

Sud Sistemi

Misurazioni, Analisi e Miglioramento

Codice documento: MdQ08-15
Redatto da: RGQ E. Carella
Verificato da: RGQ E. Carella
Approvato da: Pres. C.d.A. V. Manzari

Data emiss. o revisione	Stato versione	Motivo revisione	Chi
15/04/04	MdQ08-13	Aggiornamento nomine aziendali	RGQ
15/01/07	MdQ08-14	Adeguamento prassi aziendali	RGQ
01/03/17	MdQ08-15	Adeguamento edizione 2015	RGQ

INDICE

Paragrafo	Titolo
1.	GENERALITA'
2.	MONITORAGGI E MISURAZIONI
3.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI
4.	ANALISI DEI DATI
5.	MIGLIORAMENTO

1. GENERALITÀ

Il capitolo descrive le modalità ed i criteri seguiti dalla Sud Sistemi per pianificare ed attuare i processi di misurazione, di monitoraggio, di analisi e di miglioramento al fine di garantire che:

- il SGQ sia sempre conforme ai requisiti specificati;
- dimostrare la conformità dei prodotti/servizi;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza del SGQ.

Le prescrizioni del presente capitolo si applicano costantemente nell'ambito delle attività tipiche dell'azienda.

2. MONITORAGGI E MISURAZIONI

2.1. Audit interni

Al fine di controllare costantemente e valutare il livello di funzionamento e l'efficacia del proprio SGQ la Sud Sistemi, in aggiunta al monitoraggio effettuato dalla funzione C.R.M. con tecniche di customer satisfaction (questionari, interviste, visite, ecc.), predispone e conduce audit interni in forma sistematica e pianificata, in conformità a quanto definito nella procedura "Audit e Riesame da parte della Direzione". In tale procedura è anche individuata la modulistica di supporto, per verificare se quanto stabilito viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi specificati per la qualità. [14]...

Il RGQ prepara ogni anno un piano degli audit e lo trasmette al Presidente del C.d.A. per approvazione e quindi lo ufficializza.

Tutte le aree/processi aziendali sono sottoposte a verifica (con particolare riguardo a quelli gestiti in outsourcing); la frequenza è definita dal RGQ in funzione dell'importanza e della criticità dell'area ai fini della qualità. Con particolare riguardo all'area "Gestione del Processo" si ritiene opportuno specificare che le attività di audit sono gestite dal Coordinatore Tecnico in corrispondenza di fasi e/o momenti significativi delle commesse e sono mirate oltre alla verifica di quanto previsto dal SGQ ad un controllo della loro redditività.

Possono essere disposte, quando necessario, verifiche aggiuntive.

La preparazione dell'audit viene effettuata dal RGQ tramite designazione del personale addetto (auditor). La scelta è fatta tra il personale che ha avuto una specifica qualifica per la conduzione degli audit e non ha responsabilità diretta o controllo sull'area soggetta a verifica. Possono essere predisposte liste di riscontro di supporto per agevolare la raccolta dei dati.

Durante la verifica le informazioni possono essere raccolte mediante interviste, esame dei documenti ed osservazioni dirette delle attività svolte nell'area di interesse.

Gli auditors annotano i rilievi emersi su un apposito rapporto, dando evidenza alle funzioni interessate delle osservazioni e NC rilevate.

La verifica termina con un incontro di chiusura con il responsabile o gli interessati dell'area valutata, durante il quale vengono esaminati brevemente i rilievi emersi per assicurarsi che siano stati compresi.

Il lead auditor (responsabile del gruppo di verifica) compila il rapporto della verifica in cui segnala le Non Conformità riscontrate e le osservazioni e richiede al Responsabile dell'area/attività verificata di individuare, entro un tempo prefissato, le eventuali azioni necessarie per rimuovere le cause delle Non Conformità riscontrate, di documentarle ed attuarle.

Pertanto per ogni non conformità rilevata deve essere proposta dal responsabile dell'area coinvolta un'azione correttiva specificando persone, tempi e modi. L'efficacia della stessa viene in seguito accertata con successive attività di verifica dal responsabile dell'audit e dal personale interessato.

L'esito dei rapporti degli audit, comprese le non conformità rilevate, le relative azioni correttive, i trattamenti e i risultati prodotti da tali azioni sono presentati dal RGQ alla Direzione e da questa valutati allo scopo di individuare i punti deboli o aree critiche che possono motivare una revisione del SGQ della Sud Sistemi in una logica di autovalutazione e miglioramento continuo.

[14] ...

2.2. Il responsabile dell'audit (R.A.)

Queste le principali attività svolte dal Responsabile della verifica nella conduzione degli audit:

- eseguire gli audit effettuando interviste, riscontri sui documenti e verifiche sul posto; inoltre registra le carenze riscontrate sull'apposita modulistica;
- concordare con il responsabile di area e con il personale interessato un programma di risoluzione delle carenze (definendo aspetti, metodiche e tempi di risoluzione), riportandoli sul rapporto di audit;
- verificare la risoluzione delle carenze riscontrate nei tempi previsti; i riscontri vengono verbalizzati sull'apposito modulo riportando la firma e la data di chiusura;
- [14] comunicare gli esiti della verifica al Presidente del CdA per conoscenza e trasmette gli originali al RGQ affinché egli provveda alla loro archiviazione.

Nota: i documenti risultanti dalle attività di audit devono sempre presentare:

- la data, il numero progressivo e le firme dei partecipanti;
- le osservazioni o N.C. riscontrate, le date di verifica, le date di chiusura e la firma di chiusura.

2.3. Misurazione e controllo dei processi e dei prodotti

La qualità offerta e percepita in riferimento ai propri servizi/prodotti è strategica per il miglioramento continuo e può essere monitorata attraverso una serie di attività (audit, rilevazione N.C., reclami, ecc.) associate all'individuazione e misura di indicatori significativi gestiti dalla Funzione C.M.R. (percezione esterna) e dal C.d.A. (analisi interna) che possono essere così classificati:

- indici che misurano la facilità di accesso ai servizi (Informazione, Accoglienza, Trasparenza);

- indici che valutano il miglioramento nella fornitura dei servizi (Velocità, Comodità, Chiarezza, Attesa, Personalizzazione);
- raggruppamento di indici che consentono di controllare e correggere i servizi resi (Affidabilità, Costanza, Prontezza, Ascolto);
- parametri che permettono la continua innovazione nei servizi forniti (Miglioramento, Penetrazione nuovi mercati, Innovazione, Preparazione operatori, Cultura aziendale).

3. TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI

|12| La gestione delle Non Conformità/Osservazioni è un'attività particolarmente importante in quanto consente di tenere sotto controllo il problema rilevato, impedendo così ulteriori complicazioni e/o consegna al Cliente di prodotti/servizi Non Conformi; inoltre tale attività consente di individuare valide soluzioni di miglioramento.

Una Non Conformità può nascere in una qualunque area, attività o prodotto; chiunque all'interno dell'Impresa individui una Non Conformità è responsabile di gestirla nelle forme previste.

3.1. Disposizioni per le Non Conformità

Si definisce come non conformità il non soddisfacimento di un requisito specificato rispetto ad una procedura, norma, specifica di produzione, contratto, ecc..

|12| Definiamo Osservazione una anomalia che non ha caratteristiche di mancato soddisfacimento di requisiti della normativa o del SGQ; non ha influenza significativa sulla qualità del prodotto/servizio al momento ma, può essere un potenziale problema o una potenziale area di miglioramento

|12| Le responsabilità e modalità di gestione e trattamento delle non conformità ed osservazioni sono definite nella procedura "Trattamento delle Non Conformità/Osservazioni", che definisce anche la modulistica di supporto di seguito richiamata.

|12| È stata operata una classificazione delle non conformità/osservazioni in:

- prodotti sw;
- prodotti hw;
- servizi/consulenza;
- fornitori;
- Sistema Gestione Qualità.

Eventuali N.C. riscontrate vengono identificate e registrate (tramite apposita procedura sw che ne gestisce l'iter) da chiunque ne abbia accertato l'esistenza (anche raccogliendo eventuali reclami da clienti).

Ogni decisione presa in merito alle varie N.C. viene registrata su tali moduli sw di rilevazione.

|12| Il rapporto di N.C/Osservazione. viene valutato, siglato e datato dal responsabile della area/commissa interessata che, dopo averne data pronta comunicazione al

Presidente del C.d.A., lo trattiene fino alla risoluzione/trattamento della non conformità esso è successivamente archiviato dal RGQ.

[12] Il rapporto di N.C/Osservazione. viene utilizzato dal RGQ e dal responsabile di funzione per l'eventuale attivazione di A.C. in conformità alla procedure "Trattamento delle Non Conformità" e "Azioni Correttive".

I reclami dei clienti vengono ricevuti da qualsiasi funzione aziendale e trasmessi alle funzioni interessate per la risoluzione tempestiva dell'inconveniente e registrati nel data base aziendale; reclami di una certa gravità attivano la procedura di non conformità. La funzione C.R.M. monitora costantemente il livello di soddisfazione del cliente.

[12] La procedura PGQ_GP15 "Trattamento delle Non Conformità/Osservazioni" definisce in dettaglio le modalità operative.

4. ANALISI DEI DATI

La Sud Sistemi utilizza alcune tecniche statistiche per il controllo delle caratteristiche del prodotto o della capacità del processo. In linea con quanto definito nella parte *Misurazione e controllo dei processi e dei prodotti* segue pertanto elaborazioni e monitoraggi di dati ed opportuni indicatori critici relativamente all'andamento del SGQ aziendale, della sua efficacia ed alle caratteristiche del prodotto/servizio fornito quali qualità delle prestazioni dei fornitori qualificati, non conformità, reclami clienti, ritardi nelle consegne, capacità di soddisfare le esigenze espresse ed implicite dei clienti, risorse, infrastrutture, ecc..

Tali elaborazioni vengono effettuate dal RGQ semestralmente, in occasione della redazione del "Rapporto alla Direzione", o quando necessario per permettere i riesami del Sistema Qualità sulla base delle informazioni raccolte o comunque fornite dai responsabili di area (reclami da clienti, risultati degli audit interni, numero di offerte emesse, feedback dei clienti, indicatori di customer satisfaction, ecc.).

Quando opportuno, per ogni elaborazione il RGQ riporta l'indicazione dei dati di input, dei dati di output, dei supporti utilizzati, al fine di effettuare comparazioni omogenee confrontabili nel tempo.

Le elaborazioni possono essere effettuate con l'utilizzo di fogli elettronici e relative rappresentazioni grafiche (diagrammi, istogrammi, ecc.).

I dati provenienti dai vari settori aziendali circa l'efficacia del sistema e la loro analisi sono considerati dall'azienda strumenti indispensabili per un costante miglioramento.

Le analisi di tali dati vengono inoltre impiegate come elemento oggettivo per valutare la necessità di riesami del SGQ e/o per le Azioni Correttive.

I settori di analisi principali sono:

- Costi della non qualità (Non Conformità, loro costo, loro frequenza e tipologia, ecc.);
- Affidabilità dei prodotti/soluzioni realizzati (analisi dei dati provenienti dalle attività di assistenza/manutenzione)

La Direzione provvede all'utilizzo di adeguate Tecniche Statistiche di analisi per la valutazione delle attività citate e per l'individuazione dei processi che necessitano di

Azioni Correttive; i documenti risultanti dalle attività di analisi vengono portati a conoscenza del personale interessato e del C.d.A..

Gli elaborati sviluppati vengono completati da una relazione esplicativa riportante i criteri di raccolta, di elaborazione e di visualizzazione dei dati ed una valutazione dei risultati.

Gli elaborati e le relative relazioni vengono raccolte ed archiviate dal Responsabile Qualità in quanto vengono considerati come documenti significativi per le attività di riesame periodico del Sistema Qualità.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla apposita procedura PGQ_AM03 "Analisi dei Dati".

5. MIGLIORAMENTO

Nell'ambito della più generale attività di miglioramento del proprio SGQ e delle performance dei processi aziendali critici la Sud Sistemi valorizza tutti gli input provenienti dalla conduzione per la qualità quali:

- Politica per la Qualità
- Obiettivi ed Impegni
- Risultati degli audit
- Analisi dei dati
- Azioni Correttive
- Riesame della Direzione

Tali percezioni sono oggettivate, valorizzando attività di indagine interna ed esterna all'organizzazione, in una serie di indicatori misurabili durante periodiche attività di autovalutazione. [14] ...

Inoltre un'Organizzazione attenta alle necessità del Cliente ed all'abbattimento dei costi interni non può prescindere dalle Azioni Correttive, le quali sono rivolte ad eliminare le cause di Non Conformità effettive o potenziali, eliminando o limitando così le insoddisfazioni del Cliente ed i costi evitabili.

Ogni situazione avversa alla Qualità (manifesta o potenziale) viene sottoposta ad Azioni Correttive.

5.1. Azioni Correttive

Con il termine di azione correttiva intendiamo ogni azione puntuale intrapresa per eliminare le cause di esistenti non conformità consistente nell'effettuare le opportune modifiche alle metodologie utilizzate per lo svolgimento di una determinata attività.

Il fine ultimo delle azioni correttive è quindi quello del miglioramento globale dell'efficienza dell'organizzazione sulla base delle varie esigenze che vengono via manifestandosi.

Tali esigenze sono identificate e messe in evidenza principalmente grazie alla periodica analisi dei dati inerenti l'efficacia del sistema qualità della Sud Sistemi.

Per non conformità gravi, oppure ripetitive, il RGQ e/o i Responsabili di Funzione competenti individuano le cause che hanno originato le N.C. e definiscono l'Azione Correttiva da intraprendere per rimuovere le cause che l'hanno generata.

L'Azione Correttiva è definita in base alla gravità della N.C. rilevata ed ai rischi ad essa connessi.

L'azione così definita, viene riportata sul modulo Azioni Correttive in cui viene indicato:

- l'azione da intraprendere
- il responsabile dell'attuazione dell'azione definita
- i termini di tempo per l'attuazione.

È compito del RGQ e/o responsabile di audit verificare l'attuazione delle A.C. definite e la loro efficacia nell'eliminazione delle cause delle N.C. e di registrarne l'esito sul modulo Azioni Correttive.

Se l'azione intrapresa non ha risolto la causa che ha originato la non conformità, il RGQ ed il Responsabile di area competente definiscono una nuova azione correttiva, ripercorrendo lo stesso iter precedentemente definito.

[15] ..

[15] Periodicamente il RGQ riunisce i responsabili di area con i quali riesamina i rapporti di N.C., i reclami dei Clienti, i risultati delle verifiche ispettive ed ogni altra informazione disponibile come input per una più generale e corretta gestione dei rischi/opportunità.

La procedura PGQ_AM01 "Azioni Correttive" definisce in dettaglio le modalità operative.

5.2. Gestione delle azioni per il miglioramento

Il RGQ è il principale responsabile per il coordinamento e per l'applicazione delle Azioni Correttive ed in particolare:

- valuta tutte le proposte di miglioramento provenienti dai vari responsabili aziendali e provvede alla raccolta di tutte le informazioni e dei dati disponibili (Registrazioni della Qualità, reclami dei Clienti, precedenti Azioni Correttive);
- organizza e coordina le riunioni con il personale interessato per analizzare i dati e per individuare le opportune Azioni Correttive;
- verbalizza inoltre le riunioni nelle quali vengono definiti:
 - a) entità del problema attuale e probabili cause;
 - b) obiettivo dell'Azione Correttiva;
 - c) responsabilità, modalità, risorse e tempistica per le attività da svolgere;
 - d) responsabilità e tempistica per il coordinamento e la verifica di corretto svolgimento.
- trasmette copia dei documenti ai responsabili interessati;
- supervisiona l'attuazione delle Azioni Correttive sulla base del programma concordato;
- valuta, dopo adeguato periodo di tempo, il livello di efficacia o i risultati dell'Azione Correttiva, la registra su apposito modulo e la sottopone per conoscenza alla Direzione;
- chiude l'Azione Correttiva in situazione di esito positivo, mentre in situazione di esito negativo analizza i dati disponibili per risalire alla causa dell'insuccesso e li discute con il C.d.A.;
- raccoglie ed archivia tutta la documentazione relativa alle Azioni Correttive e provvede alla revisione dei documenti del SGQ che si sono dimostrati inadeguati o superati.

5.3. Assistenza al cliente

La Sud Sistemi non effettua direttamente attività di assistenza hw o sw di terzi, la stessa è contrattualmente rimandata, nei limiti delle condizioni previste di garanzia, agli appositi servizi assistenza dei propri fornitori. In particolare per quanto riguarda la IBM è attivo un servizio (numero verde) in grado di sostituire entro 24 ore qualsiasi hw purché coperto da garanzia. In ogni caso il ruolo della Sud Sistemi può eventualmente consistere nell'interessare e sollecitare la casa costruttrice.

Per quanto concerne invece l'assistenza fornita da Sud Sistemi in relazione ai propri prodotti sw esiste una apposita funzione denominata "Assistenza Telefonica e Manutenzione S.A.P.".

Il Responsabile della manutenzione riceve le richieste di manutenzione su appositi moduli compilati dai sistemisti, dai programmatori, dai Funzionari commerciali o dagli addetti all'assistenza telefonica. Protocolla le richieste di manutenzione in ordine cronologico, effettua una valutazione sui contenuti e ne attribuisce una priorità in termini temporali e di importanza.

Il Responsabile di area verifica la necessità di progettare interventi di manutenzione, con le stesse modalità definite in Sez. 07.

In seguito all'intervento di manutenzione effettuato e validato, il Responsabile di area provvede ad aggiornare il manuale operativo in virtù delle modifiche effettuate.

Le modalità di consegna e ritiro del S.A.P.-Classico aggiornato sono stabilite di volta in volta poiché inserite in una più generale attività di marketing.

Durante tutte le ore di ufficio è attivo il servizio telefonico di "help line", l'addetto di turno è a disposizione di tutti i clienti per garantire assistenza tecnica immediata.

L'addetto al servizio cerca di identificare la tipologia del problema (hw, sistema operativo, S.A.P.-Classico, programmi personalizzati, ecc.) e, sulla base delle sue conoscenze ed esperienze, provvede alla soluzione dello stesso; nell'impossibilità di dare la soluzione al problema manifestato, individua la gravità e l'urgenza dello stesso, decidendo quindi o di contattare tempestivamente un sistemista esperto o inviare un E-mail al sistemista/programmatore di riferimento per quel cliente e/o prodotto.

Le procedure di riferimento per questa sezione sono:

- PGQ_AM01 "Azioni Correttive"
- PGQ_AM02 "Audit e Riesame da parte della Direzione"
- PGQ_AM03 "Analisi dei dati"
- PGQ_GP15 "Trattamento delle Non Conformità/Osservazioni"
- PGQ_GP16 "Manutenzione Software"
- PGQ_GP17 "Assistenza Telefonica"

e pertanto si fa ad esse riferimento per i dettagli e le modalità operative.