompagnata da pari chiarezza

FATTORI ECONOMICI

- Negli scenari considerati più probabili (McKinsey) l’Eurozona avrà un PIL -11% rispetto al 2019, con ritorni al livello precrisi nel terzo trimestre 2023
- È probabile un lungo periodo di recessione, molte organizzazioni potrebbero decidere di procrastinare spese e investimenti
- La dinamica della domanda e dell’offerta probabilmente risentirà di cambiamenti nei prossimi trimestri
- La catena di forniture nel periodo di chiusura per molti settori è stata messa a dura prova, molti si stanno orientando a differenziarne le fonti
- L’aumento della probabilità di fallimento delle imprese italiane, l’aumento della disoccupazione (Confindustria) potrebbero avere impatti sulla possibilità di forniture, di vendita, di partnership, sui tempi per la realizzazione di progetti

35




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

In concreto



Fattore	Tendenze	Minacce	Opportunità
FATTORI POLITICI	Tensioni geopolitiche (es. USA/Cina) potrebbero avere impatti sui prezzi e sulla possibilità di import/export		
	Non uniformità politiche UE (es. fiscali, integrazioni, possibilità utilizzo MES, ecc.)		

36



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

In concreto



Fattore	Tendenze	Minacce	Opportunità
FATTORI SOCIALI	È possibile una recrudescenza successiva dell'epidemia, con eventuali restrizioni		
	La necessità di distanziamento, di restrizioni ai viaggi, di DPI e di igiene degli ambienti potrebbero durare diversi mesi		

37



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

In concreto



Fattore	Tendenze	Minacce	Opportunità
FATTORI ECONOMICI	Negli scenari considerati più probabili (McKinsey) l'Eurozona avrà un PIL -11% rispetto al 2019, con ritorni al livello precrisi nel terzo trimestre 2023		

38



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Analisi del Contesto: fattori eterni

Cap. 4

In concreto



Fattore	Tendenze	Minacce	Opportunità
FATTORI ECONOMICI	La catena di forniture nel periodo di chiusura per molti settori è stata messa a dura prova, molti si stanno orientando a differenziarne le fonti		

39



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Analisi del Contesto: fattori interni

Cap. 4



7 Fattori	
Hard S	Soft S
Strategy	Style
Structure	Staff
Systems	Skills
	Shared Values

40



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori interni

Cap. 4

In concreto

Fattore	Stato attuale	Punti di forza	Aree di debolezza



41



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Analisi del Contesto: fattori interni

Cap. 4

Cosa chiedersi??

Coerente con la missione?
 Adeguatamente comunicata?
 Riferibile ad un adeguato periodo di tempo?



← Strategia

42



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: fattori interni

Cosa chiedersi??

Struttura
organizzativa

←

Struttura
operativa



43



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: fattori interni

Cosa chiedersi??

Come vengono coordinate le attività tra le diverse funzioni aziendali?
 Come vengono assunte le decisioni?
 Le linee di comunicazione sono implicite od esplicite?
 La struttura organizzativa risulta coerente con la strategia aziendale?
 Decentramento / Delocalizzazione?

←

Struttura
organizzativa



44



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT





Analisi del Contesto: fattori interni

Cosa chiedersi??

Composizione degli investimenti?
 Immobilizzazioni / Disponibilità?
 Composizione delle fonti?



Struttura Operativa

45



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT





Analisi del Contesto: fattori interni

Sistemi

- Sistemi premianti
- Sistemi informativi
- Sistemi di controllo



46



 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




 Cap. 4

Analisi del Contesto: fattori interni

Stile

- Cultura
- Partecipazione vs Gerarchia
- Collaborazione vs Conflitto



47



 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




 Cap. 4

Analisi del Contesto: fattori interni

Staff (Persone)

- Età – Esperienza
- Persone vs strutture
- Modalità di assunzione



48

Università di Roma  UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT 

Cap. 4

Analisi del Contesto: fattori interni

Shared Values (Valori Condivisi) 

- Valori dichiarati
- Clima aziendale
- Prassi interne

49

Università di Roma  UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT 

Cap. 4

Analisi del Contesto: fattori interni

Skills (Competenze) 

- Attuali vs Strategie
- Piani di formazione

50



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: Parti interessate

Cap. 4

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

Dato il loro effetto, o effetto potenziale, sulla capacità dell'organizzazione di fornire con regolarità prodotti e servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili, l'organizzazione deve determinare:

- le **parti interessate** rilevanti per il sistema di gestione per la qualità;
- i **requisiti** di tali parti interessate che sono rilevanti per il sistema di gestione per la qualità.

L'organizzazione deve monitorare e riesaminare le informazioni che riguardano tali parti interessate e i loro requisiti rilevanti.

51



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: Parti interessate

Cap. 4

Cosa deve fare l'organizzazione?

Determinare le **parti interessate** rilevanti per il SGQ che popolano il contesto

Stakeholder esterni

Fornitori	<div style="border: 2px solid green; padding: 10px; background-color: #c8e6c9;"> <p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">AZIENDA</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; background-color: #f44336; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Stakeholder Interni</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Impiegati</td> <td style="padding: 2px 5px;">Collaboratori</td> <td style="padding: 2px 5px;">Manager</td> <td style="padding: 2px 5px;">Proprietari</td> </tr> </table> </div> </div>	Impiegati	Collaboratori	Manager	Proprietari
Impiegati		Collaboratori	Manager	Proprietari	
Società					
Istituzioni					
Creditori					
Clienti					

52

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Analisi del Contesto: Parti interessate

Cap. 4

In concreto



Soggetti	Aspettative	Esigenze	Requisiti

53

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Analisi del Contesto: Parti interessate

Cap. 4

	CONTESTO					
	AZIENDALE	COMPETITIVO DI MERCATO	ECONOMICO FINANZIARIO - ASSICURATIVO	NORMATIVO-ISTITUZIONALE	AMBIENTALE-TERRITORIALE	SOCIALE
PARTI INTERESSATE interne/esterne	Direzione	Aziende concorrenti	Azionisti	Enti di verifica esterna	Altre aziende del territorio	Associazioni ambientaliste
	Delegato Rap. della DIR	Clienti	Banche	Enti gestori di infrastrutture locali	Associazioni ambientaliste	Associazioni di categoria
	RSPP-RLS-MC	Fornitori di materie prime	Compagnie di assicurazione	Enti pubblici di controllo nazionali e locali	Comunità locale	Comunità globale / generazioni future
	Lavoratori	Fornitori di servizi di trasporto (rifiuti e merce pericolosa)	Investitori / Operatori finanziari	Istituzioni locali ed enti di governo del territorio	Enti gestori di infrastrutture locali	Associazione Consumatori

54




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: Parti interessate

4

Cap. 4

Parti Interessate			Esigenze, aspettative, requisiti delle parti interessate
Clienti	Fattore contesto esterno	<p>Società Distributori</p> <p>I clienti fanno parte del mercato nazionale, comunitario (UE) ed extra-UE.</p>	<p>Qualità dei prodotti e del servizio, controllo e sicurezza igienica dei prodotti, innovazione nella gamma di prodotti offerti, informazioni chiare ed attendibili (vedi schede tecniche ed etichette), buon rapporto qualità/prezzo, condizioni di trasporto, rispetto delle consegne, garanzie di tracciabilità e rintracciabilità, capacità di risposta alle emergenze, Pulizia, personale qualificato, puntualità, disponibilità ad accogliere le richieste/esigenze, gestione prodotti speciali.</p> <p>Impatto ambientale positivo e controllato del prodotto e del servizio offerto.</p>
Fornitori di prodotto	Fattore contesto esterno	<p>Materie prime</p> <p>Proprietario del sito produttivo</p> <p>Prodotti e materiali per la pulizia/disinfezione, Presidi antincendio, DPI e Abbigliamento, Macchinari e attrezzature, Hardware, Strumenti di misura, Cancelleria, ecc.</p>	<p>Chiarezza nella definizione delle caratteristiche del prodotto richiesto e nella definizione delle esigenze.</p> <p>Continuità ed efficienza del rapporto commerciale.</p> <p>Correttezza commerciale.</p> <p>Tempistiche di richiesta adeguate.</p> <p>Riconoscimento della qualità del prodotto fornito</p> <p>Disponibilità del personale.</p>




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Analisi del Contesto: Parti interessate

4

Cap. 4

PARTI INTERESSATE INTERNE	RESPONSABILITA' /ASPETTATIVE
Direzione	<p>Gestione e governo della azienda.</p> <p>Monitoraggio e controllo in materia di "compliance" normativa e mantenimento dei Sistemi di Gestione adottati, in conformità a quanto previsto dal Modello Organizzativo predisposto ai sensi del D.lgs. 231/2001.</p> <p>Indirizzo e controllo sulle tematiche di tutela dell'ambiente e sicurezza e salute dei lavoratori, attraverso la predisposizione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> Politiche, Procedure, Istruzioni Operative, formazione e informazione Comunicazione con le altre parti interessate.
Delegato/Rappresentante della DIR per la Salute Sicurezza e Ambiente	<p>E' Responsabile delle attività operative collegate alla gestione delle tematiche in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro e tutela dell'Ambiente.</p> <p>Ricopre anche il ruolo di R. della D. per i Sistemi di Gestione.</p>

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Analisi del Contesto: campo di applicazione

Cap. 4

Cosa deve fare l'organizzazione?

L'organizzazione deve determinare i **confini** e l'**applicabilità** del sistema di gestione, al fine di stabilirne il campo di applicazione. Il sistema di gestione Qualità deve includere le attività, i prodotti e i servizi nell'ambito del controllo o dell'influenza dell'organizzazione i quali possono avere un impatto sulle prestazioni in termini di Qualità dell'organizzazione.

57

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Sistema di Gestione Qualità

Cap. 4

Gestione per Processi

- 1. Azienda/ Macroprocessi**
 - Indicare tutti i processi della azienda, primarie di supporto
 - Evidenziare il macroprocesso da analizzare
 - Grafica informale
 - Value Chain Porter
 - Grafico a T
 - Altra
- 2. Macroprocessi/ Processi**
 - Scomporre & specializzare il macroprocesso da analizzare (Vendita) sino ad individuare processi omogenei CRASO.
 - Evidenziare il processo da analizzare (Vendita SOHCO)
 - La scomposizione va argomentata
 - Grafica: albero (structure chart UML, altre)
- 3. Processo/ Attività**
 - Scomposizione & specializzazione del processo sino ad individuare le attività elementari e attività omogenee rispetto a
 - Frequenza
 - Azione
 - Output
 - Regole
 - Tecnologie usate
 - Descrizione CRASO del processo

L'organizzazione deve stabilire, attuare, mantenere e migliorare in modo continuo un sistema di gestione per la Qualità, compresi i processi necessari e le loro interazioni

58



59

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Cap. 5

Leadership

Sostantivo: posizione di preminenza con funzione di guida in uno schieramento politico o culturale, o in una attività o in un'impresa.

Attività comuni

- Pianificare
- Organizzare
- Dirigere
- Controllare

Leadership

60



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Leadership e impegno

Cap. 5

L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione per la qualità:

- assumendosi la responsabilità dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- assicurando che siano stabiliti la politica e gli obiettivi per la qualità relativi al sistema di gestione per la qualità e che essi siano compatibili con il contesto e con gli indirizzi strategici dell'organizzazione;
- assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione per la qualità nei processi di business dell'organizzazione;
- promuovendo l'utilizzo dell'approccio per processi e del *risk-based thinking*;
- assicurando la disponibilità delle risorse necessarie al sistema di gestione per la qualità;
- comunicando l'importanza di una gestione per la qualità efficace, e della conformità ai requisiti del sistema di gestione per la qualità;
- assicurando che il sistema di gestione per la qualità consegua i risultati attesi;
- facendo partecipare attivamente, guidando e sostenendo le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- promuovendo il miglioramento;
- fornendo sostegno agli altri pertinenti ruoli gestionali per dimostrare la loro leadership, come essa si applica alle rispettive aree di responsabilità.

61



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Focalizzazione sul cliente

Cap. 5

L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno riguardo alla focalizzazione sul cliente, assicurando che:

- siano determinati, compresi e soddisfatti con regolarità i requisiti del cliente e i requisiti cogenti applicabili;
- siano determinati e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità dei prodotti e servizi e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente;
- sia mantenuta la focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del cliente.

62



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Politica della Qualità

Cap. 5

Stabilire la politica per la qualità

L'alta direzione deve stabilire, attuare e mantenere una politica per la qualità che:

- sia appropriata alle finalità e al contesto dell'organizzazione e supporti i suoi indirizzi strategici;
- costituisca un quadro di riferimento per fissare gli obiettivi per la qualità;
- comprenda un impegno a soddisfare i requisiti applicabili;
- comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità.

Comunicare la politica per la qualità

La politica per la qualità deve:

- essere disponibile e mantenuta come informazione documentata;
- essere comunicata, compresa e applicata all'interno dell'organizzazione;
- essere disponibile alle parti interessate rilevanti, per quanto appropriato.

63



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Ruoli e responsabilità

Cap. 5

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate, comunicate e comprese all'interno dell'organizzazione.

L'alta direzione deve assegnare le responsabilità e autorità per:

- assicurare che il sistema di gestione per la qualità sia conforme ai requisiti della presente norma internazionale;
- assicurare che i processi stiano producendo gli output attesi;
- referire, in particolare all'alta direzione, sulle prestazioni del sistema di gestione per la qualità e sulle opportunità di miglioramento (vedere punto 10.1);
- assicurare la promozione della focalizzazione sul cliente nell'ambito dell'intera organizzazione;
- assicurare che l'integrità del sistema di gestione per la qualità sia mantenuta, quando vengono pianificate e attuate modifiche al sistema stesso.

64

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Risk based thinking

Cap. 6

Nel pianificare il sistema di gestione per la qualità, l'organizzazione deve considerare i fattori di cui al punto 4.1 e i requisiti di cui al punto 4.2 e determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per:

- a) fornire assicurazione che il sistema di gestione per la qualità possa conseguire il(i) risultato(i) atteso(i);
- b) accrescere gli effetti desiderati;
- c) prevenire, o ridurre, gli effetti indesiderati;
- d) conseguire il miglioramento.

L'organizzazione deve pianificare:

- a) le azioni per affrontare questi rischi e opportunità;
- b) le modalità per:
 - 1) integrare e attuare le azioni nei processi del proprio sistema di gestione per la qualità (vedere punto 4.4);
 - 2) valutare l'efficacia di tali azioni.

Le azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità devono essere proporzionate all'impatto potenziale sulla conformità di prodotti e servizi.

65



66

Università di Roma
CeSIntES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Risk based thinking

Cap. 6

International Organization for Standardization
ISO
31000

• Comunicazione e consultazione

Stabilire il contesto

Analisi del rischio

Identificazione del rischio

Analisi del rischio

Valutazione del rischio

Gestione del rischio

• Monitoraggio e revisione

67

Università di Roma
CeSIntES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Risk based thinking

Cap. 6

Come bisogna procedere?

- Identificare i rischi e le opportunità nella propria organizzazione, a seconda del relativo contesto
- Analizzare e classificare in ordine di priorità i rischi e le opportunità dell'organizzazione (cos'è accettabile e cosa no?)
- Pianificare le azioni riferite ai rischi e alle opportunità
- Implementare la pianificazione e attuarla
- Verificare l'efficacia delle azioni: ha funzionato?
- Imparare dalle proprie esperienze e migliorare continuamente

68




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Risk based thinking

6

Cap. 6

STIMA DEL RISCHIO (G)		PROBABILITÀ (P)			
		1	2	3	4
		improbabile	possibile	probabile	molto probabile
DANNO (D)	1 lieve	1	2	3	4
	2 modesto	2	4	6	8
	3 grave	3	6	9	12
	4 gravissimo	4	8	12	16




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Risk based thinking

6

Cap. 6

LIVELLO DI RISCHIO	AZIONI DA INTRAPRENDERE PER ELIMINARE IL RISCHIO	TEMPI DI ATTUAZIONE DELL'AZIONE CORRETTIVA
MOLTO BASSO	<p>Pianificare come previsto dalle procedure di SdG un ciclo di audit periodici al fine di tenere sotto controllo tutti i processi aziendali che sono risultati a <u>"Rischio Molto Basso"</u>.</p> <p>Monitorare l'andamento del delta % delle Non Conformità registrate per misurare indirettamente l'indice di efficienza del processo aziendale risultato a rischio.</p>	MONITORAGGIO ANNUALE

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

CeSIntES

Risk based thinking

Cap. 6

LIVELLO DI RISCHIO	AZIONI DA INTRAPRENDERE PER ELIMINARE IL RISCHIO	TEMPI DI ATTUAZIONE DELL'AZIONE CORRETTIVA
BASSO	Pianificare sessioni formative aventi come destinatari le risorse che gestiscono i processi risultati a " <u>Rischio Basso</u> " in merito alle azioni di miglioramento che devono attuare per prevenire tali rischi.	ENTRO SEI MESI
	Pianificare un audit straordinario per verificare l'efficacia della formazione erogata.	
	Monitorare l'indice % delle Non Conformità registrate per misurare indirettamente l'indice di efficienza del processo aziendale risultato a rischio.	

71

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

CeSIntES

Risk based thinking

Cap. 6

LIVELLO DI RISCHIO	AZIONI DA INTRAPRENDERE PER ELIMINARE IL RISCHIO	TEMPI DI ATTUAZIONE DELL'AZIONE CORRETTIVA
MEDIO	<p>Analisi del processo a "rischio Medio" (efficienza e efficacia delle fasi del processo in tutta la catena organizzativa); se necessario, revisione della procedura di SdG che presidia il processo critico (apertura azione di miglioramento).</p> <p>Pianificare sessioni formative aventi come destinatari le risorse che gestiscono i processi risultati a "<u>Rischio Medio</u>" a supporto delle azioni correttive e/o di miglioramento che devono essere attuate per prevenire tale rischio.</p> <p>Pianificare due cicli di audit periodici (con cadenza semestrale) per verificare l'efficacia della formazione erogata.</p>	ENTRO TRE MESI

72




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Risk based thinking

Cap. 6

LIVELLO DI RISCHIO	AZIONI DA INTRAPRENDERE PER ELIMINARE IL RISCHIO	TEMPI DI ATTUAZIONE DELL'AZIONE CORRETTIVA
ALTO	<p>Analisi del processo a "rischio Alto" (efficienza ed efficacia delle fasi del processo in tutta la catena organizzativa).</p> <p>Riesame delle modalità di pianificazione e controllo del processo, eventuale modifica della stessa previa definizione di un programma di miglioramento; rafforzamento informazioni documentate connesse alla gestione del rischio.</p> <p>Formalizzazione di una o più azioni correttive mirate e immediate, per il trattamento del rischio e monitorarne i risultati sino al raggiungimento di livelli di rischio accettabili.</p>	ENTRO UN MESE

73




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Risk based thinking

Cap. 6

In concreto

PROCESSO	Descrizione rischio	P	D	R	Misure esistenti di mitigazione	Rischio residuo	Indicatore	Obiettivi/ Opportunità
	in questa colonna in corrispondenza dei processi occorre identificare i possibili rischi (come potrebbe andare male??)	Probabilità	Danno	P x D	Cosa facciamo ad oggi per evitare che il rischio della colonna precedente si verifichi?		Inserire indicatori di misurazione del rischio	

74




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 6

Obiettivi e pianificazione

L'organizzazione deve stabilire gli obiettivi per la qualità relativi alle funzioni, ai livelli e ai processi pertinenti, necessari per il sistema di gestione per la qualità.

Gli obiettivi per la qualità devono:

- essere coerenti con la politica per la qualità;
- essere misurabili;
- tenere in considerazione i requisiti applicabili;
- essere pertinenti alla conformità dei prodotti e servizi e all'aumento della soddisfazione del cliente;
- essere monitorati;
- essere comunicati;
- essere aggiornati per quanto appropriato.

L'organizzazione deve mantenere informazioni documentate sugli obiettivi per la qualità.

75




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 6

Obiettivi e pianificazione

Nel pianificare come raggiungere i propri obiettivi per la qualità, l'organizzazione deve determinare:

- cosa sarà fatto;
- quali risorse saranno richieste;
- chi ne sarà responsabile;
- quando sarà completato;
- come saranno valutati i risultati.

76



 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




 Cap. 6


 Obiettivi e pianificazione


 In concreto

Processo	Responsabile	Sintesi / Descrizione	Indicatore	Valore obiettivo	Strategia

77



 UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT




 Cap. 6


 Gestione delle modifiche

Quando l'organizzazione determina l'esigenza di modifiche al sistema di gestione per la qualità, queste devono essere effettuate in modo pianificato (vedere punto 4.4).

L'organizzazione deve considerare:

- le finalità delle modifiche e le loro potenziali conseguenze;
- l'integrità del sistema di gestione per la qualità;
- la disponibilità di risorse;
- l'allocazione o la riallocazione delle responsabilità e autorità.

78




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

L'organizzazione deve determinare e fornire le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità.

L'organizzazione deve considerare:

- le capacità delle risorse esistenti al proprio interno e i vincoli che gravano su di esse;
- che cosa ottenere dai fornitori esterni.

RISORSE:
umane, infrastrutture e ambiente per il funzionamento dei processi

Domande da porsi:
quali sono le ns necessità? Presidiamo le ns conoscenze ? Abbiamo le competenze necessarie ? Dobbiamo avvalerci di risorse esterne (umane, infrastrutturali, finanziarie) ? Abbiamo a disposizione fornitori/partner ?

79




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

- Umane
- Infrastrutture
- Ambiente per il funzionamento dei processi
- Risorse per il monitoraggio e la misurazione
- Conoscenza organizzativa

80



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT







Persone
 L'organizzazione deve determinare e rendere disponibili le persone necessarie per l'efficace attuazione del proprio sistema di gestione per la qualità e per il funzionamento e il controllo dei suoi processi.

Infrastruttura
 L'organizzazione deve determinare, mettere a disposizione e mantenere l'infrastruttura necessaria per il funzionamento dei suoi processi e per conseguire la conformità dei prodotti e servizi.
 L'infrastruttura può comprendere:

- edifici e relativi impianti;
- apparecchiature, compresi hardware e software;
- risorse per il trasporto;
- tecnologie dell'informazione e comunicazione.

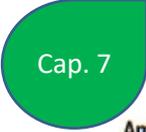
81



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT







Ambiente per il funzionamento dei processi
 L'organizzazione deve determinare, mettere a disposizione e mantenere l'ambiente necessario per il funzionamento dei suoi processi e per conseguire la conformità dei prodotti e servizi.
 Un ambiente idoneo può consistere in una combinazione di fattori umani e fisici, quali quelli di natura:

- sociale (per esempio condizioni non discriminatorie, tranquille, non conflittuali);
- psicologica (per esempio riduzione dello stress, prevenzione del *burnout*, protezione emotiva);
- fisica (per esempio temperatura, calore, umidità, illuminazione, flusso d'aria, igiene, rumore).

Questi fattori possono differire in modo sostanziale in funzione dei prodotti forniti e dei servizi erogati.

82




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

Risorse di monitoraggio e misurazione

Quando il monitoraggio o la misurazione sono utilizzati per verificare la conformità dei prodotti e servizi ai requisiti, l'organizzazione deve determinare e mettere a disposizione le risorse necessarie per assicurare risultati validi e affidabili.

L'organizzazione deve assicurare che le risorse messe a disposizione:

- siano adatte allo specifico tipo di attività di monitoraggio e misurazione da intraprendere;
- siano mantenute al fine di assicurare la loro continua idoneità allo scopo.

L'organizzazione deve conservare appropriate informazioni documentate quale evidenza dell'idoneità allo scopo delle risorse per il monitoraggio e la misurazione.

83




UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

Riferibilità delle misurazioni

Quando la riferibilità delle misurazioni è un requisito o è considerato dall'organizzazione una componente essenziale per fornire fiducia circa la validità dei risultati di misura, le apparecchiature di misura devono essere:

- tarate e/o verificate a intervalli specificati o prima dell'utilizzo, a fronte di campioni di misura riferibili a campioni di riferimento internazionali o nazionali; qualora tali campioni non esistano, la base utilizzata per la taratura o verifica deve essere conservata come informazione documentata;
- identificate affinché ne sia determinato lo stato;
- salvaguardate da regolazioni, danni o deterioramenti che potrebbero invalidare il loro stato di taratura e i conseguenti risultati di misura.

Quando un'apparecchiatura di misura viene riscontrata non adatta all'utilizzo previsto, l'organizzazione deve determinare se la validità dei risultati di misura precedenti sia stata influenzata negativamente e intraprendere azioni appropriate, per quanto necessario.

84




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

Conoscenza organizzativa

L'organizzazione deve determinare la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi.

Tale conoscenza deve essere mantenuta e messa a disposizione, nella misura necessaria.

Nell'affrontare le esigenze e tendenze di cambiamento, l'organizzazione deve considerare la propria conoscenza attuale e determinare come acquisire o accedere ad ogni necessaria conoscenza aggiuntiva e aggiornamenti richiesti.

La conoscenza organizzativa è la conoscenza specifica dell'organizzazione, maturata generalmente attraverso l'esperienza. Queste informazioni sono utilizzate e condivise al fine di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

La conoscenza organizzativa può essere basata su:

- a) risorse interne (per esempio proprietà intellettuale; conoscenze maturate con l'esperienza; lezioni apprese da insuccessi o da progetti che hanno avuto successo; acquisizione e condivisione di conoscenze ed esperienze non documentate; risultati dei miglioramenti ottenuti nei processi, prodotti e servizi);
- b) risorse esterne (per esempio norme; fonti accademiche; conferenze; raccolta di conoscenze da clienti o fornitori esterni).

85




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Risorse

Supporto

Conoscenza organizzativa

L'organizzazione deve determinare la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi.

Tale conoscenza deve essere mantenuta e messa a disposizione, nella misura necessaria.

Nell'affrontare le esigenze e tendenze di cambiamento, l'organizzazione deve considerare la propria conoscenza attuale e determinare come acquisire o accedere ad ogni necessaria conoscenza aggiuntiva e aggiornamenti richiesti.

Nota 1 La conoscenza organizzativa è la conoscenza specifica dell'organizzazione, maturata generalmente attraverso l'esperienza. Queste informazioni sono utilizzate e condivise al fine di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

Nota 2 La conoscenza organizzativa può essere basata su:

- a) risorse interne (per esempio proprietà intellettuale; conoscenze maturate con l'esperienza; lezioni apprese da insuccessi o da progetti che hanno avuto successo; acquisizione e condivisione di conoscenze ed esperienze non documentate; risultati dei miglioramenti ottenuti nei processi, prodotti e servizi);
- b) risorse esterne (per esempio norme; fonti accademiche; conferenze; raccolta di conoscenze da clienti o fornitori esterni).

86



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT







Conoscenza organizzativa

La capacità distintiva delle organizzazioni che vogliono acquisire una conoscenza organizzativa completa è gestire e promuovere come fonti:

- i dati aziendali
- le informazioni (*information*),
- la conoscenza (*knowledge*), intesa appunto come, insieme di idee e prospettive, giudizi e aspettative, intuizioni e valori, metodologie e know-how accumulati, integrati e detenuti da un'impresa lungo un adeguato arco di tempo e disponibili per applicazioni operative di business nella gestione di specifiche situazioni e problemi.

87



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT





Competenza

L'organizzazione deve:

- determinare le competenze necessarie per la(e) persona(e) che svolge(ono) attività lavorative sotto il suo controllo e che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- assicurare che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione⁷⁷, o esperienza appropriate;
- ove applicabile, intraprendere azioni per acquisire le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- conservare appropriate informazioni documentate quale evidenza delle competenze.

Le azioni applicabili possono comprendere, per esempio: il provvedere alla formazione, il mentoring, o la riallocazione delle persone attualmente impiegate; oppure l'assunzione o l'incarico a contratto di persone competenti.

Consapevolezza

L'organizzazione deve assicurare che le persone che svolgono un'attività lavorativa sotto il suo controllo siano consapevoli:

- della politica per la qualità;
- dei pertinenti obiettivi per la qualità;
- del proprio contributo all'efficacia del sistema di gestione per la qualità, compresi i benefici derivanti dal miglioramento delle prestazioni;
- delle implicazioni derivanti dal non essere conformi ai requisiti del sistema di gestione per la qualità.

88




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Supporto

Comunicazione

L'organizzazione deve determinare le comunicazioni interne ed esterne pertinenti al sistema di gestione per la qualità, includendo:

- cosa vuole comunicare;
- quando comunicare;
- con chi comunicare;
- come comunicare;
- chi comunica.

89




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Cap. 7

Supporto

Informazioni documentate

Il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione deve comprendere:

- le informazioni documentate richieste dalla presente norma internazionale;
- le informazioni documentate che l'organizzazione determina necessarie per l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

L'estensione delle informazioni documentate del sistema di gestione per la qualità può variare da un'organizzazione all'altra in base a:

- la dimensione dell'organizzazione e il suo tipo di attività, processi, prodotti e servizi;
- la complessità dei processi e delle loro interazioni;
- la competenza delle persone.

90



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT






Nel creare e aggiornare le informazioni documentate, l'organizzazione deve assicurare appropriati:

- identificazione e descrizione (per esempio titolo, data, autore o numero di riferimento);
- formato (per esempio lingua, versione del software, grafica) e supporto (per esempio cartaceo, elettronico);
- riesame e approvazione in merito all'idoneità e all'adeguatezza.

91



 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
 CORSI SECURITY MANAGEMENT






Le informazioni documentate richieste dal sistema di gestione per la qualità e dalla presente norma internazionale devono essere tenute sotto controllo per assicurare che:

- ~~siano disponibili~~ e idonee all'utilizzo, dove e quando necessario;
- siano ~~adeguatamente~~ protette (per esempio da perdita di riservatezza, utilizzo improprio, o perdita d'integrità).

Per tenere sotto controllo le informazioni documentate l'organizzazione deve intraprendere le seguenti attività, per quanto applicabile:

- ~~distribuzione~~, accesso, reperimento e utilizzo;
- ~~archiviazione~~ e preservazione, compreso il mantenimento della leggibilità;
- tenuta sotto controllo delle modifiche (per esempio controllo delle versioni);
- conservazione ed eliminazione.

Le informazioni documentate di origine esterna, determinate come necessarie dall'organizzazione per la pianificazione e per il funzionamento del sistema di gestione per la qualità, devono essere identificate, per quanto appropriato, e tenute sotto controllo.

Le informazioni documentate conservate come evidenza di conformità devono essere protette da alterazioni involontarie.

L'accesso può comportare una decisione in merito ai permessi di sola visione delle informazioni documentate, o ai permessi e autorità per visualizzarle e modificarle.

92




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Attività operative



L'organizzazione deve pianificare, attuare e tenere sotto controllo i processi (vedere punto 4.4) necessari per soddisfare i requisiti per la fornitura di prodotti ed erogazione di servizi e per attuare le azioni determinate al punto 6:

- a) determinando i requisiti per i prodotti e servizi;
- b) stabilendo i criteri per:
 - 1) i processi;
 - 2) l'accettazione di prodotti e servizi;
- c) determinando le risorse necessarie per conseguire la conformità ai requisiti relativi ai prodotti e servizi;
- d) attuando il controllo dei processi in conformità ai criteri;
- e) determinando, mantenendo e conservando le informazioni documentate nella misura necessaria:
 - 1) ad avere fiducia che i processi siano stati effettuati come pianificato;
 - 2) per dimostrare la conformità dei prodotti e servizi ai relativi requisiti.

L'output di tale pianificazione deve essere adatto alle attività operative dell'organizzazione.

L'organizzazione deve tenere sotto controllo le modifiche pianificate e riesaminare le conseguenze dei cambiamenti involontari, intraprendendo azioni per mitigare ogni effetto negativo, per quanto necessario.

L'organizzazione deve assicurare che i processi affidati all'esterno siano tenuti sotto controllo (vedere punto 8.4).




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Attività operative



8.2	Requisiti per i prodotti e i servizi _____
8.2.1	Comunicazione con il cliente _____
8.2.2	Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi _____
8.2.3	Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi _____
8.2.4	Modifiche ai requisiti per i prodotti e servizi _____



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Attività operative



Processo Progettazione

8.3	Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi _____
8.3.1	Generalità _____
8.3.2	Pianificazione della progettazione e sviluppo _____
8.3.3	Input alla progettazione e sviluppo _____
8.3.4	Controlli della progettazione e sviluppo _____
8.3.5	Output della progettazione e sviluppo _____
8.3.6	Modifiche della progettazione e sviluppo _____

95



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Attività operative



Processo Progettazione

8.4	Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno _____
8.4.1	Generalità _____
8.4.2	Tipo ed estensione del controllo _____
8.4.3	Informazioni ai fornitori esterni _____

96



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Attività operative

Processo Produzione



8.5

8.5.1

8.5.2

8.5.3

8.5.4

8.5.5

8.5.6

Produzione ed erogazione dei servizi _____

Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi _____

Identificazione e rintracciabilità _____

Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni _____

Preservazione _____

Attività post-consegna _____

Controllo delle modifiche _____



8.6

8.7

Rilascio di prodotti e servizi _____

Controllo degli output non conformi _____

97



UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT


Valutazione prestazioni



L'organizzazione deve determinare:

- a) cosa è necessario monitorare e misurare;
- b) i metodi per il monitoraggio, la misurazione, l'analisi e la valutazione, necessari per assicurare risultati validi;
- c) quando il monitoraggio e la misurazione devono essere eseguiti;
- d) quando i risultati del monitoraggio e della misurazione devono essere analizzati e valutati.

L'organizzazione deve valutare le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

L'organizzazione deve conservare appropriate informazioni documentate quale evidenza dei risultati.

98




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Valutazione prestazioni



Analisi e valutazione

L'organizzazione deve analizzare e valutare i dati e le informazioni appropriati che emergono dal monitoraggio e dalla misurazione.

I risultati dell'analisi devono essere utilizzati per valutare:

- a) la conformità di prodotti e servizi;
- b) il grado di soddisfazione del cliente;
- c) le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità;
- d) se la pianificazione è stata condotta efficacemente;
- e) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità;
- f) le prestazioni dei fornitori esterni;
- g) l'esigenza di miglioramenti del sistema di gestione per la qualità.

I metodi per analizzare i dati possono comprendere tecniche statistiche.




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Valutazione prestazioni

4 – Contesto dell'organizzazione (contesto, parti interessate, perimetro, processi, ecc.).

COSA

COME

QUANDO EFFETTUARE IL MONITORAGGIO

QUANDO ANALIZZARE I RISULTATI

10.2 – Non conformità e azioni correttive

EFFETTUARE IL MONITORAGGIO

ANALIZZARE I RISULTATI

ATTUARE IL MIGLIORAMENTO

9.3 – Management Review




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Valutazione prestazioni

CUSTOMER SATISFACTION



Soddisfazione del cliente

L'organizzazione deve monitorare la percezione del cliente riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte. L'organizzazione deve determinare i metodi per ottenere, monitorare e riesaminare queste informazioni.

Esempi di monitoraggio della percezione del cliente possono comprendere indagini sui clienti, informazioni di ritorno da parte del cliente sui prodotti forniti e servizi erogati, riunioni con i clienti, analisi delle quote di mercato, espressioni di gradimento, richieste di interventi in garanzia e rapporti dei venditori.

101




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Valutazione prestazioni

CUSTOMER SATISFACTION



Monitorare e comprendere come i bisogni e aspettative dei clienti sono state soddisfatte

DETERMINARE I METODI PER OTTENERE LE INFORMAZIONI

MONITORARE LA PERCEZIONE DEL CLIENTE SUL GRADO DI SODDISFACIMENTO DI BISOGNI E ASPETTATIVE

RIESAMINARE I METODI PER OTTENERE LE INFORMAZIONI

Riesaminare i metodi per ottenere le informazioni

Analizzare i risultati

102

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Audit interno

L'organizzazione deve condurre, a intervalli pianificati, audit interni allo scopo di fornire informazioni per accertare se il sistema di gestione per la qualità:

a) è conforme ai:

- 1) requisiti propri dell'organizzazione relativi al suo sistema di gestione per la qualità;
- 2) requisiti della presente norma internazionale;

b) è efficacemente attuato e mantenuto.

L'organizzazione deve:

- a) pianificare, stabilire, attuare e mantenere uno o più programmi di audit comprensivi di frequenza, metodi, responsabilità, requisiti di pianificazione e reporting, che devono tenere in considerazione l'importanza dei processi coinvolti, i cambiamenti che influiscono sull'organizzazione, e i risultati degli audit precedenti;
- b) definire i criteri e il campo di applicazione per ciascun audit;
- c) selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo tale da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit;
- d) assicurare che i risultati degli audit siano riportati al pertinente livello direzionale;
- e) adottare correzioni e azioni correttive appropriate senza indebito ritardo;
- f) conservare informazioni documentate quale evidenza dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit.

Vedere la ISO 19011 come guida.

Valutazione prestazioni

103

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Valutazione prestazioni

Obbiettivi

CONFORMITA' AI REQUISITI INTERNI

CONFORMITA' ALLA ISO 9001

SGQ EFFICACEMENTE IMPLEMENTATO E MANTENUTO

6 – Pianificazione (rischi, opportunità, obiettivi, cambiamenti, ecc.).

104




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Valutazione prestazioni



4 – Contesto dell'organizzazione (contesto, parti interessate, perimetro, processi, ecc.).

Frequenza, metodi e reporting del programma di audit in funzione di:

IMPORTANZA DEI PROCESSI

CAMBI ORGANIZZATIVI

RISULTATI DA PRECEDENTI AUDIT

105




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Riesame della Direzione

Generalità

L'alta direzione deve, a intervalli pianificati, riesaminare il sistema di gestione per la qualità dell'organizzazione, per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia, nonché l'allineamento agli indirizzi strategici dell'organizzazione.



La norma definisce:

Input al riesame di direzione

➔

Output del riesame di direzione

106

Università di Roma
CeSIntES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Miglioramento

L'organizzazione deve determinare e selezionare opportunità di miglioramento e attuare ogni azione necessaria per soddisfare i requisiti del cliente e accrescerne la soddisfazione.

Queste devono comprendere:

- il miglioramento dei prodotti e dei servizi, per soddisfare i requisiti, così come per affrontare le esigenze e le aspettative future;
- la correzione, la prevenzione o la riduzione degli effetti indesiderati;
- il miglioramento delle prestazioni e dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

Esempi di miglioramento possono comprendere correzioni, azioni correttive, miglioramento continuo, cambiamenti radicali (*breakthrough change*), innovazione e riorganizzazione.



107

Università di Roma
CeSIntES

UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT

Nc e AC

Non conformità e azioni correttive

Quando si verifica una non conformità, comprese quelle che emergono dai reclami, l'organizzazione deve:

- reagire alla non conformità e, per quanto applicabile:
 - intraprendere azioni per tenerla sotto controllo e correggerla;
 - affrontarne le conseguenze;
- valutare l'esigenza di azioni per eliminare la(e) causa(e) della non conformità, in modo che non si ripeta o non si verifichi altrove:
 - riesaminando e analizzando la non conformità;
 - determinando le cause della non conformità;
 - determinando se esistono o potrebbero verificarsi non conformità simili;
- attuare ogni azione necessaria;
- riesaminare l'efficacia di ogni azione correttiva intrapresa;
- aggiornare, se necessario, i rischi e le opportunità determinati nel corso della pianificazione;
- effettuare, se necessario, modifiche al sistema di gestione per la qualità.

Le azioni correttive devono essere adeguate agli effetti delle non conformità riscontrate.

L'organizzazione deve conservare informazioni documentate quale evidenza:

- della natura delle non conformità e di ogni successiva azione intrapresa;
- dei risultati di ogni azione correttiva.

Differences between correction, corrective action and preventive action

Correction
Put fire out (at the time)



Corrective Action
What caused fire and how to prevent recurrence (after event)



Preventive Action
Stop fire from happening (before event)



108




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Miglioramento

Miglioramento continuo

L'organizzazione deve migliorare in modo continuo l' idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

L'organizzazione deve considerare i risultati dell'analisi e valutazione, e gli output del riesame di direzione, per determinare se ci sono esigenze od opportunità che devono essere considerate come parte del miglioramento continuo.



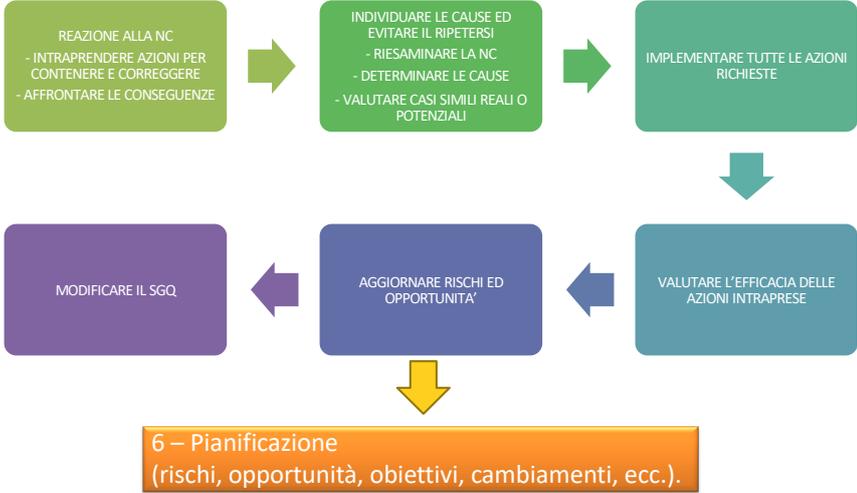
109




UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA «TOR VERGATA»
CORSI SECURITY MANAGEMENT



Miglioramento



110



AMALIA LUCIA FAZZARI

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

fazzari@economia.uniroma2.it