

PROTOCOLLO “K-B8S”

Sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione

PROTOCOLLO “K-B8S”

SOMMARIO

Protocollo per un modello di sistema di pianificazione controllo di gestione, applicabile a tutte le organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni, dal tipo, e dai prodotti/servizi forniti. Esso può essere impiegato per uso interno, per scopi contrattuali e di attestazione.

Il presente protocollo è stato redatto seguendo i punti della norma ISO.9001-2008 per poterlo accoppiare coerentemente.

Sistemi di Pianificazione e Controllo di Gestione

INDICE

0 INTRODUZIONE

- 0.1 Generalità
- 0.2 Compatibilità con altri sistemi di gestione

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

- 1.1 Generalità
- 1.2 Applicazione

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

3 TERMINI E DEFINIZIONI

4 SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

- 4.1 Requisiti generali
- 4.2 Requisiti relativi alla documentazione

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

- 5.1 Impegno della direzione
- 5.2 Attenzione focalizzata al cliente
- 5.3 Politica
- 5.4 Pianificazione
- 5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione
- 5.6 Riesame da parte della direzione

6 GESTIONE DELLE RISORSE

- 6.1 Messa a disposizione delle risorse
- 6.2 Risorse umane
- 6.3 Infrastrutture
- 6.4 Ambiente di lavoro

7 REALIZZAZIONE

- 7.1 Pianificazione della realizzazione
- 7.2 Processi relativi al cliente
- 7.3 Progettazione e sviluppo
- 7.4 Approvvigionamento
- 7.5 Produzione ed erogazione di servizi
- 7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione

8 MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

- 8.1 Generalità
- 8.2 Monitoraggi e misurazioni
- 8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
- 8.4 Analisi dei dati
- 8.5 Miglioramento

0 INTRODUZIONE

0.1 Generalità

L'adozione di un sistema di pianificazione e controllo di gestione è una decisione dell'alta direzione dell'organizzazione, finalizzata all'identificazione di obiettivi strategici ed alla verifica del loro conseguimento.

La progettazione e l'attuazione di un sistema di pianificazione e controllo di gestione nascono dall'esigenza di poter disporre di strumenti che permettano di avere informazioni oggettive e tempestive in merito alle prestazioni economiche e finanziarie, al fine di valutare la correttezza strategica delle decisioni dell'organizzazione.

Il sistema di pianificazione e controllo di gestione è finalizzato all'identificazione, da parte dell'organizzazione, di obiettivi strategici ed alla verifica del loro conseguimento, operando con una logica di programmazione ed analisi tempestiva dei risultati per un utilizzo ottimale delle proprie risorse.

Tale modello consente di indirizzare l'organizzazione verso obiettivi di redditività, di equilibrio finanziario ed etici che assicurino lo sviluppo e la permanenza nel mercato.

Il presente Protocollo è fondato sui seguenti principi generali:

- decisioni basate su dati certi
- assunzione di responsabilità
- consapevolezza
- efficacia ed efficienza
- approccio sistemico alla gestione
- comunicazione con le parti interessate
- tempestività
- trasparenza
- miglioramento continuo.

Il presente protocollo è una linea guida per l'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo di gestione ed è strutturato in maniera tale da riportare le indicazioni in merito alla sua applicazione.

0.2 Compatibilità con altri sistemi di gestione

Il presente protocollo è stato sviluppato in maniera coerente rispetto alla ISO 9001:2008 (sistemi di gestione per la qualità) e concepito per essere ad essa complementare, anche se può trovare applicazione indipendentemente dall'esistenza in azienda di un sistema di gestione della qualità. Pur avendo la norma ISO ed il presente protocollo scopi differenti, essi presentano strutture simili al fine di facilitarne l'utilizzazione.

Il sistema di pianificazione e controllo di gestione è uno strumento indispensabile affinché un'organizzazione, di qualsiasi dimensione, possa programmare e misurare le proprie prestazioni in maniera integrata con altri strumenti di gestione.

Qualora l'organizzazione abbia un sistema strutturato in conformità ai requisiti della ISO 9001:2008, essa potrà integrare i documenti dello stesso con la definizione e l'applicazione degli elementi necessari per la conformità al protocollo K-B8S.

Per le organizzazioni prive di un sistema di gestione della qualità strutturato, l'applicazione del protocollo K-B8S crea le premesse per la successiva implementazione di un modello conforme alla ISO 9001:2008.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1 Generalità

Il presente protocollo specifica i requisiti di un sistema di pianificazione e controllo di gestione quando un'organizzazione ha l'esigenza di:

- a) pianificare obiettivi aziendali e misurarne il raggiungimento
- b) dimostrare la capacità di garantire un adeguato controllo dei propri processi
- c) esplicitare le prestazioni aziendali in valori economici, finanziari e patrimoniali
- d) massimizzare la propria efficacia comunicativa ed informativa.

1.2 Applicazione

Tutti i requisiti del protocollo sono di carattere generale e applicabile a tutte le organizzazioni, indipendentemente da tipo, dimensione e prodotti/servizi forniti.

Qualora alcuni requisiti del presente protocollo non possano trovare applicazione a causa della natura dell'organizzazione e dei suoi prodotti, può essere esaminata la possibilità di una loro esclusione.

Le dichiarazioni di non applicabilità sono accettabili limitatamente ai requisiti del punto 7, purché non abbiano influenza sulla capacità dell'organizzazione di garantire un sistema di pianificazione e controllo di gestione dei propri processi.

Il Protocollo è applicabile ad un'organizzazione nel suo complesso, e non può essere applicato solamente ad una sua parte (per es. linee di prodotti, filiali, stabilimenti, ecc.).

Le eventuali non applicazioni (o esclusioni) possono riferirsi ai soli paragrafi del punto 7 del protocollo le cui attività non sono presenti (né all'interno, né se demandate all'esterno) presso l'organizzazione (per es. 7.3).

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il sistema di pianificazione e controllo di gestione ha il suo fondamento nelle tecniche di gestione e di conduzione d'impresa.

Le organizzazioni che intendono adottare e attestare il loro sistema in conformità al protocollo K-B8S, sono tenute a prendere in considerazione come riferimenti normativi, oltre ai principi di buona prassi di gestione aziendale e le norme sui sistemi di gestione, anche:

- Il Codice Civile
- Principi nazionali dei Dottori Commercialisti
- Principi contabili internazionali IAS (International Accounting Standard)
- L'accordo definito "Basilea 2"
- Dlgs. n. 231/2001

nella loro versione più recente.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente protocollo, si applicano i termini e le definizioni riportati nella ISO 9000:2005. In particolare e in aggiunta si definisce "sistema di pianificazione e controllo di gestione" un insieme di attività e di strumenti con cui l'alta direzione rileva se la gestione dell'impresa sta conseguendo gli obiettivi formulati in sede di programmazione, secondo criteri di economicità ed equilibrio patrimoniale/finanziario.

In particolare e in aggiunta si definiscono i seguenti termini:

Dati contabili: documenti, dati e registrazioni contabili dell'organizzazione, sintetizzati in bilanci economico/patrimoniali di periodo.

Dati non contabili: tutti gli altri dati, che non siano contabili o di contabilità analitica, utilizzati dai sistemi di Pianificazione e Controllo per approfondire la conoscenza dei fenomeni aziendali, ad esempio: dati statistici, dati di prodotti venduti, dati di prodotti/servizi acquistati, dati provenienti dalla produzione come tempi macchina, tempi di lavoro della manodopera, costi/ora, etc.

Budget: strumento di programmazione dell'attività di un'organizzazione e di controllo dei risultati per la valutazione degli eventuali scostamenti tra i dati programmati e quelli raggiunti.

Report: documento di sintesi e comunicazione dei risultati dell'azienda sia parziali che complessivi ideato per il tipo di interlocutore a cui è destinato.

Contatore di cruscotto: strumento di sintesi e comunicazione dei risultati dell'azienda, sia parziali che complessivi, ideato per il tipo di dato da rappresentare e per il tipo di interlocutore al quale è destinato.

NIL (Non in linea): indicatore usato per evidenziare nei contatori, scostamenti dei dati rispetto ad un parametro.

Parti interessate: portatori di interessi che possono essere messi a conoscenza dell'andamento aziendale quali, a titolo esemplificativo, azionisti, istituti di credito, altri finanziatori, commercialisti, revisori contabili e sindaci, dipendenti e manager dell'organizzazione, clienti e fornitori.

Organizzazione: insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni.

Ai fini del presente protocollo, il termine di azienda potrà essere utilizzato come sinonimo del termine organizzazione.

4 SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

4.1 Requisiti generali

L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare e tenere aggiornato il sistema di pianificazione e controllo di gestione e migliorarne, con continuità, l'efficacia in accordo con i requisiti del presente protocollo.

Il protocollo è basato sui seguenti principi generali:

Decisioni fondate su dati certi: l'affidabilità dei dati elaborati e forniti dall'organizzazione rappresenta la caratteristica fondamentale per il supporto delle decisioni strategiche dell'organizzazione.

Assunzione di responsabilità: le risultanze fornite dal sistema permettono di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione e dei soggetti coinvolti nel processo decisionale.

Consapevolezza: il sistema, fornendo informazioni oggettive consuntive e/o prospettive, contribuisce a creare conoscenza e consapevolezza sull'andamento dell'organizzazione.

Efficacia ed efficienza: rappresentano la capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi prestabiliti con la razionalizzazione delle risorse impiegate.

Approccio sistemico alla gestione: l'identificazione, la comprensione e la gestione correlata dei processi contribuiscono ad accrescere l'efficacia e l'efficienza con cui l'organizzazione persegue i propri obiettivi.

Comunicazione con le parti interessate: un'organizzazione e le sue parti interessate possono avere un notevole livello di interdipendenza, ed una maggiore conoscenza e trasparenza delle informazioni può contribuire ad un miglioramento nella comunicazione e quindi alla capacità di creare valore.

Tempestività: la tempestività nella raccolta ed elaborazione dei dati risulta fondamentale per la capacità di fornire le informazioni in tempo utile per le decisioni nella gestione dell'organizzazione.

Trasparenza: l'organizzazione, rendendo trasparenti le azioni e gli intenti, aumenta la comunicazione tra le parti interessate e di conseguenza incrementa l'efficacia e la consapevolezza delle loro azioni.

Miglioramento continuo: il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere obiettivo permanente dell'organizzazione.

Il sistema di pianificazione e controllo di gestione dovrebbe prevedere l'attuazione ed il mantenimento di:

un **Sistema organizzativo**, inteso come l'insieme di responsabilità individuate a vari livelli dell'organizzazione e la definizione delle modalità operative (vedi par. 4.2.1, par. 5.5);

un **Sistema informativo**, inteso come l'insieme delle informazioni contabili e non contabili necessarie al fine di porre l'alta direzione nella condizione di prendere decisioni consone agli obiettivi prefissati e di quantificare sia gli scopi che i risultati ottenuti (vedi par. 5.4, par. 5.6, par. 8.4).

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

4.2.1 Generalità

La documentazione del sistema di pianificazione e controllo di gestione, che può differire da un'organizzazione all'altra in funzione della dimensione, del tipo di attività e della complessità dei processi, deve includere:

- a) la politica per le attività di pianificazione e controllo;
- b) un documento che governi le attività di pianificazione e controllo dei propri processi;
- c) le registrazioni poste in essere e le modalità adottate per la loro gestione;
- d) altri documenti necessari per assicurare la validità del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

La documentazione può avere qualunque forma o tipo di supporto.

L'organizzazione dovrebbe definire la documentazione del sistema di pianificazione e controllo di gestione tramite:

- redazione di una politica in merito all'attività di controllo di gestione e pianificazione (par. 5.3);
- redazione di un documento (ad esempio una procedura dedicata) che definisca le responsabilità e le attività di pianificazione e controllo (par. 7.1);
- creazione di strumenti di raccolta dati, siano essi cartacei o informatici.

Tale documentazione può essere ulteriormente arricchita con altri strumenti se ritenuti necessari dall'organizzazione.

La documentazione può presentarsi in ogni forma o supporto (anche solo informatico) purché rispondente alle esigenze dell'organizzazione.

La documentazione dovrebbe considerare le esigenze informative delle parti interessate (come ad esempio definizione e fornitura di informazioni e report a banche, finanziatori, etc.).

Dovrebbe essere assicurato l'accesso alla documentazione al personale dell'organizzazione ed alle altre parti interessate, coerentemente con la politica di diffusione delle informazioni per la comunicazione adottata dall'organizzazione.

4.2.2 Manuale del sistema di gestione

Il presente protocollo non richiede un manuale specifico per la definizione del sistema di pianificazione e controllo che l'organizzazione ha comunque la facoltà di definire. Qualora la stessa sia in possesso di un manuale per il sistema di gestione qualità, questo potrà essere integrato con le informazioni relative al sistema di pianificazione e controllo di gestione.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

I documenti richiesti dal sistema di pianificazione e controllo di gestione devono essere tenuti sotto controllo.

L'organizzazione dovrebbe stabilire le modalità necessarie per:

- definire i soggetti autorizzati e le modalità di accesso alla documentazione;
- assicurare che le pertinenti versioni dei documenti siano disponibili sui luoghi di lavoro nei tempi corretti;
- assicurare la rintracciabilità dei documenti e dei loro contenuti (anche in forma informatica);
- assicurare modalità di identificazione delle modifiche sui modelli di registrazione e/o report;
- definire le modalità di corretta fruizione della documentazione di origine esterna nella versione aggiornata;
- assicurare che i documenti di origine esterna siano opportunamente identificati e gestiti.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni

Le registrazioni devono essere predisposte e conservate per fornire evidenza della conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del sistema di pianificazione e controllo di gestione. Le registrazioni devono rimanere leggibili, facilmente identificabili e rintracciabili.

L'organizzazione dovrebbe definire delle modalità per l'identificazione, l'archiviazione, la protezione, la reperibilità, la durata di conservazione nonché per l'eliminazione delle registrazioni, siano esse cartacee o informatiche.

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

5.1 Impegno dell'alta direzione

L'alta direzione deve fornire evidenza del suo impegno nello sviluppo e nella messa in atto del sistema di pianificazione e controllo di gestione e nel miglioramento continuo della sua efficacia:

- a) comunicando all'organizzazione l'importanza di ottemperare ai requisiti gestionali ed a quelli cogenti applicabili;
- b) stabilendo la politica per la pianificazione ed il controllo di gestione;
- c) assicurando che siano definiti gli obiettivi misurabili;
- d) effettuando i riesami da parte dell'alta direzione;
- e) assicurando la disponibilità di risorse;

Il coinvolgimento e l'impegno attivo dell'alta direzione sono condizioni essenziali per lo sviluppo ed il mantenimento di un sistema di pianificazione e controllo di gestione efficace, in grado di procurare benefici non solo all'organizzazione ma anche alle parti interessate.

Per ottenere benefici dal sistema di pianificazione e controllo di gestione è necessario che l'alta direzione faccia propri e divulghi a tutta l'organizzazione i principi enunciati al par. 4.1, e metta a disposizione le risorse necessarie al fine di:

- rendere operativa una struttura organizzativa basata su una chiara attribuzione delle responsabilità;
 - realizzare un meccanismo di rilevazione, costituito dall'insieme degli strumenti contabili e non, in grado di esprimere in termini monetari sia gli obiettivi che i consuntivi;
 - attuare un meccanismo di controllo fondato su una metodologia determinata;
 - renda "coerente e integrato" il sistema con tutte le variabili che definiscono il quadro organizzativo (struttura organizzativa, sistema di pianificazione strategico, stile di direzione, ecc..).
- L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dall'ottemperanza ai paragrafi: 5.3, 5.4.1, 5.5.1 e 5.6.

5.2 Attenzione focalizzata al cliente

Non applicabile. Tale paragrafo è inserito per coerenza con la numerazione della ISO 9001:2008. Il requisito 5.2 risulta non applicabile. Ciò premesso, l'alta direzione potrebbe assicurare, attraverso l'implementazione del sistema di pianificazione e controllo, il soddisfacimento delle aspettative richieste dalle parti interessate, prendendo in esame i benefici potenziali che potrebbero derivare dalla collaborazione con le medesime (banche, fornitori, azionisti, risorse interne) al fine di creare un reciproco valore aggiunto.

Per soddisfare le esigenze delle parti interessate, l'alta direzione dovrebbe:

- identificare queste ultime
- definire adeguatamente le loro aspettative, in modo che siano chiari gli obiettivi di controllo (ad es. per gli azionisti quello del mantenimento ed accrescimento del valore del loro capitale investito e/o il raggiungimento della mission aziendale; per gli istituti di credito quello dell'analisi del rischio finanziario, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di rating, etc.)
- tradurre le loro richieste in obiettivi specifici, e condividerli con i soggetti competenti all'interno dell'organizzazione.

5.3 Politica

L'alta direzione deve definire un'adeguata politica per le attività di pianificazione e controllo di gestione.

L'alta direzione dovrebbe utilizzare la politica come un mezzo per condurre l'organizzazione verso il miglioramento delle sue prestazioni.

La politica per la pianificazione e il controllo di gestione dovrebbe costituire una parte paritaria e coerente della politica e della strategia generale dell'organizzazione.

La politica dovrebbe inoltre:

- essere coerente con le prospettive e le strategie dell'alta direzione per il futuro dell'organizzazione;
- far comprendere e perseguire gli obiettivi del sistema di pianificazione e controllo di gestione a tutta l'organizzazione;

- dichiarare l'impegno dell'alta direzione per l'implementazione ed il miglioramento del sistema e la disponibilità di risorse adeguate per la realizzazione degli obiettivi;
 - aiutare a promuovere l'impegno attraverso una chiara capacità di guida da parte dell'alta direzione;
 - inquadrare il miglioramento continuo in rapporto alle esigenze ed alle aspettative delle parti interessate;
 - essere formulata e comunicata in modo efficace;
- La politica del sistema di pianificazione e controllo di gestione dovrebbe essere nota all'organizzazione e alle eventuali parti interessate.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi

L'alta direzione deve definire e formalizzare, aggiornare e verificare periodicamente obiettivi misurabili sui principali vantaggi competitivi dell'organizzazione.

L'alta direzione in funzione della propria dimensione e/o tipologia di attività, dovrebbe definire uno o più documenti programmatici contenenti parametri chiave per assicurare la stabilità e la sopravvivenza dell'azienda nel tempo, prevedendo:

- ricavi per intera organizzazione, prodotto, cliente, area di business;
 - costi per intera organizzazione, prodotto, cliente, area di business;
 - margine di contribuzione aziendale per prodotto cliente area di business;
 - risultato economico operativo;
 - obiettivi strategici a breve ed eventualmente a medio lungo periodo;
 - previsione della tesoreria (pianificazione di entrate e uscite correnti e non) in modo da evidenziare che non ci siano criticità nella gestione;
 - progettazione e innovazione di prodotto e/o servizio (come l'azienda pianifica la progettazione e l'uscita sul mercato dei suoi prodotti e/o servizi);
 - prestazione dei processi;
 - miglioramento dei prodotti/processi;
 - previsione di risorse (in termini di risorse umane, infrastrutture) e relativi investimenti;
- Nella stesura del documento programmatico dovranno essere considerate la coerenza tra investimenti e risultati economici previsti (equilibrio finanziario) nonché la valutazione di scenari alternativi.

L'evidenza del documento programmatico potrà essere esplicitata tramite gli strumenti utilizzati dall'organizzazione (ad esempio: business plan, budget, etc.).

L'alta direzione dovrebbe inoltre dotarsi di uno strumento informatico (come ad esempio il software LEADER) che riassume i principali indicatori dell'andamento economico-patrimoniale e finanziario dell'organizzazione, atti a verificare il raggiungimento degli obiettivi.

5.4.2 Pianificazione del sistema di pianificazione e controllo di gestione

L'alta direzione deve assicurare che la costruzione ed il governo di un sistema di pianificazione e controllo aziendale siano pianificati e attuati.

L'alta direzione deve assumersi la responsabilità di pianificare la realizzazione del sistema di pianificazione e controllo di gestione. Questo significa definire:

- gli obiettivi strategici che il sistema dovrà monitorare;
- gli obiettivi organizzativi da raggiungere con l'implementazione del sistema, in modo che esso stesso diventi una procedura per l'organizzazione;
- i tempi entro i quali il sistema dovrebbe diventare operativo ed essere efficace;
- i criteri per la validazione del sistema.

L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dalla messa a regime del sistema con la possibilità di ottenere dati certi in merito alle prestazioni dell'organizzazione e di poter pianificare il periodo successivo.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

L'alta direzione deve definire le responsabilità (di figure e persone) in merito alle attività legate al sistema di pianificazione e controllo di gestione.

L'alta direzione deve attribuire al personale dell'organizzazione autorità e responsabilità (per esempio: tramite un organigramma ed un eventuale mansionario), per permettergli di contribuire al raggiungimento degli obiettivi e favorire il coinvolgimento, la motivazione e l'impegno.

5.5.2 Rappresentante della direzione

L'alta direzione deve attribuire ad un componente della propria struttura la responsabilità e l'autorità per assicurare che i processi necessari per il sistema di pianificazione e controllo di gestione siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati.

L'alta direzione deve nominare un proprio rappresentante, conferendogli la necessaria autorità, per garantire:

- l'implementazione ed il corretto funzionamento del sistema di pianificazione e controllo di gestione;
- la veridicità e la congruità dei dati del sistema;

Il rappresentante dell'alta direzione dovrebbe riferire a quest'ultima e mantenere i contatti con le altre parti interessate alle informazioni.

Il rappresentante, soprattutto in organizzazioni di modeste dimensioni, può coincidere con l'alta direzione.

5.5.3 Comunicazione interna

L'alta direzione deve assicurare che siano attivati adeguati processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione, in termini di mezzi, frequenza e contenuti in merito ai risultati del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

L'alta direzione dell'organizzazione dovrebbe attuare un efficace processo di comunicazione della politica, dei requisiti, delle strategie, degli obiettivi e dei risultati raggiunti.

La diffusione di queste informazioni può aiutare a migliorare le prestazioni dell'organizzazione coinvolgendo il personale nel perseguimento degli obiettivi.

Le modalità di comunicazione dovrebbero comprendere, per esempio:

- la divulgazione a inizio periodo degli obiettivi pianificati;
- la definizione di un calendario di incontri periodici di confronto;
- la predisposizione di strumenti di comunicazione interna, mezzi audiovisivi ed elettronici, come la posta elettronica ed i siti web, notiziari, periodici aziendali, ecc.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.6.1 Generalità

L'alta direzione deve, ad intervalli prestabiliti e adeguati, effettuare dei riesami del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

L'alta direzione deve utilizzare il riesame come uno strumento di analisi e verifica periodica delle prestazioni dell'organizzazione e per individuare opportunità di miglioramento.

La programmazione dei riesami dovrebbe poter facilitare la tempestiva messa a disposizione di dati utili per la pianificazione strategica dell'organizzazione.

L'attività di riesame dovrebbe distinguersi in due tipologie:

Riesame dei dati della gestione

- valutazione periodica con cadenza ravvicinata (almeno trimestrale) dei risultati della gestione, con l'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di programmazione ed il mantenimento dell'equilibrio finanziario ai fini di ridurre il rischio.

Riesame del sistema

- valutazione, almeno con cadenza annuale, di tutta l'organizzazione del sistema di pianificazione e controllo di gestione analizzando il grado di efficacia e efficienza.

Le attività di riesame devono essere documentate.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Gli elementi in ingresso per il riesame da parte dell'alta direzione devono comprendere informazioni riguardanti la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati sui principali vantaggi competitivi dell'organizzazione.

Il **riesame dei dati della gestione** dovrebbe prendere in considerazione informazioni in merito ai seguenti aspetti:

- parametri chiave rilevati per assicurare la stabilità e la sopravvivenza dell'azienda nel tempo;
- ricavi per l'intera organizzazione, prodotto, cliente, area di business;
- costi per l'intera organizzazione, prodotto, cliente, area di business;
- margine di contribuzione aziendale per prodotto, cliente, area di business;
- risultato economico operativo;
- obiettivi strategici a breve, ed eventualmente a medio lungo periodo;
- gestione della tesoreria (pianificazione di entrate e uscite correnti e non) in modo da evidenziare che non ci siano criticità nella gestione;
- progettazione e innovazione di prodotto e/o servizio (come l'azienda pianifica la progettazione e l'uscita sul mercato dei propri prodotti e/o servizi);
- miglioramento dei prodotti/processi;
- gestione di risorse (in termini di risorse umane, infrastrutture) e relativi investimenti.

Il **riesame del sistema** di pianificazione e controllo dovrebbe prendere in considerazione i seguenti parametri:

- i resoconti derivanti dal "riesame dati della gestione";
- i risultati delle verifiche ispettive;
- le prestazioni dei processi e la conformità dei dati;
- la verifica dei NIL (non in linea) di sistema;
- lo stato delle azioni correttive e preventive;
- eventuali informazioni di ritorno dalle parti interessate;
- le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dall'alta direzione;
- le modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di pianificazione e controllo di gestione;
- i risultati delle attività di miglioramento;
- le raccomandazioni per il miglioramento.

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

Gli elementi in uscita dal riesame effettuato dall'alta direzione devono comprendere decisioni ed azioni finalizzate al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione e all'efficacia del sistema di gestione coerentemente con i risultati derivanti dagli strumenti di monitoraggio adottati.

Gli elementi in uscita dal **riesame dei dati della gestione** dovrebbero consistere in decisioni finalizzate al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione nella gestione corrente (per esempio conferma o aggiornamento degli obiettivi, eventuali azioni correttive da intraprendere).

Gli elementi in uscita dal **riesame del sistema di pianificazione e controllo di gestione** dovrebbero comprendere decisioni ed azioni relative a:

- miglioramento dell'efficacia del sistema di pianificazione e controllo;
- fabbisogno di risorse.

6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Messa a disposizione delle risorse

L'organizzazione dovrebbe individuare e rendere disponibili le risorse necessarie per attuare, tenere aggiornato il Sistema di pianificazione e controllo e migliorare in modo continuo la sua efficacia.

L'alta direzione dovrebbe assicurare che siano individuate e rese disponibili le risorse essenziali per attuare le strategie e perseguire gli obiettivi dell'organizzazione. Le risorse possono essere economiche, finanziarie o riguardare il personale, le infrastrutture, i software, l'ambiente di lavoro, le informazioni, i partner ed i fornitori di servizi attinenti il sistema di pianificazione e controllo.

Per migliorare le prestazioni dell'organizzazione si dovrebbe porre particolare attenzione a:

- tempestiva disponibilità delle risorse, tenendo conto delle opportunità e dei vincoli;
- miglioramento delle competenze attraverso l'addestramento, l'istruzione e l'apprendimento mirati;
- sviluppo della leadership e dei profili per i futuri quadri dirigenti dell'organizzazione;
- strutture organizzative, incluse le esigenze per la gestione di progetti particolari;
- gestione delle informazioni;
- risorse tecnologiche;
- risorse intangibili, come la proprietà intellettuale;
- risorse e meccanismi che incoraggiano il miglioramento innovativo e continuo.

L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dalla trattazione di quanto sopra elencato nei documenti di pianificazione e programmazione, nonché nei diversi riesami.

6.2 Risorse umane

6.2.1 Generalità

Il personale che esegue attività che hanno influenza sul sistema di pianificazione e controllo di gestione deve essere competente sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza.

L'organizzazione deve definire un budget di spesa in relazione all'impiego di risorse umane.

L'organizzazione dovrebbe individuare al proprio interno le risorse umane con le competenze ed il grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza necessarie per lo svolgimento delle attività connesse al sistema di pianificazione e controllo di gestione.

L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dall'identificazione di tali risorse e dalla compilazione di apposite schede individuali con i relativi dati.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

L'organizzazione deve:

- a) definire la competenza necessaria per il personale che svolge attività che hanno influenza sul sistema di pianificazione e controllo di gestione;
- b) fornire addestramento o intraprendere altre azioni per soddisfare tale esigenza;
- c) valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- d) assicurare che il personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi.

L'organizzazione deve definire un budget di spesa in relazione alla formazione e all'addestramento delle risorse umane.

Competenza

Nel valutare le competenze necessarie, utili indicazioni possono provenire da fonti quali:

- stato attuale delle competenze dei singoli individui;
- requisiti di tipo cogente e norme che gravano sull'organizzazione;
- esigenze future, collegate ai piani ed agli obiettivi strategici e operativi;
- esigenze di ricambio dei responsabili e della forza lavoro;
- cambiamenti nei processi, nelle attrezzature e nelle apparecchiature dell'organizzazione.

Consapevolezza e addestramento

L'obiettivo è quello di dotare il personale delle conoscenze e delle abilità che, unitamente all'esperienza, ne migliorino la competenza. La formazione e l'addestramento dovrebbero enfatizzare l'importanza di soddisfare i requisiti, le esigenze e le aspettative delle altre parti interessate. Questi dovrebbero inoltre rendere il personale consapevole delle conseguenze, per se stesso e per l'organizzazione, derivanti da una mancata ottemperanza ai requisiti.

La pianificazione delle esigenze di formazione e di addestramento (da documentarsi in un apposito piano) dovrebbe tener conto del livello di sviluppo del personale, della cultura dell'organizzazione e della natura di eventuali modifiche apportate (o da apportare) ai processi dell'organizzazione.

Essa dovrebbe prendere in esame:

- l'esperienza del personale;
- le conoscenze implicite ed esplicite;
- le abilità di leadership e di gestione;
- gli strumenti per la pianificazione ed il miglioramento;
- la creazione di gruppi di lavoro;
- la capacità di risolvere i problemi;
- la conoscenza dei mercati, delle esigenze e delle aspettative dei clienti, nonché delle altre parti interessate;
- la creatività e l'innovazione.

Per facilitare il coinvolgimento del personale, la formazione e l'addestramento dovrebbero anche comprendere:

- la visione del futuro dell'organizzazione;
- le politiche, le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione;
- il cambiamento e lo sviluppo organizzativo;
- l'avvio e l'attuazione dei processi di miglioramento;
- l'impatto dell'organizzazione sulla società;
- i programmi per l'inserimento di nuovo personale;
- i programmi di aggiornamento periodico per il personale già addestrato;
- i benefici derivanti dalla creatività e dall'innovazione.

I piani di addestramento dovrebbero comprendere:

- gli obiettivi;
- i programmi e le metodologie;
- le risorse necessarie;
- l'individuazione dei necessari supporti interni;
- la quantificazione economica di tali attività;
- la valutazione del miglioramento delle competenze del personale;
- la misura dell'efficacia e dell'impatto sull'organizzazione.

La formazione e l'addestramento forniti dovrebbero essere valutati in termini di efficacia in riferimento agli obiettivi prestabiliti (per esempio con test, verifiche in campo, esiti di verifiche ispettive interne, etc.).

L'alta direzione dovrebbe, per una corretta ed un'efficiente implementazione del sistema di pianificazione e controllo, definire un budget di spesa per le attività di formazione.

6.3 Infrastrutture

L'organizzazione deve definire, predisporre e mantenere strumenti necessari ed adeguati per ottenere la conformità ai requisiti del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

L'organizzazione deve definire un budget di spesa in relazione alle infrastrutture.

L'infrastruttura principale richiesta all'organizzazione è il sistema informativo.

Il sistema informativo utilizzato per la pianificazione ed il controllo di gestione dovrebbe essere unico e dedicato, in modo da avere dati stabili sui quali fondare le analisi; dovrebbe inoltre essere composto da vari livelli di archiviazione dei dati, per consentirne la rintracciabilità e la verificabilità partendo dai livelli più bassi dell'organizzazione.

La struttura ideale dovrebbe prevedere l'identificazione del dato a più livelli, in modo da formare un flusso di informazioni con un grado di controllo crescente:

Un I° livello, in cui risiedono informazioni di base, (dati grezzi) come dati contabili, non contabili (per esempio: dati di produzione) e di contabilità analitica, prima della loro integrazione, completi dei riferimenti in grado di consentirne la rintracciabilità. Tali informazioni sono normalmente gestite dalle funzioni operative.

Un II° livello, in cui risiedono informazioni strutturate in aggregazioni di dati, in modo da ottenere elementi significativi per il sistema di controllo (come ad esempio il software LEADER). Tali informazioni sono normalmente gestite dalla funzione pianificazione e controllo di gestione.

Un III° livello, in cui risiedono informazioni ulteriormente strutturate e aggregate, utili per consentire l'analisi e l'elaborazione di scenari a consuntivo e preventivo per l'alta direzione. Tali informazioni sono normalmente gestite dalla funzione pianificazione e controllo di gestione.

Il sistema informativo dovrebbe prevedere una struttura di NIL (non in linea) per ogni livello, che evidenzia e consenta di rintracciare gli scostamenti da parametri predefiniti, al fine di valutare la correttezza e la congruità dei dati elaborati dal sistema di pianificazione e controllo. Tale sistema può essere composto da un software (come ad esempio il LEADER), un file informatico, o da un sistema di documentazione cartacea.

6.4 Ambiente di lavoro

Non applicabile. Tale paragrafo è inserito per coerenza con la numerazione della ISO 9001:2008.

7 REALIZZAZIONE

7.1 Pianificazione della realizzazione

L'organizzazione deve definire e attivare i processi richiesti per lo sviluppo e la gestione del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

La pianificazione del sistema deve essere coerente con i requisiti degli altri processi.

Oltre a quanto riportato nei punti seguenti, l'organizzazione deve definire procedure e strumenti per la quantificazione e il monitoraggio del processo amministrativo e dei processi di supporto incluse le risorse umane e le infrastrutture (cap. 6), mantenendo l'equilibrio finanziario con un'adeguata pianificazione della tesoreria.

L'organizzazione deve sviluppare e documentare una procedura che disciplini le fasi di pianificazione dalla raccolta dei dati sino alla definizione dei documenti programmatici.

L'alta direzione dovrebbe elaborare un calendario che comprenda almeno le seguenti attività con le relative responsabilità:

- la simulazione della chiusura del periodo
- l'identificazione degli obiettivi
- la raccolta delle informazioni per creare il budget
- la creazione del budget
- la verifica di fattibilità del budget
- l'approvazione del budget
- la definizione dei momenti di confronto e controllo
- la divulgazione del budget.

Le attività programmate dal calendario dovrebbero prevedere adeguate registrazioni.

7.2 Processi relativi al cliente

L'organizzazione deve definire procedure e strumenti per la quantificazione e il monitoraggio dei processi inerenti l'area relativa al cliente.

L'organizzazione, in relazione alla gestione delle attività commerciali, dovrebbe rendere disponibili informazioni esaustive e tempestive quali:

- budget di vendita complessivo e analitico per cliente, prodotto e/o servizio, area geografica e, se esistente, per la rete di vendita (filiali, distributori, agenti, area manager, etc.);
- statistiche di vendita suddivise per cliente, prodotto e/o servizio, area geografica, contenenti numero di prodotti venduti e valore sia unitario che complessivo del venduto;
- analisi delle marginalità per prodotto e/o servizio, per cliente, per area geografica, etc.;
- obiettivi di mercato;
- fattori critici e di successo per le proprie attività di marketing;
- definire un budget di spesa rispetto al quale valutare le variazioni a consuntivo;

7.3 Progettazione e sviluppo

L'organizzazione deve definire procedure e strumenti per la quantificazione e il monitoraggio dei processi inerenti l'area relativa a progettazione e sviluppo.

L'organizzazione, in relazione alla gestione delle attività di progettazione e sviluppo, dovrebbe:

- rendere disponibili informazioni esaustive e tempestive in merito a pianificazione e rendicontazione di progetti e/o di nuovi prodotti;
- valorizzazione della distinta base di prodotto con elenco dei fattori critici, quali: ciclo del processo produttivo, materiali da impiegare, etc;
- definire un budget di spesa rispetto al quale valutare le variazioni a consuntivo;

7.4 Approvvigionamento

L'organizzazione deve definire procedure e strumenti per la quantificazione e il monitoraggio dei processi inerenti l'area relativa agli approvvigionamenti.

L'organizzazione, in relazione alla gestione delle attività relative al processo di approvvigionamento, dovrebbe:

- rendere disponibili informazioni esaustive e tempestive in merito alla valutazione dei fornitori relativamente ad obiettivi prefissati quali: costo, affidabilità, capacità produttiva, etc.;

- definire un budget degli acquisti rispetto al quale valutare le variazioni a consuntivo;

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

L'organizzazione deve definire procedure e strumenti per la quantificazione e il monitoraggio dei processi inerenti l'area relativa alla produzione/erogazione.

L'organizzazione, in relazione alla gestione delle attività relative al processo di produzione/erogazione del servizio/i, dovrebbe:

- rendere disponibili informazioni esaustive e tempestive in merito a processi produttivi (per es. quantità prodotte, servizi erogati, costi del personale e di eventuali macchinari impiegati, rilavorazioni, scarti, non conformità, etc.);
- valorizzazione magazzini e/o lavori in corso;
- costi vari di produzione e/o erogazione dei servizi;
- definire un budget di spesa rispetto al quale valutare le variazioni a consuntivo.

7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione

L'organizzazione deve assicurare che i dispositivi per i monitoraggi necessari a fornire evidenza della conformità degli strumenti determinati nel cap. 7 garantiscano l'attendibilità dei dati.

Per dispositivi di monitoraggio si intendono eventuali software dedicati al sistema di pianificazione e controllo per i quali, qualora siano utilizzati, deve essere confermata l'adeguatezza a funzionare per le previste applicazioni. Questa conferma dovrebbe precedere l'utilizzazione iniziale e, quando necessario, va ripetuta (per esempio: a seguito di aggiornamenti e / o correzioni).

La conferma può essere ottenuta anche tramite delle verifiche dei dati con modalità alternative.

8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

8.1 Generalità

L'organizzazione deve pianificare ed attuare i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari a:

- a) assicurare la conformità del sistema di pianificazione e controllo di gestione;
 - b) verificare tempestivamente il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari;
 - c) migliorare in modo continuo l'efficacia del sistema di pianificazione e controllo di gestione.
- Questo dovrebbe comprendere l'individuazione dei metodi applicabili, incluse le tecniche statistiche e l'estensione della loro utilizzazione.

Le informazioni ottenute dalle misurazioni e dalle analisi sono importanti per poter prendere decisioni basate su dati certi. L'organizzazione dovrebbe quindi assicurare una raccolta di dati certi e misurazioni efficaci al fine di migliorare le proprie prestazioni e la soddisfazione delle parti interessate.

L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dall'ottemperanza ai requisiti successivi.

8.2 Monitoraggi e misurazioni

8.2.1 Soddisfazione del Cliente

Non applicabile. Tale paragrafo è inserito per coerenza con la numerazione della ISO 9001:2008.

8.2.2 Verifiche ispettive interne

L'organizzazione deve effettuare, ad intervalli programmati, verifiche ispettive interne per stabilire se il sistema di pianificazione e controllo di gestione è:

- a) conforme a quanto pianificato (vedere 7.1), ai requisiti della presente norma e ai requisiti del sistema di pianificazione e controllo di gestione stabiliti dall'organizzazione;
- b) efficacemente attuato e mantenuto aggiornato.

Deve essere definito un programma di verifiche ispettive che tenga conto dello stato e dell'importanza dei processi e delle aree oggetto di verifica, oltre che dei risultati di precedenti verifiche ispettive. Devono essere stabiliti i criteri, l'estensione, la frequenza e le modalità delle verifiche ispettive. La scelta dei valutatori e la conduzione delle verifiche ispettive devono assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di verifica ispettiva. I valutatori devono essere opportunamente formati e qualificati e non possono effettuare verifiche ispettive sul proprio lavoro. Le responsabilità ed i requisiti per la pianificazione e per la conduzione delle verifiche ispettive, per la documentazione dei loro risultati e la conservazione delle relative registrazioni devono essere precisati in una procedura.

I responsabili delle aree sottoposte a verifica ispettiva devono assicurare che vengano adottate, senza indebiti ritardi, le azioni necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause. Le azioni successive devono prevedere la verifica dell'attuazione delle azioni predisposte e la comunicazione dei risultati della stessa.

L'alta direzione dovrebbe assicurarsi che venga attivato un processo di verifiche ispettive interne al fine di valutare periodicamente i punti di forza e di debolezza del sistema di pianificazione e controllo di gestione.

Il processo di verifiche ispettive interne fornisce uno strumento indipendente, utilizzabile per ottenere evidenza oggettiva che i requisiti esistenti siano stati soddisfatti.

La pianificazione delle verifiche ispettive interne deve essere approvata dall'alta direzione e dovrebbe essere flessibile, per consentire cambiamenti di indirizzi sulla base delle risultanze e delle evidenze oggettive raccolte durante le verifiche.

Le informazioni provenienti dalle aree sottoposte a verifica e dalle altre parti interessate dovrebbero essere prese in esame e considerate in fase di pianificazione delle verifiche.

Il personale coinvolto nelle verifiche ispettive deve essere indipendente dalle aree verificate e opportunamente formato e qualificato a seguito di un corso sul protocollo K-B8S, accreditato da Kiwa o da società di partnership.

I rapporti delle verifiche ispettive interne, oltre ad indicare possibili scostamenti del sistema dal protocollo, dovrebbero evidenziare eventuali prestazioni eccellenti per fornire opportunità di riconoscimento da parte dell'alta direzione alle figure coinvolte e per motivare il personale.

È importante che i responsabili delle aree soggette a verifica, a seguito dei risultati delle verifiche ispettive interne, si adoperino affinché siano adottate le opportune azioni di miglioramento.

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione deve adottare adeguati metodi per monitorare e misurare i processi del sistema di pianificazione e controllo di gestione. Questi metodi devono dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati. Qualora tali risultati non siano raggiunti, devono essere adottate tempestive correzioni ed eventuali azioni correttive.

In particolare l'organizzazione dovrebbe predisporre un Sistema di reportistica o di un software (come ad esempio il LEADER) in grado di:

- a) contenere dati consuntivi, valori revisionali e relativi scostamenti;
- b) graduare la sinteticità a seconda dell'utente cui è destinata l'informazione;
- c) graduare la periodicità a seconda dell'utente cui è destinata l'informazione;
- d) focalizzare l'attenzione sulle variabili critiche dell'organizzazione.

Il monitoraggio e la misurazione dei processi dovrebbero avvenire con una periodicità e puntualità prestabilite dall'alta direzione (par. 5.5.3 e 7.1), in modo da assicurare tempestività nelle azioni correttive da intraprendere.

Per la misurazione e monitoraggio dei processi devono essere identificati dei parametri in grado di misurare le prestazioni dei medesimi.

A titolo indicativo il monitoraggio e la misurazione dei processi dovrebbero riguardare:

- dati relativi alle vendite;
- costi dei processi produttivi;
- redditività dei prodotti e/o servizi;
- marginalità economiche dell'azienda;
- situazione finanziaria netta;
- indicatori sull'affidabilità dell'organizzazione (ad esempio: rating bancario);
- variazioni dell'indebitamento;
- andamento dei flussi di cassa (cash flow);
- clienti acquisiti, turnover clienti, numerosità e composizione dei medesimi;
- informazioni provenienti dalla organizzazione di vendita;
- eventuali dati di rilevazione della soddisfazione dei clienti;
- efficienza dei processi produttivi o di erogazione servizi;
- efficienza dei processi di vendita;
- efficienza dei processi di acquisto e logistica;
- formazione del personale e del management;
- turnover del personale e del management;
- skill del personale e del management.

Quanto sopra definito dovrebbe portare alla costituzione di uno o più pannelli di controllo e/o dei cruscotti (tipo il software LEADER) in grado di fornire all'alta direzione la lettura delle prestazioni dell'organizzazione.

8.2.4 Monitoraggi e misurazione dei prodotti

Non applicabile. Tale paragrafo è inserito per coerenza con la numerazione della ISO 9001:2008.

8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

L'organizzazione deve identificare, analizzare e correggere le situazioni di non conformità dei requisiti del proprio sistema di pianificazione e controllo di gestione.

Devono essere conservate le registrazioni sulla natura delle non conformità e sulle azioni successivamente intraprese.

L'organizzazione dovrebbe essere in grado di identificare ogni scostamento dai requisiti impostati del proprio sistema di pianificazione e controllo di gestione.

A fronte di ogni evento non conforme rilevato è necessario:

- ripristinare le condizioni di conformità (ove possibile);
- effettuare l'analisi delle cause;
- valutare l'opportunità di intervenire con un'azione correttiva o preventiva.

Gli eventi non conformi dovrebbero essere gestiti tramite un elenco e per ognuno di essi andrebbe valorizzato il costo economico per l'organizzazione.

L'organizzazione dovrebbe inoltre analizzare periodicamente lo stato e la tipologia degli eventi non conformi rilevati e gestiti.

La modalità di gestione degli eventi non conformi può essere applicata anche a quelle situazioni segnalate da un sistema di non in linea in grado di evidenziare la non correttezza dei dati o la loro non congruità in base a parametri prestabiliti per ogni livello del sistema informativo (par. 6.3), quali:

Livello di raccolta dati: i NIL (non in linea) dovrebbero avvisare l'utente che i dati raccolti necessitano di ulteriori controlli.

Livello di integrazione dati: il sistema di NIL dovrebbe segnalare la congruità dei dati integrati rispetto ai parametri precedentemente definiti.

Livello di analisi dei dati: il sistema di NIL dovrebbe avvisare quando il livello degli scostamenti rispetto ai parametri risulta eccessivo e segnalare errori nell'elaborazione dei dati.

8.4 Analisi dei dati

L'organizzazione deve individuare, raccogliere ed analizzare i dati appropriati per fornire all'alta direzione le informazioni circa l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di pianificazione e controllo di gestione, oltre che per valutare dove possono essere apportati dei miglioramenti. Rientrano in tale ambito i dati risultanti dalle attività di monitoraggio e misurazione e da altre fonti pertinenti.

L'analisi dei dati dovrebbe fornire, con il criterio della tempestività, informazioni in merito a:

- a) dati economici, patrimoniali e finanziari;
- b) prestazioni ed economicità dei processi e dei prodotti.

L'analisi dei dati dovrebbe portare l'alta direzione ad ottenere le informazioni relative agli aspetti principali della gestione strategica dell'organizzazione.

Le decisioni dovrebbero essere basate sull'analisi dei dati ottenuti da misurazioni e da informazioni raccolte come descritto nel presente protocollo. In questo contesto l'organizzazione dovrebbe analizzare periodicamente, almeno trimestralmente, i dati per valutare le prestazioni, il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi definiti, nonché per individuare aree di miglioramento e possibili benefici per le parti interessate.

Qualora i risultati si discostino dalle aspettative devono essere valutate idonee azioni.

Tutte le funzioni e le aree dell'organizzazione dovrebbero essere in grado di misurare, analizzando i dati di propria competenza, il grado di raggiungimento dei propri traguardi.

L'evidenza del soddisfacimento di questo requisito è data dall'analisi di report o dei cruscotti (come ad esempio quelli presente nel software LEADER) in grado di fornire i dati derivanti dall'utilizzo degli indicatori definiti nel par. 8.2.3, in riferimento a quanto pianificato nel par. 5.4.1 e nelle revisioni definite in sede di riesame.

8.5 Miglioramento

L'organizzazione deve migliorare con continuità l'efficacia del sistema di pianificazione e controllo di gestione, utilizzando la relativa politica, gli obiettivi, i risultati delle verifiche ispettive, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive ed i riesami da parte della direzione.

Il processo per il miglioramento continuo dovrebbe essere utilizzato come uno strumento per incrementare l'efficacia e l'efficienza interna dell'organizzazione e per aumentare la soddisfazione delle parti interessate.

L'alta direzione dovrebbe sostenere sia i processi di miglioramento "a piccoli passi e in maniera continua" sia quelli impostati sulla base di progetti strategici innovativi, al fine di ottenere il massimo beneficio per l'organizzazione e per le parti interessate.

I processi di miglioramento possono attivarsi a seguito degli esiti dei riesami della direzione, delle verifiche ispettive, dell'analisi delle non conformità o a fronte di specifiche indicazioni che si traducono in nuovi obiettivi per l'organizzazione.

L'evidenza del soddisfacimento del presente requisito è data dalla definizione di piani specifici, o di obiettivi in fase di programmazione (5.4.1), finalizzati al miglioramento.