

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

## CAP. 5

### Misurazioni, Analisi e Miglioramento

#### 1. SCOPO

Lo scopo del presente capitolo è definire i criteri, le modalità e le responsabilità per valutare le prestazioni del Sistema Qualità di Club e dei processi esistenti, al fine di migliorarne le prestazioni.

#### 2. INDICATORI DI PROCESSO

In generale il Club assegna primaria importanza al rilevamento di valori, parametri ed indici per tutti i processi gestiti: la disponibilità per ciascuno di essi di un insieme di dati affidabile ed esaustivo costituisce uno degli elementi chiave per l'efficacia dei momenti decisionali, qualsiasi sia il livello cui essi vengono condotti.

Tra le misure una menzione a parte spetta agli *Indicatori*; tali variabili devono in generale essere:

- Misurabili;
- Significative per il processo;
- Possibilmente espresse come rapporti tra grandezze;
- Con obiettivi realistici ma sfidanti.

Gli obiettivi possono venire determinati a partire da indicazioni del Presidente, richieste delle Parti Interessate o dati storici.

#### 3. SODDISFAZIONE DELLE PARTI INTERESSATE

La soddisfazione delle Parti Interessate (organizzazioni partner, utenti o istituzioni) viene valutata sia direttamente, con misure di Qualità del Servizio e di Qualità Percepita, sia indirettamente valutando l'andamento dei reclami; quest'ultima attività viene più appropriatamente descritta nello specifico paragrafo. Sistematicamente Qualità valuta la Soddisfazione delle Parti Interessate distribuendo opportuni Questionari di Valutazione; i risultati della valutazione sono analizzati col supporto della stessa unità organizzativa e consentono di pilotare il processo di miglioramento. L'attività è condotta con modalità di volta in volta predefinite.

#### 4. AUDIT

Gli audit (o Verifiche Ispettive) interni vengono svolti, in forma sistematica ed indipendente, da valutatori nominati “*ad hoc*” e particolarmente esperti in tale attività di verifica che si prefigge lo scopo di ispezionare e riesaminare i seguenti aspetti del Sistema Qualità di Club:

- Struttura organizzativa;
- Risorse e mezzi messi a disposizione;
- Procedure e documentazione in genere;

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

- Requisiti cogenti;
- Indicazioni del Rotary International;
- Obiettivi e programmi di miglioramento;
- Processi;
- Rapporti, documentazione e relative registrazioni.

Gli audit interni per la Qualità sono attività pianificate dall'unità organizzativa Qualità in accordo con le unità organizzative coinvolte. A seguito di un audit che generi delle Non Conformità deve essere preparato un piano di attuazione delle Azioni Correttive, di cui dovrà essere verificato il completamento e valutata l'efficacia. Tale attività sono eseguite da personale qualificato, esperto negli specifici campi e senza diretta responsabilità sul processo verificato.

#### **4.1 Flusso degli Audit**

L'attività di audit si articola attraverso le seguenti fasi:

- Pianificazione dell'audit;
- Preparazione del programma di visita;
- Esecuzione della visita;
- Analisi dei risultati;
- Preparazione e presentazione del Rapporto di Audit;
- Distribuzione del rapporto alle funzioni responsabili;
- Pianificazione delle Azioni Correttive;
- Verifica dell'efficacia delle Azioni Correttive.

#### **4.2 Qualificazione dei Valutatori**

Gli audit interni di Sistema vengono condotti da valutatori la cui gestione è affidata a Qualità. La metodologia adottata è quella di mantenere continuamente aggiornato un gruppo permanente di valutatori/soci che possano operare, in funzione delle specifiche esperienze e conoscenze, audit su tutte le unità organizzative. È consentito inoltre l'utilizzo di valutatori esterni, per i quali sono stati specificati analoghi criteri di qualificazione.

### **5. MISURE SUI PROCESSI**

Il Club ha predisposto attività di verifica con misure attuate lungo i processi relativi ai servizi erogati, al fine di garantire la conformità ai requisiti richiesti dal cliente o comunque specificati dalla documentazione interna.

#### **5.1 Controlli al ricevimento**

I materiali ordinari provenienti da fornitori esterni vengono sottoposti, dopo le verifiche amministrative, fiscali e di quantità, a controlli finalizzati a garantire la conformità ai requisiti

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

specificati. Nel caso in cui vengano riscontrate Non Conformità il materiale viene gestito secondo le specifiche procedure, segnalando inoltre eventuali anomalie al fornitore.

### **5.2 Misura della qualità del servizio**

I controlli sulla Qualità del servizio erogato sono compiuti verificandone periodicamente l'andamento e confrontandolo con quanto specificato nella Scheda Progetto. Questa attività permette di evidenziare eventuali Non Conformità e nel caso di attuare le necessarie Azioni Correttive.

### **5.3 Registrazione dei controlli**

La rintracciabilità tra le registrazioni dei risultati di controlli ed i servizi controllati garantisce l'individuazione delle eventuali Non Conformità riscontrate. Le registrazioni vengono archiviate e conservate dai responsabili del rilevamento, anche in forma elettronica.

Fondamentale è la loro trascrizione nei Verbali del Consiglio Direttivo.

## **6. NON CONFORMITÀ**

Tutte le Non Conformità riscontrabili sono in generale riconducibili a due tipologie fondamentali:

- Non Conformità di Servizio o Processo;
- Non Conformità di Sistema.

Per ciascuna delle tipologie le modalità di gestione vengono dettagliate nei paragrafi che seguono.

### **6.1 Non conformità di servizio o di processo**

Il Club ha predisposto ed applica procedure documentate che definiscono le modalità di gestione dei servizi non conformi ai requisiti definiti. Le Non Conformità rilevate possono coinvolgere indifferentemente aspetti relativi alla Qualità, all'impatto sull'Ambiente, alla Salute e alla Sicurezza, alla Tutela dei Dati Personali.

### **6.2 Trattamento delle Non Conformità**

Per ogni fase del processo sono previsti controlli che permettono la individuazione di eventuali Non Conformità. Il trattamento delle Non Conformità prevede le seguenti possibilità:

- Accettazione in deroga;
- Trattamento immediato della Non Conformità;
- Rescissione dell'Accordo in essere col fornitore di servizi in Outsourcing.

### **6.3 Non conformità di Sistema**

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

Le Non Conformità di sistema possono sorgere a seguito di attività di Verifica Ispettiva, sia interna che esterna; viene concordato con i diretti responsabili un piano di implementazione delle Azioni Correttive, la cui efficacia viene debitamente valutata.

## 7. ANALISI DEI DATI

I dati raccolti vengono analizzati per verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione e per valutarne le opportunità di miglioramento. In particolare l'analisi considera a tal fine i dati inerenti:

- La soddisfazione delle Parti Interessate;
- La conformità ai requisiti del servizio;
- Le caratteristiche ed andamento dei processi;
- Il monitoraggio dei fornitori.

L'analisi permette di evidenziare anche le opportunità per intraprendere azioni preventive.

L'efficacia del Sistema Qualità di Club viene costantemente migliorata, sulla base di quanto enunciato dalle Politiche Aziendali e tenendo presente gli obiettivi assegnati, recependo i risultati delle verifiche ispettive, l'analisi dei dati, le Azioni Correttive e preventive e i risultati dei Riesami da parte della Direzione.

Gli specifici programmi di miglioramento avviati dal Presidente vengono inclusi nei Piani per l'Anno Rotariano di competenza.

## 8. AZIONI CORRETTIVE

Con *Azione Correttiva* si intende ogni attività istituita all'interno del Sistema Qualità di Club per eliminare le cause di Non Conformità effettivamente riscontrate; con *Azione Preventiva* quell'attività messa in atto per eliminare o anticipare cause di Non Conformità potenziali.

Le Azioni Correttive devono venire generate nei casi in cui non sia possibile procedere alla risoluzione puntuale di una Non Conformità, cosa che si verifica in due condizioni precise:

- Occasionale insorgenza di una Non Conformità *grave*;
- Ripetuta insorgenza di Non Conformità *sistematiche*.

I criteri di gravità e sistematicità sopra introdotti valgono anche nei confronti dei reclami dal cliente: in particolare, Azioni Correttive vengono intraprese qualora l'analisi dei reclami ricevuti evidenziasse la ripetitività della segnalazione per una particolare tipologia di prodotti o servizi.

Per definizione, ogni Non Conformità di sistema origina sempre un'Azione Correttiva; tra le Non Conformità gravi, oltre a situazioni potenzialmente critiche per la Qualità del servizio, sono obbligatoriamente da ascrivere quelle che intrinsecamente coinvolgono problematiche di Sicurezza, quali ad esempio:

- Implicazioni di Responsabilità del Club;

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

- Salute e Sicurezza degli operatori o degli utenti del servizio.

La necessità di attivare Azioni Correttive può sorgere dall'analisi delle Non Conformità di prodotto e di processo, dalle risultanze di verifiche ispettive sul Sistema Qualità di Club e dai reclami del cliente. Le Azioni Correttive approvate vengono tradotte in interventi organizzati, tendenti al miglioramento del processo produttivo ed alla corretta applicazione del Sistema. Tutte le attività vengono documentate e le relative registrazioni sono inviate ai responsabili coinvolti per l'attuazione e conservate per la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese. L'analisi delle Azioni Correttive è argomento di discussione nelle attività di Riesame da parte della Direzione.

### **8.1 Azioni correttive per Non Conformità di Servizio o Processo**

La gestione delle Azioni Correttive avviene secondo un flusso logico che può così sintetizzarsi:

- Individuazione e segnalazione della Non Conformità o del reclamo;
- Verifica dell'esistenza del problema e pianificazione delle attività di intervento;
- Individuazione della causa e definizione della soluzione più opportuna;
- Attuazione dell'Azione Correttiva e verifica della sua efficacia;
- Registrazione dei risultati.

### **8.2 Azioni correttive originate da reclami**

Il reclamo può essere generato a fronte di carenze riscontrate in merito alla Qualità del servizio erogato; la gestione è in ogni caso regolamentata da procedure che definiscono le modalità di ricevimento e risoluzione in funzione della tipologia del reclamo.

I reclami possono pervenire al Club in qualunque forma ed essere ricevuti da qualunque Socio; la formalizzazione dei reclami ricevuti è in ogni caso di competenza di Qualità, che verificatane la fondatezza provvede ad inoltrare la segnalazione al Consiglio Direttivo. A conclusione del trattamento del reclamo viene inoltrata una comunicazione ai Soci interessati, contenente il risultato dell'esame e le azioni relative.

### **8.3 Azioni correttive di sistema**

A seguito Non Conformità rilevate dall'attività di audit, sia di parte prima che di parte terza, viene concordato un piano di attuazione delle Azioni Correttive con le unità organizzative coinvolte. La responsabilità di coordinare e verificare il piano è della funzione Qualità; l'efficacia delle Azioni Correttive adottate viene verificata nel corso delle successive verifiche.

## **9. AZIONI PREVENTIVE**

Le informazioni raccolte nella gestione dei processi aziendali o su altri Progetti di Servizio permettono di effettuare analisi sulle cause di potenziali Non Conformità e quindi di mettere in

Rotary club	Qualità	Manuale cap. 5
-------------	---------	-------------------

atto le Azioni Preventive al fine di evitarne l'insorgenza. Nel mettere in atto tali azioni vengono individuate ed analizzate le criticità dei processi su cui intervenire e vengono definite le modalità e le responsabilità dei controlli per assicurarne l'efficacia. Le azioni da intraprendere ed intraprese vengono sottoposte all'approvazione o incluse nel Riesame da parte della Direzione.

A prescindere dalla diversa modalità di attivazione, le Azioni Preventive vengono attuate esattamente come le Azioni Correttive; questo vale anche per quanto riguarda i cambiamenti intervenuti nelle procedure di sistema.