



ISO 9001:2008

MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

8.1 Generalità



Requisito/obiettivo

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

- a) dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto;
- b) assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità;
- c) migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

Ciò deve comprendere la determinazione dei metodi applicabili, comprese le tecniche statistiche, e l'estensione della loro utilizzazione.

8.1 Generalità



Requisito/obiettivo

All'interno di questo paragrafo sono contenuti 8 requisiti finalizzati a soddisfare 3 obiettivi. Per un valutatore questa è una situazione relativamente complessa: gli 8 requisiti si spiegano facilmente, una volta compresi bene i significati dei termini:

- **pianificare**
- **attuare**
- **monitoraggio**
- **misurazione**
- **analisi**
- **miglioramento**

La loro conformità dipenderà quindi dalle evidenze, più o meno “documentate”, rilevate a riguardo dal valutatore all'interno dell'organizzazione, mentre la valutazione della conformità ai tre “obiettivi” sarà il risultato di una valutazione diretta degli effettivi risultati ottenuti.

8.1 Generalità



Requisito/obiettivo

Il valutatore dovrà quindi preoccuparsi di acquisire informazioni su tali risultati in termini di **conformità del prodotto** e del **sistema**, e dovrà infine comprendere se nel tempo il sistema di gestione ha effettivamente condotto l'organizzazione:

- ad una riduzione della variabilità dei processi;
- ad un innalzamento delle sue prestazioni.

Per la comprensione di questo capitolo è necessario che il valutatore conosca le tecniche di controllo statistico di processo.

8.1 Generalità



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
pianificato i
processi di
monitoraggio
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?

Con il termine “**pianificare**” si intende **la definizione di tutti gli elementi utili alla realizzazione di quanto richiesto**; in genere:

- **che cosa** deve essere **fatto**,
- **quando** e in **quale sequenza**,
- **chi** deve **fare**,
- **come** fare,
- **con quali risorse**.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Commento al requisito/obiettivo

Il termine “**processo di monitoraggio**”, assente nelle definizioni della Norma UNI **EN ISO 9000/2005**, significa “controllare l’andamento di una o più grandezze variabili nel tempo” (*fonte Treccani – Dizionario della lingua italiana*).

È evidente che le “grandezze” da rilevare saranno tutte quelle attinenti i requisiti individuati come determinanti la conformità del prodotto.



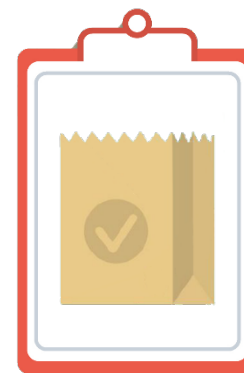
8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Commento al requisito/obiettivo

In relazione al terzo elemento, “**dimostrare la conformità ai requisiti di prodotto**”, il valutatore non può fare altro in questa fase che **verificare** che i **processi** di monitoraggio pianificati siano effettivamente **attinenti alle caratteristiche** del prodotto, riguardando cioè tutte le caratteristiche definite nelle specifiche di fornitura del prodotto (**requisiti**) al cliente.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Premesso che la Norma non impone in questa sezione evidenze documentate di questo requisito, il valutatore dovrà preoccuparsi di comprendere se l'organizzazione ha **individuato** per i processi di monitoraggio **almeno i cinque elementi** espressi poc'anzi.

La valutazione potrà essere condotta mediante intervista, e sarà finalizzata a rilevare solamente se il processo sia stato “**pianificato**”, lasciando ad una fase successiva la verifica della coerenza con ciò che è “**attuato**”.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Es.

Tra i requisiti di conformità di una confezione di un prodotto alimentare vi è il suo peso. Il valutatore dovrà preoccuparsi di comprendere se l'organizzazione ha pianificato un processo per:

- la **rilevazione** di questa caratteristica,
- il suo **confronto** con un **valore di riferimento**;
- la **determinazione** della conformità di questa ed altre confezioni.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

Durante l'intervista il valutatore si rende conto che **nessuna** persona dell'organizzazione dotata di delega per poter affrontare lo specifico tema ha concretamente pensato a tali processi, ad esempio individuando che di un determinato requisito **non** è stato messo in campo **alcun processo** finalizzato a realizzarne un monitoraggio.

Es.

Tra i requisiti di conformità di una confezione di un prodotto alimentare vi è il suo colore.



Situazione non conforme 1: il valutatore rileva che l'organizzazione **non ha pianificato** alcun processo per il **monitoraggio** di tale caratteristica.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Situazione non conforme 2: il valutatore rileva che l'organizzazione ha **pianificato** di fare effettuare tale **controllo** ad **un operatore**, **ma** che tale controllo viene svolto **da diversi operatori senza** alcun **campione di riferimento** o con un campione **non adeguatamente protetto**.

In questo secondo caso il processo è stato pianificato **ma non assicura la conformità** in quanto:

- se **presente** il campione l'organizzazione non ha previsto che il campione potrebbe **deteriorarsi** nel tempo,
- se **non presente** il campione, l'organizzazione ha lasciato a diversi operatori il **giudizio** (il colore è una caratteristica che ogni persona rileva diversamente).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Riferimenti

Esempi tipici di processi di monitoraggio dei requisiti di un prodotto finalizzati a determinarne la conformità sono:

- Carte di controllo per **variabili**;
- Carte di controllo per **attributi** (**piani di campionamento**).



Ovviamente il monitoraggio esprime una **rilevazione** su **base statistica** nel tempo del valore di una variabile.

Il valutatore **non potrà** quindi **esprimere una non conformità in assenza** di carte di controllo, purché da qualche parte sia stato pianificato di rilevare su base temporale definita il valore delle caratteristiche in esame.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di **misurazione** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Commento al requisito/obiettivo

La norma richiede che l'organizzazione si sia preoccupata di mettere a disposizione del proprio sistema processi di rilevazione del valore delle caratteristiche (requisiti) effettivamente capaci.

Processi di misurazione: processi attraverso i quali si rileva il valore di una grandezza.

Si ricorda che tra i sistemi utilizzati per la definizione delle grandezze vi è il sistema **MKSA** (misure di lunghezza, di peso, di tempo ed elettriche)

Di un **processo di misurazione** fanno parte:

- attrezzature,
- metodi,
- risorse umane,
- risorse finanziarie,
- infrastrutture.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato** i processi di **misurazione** necessari a **dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Nell'esempio precedente, le variabili che intervengono sono state tutte identificate e chiarite durante l'analisi del par 7.6 della Norma UNI EN ISO 9001:2008.

La rilevazione del dato di peso di una confezione di insalata di 100 gr è realizzato attraverso un sistema a celle di carico, la cui incertezza di misura prevista sia pari al 1% del valore rilevato e la risoluzione dello strumento sia di 0.5 gr.
Il cliente richiede su questa caratteristica che il peso sia di 100 gr con una tolleranza ammessa di 5 gr in eccesso o in difetto.



In questo caso l'organizzazione ha pianificato un **processo di misurazione** in grado di assicurare la **conformità ai requisiti del prodotto**.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
pianificato i
processi di
misurazione
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Facendo riferimento all'esempio precedente, un caso di non conformità sarebbe stato quello di avere pianificato l'utilizzo di una bilancia con una incertezza di misura pari al 10% del valore rilevato.

In nessun caso la rilevazione potrebbe garantire il rispetto del requisito stabilito dal cliente, poiché anche la rilevazione di un valore di peso pari a:

- 100 gr potrebbe essere o 110 gr (non conforme per **eccesso** di peso);
- 90 gr (non conforme per **difetto** di peso).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di analisi** necessari a **dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?**

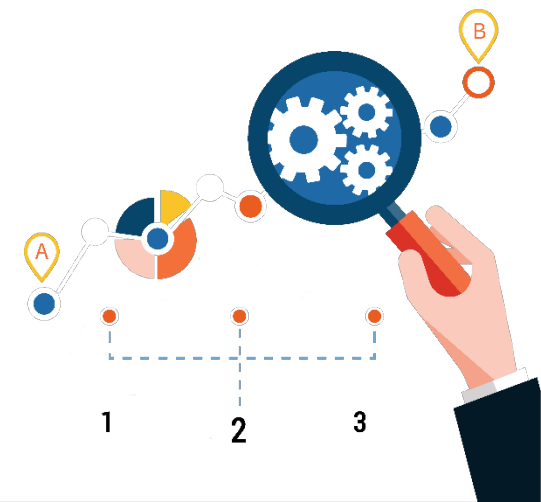


Commento al requisito/obiettivo

La Norma richiede che l'organizzazione si sia preoccupata di pianificare dei processi di analisi di quanto sta accadendo nel proprio contesto, vale a dire di riflettere su quanto mostrato dal “monitoraggio” indotto dalla “misura”.

Nei prossimi paragrafi la Norma richiamerà la valutazione della “**capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati**”. Questo significa la **comprensione della variabilità naturale di un processo**, e quanto questa variabilità sia **coerente** con le specifiche richieste dal cliente.

Per “**processo di analisi**” si intende la scomposizione di un particolare fenomeno nelle sue diverse parti per **studiarle separatamente** (Misurazione e conseguente monitoraggio) ed **esaminarle**.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
pianificato i
processi di analisi
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'analisi può essere condotta in molti modi; può essere di tipo **qualitativo** o **quantitativo**. Quanto più "quantitativo" è questo processo, quanto più **oggettiva** e certa sarà l'**interpretazione** del suo comportamento.

La Norma non specifica nulla, ed è nella sensibilità del valutatore comprendere se ed in che modo sia necessario per l'organizzazione affrontare il tema dell' "**analisi quantitativa**" della capacità dei propri processi.



Un esempio di analisi quantitativa è quella realizzata attraverso la rilevazione degli indici di capacità di processo: **Cp, Cpk, Cm, Cmk** (si veda UNI TS 16949 e standard relativi ai diversi contesti produttivi).



8.1 Generalità



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?**

La Norma richiede che l'organizzazione si sia preoccupata di pianificare dei processi di miglioramento relativi alla sua **capacità di intervenire**, modificandoli sui processi di misurazione, monitoraggio e analisi.

Miglioramento:

I diversi dati raccolti nell'organizzazione devono anche essere utilizzati. Non basta raccogliere dati se non sappiamo come utilizzarli.

Per questo il valutatore deve **comprendere quali** siano le situazioni nelle quali queste informazioni **determinano una variazione in meglio** delle diverse caratteristiche dell'organizzazione.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha pianificato i processi di miglioramento necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha definito progetti di miglioramento individuandone almeno gli elementi seguenti:

- **quale è il punto di partenza,**
- **quale obiettivo di conformità di prodotto si voglia conseguire,**
- **attraverso quali azioni, responsabilità e risorse.**



Es.

Nel sistema organizzativo è previsto che vi sia un momento dedicato alla definizione di azioni di miglioramento (si veda UNI EN ISO 9001/2008 par. 8.5), siano esse specifici progetti o **azioni correttive** (UNI EN ISO 9001/2008 par. 8.5.2) **e/o preventive** (UNI EN ISO 9001/2008 par. 8.5.3):

La definizione della politica per la qualità, degli obiettivi per la qualità, la valutazione dei risultati degli audit, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive ed il riesame di direzione.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
pianificato i
processi di
miglioramento
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Il valutatore dovrebbe avere la sensibilità di comprendere se tra le azioni che l'organizzazione ha pianificato in una qualsiasi delle situazioni evidenziate (Politica, riesame, risultati degli audit, analisi delle azioni correttive e preventive) vi è anche quella di **modificare lo stato delle cose** in relazione alla **propria capacità** di assicurare la conformità ai requisiti del prodotto.





Introduzione

Seguono ora i medesimi requisiti, legati però alla fase di **“attuazione”**. Il valutatore dovrà cogliere come l'**azienda** abbia effettivamente **attuato quanto pianificato**.

Nella spiegazione dei requisiti ci limiteremo quindi agli esempi di soddisfacimento del requisito o mancato soddisfacimento.

Giova ricordare che per la valutazione complessiva dell'obiettivo è opportuno che il valutatore si porti all'uscita del processo di realizzazione del prodotto e, per quanto possibile, effettui una valutazione della effettiva conformità ai requisiti de prodotto, ad esempio facendo indagini presso i clienti dell'organizzazione.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
monitoraggio**
necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**

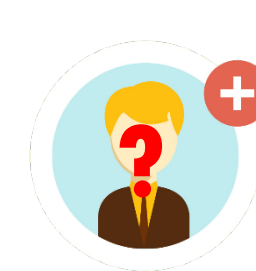


Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione dovrà **attuare i processi di monitoraggio** necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto.

L'attuazione del processo di monitoraggio ai requisiti del prodotto richiede **la definizione di:**

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Come** (registrazione delle misurazioni svolte su appositi documenti o file e loro controllo),
- **Quando** (con che frequenza viene svolto il monitoraggio del prodotto).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
monitoraggio**
necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



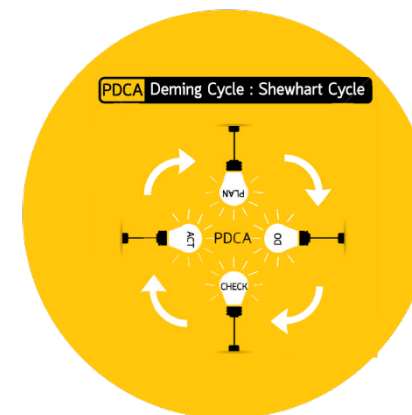
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore dovrà verificare in campo attraverso la rilevazione di evidenze oggettive che quanto pianificato sia stato effettivamente attuato.

Una rappresentazione operativa del monitoraggio di un requisito estremamente efficace è quella costituita dalla “**carta di controllo**” (o **carta di Shewart**).

Il valutatore dovrà però considerare anche rappresentazioni decisamente più semplici quali quelle costituite dall’annotazione del dato, purché poi tali registrazioni siano rese disponibili in un formato leggibile.



8.1 Generalità

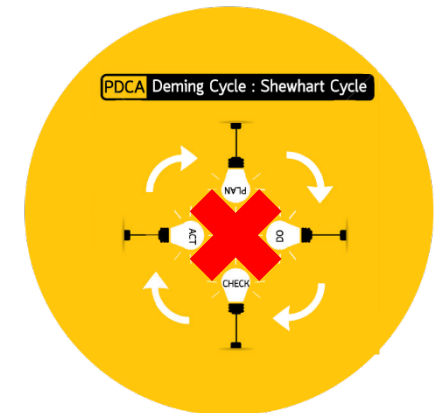


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
monitoraggio**
necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



Sono esempi di non conformità la **mancata applicazione** di quanto pianificato.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
attuato i processi di
misurazione
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione dovrà attuare i processi di misurazione necessari a dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto.

L'attuazione del **processo di misurazione** richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Come** (con quali apparecchiature di misurazione),
- **Quando** (con che frequenza viene svolta la misurazione del prodotto).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato** i processi di **misurazione** necessari a **dimostrare la conformità ai requisiti del prodotto?**



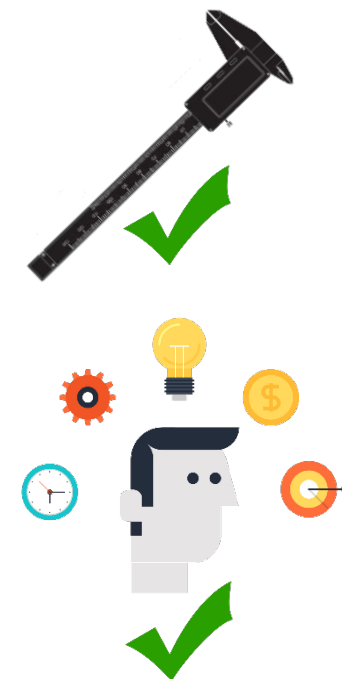
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore dovrà verificare in campo attraverso la rilevazione di evidenze oggettive che il processo di **misura** del dato del peso della confezione sia effettivamente realizzato, nei modi e nelle forme pianificate.

Restando nell'esempio della rilevazione del peso, il valutatore dovrà assicurarsi che:

- le **attrezzature** siano effettivamente **capaci** (processo di **conferma metrologica**),
- il **personale** sia efficacemente **addestrato**,
- i **metodi** di lavoro rilevati in campo siano effettivamente quelli pianificati.



8.1 Generalità

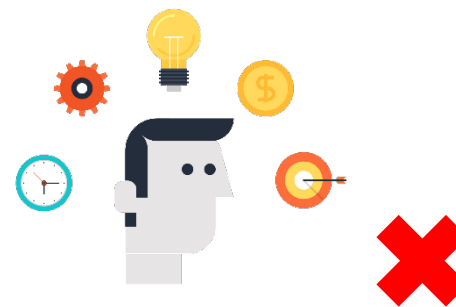


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
attuato i processi di
misurazione
necessari a
dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?



Sono esempi di non conformità la **mancata applicazione** di quanto pianificato o la rilevazione di **non conformità** che il processo non è stato in grado di evidenziare.



8.1 Generalità



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
attuato i **processi di
analisi** necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**

L'organizzazione dovrà attuare i **processi di analisi** necessari a dimostrare la **conformità ai requisiti** del prodotto.

L'attuazione del processo di analisi richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Quando** (con che frequenza viene svolta l'analisi dei valori o informazioni inerenti la conformità del prodotto),
- Con **quali Criteri** (rispetto a cosa è possibile definire positivi o negativi i valori analizzati).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
analisi** necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore dovrà **verificare in campo** attraverso la rilevazione di evidenze oggettive che quanto pianificato sia stato effettivamente **attuato**.



8.1 Generalità



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
attuato i **processi di
analisi** necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



Sono esempi di non conformità la **mancata applicazione** di quanto
pianificato.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
miglioramento**
necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore dovrà verificare in campo attraverso la **rilevazione di evidenze oggettive** che quanto pianificato sia stato effettivamente attuato.



8.1 Generalità



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
miglioramento**
necessari a
**dimostrare la
conformità ai
requisiti del
prodotto?**



Sono esempi di non conformità la **mancata applicazione** di quanto pianificato.





Introduzione

Gli stessi 8 requisiti stabiliti sopra vengono ora riproposti per il secondo obiettivo: **“assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità”**.

La differenza rispetto all’obiettivo precedente riguarda **le variabili oggetto di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento**; mentre nel caso precedente poteva essere relativamente facile individuare i requisiti in quanto appartenenti ad un mondo conosciuto di misure (sistema **MKSA**, ...), in questo caso può apparire più complesso.

I “requisiti” a cui deve fare riferimento il sistema di gestione per la qualità sono proprio quelli contenuti all’interno della Norma in esame, UNI EN ISO 9001:2008. Abbiamo imparato cosa significhi estrapolarli e valutarli in relazione al fatto che siano soddisfatti oppure no. In questo caso la variabile è di tipo:

- “sì” / “no”,
- “conforme” / “non conforme”.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di
monitoraggio**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

Il monitoraggio riguarda l'analisi del comportamento della conformità del sistema ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001 e di tutte le leggi e regolamenti particolari ai quali il sistema deve sottoporsi.

Per comprendere appieno quali leggi contengono riferimenti relativi al sistema di gestione per la qualità il valutatore dovrebbe considerare tutte le parti interessate:

- **il mercato** (i clienti),
- **il contesto socio-economico nazionale ed internazionale** (le leggi ed i regolamenti cogenti),
- **gli investitori** (nel caso ad esempio di società quotate in borsa).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di
monitoraggio**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

Qualora l'organizzazione produca, ad esempio, valvole per il settore gas destinate ad ambienti potenzialmente esplosivi, essa dovrà tenere in considerazione tutti i requisiti contenuti nelle Direttive comunitarie Pertinenti (nello specifico caso la DIRETTIVA ATEX 94/9/CE).

Il valutatore in questo caso non potrà esimersi dall'avere competenze **(personalmente o all'interno del team di verifica)** specifiche sull'argomento.

Altri riferimenti possono essere quelli relativi al mercato di sbocco per settori come quello dell'automotive, della difesa, l'aeronautico ed il nucleare. In tutti questi contesti **molti paesi** hanno stabilito **specifiche di sistema** che devono essere prese in considerazione ed ottemperate perché l'organizzazione sia **autorizzata alla produzione**.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di
monitoraggio**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha pianificato di utilizzare i risultati degli audit interni, **osservandone il comportamento** nel tempo, ad esempio all'interno dei processi di Riesame della Direzione (UNI EN ISO 9001:2008 par. 5.6)



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di monitoraggio necessari a assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non mostra** di avere **pianificato** in alcun modo un processo che consenta la **raccolta dei risultati degli audit** (Misurazioni) e la conseguente **valutazione**.



8.1 Generalità



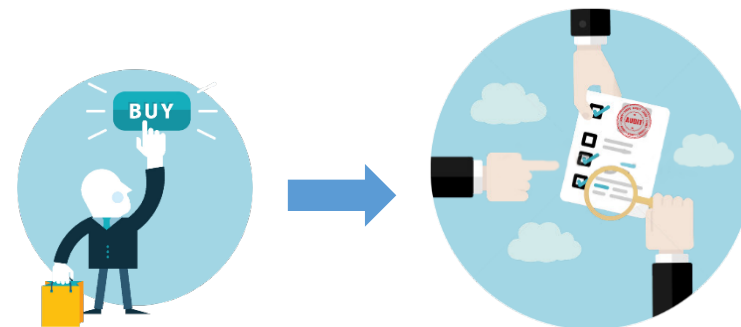
Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha **pianificato** i processi di **misurazione** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità**?

I **processi di misurazione** necessari ad assicurare la **conformità** del sistema di gestione per la qualità sono costituiti dagli **audit interni**.

L'organizzazione può pianificare audit di **prima e terza parte**.

Possono far parte del sistema di misurazione anche audit di **seconda parte (realizzati dal cliente)** che l'Organizzazione può utilizzare per rilevare lo stato di conformità del proprio sistema.



8.1 Generalità

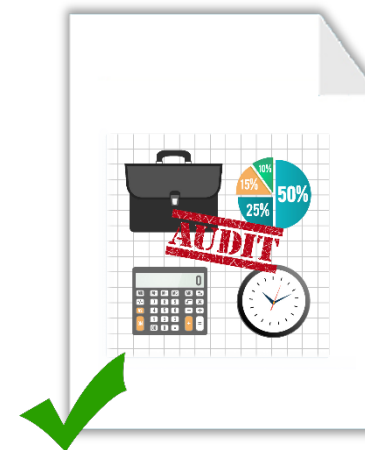
L'organizzazione ha **pianificato** i processi di **misurazione** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **dispone di una pianificazione** degli audit interni che costituiscono lo strumento di misurazione della conformità del sistema ai requisiti di Norme, Leggi e Regolamenti cogenti.



8.1 Generalità

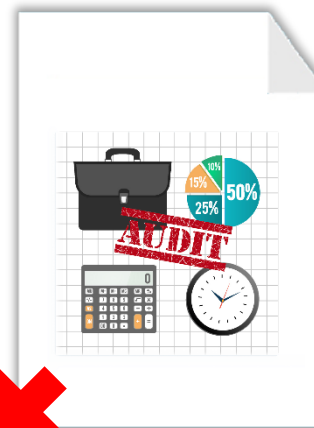
L'organizzazione ha **pianificato** i processi di **misurazione** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non dispone di una pianificazione** degli audit interni che costituiscono lo strumento di misurazione della conformità del sistema ai requisiti di Norme, Leggi e Regolamenti cogenti.



8.1 Generalità

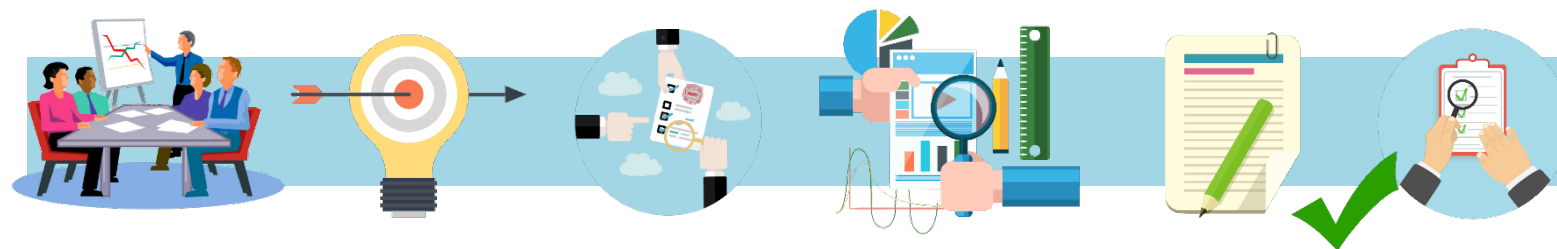


Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
pianificato i
processi di analisi
necessari ad
assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?

Anche in questo caso i processi di analisi sono costituiti da:

- **riunioni** destinate alla definizione della politica per la qualità,
- gli **obiettivi** per la qualità,
- la **valutazione** dei risultati degli audit,
- l'**analisi** dei dati,
- le **azioni** correttive e preventive,
- il **riesame** di direzione.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di analisi**
necessari ad
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha individuato **momenti di analisi** quali riunioni di riesame di politica, obiettivi, risultati degli audit ed azioni correttive/preventive.



8.1 Generalità



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non** ha individuato **momenti di analisi** quali riunioni di riesame di politica, obiettivi, risultati degli audit ed azioni correttive/preventive.



L'organizzazione ha
pianificato i
processi di analisi
necessari ad
assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?

8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

I processi di miglioramento sono contenuti nelle informazioni in uscita dalle riunioni destinate alla definizione di:

- politica per la qualità,
- obiettivi per la qualità,
- valutazione dei risultati degli audit,
- analisi dei dati,
- azioni correttive e preventive
- riesame di direzione.



Ognuno di questi in particolare può costituire **un innesto** ad un **percorso di miglioramento**.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha definito **progetti di miglioramento** riguardanti la conformità del sistema di gestione per la qualità, individuando:

- **quale è il punto di partenza,**
- **quale obiettivo si voglia conseguire,**
- **attraverso quali azioni, responsabilità e risorse.**



Tali informazioni non devono essere necessariamente documentate; il valutatore deve comunque **comprendere** quale sia il **rischio** connesso alla **manca**nza di tale **formalizzazione**.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di
miglioramento**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha definito** progetti di miglioramento riguardanti la conformità del sistema di gestione per la qualità.





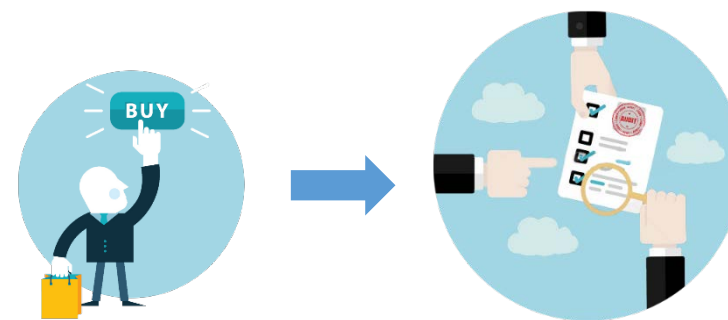
Introduzione

Seguono ora i medesimi requisiti legati però alla fase di “attuazione”.

Il valutatore dovrà, in relazione a questi, cogliere **come** l'azienda abbia effettivamente **attuato quanto pianificato**.

Nella spiegazione dei requisiti ci limiteremo quindi agli esempi di soddisfacimento del requisito o mancato soddisfacimento.

Giova ricordare che proprio il lavoro di **audit di terza parte** costituisce la **verifica di conformità** del sistema di gestione per la qualità di una organizzazione.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato i processi di monitoraggio** necessari ad **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione dovrà **attuare i processi di monitoraggio** necessari a dimostrare la **conformità** del Sistema di Gestione per la Qualità.



L'attuazione del processo di monitoraggio per assicurare la conformità del Sistema richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Come** (quali informazioni sono ritenute importanti),
- **Quando** (con che frequenza viene svolto il monitoraggio del Sistema).



8.1 Generalità

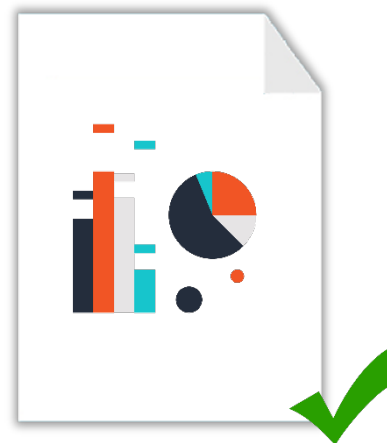
L'organizzazione ha
**attuato i processi di
monitoraggio**
necessari ad
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore **verifica** come l'organizzazione abbia realizzato quanto pianificato in termini di monitoraggio del sistema.
Come per l'obiettivo precedente possono aiutare **rappresentazioni** quali **istogrammi e/o carte di controllo**.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
monitoraggio**
necessari ad
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha realizzato** quanto pianificato in termini di monitoraggio del sistema.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha
attuato i processi di
misurazione
necessari a
assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?

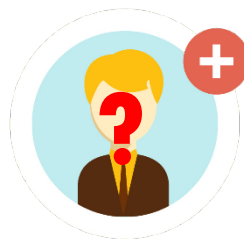


Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione dovrà attuare i **processi di misurazione** necessari a dimostrare la **conformità** del Sistema di gestione per la qualità.

L'attuazione del processo di misurazione richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Come** (quali valori sono ritenuti importanti e quali apparecchiature di misurazione devono essere utilizzate),
- **Quando** (con che frequenza viene svolto la misurazione del Sistema).



8.1 Generalità

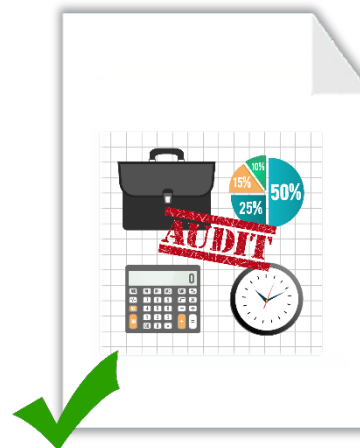
L'organizzazione ha **attuato** i processi di **misurazione** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha realizzato** il proprio piano di **audit interni** (o altre forme di verifica di seconda e terza parte).



8.1 Generalità

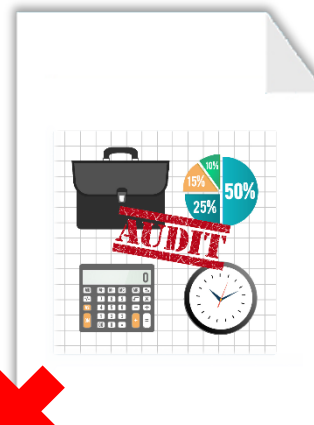
L'organizzazione ha **attuato** i processi di **misurazione** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha realizzato** il proprio piano di **audit interni** (o altre forme di verifica di seconda e terza parte).





Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
analisi** necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**

L'organizzazione dovrà **attuare i processi di analisi** necessari a dimostrare la **conformità** del Sistema di gestione per la qualità.

L'attuazione del processo di analisi richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Quando** (con che frequenza viene svolta l'analisi dei valori o informazioni inerenti la conformità del prodotto),
- con **quali Criteri** (rispetto a cosa è possibile definire positivi o negativi i valori analizzati).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato i processi di analisi** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha** effettivamente condotto **riunioni per la valutazione dei risultati degli audit**, l'analisi dei dati, delle azioni correttive e preventive, quali ad esempio il “**riesame di direzione**”.



8.1 Generalità



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha
**attuato i processi di
analisi** necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



L'organizzazione **non ha** condotto **riunioni per la valutazione dei risultati degli audit**, l'analisi dei dati, delle azioni correttive e preventive.



L'organizzazione ha
**attuato i processi di
miglioramento**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione dovrà **attuare i processi di miglioramento** necessari a dimostrare la **conformità** del Sistema di Gestione per la Qualità.



L'attuazione del processo di miglioramento ad assicurare la conformità del Sistema richiede la definizione di:

- **Chi** dovrà compiere tale attività,
- **Quando** (a seguito di non conformità o esito di situazioni ritenute non idonee),
- **Come** (attuazione di azioni correttive o preventive).



8.1 Generalità

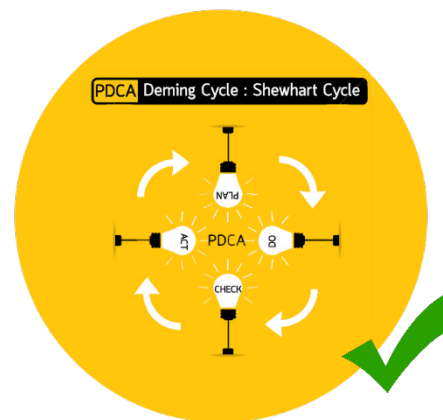
L'organizzazione ha **attuato i processi di miglioramento** necessari a **assicurare la conformità del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha **implementato i progetti** di miglioramento pianificati riguardanti la conformità del sistema di gestione per la qualità, realizzandone gli obiettivi e innestando **cicli di miglioramento continuo** quali ad esempio il **PDCA** (*Plan, Do, Check, Action* – *W.E.Deming*).



8.1 Generalità

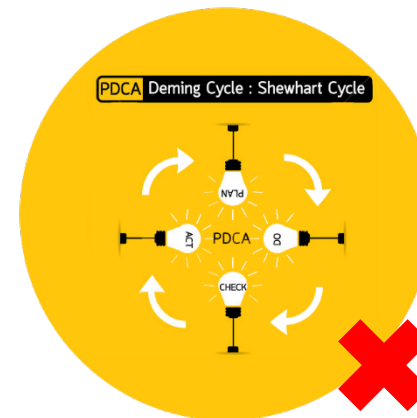
L'organizzazione ha
**attuato i processi di
miglioramento**
necessari a
**assicurare la
conformità del
sistema di gestione
per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non** ha avviato alcun **progetto di miglioramento** teso a valutare la **conformità** del sistema di gestione per la qualità.





Introduzione

Gli stessi 8 requisiti stabiliti sopra vengono ora riproposti per il terzo obiettivo, vale a dire **“migliorare in continuo l’efficacia del sistema di gestione per la qualità”**. Rispetto all’obiettivo precedente ci si concentra ora sulla **“efficacia”** anziché sulla **“conformità”**.

Per **“efficacia”** si intende la **capacità del sistema di raggiungere gli obiettivi assegnati**.

La valutazione si sposta da elementi riguardanti il mondo dei requisiti a quelli che invece l’organizzazione si assegna in termini di **obiettivi e impegni**.

Il punto di partenza per l’analisi del ciclo di conformità (misurazione, monitoraggio, analisi e miglioramento) sarà quindi il **piano degli obiettivi aziendali**, il cui conseguimento è assicurato solo in presenza di un sistema di gestione per la qualità efficace.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha
**pianificato i
processi di
monitoraggio**
necessari a
**migliorare in
continuo l'efficacia
del sistema di
gestione per la
qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

Il **monitoraggio** riguarda essenzialmente il **comportamento degli indicatori di prestazione** del sistema rispetto agli obiettivi assegnati.

Il riferimento diventa il piano degli obiettivi dell'organizzazione:

- budget,
- business plan,
- piano industriale,
- Balanced Scorecard,
- ...



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di monitoraggio** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



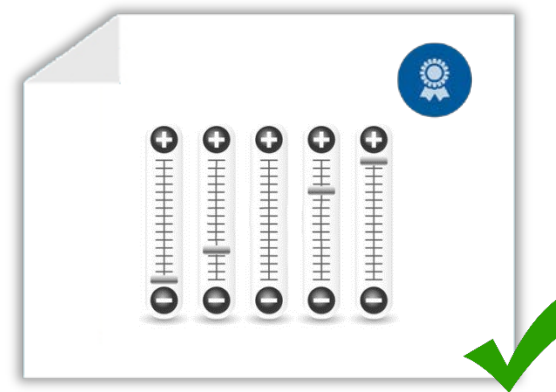
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha pianificato** attraverso **quale processo monitorare le informazioni** attinenti l'efficacia del sistema in relazione al sistema, più o meno articolato, degli obiettivi aziendali.

Es.

L'organizzazione ha pianificato di realizzare un **cruscotto di indicatori** contenente informazioni sulla efficacia del sistema di gestione per la qualità.



8.1 Generalità

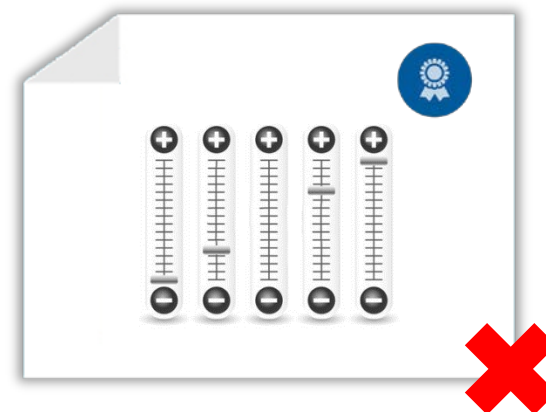
L'organizzazione ha **pianificato i processi di monitoraggio** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non** mostra di avere **pianificato** in alcun modo un processo che consenta la **raccolta strutturata e continua delle misurazioni** e la conseguente **valutazione**.



L'organizzazione ha
pianificato i
processi di
misurazione
necessari a
migliorare in
continuo l'efficacia
del sistema di
gestione per la
qualità?



Commento al requisito/obiettivo

La misura riguarda essenzialmente la modalità attraverso la quale rilevo il valore dell'indicatore.

In molti casi tale rilevazione è assicurata dall'esistenza di **sistemi informativi** in grado di rilevare da basi dati differenti informazioni essenziali per la composizione di un valore. Tali sistemi vanno in genere sotto il nome di **sistemi di Business Intelligence**.

L'azione del valutatore sarà semplicemente quella di valutare la consistenza della fonte di informazioni sulla base della quale l'Organizzazione ha impostato il sistema di misura della propria efficacia.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di misurazione** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha pianificato i processi attraverso i quali raccogliere le informazioni riguardanti il sistema degli obiettivi aziendali.

Sono in particolare stati affrontati i temi seguenti:

- quali **informazioni** raccogliere,
- **come raccoglierle** (quantità e frequenza),
- con **quali risorse** (strumenti, persone, risorse finanziarie).



8.1 Generalità



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha pianificato i processi di misurazione** legati al sistema degli obiettivi; **non** ha cioè chiaramente **definito** le informazioni da **raccogliere**, le **modalità** di raccolta e le **risorse**.



L'organizzazione ha **pianificato i processi di misurazione** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**

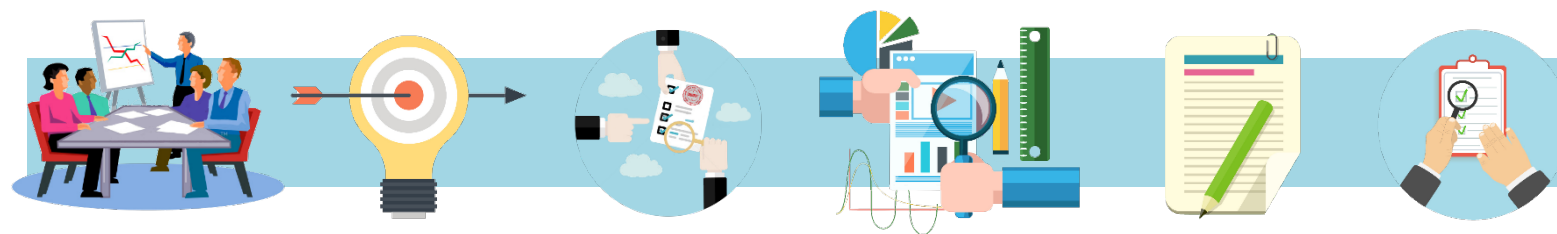


Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha **pianificato i processi di analisi** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**

Anche in questo caso i **processi di analisi** sono costituiti **dalle riunioni** destinate alla definizione di:

- politica per la qualità,
- obiettivi per la qualità,
- valutazione dei risultati degli audit,
- analisi dei dati,
- azioni correttive e preventive
- riesame di direzione.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di analisi** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha individuato momenti di analisi**, quali:

- **riunioni** di riesame di politica,
- **obiettivi**,
- risultati degli audit ed azioni correttive/preventive, durante i quali analizzare le informazioni relative alla efficacia del sistema.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di analisi** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**

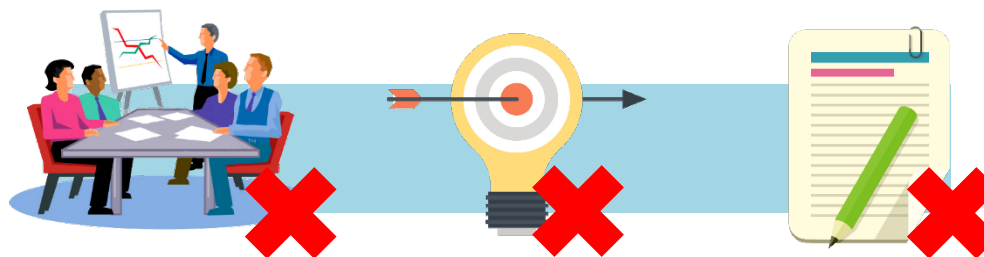


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha individuato momenti di analisi**, quali:

- **riunioni** di riesame di politica,
- **obiettivi**,
- **risultati** degli audit ed azioni correttive/preventive, durante i quali analizzare le informazioni relative alla efficacia del sistema.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Commento al requisito/obiettivo

I processi di miglioramento sono contenuti nelle informazioni in uscita dalle riunioni destinate alla definizione di:

- politica per la qualità,
- obiettivi per la qualità,
- valutazione dei risultati degli audit,
- analisi dei dati,
- azioni correttive e preventive
- il riesame di direzione.



Ognuno di questi in particolare può costituire un **innesto ad un percorso di miglioramento**.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha definito progetti di miglioramento** riguardanti l'efficacia del sistema di gestione per la qualità, individuandone almeno gli elementi seguenti:

- quale è il **punto di partenza**,
- quale **obiettivo** si vuole conseguire,
- attraverso quali **azioni**, responsabilità e risorse.



Tali informazioni non devono essere necessariamente documentate; il valutatore deve comunque comprendere quale sia il rischio connesso alla mancanza di tale formalizzazione.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha **pianificato i processi di miglioramento** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha definito progetti di miglioramento** riguardanti l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.





Introduzione

Seguono ora i medesimi requisiti legati però alla fase di **“attuazione”**.

Il valutatore dovrà in relazione a questi cogliere come l'azienda abbia effettivamente attuato quanto pianificato.

Nella spiegazione dei requisiti ci limiteremo quindi agli esempi di soddisfacimento del requisito o mancato soddisfacimento.

8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato i processi di monitoraggio** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**

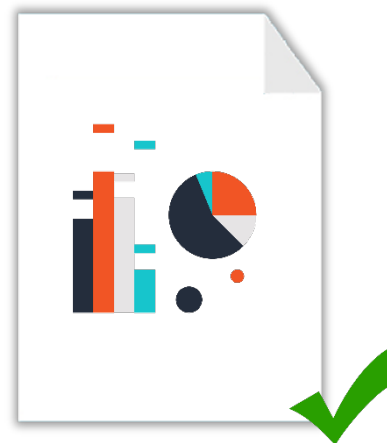


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il valutatore **verifica** come l'organizzazione abbia realizzato quanto **pianificato** in termini di monitoraggio del sistema.

Come per l'obiettivo precedente possono aiutare **rappresentazioni** quali **istogrammi** e/o **carte di controllo**.



8.1 Generalità

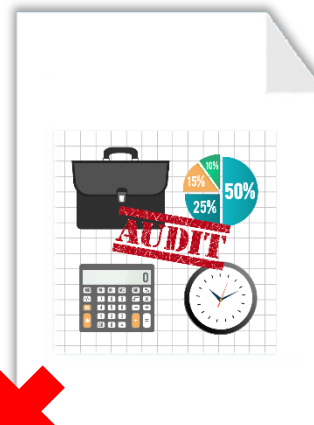
L'organizzazione ha **attuato i processi di monitoraggio** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha realizzato quanto pianificato** in termini di monitoraggio del sistema.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato** i processi di **misurazione** necessari a **migliorare in continuo** l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **ha implementato** con successo **processi** destinati a **raccogliere i dati** di efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato** i processi di **misurazione** necessari a **migliorare in continuo** l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non ha implementato processi** (strumenti, risorse, modalità) per la **raccolta dei dati** relativi alla efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato i processi di analisi** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha effettivamente condotto **riunioni per la valutazione, o valutato direttamente, dei risultati del monitoraggio** operando incontri di analisi sul comportamento nel tempo di questi indicatori.



8.1 Generalità

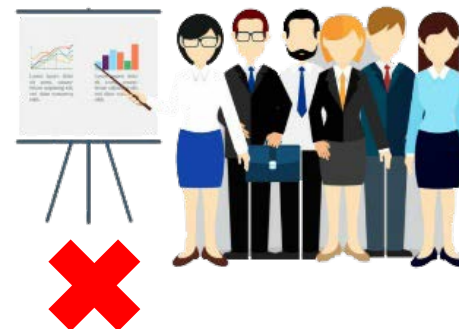


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha **attuato i processi di analisi** necessari a **migliorare in continuo** l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?



L'organizzazione **non ha implementato** alcun tipo di **processo** destinato alla **analisi dei dati** di efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.



8.1 Generalità

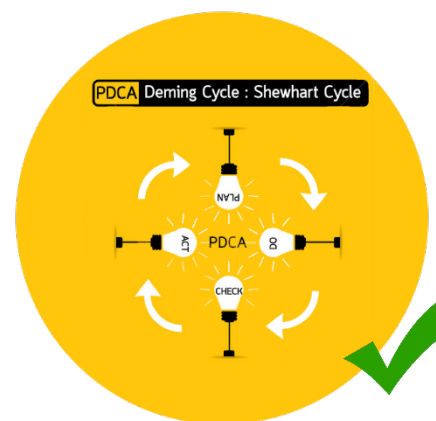
L'organizzazione ha **attuato i processi di miglioramento** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha effettivamente **implementato i progetti di miglioramento pianificati**, riguardanti il miglioramento della efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità, realizzandone gli **obiettivi** e innestando **cicli di miglioramento continuo** quali ad esempio il **PDCA** (*Plan, Do, Check, Action* – *W.E.Deming*).



8.1 Generalità

L'organizzazione ha **attuato i processi di miglioramento** necessari a **migliorare in continuo l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?**



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione **non** ha avviato alcun **progetto di miglioramento** teso a valutare l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.



8.1 Generalità



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione pianifica ed attua i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari ad assicurare la conformità del SGQ?

I processi di misurazione, analisi, monitoraggio e miglioramento devono essere **pianificati prima della loro attuazione** e dovranno assicurare la **conformità del SGQ**: assicurando che quanto il SGQ prevede venga realmente svolto.



8.2 Monitoraggio E misurazione

8.2.1 Soddisfazione del cliente



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **monitorare le informazioni** relative alla **percezione del cliente** sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti, essendo questa una delle misurazioni delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità.

Devono essere **determinati i metodi** per **ottenere e utilizzare** tali informazioni.



8.2 Monitoraggio E misurazione



Note

Il monitoraggio della percezione del cliente può comprendere **l'acquisizione di elementi in ingresso** da fonti quali:

- **indagini** sulla soddisfazione del cliente,
- **dati** del cliente sulla qualità del prodotto consegnato,
- **sondaggi** di opinione presso gli utenti,
- **analisi** delle perdite di mercato,
- **espressioni** di gradimento,
- **richieste** in corso di garanzia,
- **rapporti** dei venditori.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

8.2 Monitoraggio E misurazione



Introduzione



8.2.1 Soddisfazione del cliente

L'organizzazione deve **attivare opportuni procedimenti** per la **raccolta** ed il **monitoraggio** di dati e **informazioni sulla soddisfazione** o meno del cliente (percezione del cliente del grado di soddisfacimento dei suoi requisiti e conseguente livello di fiducia nelle capacità della organizzazione), secondo **modalità e tempistiche definite**.

I dati e le informazioni raccolti devono essere utilizzati in modo **efficace**.

8.2.1 Soddisfazione del cliente



Commento al requisito/obiettivo

L'Organizzazione ha monitorato le informazioni relative alla percezione del cliente sulla sua capacità di soddisfare i suoi requisiti?

L'organizzazione deve **monitorare** la propria **capacità di soddisfare i requisiti** del cliente individuando e applicando metodi che riescano, in maniera diretta o indiretta, a **rilevare**, nel modo più oggettivo possibile, la **propria capacità di soddisfare i requisiti** del cliente.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

L'Organizzazione ha monitorato le informazioni relative alla percezione del cliente sulla sua capacità di soddisfare i suoi requisiti?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione ha predisposto un **questionario** da inviare al cliente a **fine lavori**.

I dati pervenuti dai questionari sono **riequipolati in apposito documento** permettendo il loro **monitoraggio**.

L'organizzazione tiene monitorata la soddisfazione del cliente anche mediante appositi **indicatori**, come ad esempio:

- N° reclami clienti pervenuti;
- N° nuovi clienti acquisiti mediante passaparola;
- N° clienti persi nel corso dell'anno.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

L'Organizzazione ha monitorato le informazioni relative alla percezione del cliente sulla sua capacità di soddisfare i suoi requisiti?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Un'organizzazione ha predisposto un **questionario** da inviare al cliente a fine lavori.

I questionari compilati ricevuti **non sono monitorati** dal Responsabile previsto e portati a conoscenza della Direzione.



8.2.1 Soddisfazione del cliente



Commento al requisito/obiettivo

Tale monitoraggio rappresenta una delle misure delle prestazioni dell'SGQ?

Il monitoraggio della soddisfazione del cliente è senz'altro una misura che deve essere presa in considerazione per valutare le prestazioni del SGQ.

Se il cliente è **soddisfatto** significa, molto probabilmente, che il **SGQ** nel suo insieme **funziona in maniera corretta**.

Se il cliente non è soddisfatto perché si rilevano diversi reclami e perdita dei clienti, il **SGQ** nel suo insieme **non opera in maniera corretta**.

Non per niente, durante le **attività di riesame** della direzione, tra gli elementi in ingresso c'è l'**analisi delle informazioni di ritorno del cliente**.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

Tale monitoraggio rappresenta una delle misure delle prestazioni dell'SGQ?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Le **informazioni** riguardanti la **valutazione della soddisfazione** del cliente sono ritenuti dalla Direzione **importanti tanto quanto** gli **indicatori** economici e di efficacia del SGQ.

La Direzione in occasione del Riesame della direzione **analizza nel dettaglio** il grado di soddisfazione del cliente raggiunto dall'organizzazione.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

Tale monitoraggio rappresenta una delle misure delle prestazioni dell'SGQ?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione nel corso dell'anno ha **migliorato gli indicatori** del fatturato e dell'utile, ma un **calo dei valori** riportati sui questionari di soddisfazione cliente.

La Direzione **non ha preso in considerazione il calo dei valori** di soddisfazione cliente ricevuti, ritenendoli meno rilevanti rispetto a quelli economici.

In occasione del riesame la direzione analizza i valori riportati dai questionari inviati in maniera **approssimativa**.



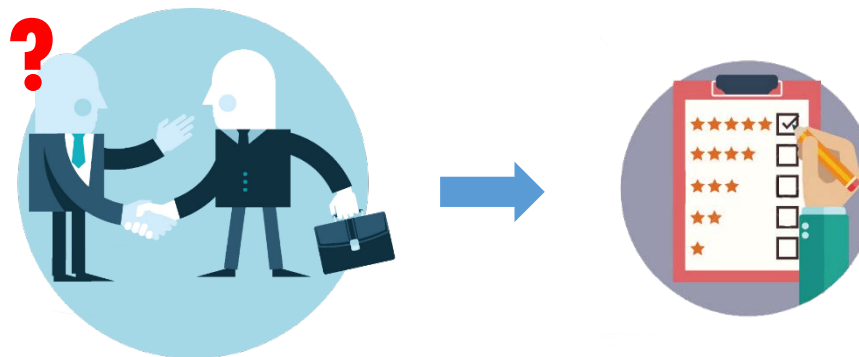
8.2.1 Soddisfazione del cliente

Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione deve determinare come riuscire ad **ottenere informazioni** che permettano di **rilevare il grado di soddisfazione** dei propri clienti e **come utilizzare queste informazioni**.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Possono essere considerati metodi di valutazione della soddisfazione del cliente i seguenti:

- metodi **diretti**,
- metodi **indiretti**.

Fanno parte della prima categoria:

- l'invio di questionari,
- indagini telefoniche
- l'utilizzo di metodiche quali il "mystery client".

Fanno parte della seconda categoria:

L'analisi dei dati di comportamento (reclami, non conformità, segnalazioni...)



8.2.1 Soddisfazione del cliente

Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione ha definito che l'invio del questionario varia a seconda della **tipologia di cliente**.

Per i **nuovi clienti** e quelli **occasionali** il questionario di soddisfazione viene inviato **alla fine** del lavoro eseguito, per i clienti i cui rapporti sono **continuativi** il questionario viene inviato **una sola volta all'anno**, nel mese di dicembre.



Con i clienti frequenti sono svolte inoltre delle **indagini telefoniche** da parte del Responsabile commerciale per **percepire** meglio il **grado di soddisfazione** del cliente, e mantenere **stretti i rapporti**.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

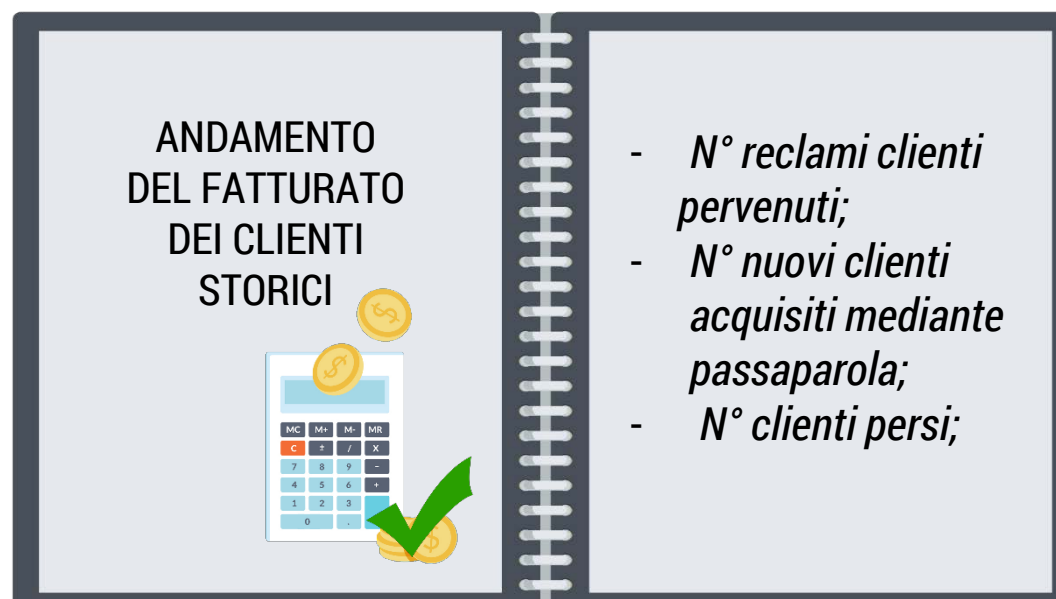
Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Oltre al questionario, l'organizzazione dispone di **ulteriori indicatori** per avere una valutazione della soddisfazione del cliente più accurata ed oggettiva. Gli indicatori impiegati sono:



8.2.1 Soddisfazione del cliente

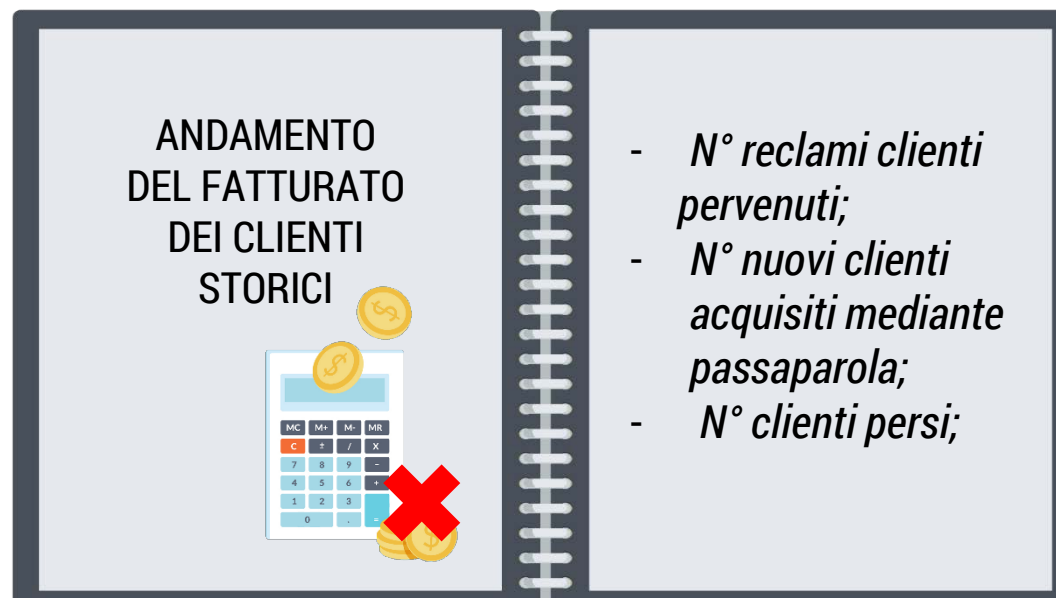
Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Assenza di metodi per ottenere ed utilizzare **informazioni** sulla **soddisfazione** del cliente: **non predisposto un questionario** o disponibilità di **appositi indicatori**.



8.2.1 Soddisfazione del cliente

Sono determinati i metodi per ottenere e utilizzare tali informazioni? (informazioni relative alla percezione del cliente sul fatto che l'organizzazione abbia o no soddisfatto i suoi requisiti)



Note

Il monitoraggio della percezione del cliente può comprendere l'**acquisizione di elementi** in ingresso da fonti quali:

- **indagini** sulla soddisfazione del cliente,
- **dati** del cliente sulla qualità del prodotto consegnato,
- **Sondaggi** di opinione presso gli utenti, analisi delle perdite di mercato, espressioni di gradimento, richieste in corso di garanzia e rapporti dei venditori.





Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve condurre ad intervalli pianificati audit interni per determinare se il sistema di gestione per la qualità:

- a) è conforme a quanto pianificato (vedere punto 7.1), ai requisiti della presente norma internazionale ed ai requisiti del sistema di gestione per la qualità stabiliti dall'organizzazione stessa;
- b) è efficacemente attuato e mantenuto.

Deve essere **predisposto un programma** di audit che prenda in considerazione lo **stato** e l'**importanza** dei **processi** e delle aree da sottoporre ad audit, così come i risultati di audit precedenti.

Devono essere definiti:

- i criteri,
- il campo di applicazione,
- la frequenza
- i metodi dell'audit.





Requisito/obiettivo

La scelta degli auditor e la conduzione degli audit devono **assicurare l'obiettività e l'imparzialità** del processo di audit. Gli auditor **non devono effettuare audit sul proprio lavoro**.

Deve essere predisposta una **procedura documentata** per **definire le responsabilità** ed i **requisiti** per la pianificazione e per la conduzione degli audit, per predisporre le registrazioni e per riferire sui risultati.

Devono essere mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) degli audit e dei loro risultati.

La direzione responsabile dell'area sottoposta ad audit deve assicurare che ogni correzione venga effettuata senza indebito ritardo. Le **attività successive** devono **comprendere la verifica delle azioni** effettuate ed il rapporto sui risultati della verifica (vedere punto 8.5.2).

8.2 Monitoraggio E misurazione



Note

8.2.2 Audit Interno

Vedere ISO 19011 come guida.





Introduzione

L'organizzazione deve predisporre ed attuare un **programma di audit interni** del suo SGQ al fine di accertarsi che sia conforme ai requisiti della norma e ad ogni altro requisito applicabile di origine interna o esterna sia stato efficacemente attuato.

Gli audit interni sono inoltre uno strumento importantissimo **per identificare eventuali carenze** e dunque l'attuazione di **azioni di miglioramento**.

Il programma di audit interno deve tenere conto e comprendere molteplici aspetti:

- lo **stato** e l'**importanza dei processi** da sottoporre ad audit;
- i **risultati** di audit svolti in **precedenza**;
- gli **obiettivi** degli audit;
- la **pianificazione** degli audit (tempi, aree ed elementi da sottoporre ad audit);
- la **nomina** degli auditor che non devono essere coinvolti nelle attività oggetto dell'audit;
- la **definizione dei metodi** e criteri per la conduzione degli audit, che devono assicurare obiettività ed imparzialità.



Introduzione

La procedura “**documentata**” per gli audit interni deve **definire le responsabilità e le modalità di programmazione, conduzione, documentazione e registrazione.**

Gli esiti degli audit interni devono essere a conoscenza della Direzione, la quale deve adottare tempestivamente i **necessari provvedimenti.**

La direzione deve **comunicare ai responsabili** le necessarie **azioni di miglioramento.**

I **risultati** degli audit devono essere **documentati** e dunque fornire **registrazioni inerenti:**

- le aree e i processi sottoposti ad audit;
- le non conformità o carenze riscontrate;
- lo stato delle iniziative intraprese a seguito di audit precedenti;
- raccomandazioni per miglioramenti;
azioni di miglioramento concordate e verifica degli esiti delle stesse.

Per la migliore gestione degli audit interni, l'organizzazione dovrebbe fare riferimento alla norma ISO 19011.



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione
conduce ad
intervalli pianificati
audit interni?

Il valutatore deve **assicurarsi** che l'organizzazione conduca gli **audit interni** secondo **quanto pianificato**.

Al fine di soddisfare questo requisito dovrà capire **come** e **dove** è **registrata la pianificazione degli audit interni** e **recuperare le evidenze oggettive** che gli audit interni sono stati eseguiti come da pianificazione.



8.2.2 Audit Interno

L'organizzazione
conduce ad
intervalli pianificati
audit interni?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha svolto gli audit interni in accordo al proprio piano di audit, mantenendo le dovute registrazioni (**Rapporti di audit, check-list**).

Gli audit interni, pianificati nel mese di maggio, sono stati eseguiti in data 8 maggio.



L'organizzazione
conduce ad
intervalli pianificati
audit interni?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha pianificato per l'anno in corso lo svolgimento senza definire in maniera accurata il periodo.



Non sono disponibili evidenze che gli audit interni siano stati effettivamente eseguiti (Es. mancanze di check-list, rapporti di audit,...)



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme a quanto pianificato?



Commento al requisito/obiettivo

Gli audit interni sono uno strumento che consente all'organizzazione di **verificare** se il suo operato avviene in **conformità** a quanto pianificato al paragrafo 7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto.

Il valutatore, durante la conduzione degli audit interni, verifica che la conduzione degli audit interni abbiano trattato la conformità del SGQ a quanto pianificato (paragrafo 7.1).



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme a quanto pianificato?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha pianificato di:



- ridurre del 10% i tempi di stesura dei preventivi;
- fornire ai responsabili di produzione documentazione che riporta i requisiti del prodotto;
- tenere traccia sulla scheda di lavorazione dei controlli svolti.



Durante gli audit le voci sopra descritte sono attuate dall'organizzazione e **sono disponibili evidenze oggettive che tale controllo è stato svolto**, in quanto le informazioni sono registrate nella check-list predisposta.

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme a quanto pianificato?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha pianificato di:

- ridurre del 10% i tempi di stesura dei preventivi;
- fornire ai responsabili di produzione documentazione che riporta i requisiti del prodotto;
- tenere traccia sulla scheda di lavorazione dei controlli svolti.



Durante gli audit, le voci sopra descritte **non sono attuate**, o **attuate solo parzialmente**, dall'organizzazione.

8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti della presente norma Internazionale?

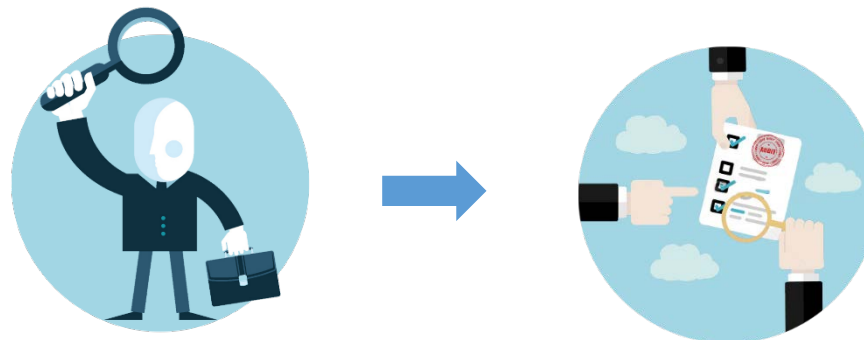


Commento al requisito/obiettivo

Gli Audit interni devono assicurare che il **SGQ sia conforme ai requisiti della Norma ISO 9001**.

Per determinare se il SGQ è conforme alla norma, il valutatore dovrà svolgere per **intero** la propria **attività** rilevando le eventuali non conformità, osservazioni, carenze rispetto a quanto richiesto dalla Norma ISO 9001.

Il valutatore dovrà **verificare** che la conduzione degli audit interni sia tale da assicurare che vengano **analizzati tutti i requisiti** della norma.



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti della presente norma Internazionale?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



La check-list predisposta per lo svolgimento degli audit interni è **esaustiva e racchiude tutti i requisiti della norma ISO 9001**.

Le evidenze oggettive raccolte in sede di audit interni **accertano** che il Sistema di gestione per la qualità **soddisfa tutti i requisiti** della Norma ISO 9001.

- Documentata la Politica per la qualità;
- Svolto e registrato il verbale di riesame della direzione;
- Definiti gli obiettivi per la qualità;
- Fornite registrazioni della taratura degli strumenti di misurazione;

...



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti della presente norma Internazionale?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



La **check-list** predisposta per lo svolgimento degli audit interni **non è esaustiva** e non racchiude tutti i requisiti della norma ISO 9001 (non inseriti nella check-list i requisiti inerenti al paragrafo 8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme).

Uno o più dei requisiti della norma ISO 9001 non viene rispettato.

Es. non documentata la Politica per la qualità; non svolto il riesame della direzione; mancata taratura degli strumenti di misurazione, ...



8.2.2 Audit Interno

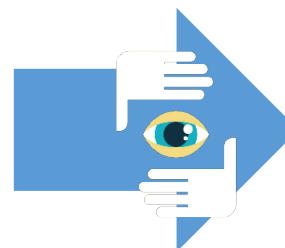
Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa?



Commento al requisito/obiettivo

Gli Audit interni devono assicurare che il **SGQ sia conforme** ai requisiti del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa e dunque alle procedure/ regole che l'organizzazione si è posta e ha definito nel proprio Sistema.

Il valutatore **verifica che le regole** che l'organizzazione si è posta vengano **realmente attuate**.



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



La **check-list** predisposta per lo svolgimento degli audit interni è **esaustiva**, e racchiude **domande specifiche** per verificare e raccogliere evidenze oggettive in conformità ai requisiti del SGQ stabilito dall'organizzazione.

Il SGQ ha stabilito:

- di svolgere trimestralmente il riesame della direzione: ogni **tre mesi** viene svolto il riesame della direzione.
- che gli attestati dei corsi della sicurezza vengano archiviati nelle schede del personale: gli attestati dei corsi svolti **sono archiviati** nelle schede del personale.
- Che ogni macchinario disponga di una scheda per registrare la manutenzione svolta: ogni macchinario **dispone di una scheda** con registrata la manutenzione svolta.

8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è conforme ai requisiti del SGQ stabiliti dall'organizzazione stessa?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Il SGQ ha stabilito:

- di svolgere trimestralmente il riesame della direzione: ogni **sei mesi** viene svolto il riesame della direzione;
- che gli attestati dei corsi della sicurezza vengano archiviati nelle schede del personale: gli attestati dei corsi svolti **non sono archiviati** nelle schede del personale;
- Che ogni macchinario disponga di una scheda per registrare la manutenzione svolta: uno o più macchinari **non dispone** di una scheda che riporta la manutenzione svolta.

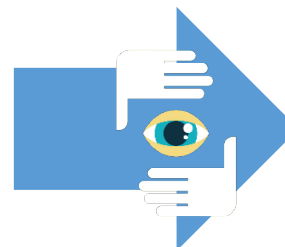
8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

Gli audit interni determinano se il SGQ è efficacemente attuato e mantenuto?

Il valutatore deve verificare che gli audit interni svolti **permettano di rilevare** che il SGQ venga efficacemente **attuato e mantenuto**.



8.2.2 Audit Interno

Gli audit interni determinano se il SGQ è efficacemente attuato e mantenuto?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Gli audit interni svolti evidenziano:

- **Svolgimento** regolare del riesame della direzione.
- **Rivalutazione** annuale dei fornitori.
- Capacità di **rilevare** il grado di soddisfazione dei clienti.
- Capacità di **gestire** le non conformità.
- **Attuazione** di azioni di miglioramento e la loro efficacia.
- **Gestione** delle modifiche dell'organizzazione.



8.2.2 Audit Interno

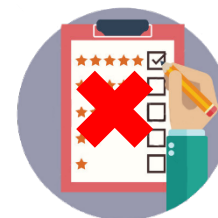
Gli audit interni determinano se il SGQ è efficacemente attuato e mantenuto?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **Mancato svolgimento** del riesame della direzione.
- **Mancata rivalutazione** dei fornitori.
- **Incapacità di rilevare** il grado di soddisfazione dei clienti.
- **Incapacità di gestire** le non conformità.
- **Mancata attuazione** di azioni di miglioramento.



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo



È predisposto un programma di audit che prenda in considerazione l'importanza dei processi e delle aree da sottoporre ad audit?

I processi nel corso dell'anno possono **subire delle modifiche, evidenziare problematiche o miglioramenti.**

Queste informazioni determinano lo **stato dei diversi processi** dell'organizzazione e devono essere **prese in considerazione** in fase di **pianificazione degli audit.**

Il valutatore deve **esaminare per intero il SGQ** dell'organizzazione:

- **individuando** carenze, non conformità rilevate nel corso dell'anno;
- **modifiche** ai processi e capire se questi aspetti sono stati trattati durante lo svolgimento degli Audit interni.

8.2.2 Audit Interno

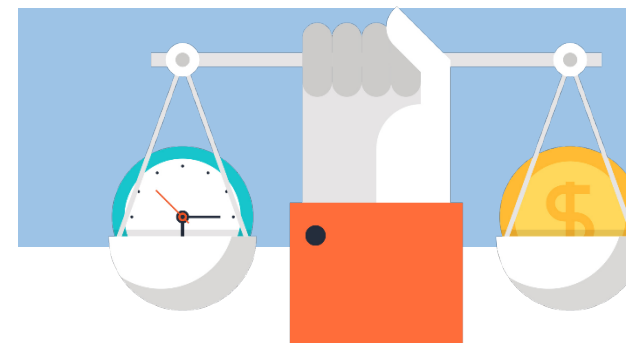


Commento al requisito/obiettivo

È predisposto un programma di audit che prenda in considerazione l'importanza dei processi e delle aree da sottoporre ad audit?

I processi e le aree sottoposte ad audit hanno **importanza diversa** e dunque bisogna tenerne in considerazione in fase di programmazione degli audit.

Nelle organizzazioni ci sono **processi principali**, più importanti, per i quali è opportuno svolgere **con maggiore frequenza gli audit interni**.



8.2.2 Audit Interno

È predisposto un programma di audit che prenda in considerazione l'importanza dei processi e delle aree da sottoporre ad audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definita una **classifica di importanza** dei processi e delle aree sottoposte ad audit.

Livello 1: processo **importante**, fondamentale per soddisfare i requisiti del prodotto.

Livello 2: processo **marginale**, non fondamentale per soddisfare i requisiti del prodotto.



8.2.2 Audit Interno

È predisposto un programma di audit che prenda in considerazione l'importanza dei processi e delle aree da sottoporre ad audit?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non presa in considerazione l'importanza dei processi e delle aree sottoposte ad audit.

Tutti processi e le aree sono considerati importanti **allo stesso modo**.



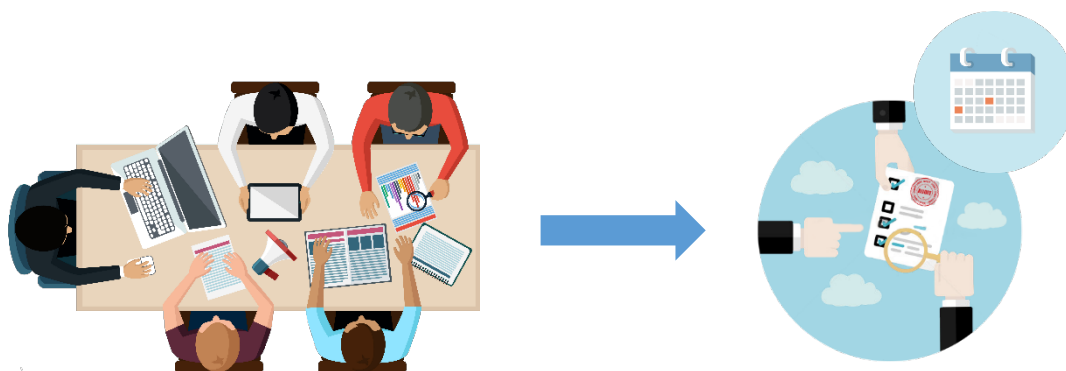
8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

Il programma di audit prende in considerazione i risultati di audit precedenti?

Il valutatore deve verificare se l'organizzazione, durante la pianificazione degli audit interni, **prende in considerazione i risultati di audit precedenti.**



8.2.2 Audit Interno

Il programma di audit prende in considerazione i risultati di audit precedenti?

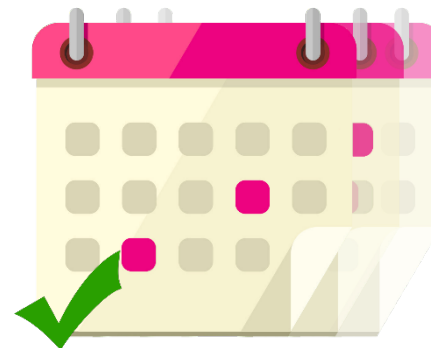


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Nell'anno **2014** durante lo svolgimento degli audit interni dell'ufficio vendite sono state rilevate 3 NC.

Nell'anno **2015** si è deciso di programmare **semestralmente** gli audit interni per l'ufficio vendite, invece di una volta all'anno.



8.2.2 Audit Interno

Il programma di audit prende in considerazione i risultati di audit precedenti?

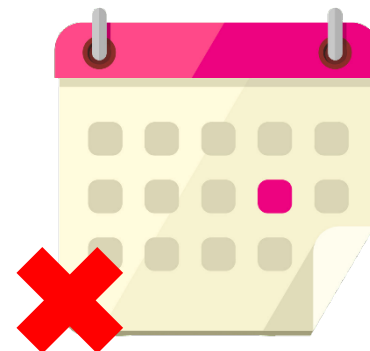


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Nell'anno 2014 il programma di audit interno prevedeva una verifica annuale dell'ufficio vendite dell'organizzazione: dagli audit sono emerse 2 NC, **rilevando dunque delle carenze.**

Nell'anno 2015 si è deciso di programmare sempre annualmente gli audit interni per l'ufficio vendite.





Commento al requisito/obiettivo

I criteri dell'audit sono **l'insieme** di:

- **politiche,**
- **procedure**
- **requisiti**

utilizzati **come riferimento** rispetto a cui si confrontano le evidenze dell'audit e la loro idoneità.



Sono definiti i criteri dell'audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha definito i propri criteri dell'audit.

I criteri definiti sono:

- Requisiti norma ISO 9001;
- Politica della qualità;
- Procedure e prassi dell'organizzazione;
- Requisiti cogenti.



Lo svolgimento degli audit interni e la raccolta delle evidenze oggettive sono ritenute idonee, in quanto sono in **accordo ai criteri scelti**.

Sono definiti i criteri dell'audit?

Sono definiti i criteri dell'audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Durante lo svolgimento degli audit interni del processo risorse umane le evidenze oggettive hanno **dimostrato che**:

- l'organizzazione, nel corso dell'anno, **non ha avuto infortuni** (in accordo ai principi contenuti nella politica della qualità che ribadisce l'importanza di tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori);
- i **documenti** impiegati per gestire la formazione e l'informazione dei dipendenti avvengono in **accordo alla specifica procedura** predisposta;
- l'organizzazione mantiene **appropriate registrazioni** dell'istruzione, della formazione-addestramento, delle abilità e dell'esperienza in accordo ai requisiti della Norma ISO 9001 paragrafo 6.2.2. comma e).



Commento al requisito/obiettivo

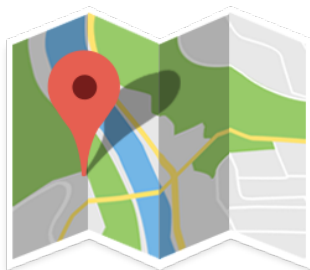
È definito il campo di applicazione dell'audit?

Il campo dell'audit generalmente comprende una **descrizione** di:

- localizzazioni fisiche,
- unità organizzative,
- attività



dei processi, come pure il periodo di tempo richiesto.



8.2.2 Audit Interno



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione dispone di tre stabilimenti: uno al nord, uno al centro e uno al sud d'Italia.

Lo stabilimento del centro Italia è stato **escluso** dal piano di audit in quanto viene realizzato un **prodotto non rientrante** nello scopo di **certificazione** dell'organizzazione.

È definito il campo di applicazione dell'audit?





Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definito il campo di applicazione dell'audit.

Es. un'impresa edile ha pianificato i propri audit escludendo il processo di audit in cantiere, richiesto da un apposito regolamento.



È definito il campo
di applicazione
dell'audit?



Commento al requisito/obiettivo

È definita la
frequenza degli
audit?

Gli audit devono essere eseguiti con una **frequenza stabilita**.

Ogni quanto devono essere svolti gli Audit interni?



8.2.2 Audit Interno



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

È definita la
frequenza degli
audit?



L'organizzazione ha definito che lo svolgimento degli Audit interni deve avvenire con una **frequenza annuale**: annualmente sono svolti gli audit interni.



8.2.2 Audit Interno



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



È definita la
frequenza degli
audit?

L'organizzazione ha definito che lo svolgimento degli Audit interni deve avvenire con una frequenza **annuale**: ogni **due anni** sono svolti gli audit interni.





Commento al requisito/obiettivo

I **metodi** definiscono **come** vengono eseguiti gli Audit Interni.

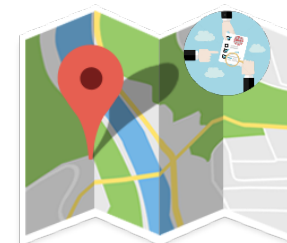
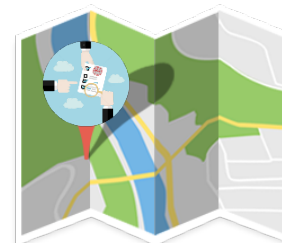
I metodi dell'audit possono avvenire:

- **con** interazione umana;
- **senza** interazione umana.



L'auditor può svolgere l'attività di audit:

- sul campo;
- a distanza.



Sono definiti i
metodi dell'audit?



Commento al requisito/obiettivo

A seconda che ci sia interazione umana o no e la localizzazione dell'auditor, sul campo o a distanza, i metodi dell'audit possono essere:

- condurre **interviste**;
- compilazione di liste di controllo e **questionari**;
- condurre il **riesame dei documenti**;
- condurre il riesame dei documenti **con la partecipazione**;
- **campionamento**.



Sono definiti i
metodi dell'audit?

Sono definiti i
metodi dell'audit?



Commento al requisito/obiettivo



La scelta dei metodi di Audit può dipendere dagli **obiettivi**, dal **campo di applicazione** e dai **criteri di audit definiti**, così come dalla durata e dal sito. Applicando una varietà e combinazioni di differenti metodi di audit è possibile ottimizzare l'efficienza e l'efficacia del processo di audit.

La **responsabilità** di un impiego efficace di metodi di audit per ogni determinato audit, nella fase di pianificazione, **spetta o alla persona che gestisce il programma** di audit o al responsabile del gruppo di audit.

Quest'ultimo possiede questa responsabilità nella fase di conduzione delle attività di audit.



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

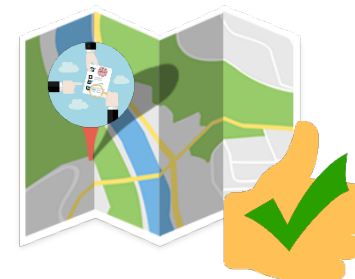


Un'organizzazione si affida nella conduzione degli Audit interni alla propria Società di consulenza.

La gestione degli Audit (pianificazione, conduzione) è affidata per intero dal proprio consulente.

I metodi impiegati per la conduzione degli audit sono:

- In una **prima fase a distanza senza interazione umana** (il consulente richiede all'organizzazione l'invio della documentazione di sistema dell'ultimo anno, per effettuare un primo riesame della documentazione dell'organizzazione)
- In una **seconda fase, in campo e con interazione umana** (il consulente raccoglie evidenze oggettive, compila le liste di controllo previste dal Sistema in collaborazione con il personale dell'organizzazione).





Commento al requisito/obiettivo

La scelta degli auditor assicura l'obiettività del processo di audit?

Gli audit interni devono essere svolti da **personale super partes**, che **non abbia legami diretti con l'area verificata**.

Per **obiettività** si intende: l'atteggiamento di **chi osserva o giudica** in modo **imparziale**.



8.2.2 Audit Interno

La scelta degli auditor assicura l'obiettività del processo di audit?

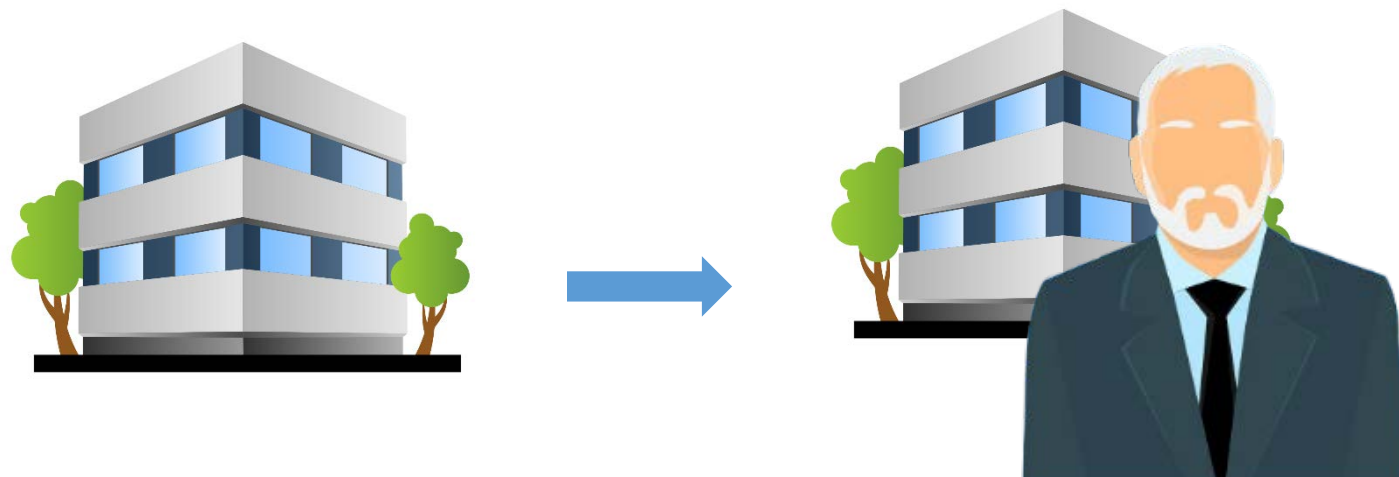


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione si affida ad una **società esterna** per la conduzione degli **audit interni**.

L'auditor è il titolare dell'organizzazione.



8.2.2 Audit Interno

La scelta degli auditor assicura l'obiettività del processo di audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha scelto come auditor interno il responsabile della produzione.

Il processo produttivo è stato **auditato dal suo responsabile**.



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

La scelta degli auditor assicura l'**imparzialità** del processo di audit?

Per **imparziale** si intende che non devono esserci interessi personali nella persona incaricata a svolgere le attività di audit.



8.2.2 Audit Interno

La scelta degli
auditor assicura
l'**imparzialità** del
processo di audit?

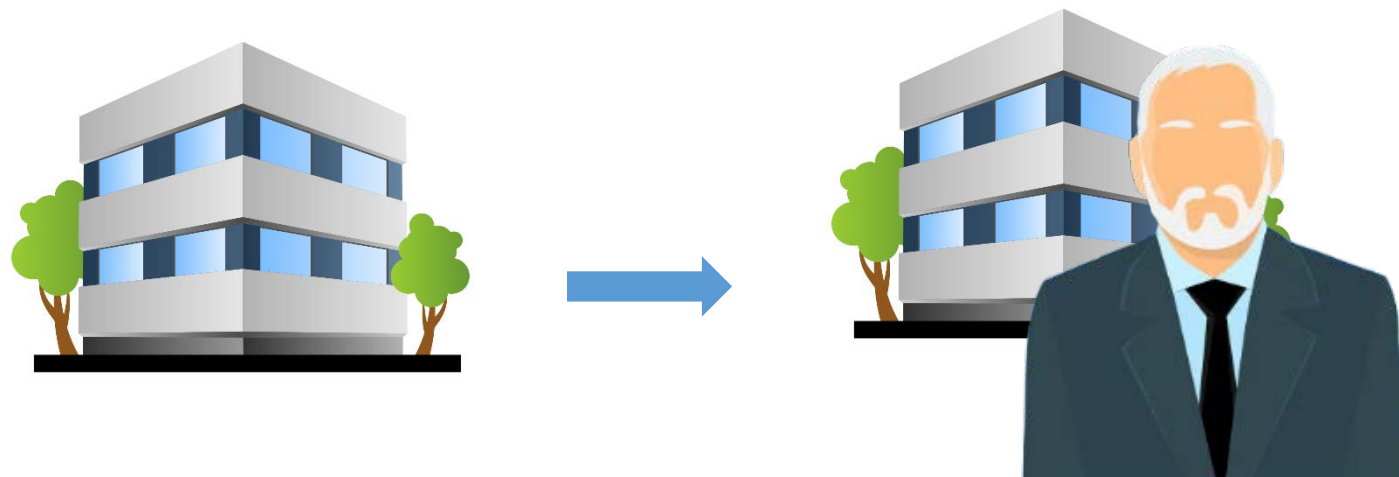


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione si affida ad una **società esterna** per la
conduzione degli **audit interni**.

L'auditor è il titolare dell'organizzazione.



8.2.2 Audit Interno

La scelta degli auditor assicura l'imparzialità del processo di audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha scelto come auditor interno il responsabile della produzione.

Il processo produttivo è stato **auditato dal suo responsabile**.



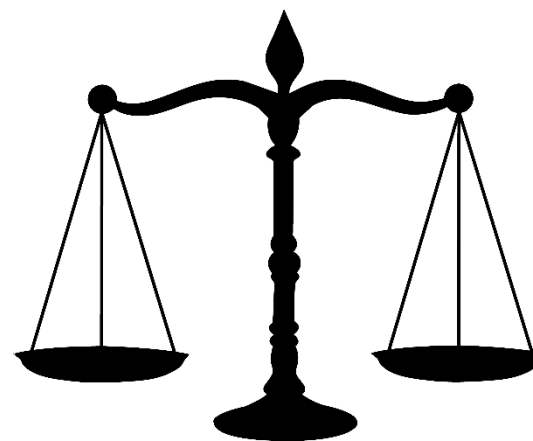


Commento al requisito/obiettivo

La conduzione degli audit assicura l'**obiettività** del processo di audit?

Le **scelte** per assicurare l'obiettività della conduzione degli audit possono poi rilevarsi **non idonee durante la loro conduzione**.

Il valutatore deve quindi assicurarsi che **chi** conduce gli audit interni nell'organizzazione **mantenga il requisito dell'obbiettività**.



8.2.2 Audit Interno

La conduzione degli
audit assicura
l'**obiettività** del
processo di audit?

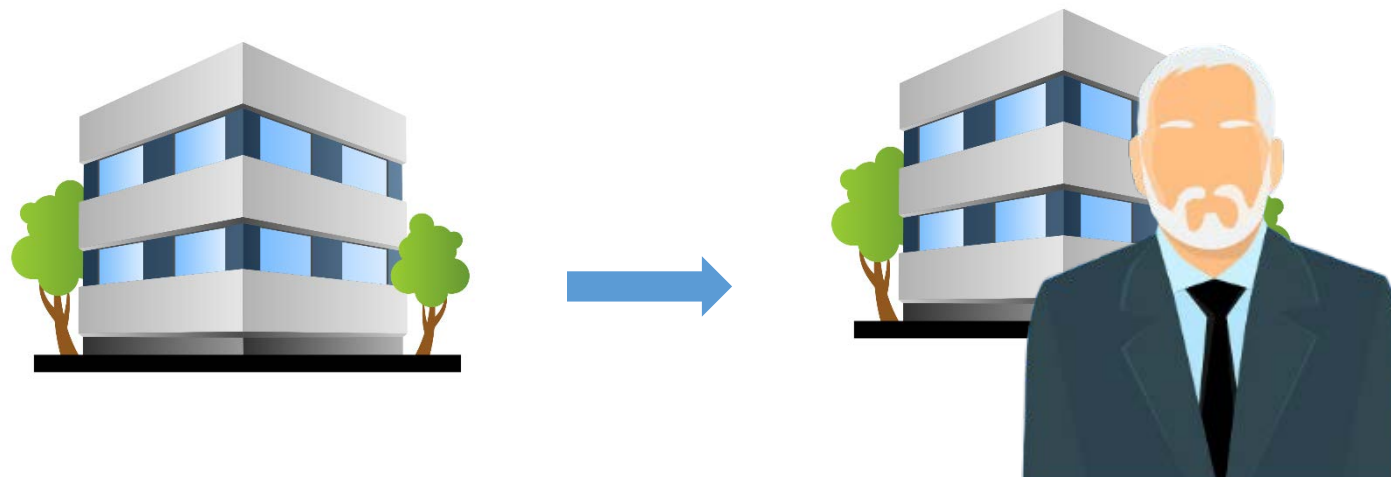


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione si affida ad una **società esterna** per la conduzione degli **audit interni**.

L'auditor è il titolare dell'organizzazione.



8.2.2 Audit Interno

La conduzione degli
audit assicura
l'**obiettività** del
processo i audit?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha scelto come auditor interno il responsabile della produzione.

Il processo produttivo è stato **auditato dal suo responsabile**.





Commento al requisito/obiettivo

La conduzione degli audit assicura l'**imparzialità** del processo di audit?

Le scelte per assicurare l'imparzialità della conduzione degli audit possono poi rilevarsi **non idonee durante la loro conduzione**.

Il valutatore deve quindi assicurarsi che chi conduce gli audit interni nell'organizzazione mantenga il requisito dell'**imparzialità**.



8.2.2 Audit Interno

La conduzione degli
audit assicura
l'**imparzialità** del
processo di audit?

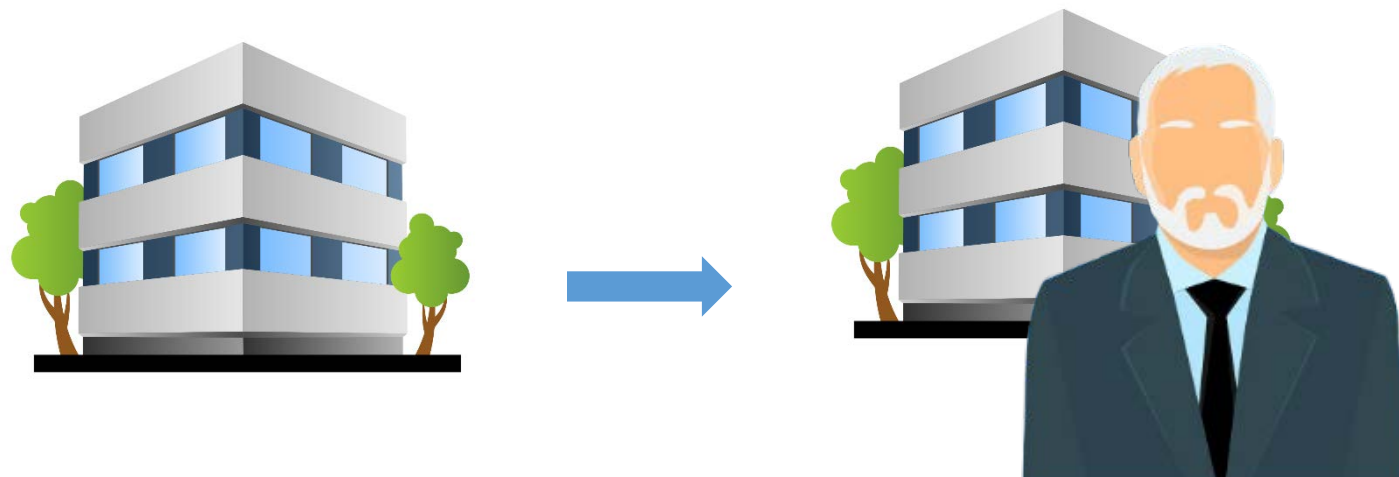


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione si affida ad una **società esterna** per la conduzione degli **audit interni**.

L'auditor è il titolare dell'organizzazione.



8.2.2 Audit Interno

La conduzione degli
audit assicura
l'imparzialità del
processo di audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha scelto come auditor interno il responsabile della produzione.

Il processo produttivo è stato **auditato dal suo responsabile**.



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione si assicura che gli auditor non effettuino audit sul proprio lavoro?

Il valutatore deve verificare che l'auditor interno dell'organizzazione **non svolga tale attività sul proprio lavoro.**

Il motivo è di assicurare sempre che tale attività venga svolta da persone obiettive ed imparziali.



8.2.2 Audit Interno

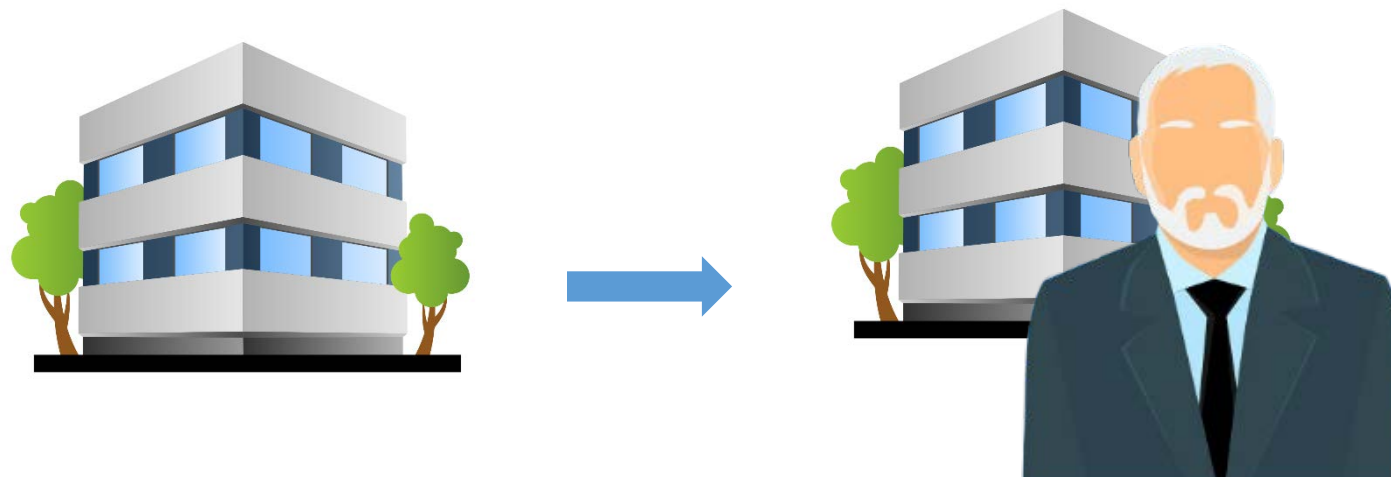


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione si affida ad una **società esterna** per la conduzione degli **audit interni**.

L'auditor è il titolare dell'organizzazione.



L'organizzazione si assicura che gli auditor non effettuino audit sul proprio lavoro?

8.2.2 Audit Interno



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



L'auditor che svolge l'attività di audit sul processo "produttivo" dell'organizzazione è al contempo il Resp. della Produzione dell'organizzazione.

L'organizzazione si assicura che gli auditor non effettuino audit sul proprio lavoro?



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la pianificazione degli audit?

Deve essere predisposta una **procedura documentata** che definisca le **responsabilità** per la pianificazione degli audit.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la pianificazione degli audit?

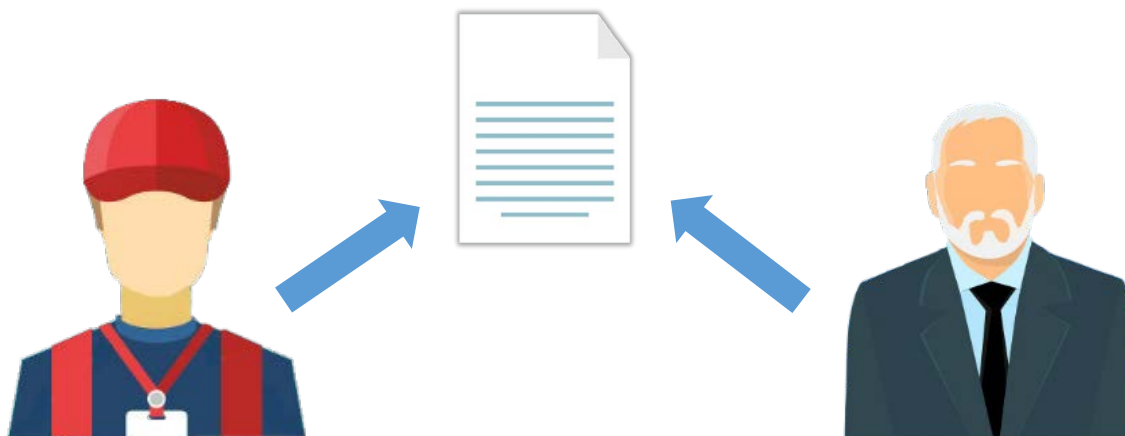


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha definito che le figure responsabili per la pianificazione degli audit interni sono del Responsabile gestione qualità dell'organizzazione con la collaborazione del consulente esterno incaricato al loro svolgimento.

La pianificazione viene svolta **dal Responsabile gestione qualità e dal consulente esterno.**



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la pianificazione degli audit?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definite in procedura le **responsabilità** per la pianificazione degli audit interni.



8.2.2 Audit Interno

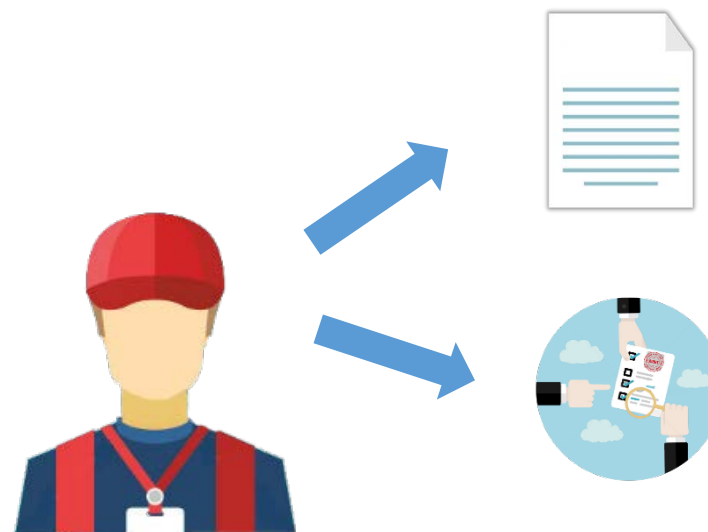


Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la conduzione degli audit?

Deve essere predisposta una **procedura documentata** che definisca le responsabilità per la **conduzione** degli audit.

Deve essere definito un responsabile sia **per gestire il programma** di audit e sia **per la conduzione degli audit**.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la conduzione degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione ha definito in procedura i responsabili della gestione delle attività di audit interni:

- Definizione ed approvazione piano annuale Audit interni (Direzione)
- Scelta Auditor (Responsabile Gestione Qualità)
- Preparazione Lista di Riscontro (Auditor interno)
- Verifica ed Approvazione Lista di Riscontro (Responsabile Gestione Qualità)
- Esecuzione e registrazione Audit (Auditor interno)
- Trattamento Non Conformità/Osservazioni (Responsabile Gestione Qualità e Direzione)
- Verifica azioni di miglioramento scaturite dagli Audit (Direzione e Responsabile Gestione Qualità).



È predisposta una procedura documentata per definire le responsabilità per la conduzione degli audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Un'organizzazione **non ha definito, o solo parzialmente**, i responsabili per la conduzione degli Audit.

Un'organizzazione costituita da:

- Direzione,
- Resp. Commerciale,
- Resp. Acquisti,
- Resp. Produzione
- 5 operai



che opera nel settore edile ha definito che la pianificazione degli Audit interni è affidata alla Direzione e lo svolgimento degli Audit Interni al consulente esterno.



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la pianificazione degli audit?

Deve essere predisposta una **procedura documentata** che definisca i **requisiti** per la **pianificazione degli audit**.

La procedura deve definire **Chi, Come e Quando** e quali informazioni sono tenute in considerazione in fase di pianificazione degli Audit Interni.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la pianificazione degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione ha **definito in procedura** quanto segue:

La stesura del Piano annuale degli audit interni è effettuata in occasione del Riesame del Sistema di Gestione da parte della Direzione in maniera tale da tenere conto in particolare di quanto emerso in fase di Riesame delle novità di carattere organizzativo, tecnico, legislativo e/o normativo, della criticità e dell'importanza dell'area e dei processi da verificare e dei risultati dei precedenti Audit.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la pianificazione degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Generalmente è prevista almeno una visita ispettiva l'anno per ogni singolo processo dell'organizzazione; il periodo viene individuato in fase di stesura del programma, in base in particolare alla disponibilità del personale e ad eventuali carenze o modifiche.

Il programma quindi è registrato all'interno del documento "**Piano Annuale Audit Interni**".

La compilazione del Piano è a cura di Responsabile Gestione Qualità, che individua inoltre il Personale incaricato di condurre la visita; l'approvazione finale del piano sia in termini di pianificazione che di assegnazione dei compiti è a cura della Direzione.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la pianificazione degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il Piano degli Audit Interni può essere **revisionato** ed **integrato** nel caso in cui:

- emergano **gravi carenze**, denunciate dal ripetersi di Non Conformità o reclami Clienti;
- in occasione di **sostanziali cambiamenti organizzativi** riguardanti ad esempio strumenti gestionali, oppure per l'inserimento e la sostituzione di Personale responsabile di specifiche aree o processi all'interno dell'Azienda.



Eventuali altri audit, in aggiunta o sostituzione a quelli già programmati, comportano la **revisione del Piano** che segue per l'emissione e distribuzione, la prassi descritta in precedenza.

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la pianificazione degli audit?

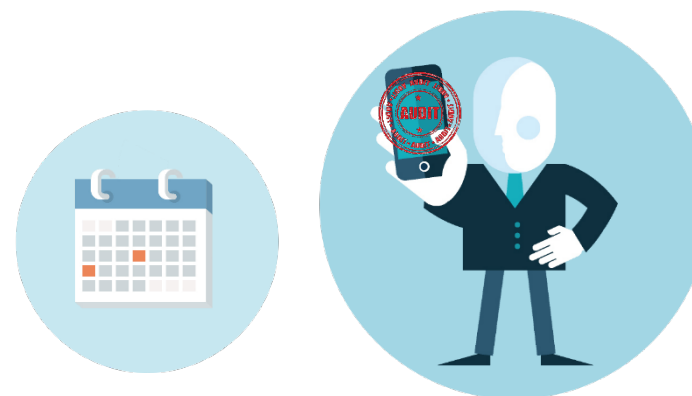


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Un'organizzazione **non ha definito, o solo parzialmente, i requisiti** per la pianificazione degli audit interni.

L'organizzazione, sapendo che svolge gli Audit di terza parte (con l'Ente di certificazione) nel mese di giugno, un mese prima contatta la Società di consulenza al fine di condurre gli Audit interni.





Commento al requisito/obiettivo

Deve essere predisposta una **procedura documentata** che definisca i **requisiti** per la conduzione degli audit.

I requisiti richiesti sono:

- comunicare le parti pertinenti del programma di audit alle parti interessate ed informarle periodicamente sullo stato di avanzamento;
- definire gli obiettivi, il campo di applicazione e i criteri per ciascun singolo audit;
- coordinare e pianificare temporalmente gli audit e le altre attività pertinenti al programma stesso;
- assicurare la selezione di gruppi di audit con le competenze necessarie;
- fornire le risorse necessarie per i gruppi di audit;
- assicurare che gli audit siano condotti in conformità al programma di audit ed entro l'arco temporale concordato;
- assicurare che le attività di audit siano registrate e che le registrazioni siano propriamente gestite e mantenute.

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la conduzione degli audit?

8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la conduzione degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione **ha definito** in procedura **tutti i requisiti** per la conduzione degli audit.



8.2.2 Audit Interno

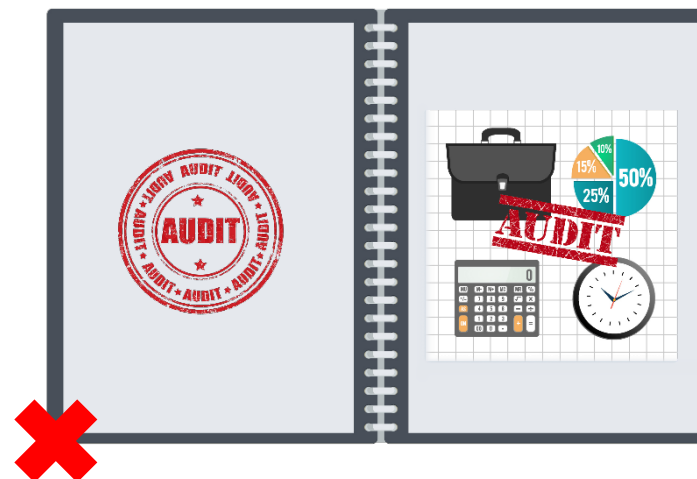
È predisposta una procedura documentata per definire i **requisiti** per la conduzione degli audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura, o solo parzialmente, i requisiti per la conduzione degli audit interni.



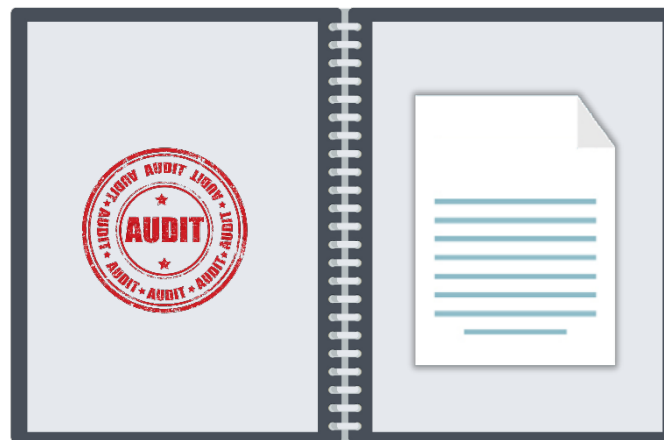
8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per predisporre le registrazioni degli audit?

Deve essere **predisposta** una **procedura documentata** che **predisponga le registrazioni** degli audit.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per predisporre le registrazioni degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il SGQ dell'organizzazione prevede l'utilizzo di tre moduli per la gestione degli audit interni:

- il piano degli audit,
- una check-list per ogni processo,
- un rapporto.



8.2.2 Audit Interno



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per predisporre le registrazioni degli audit?



Non definite in procedura le registrazioni da utilizzare per lo svolgimento degli audit interni.



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per riferire i risultati degli audit?

Deve essere **predisposta** una **procedura documentata** per riferire i **risultati** degli audit.



8.2.2 Audit Interno

È predisposta una procedura documentata per riferire i risultati degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Terminati gli audit l'auditor **comunica alla direzione**, mediante un rapporto, i **risultati** rilevati.

L'auditor ha comunicato mediante un rapporto alla direzione i risultati dell'audit svolto.



8.2.2 Audit Interno

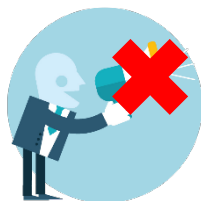


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per riferire i risultati degli audit?



L'auditor **non ha comunicato alla direzione**, mediante un rapporto, l'**esito** degli audit svolti.



8.2.2 Audit Interno



Commento al requisito/obiettivo

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) degli audit e dei loro risultati?

I risultati degli audit devono **essere documentati** e dunque **fornire registrazioni, evidenze oggettive, del loro svolgimento.**



8.2.2 Audit Interno



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) degli audit e dei loro risultati?



Sono disponibili registrazioni (check-list e rapporti) degli audit interni svolti in data 15/01/2015.



8.2.2 Audit Interno



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) degli audit e dei loro risultati?



Non sono disponibili registrazioni (check-list e rapporti) degli audit interni svolti in data 15/01/2015.



8.2.2 Audit Interno

La direzione responsabile dell'area sottoposta ad audit assicura che ogni correzione ed azione correttiva necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause vengano effettuate senza indebito ritardo?



Commento al requisito/obiettivo

È possibile che a seguito degli audit interni emergano delle **non conformità** o delle **correzioni** da apportare al SGQ.

La direzione **dovrà attuare le azioni correttive** necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause, senza indebito ritardo.



8.2.2 Audit Interno

La direzione responsabile dell'area sottoposta ad audit assicura che ogni correzione ed azione correttiva necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause vengano effettuate senza indebito ritardo?

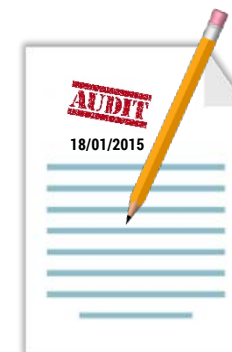
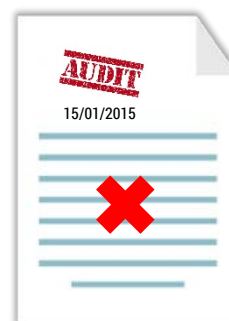


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Gli Audit Interni svolti in data 15/01/2015 hanno rilevato **una non conformità** sulla mancata compilazione della scheda di produzione.



La direzione ha intrapreso in data **18/01/2015 un'azione correttiva** affinché venga **compilata**, per ogni commessa, la scheda di produzione.



8.2.2 Audit Interno

La direzione responsabile dell'area sottoposta ad audit assicura che ogni correzione ed azione correttiva necessarie per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause vengano effettuate senza indebito ritardo?

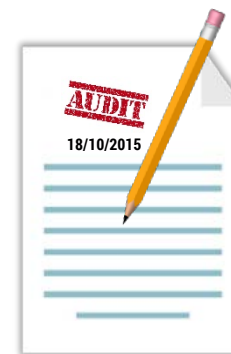
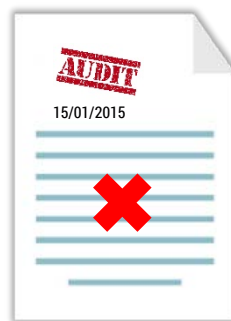


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Gli Audit Interni svolti in data 15/01/2015 hanno rilevato una **non conformità** sulla mancata compilazione della scheda di produzione.



La direzione ha intrapreso in **data 18/10/2015 un'azione correttiva** affinché venga compilata, per ogni commessa, la scheda di produzione.



8.2.2 Audit Interno

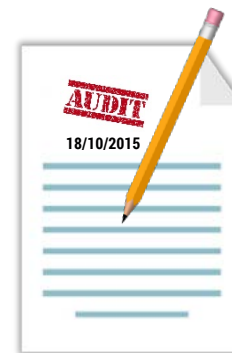


Commento al requisito/obiettivo

Le attività successive comprendono la verifica delle azioni effettuate ed il rapporto sui risultati della verifica?(vedere punto 8.5.2).

Le azioni successive devono prevedere la **verifica dell'attuazione** delle azioni predisposte e la **comunicazione dei risultati** di questa verifica.

Le azioni correttive attuate a seguito di non conformità rilevate in sede di audit interne devono essere **verificate**.



8.2.2 Audit Interno

Le attività successive comprendono la verifica delle azioni effettuate ed il rapporto sui risultati della verifica?(vedere punto 8.5.2).



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Gli Audit Interni svolti in data 15/01/2015 hanno rilevato una **non conformità** sulla **mancata compilazione** della scheda di produzione.

La direzione ha intrapreso in data **18/01/2015 un'azione correttiva** affinché venga compilata, per ogni commessa, la scheda di produzione.



In data 30/04/2015, termine dell'azione correttiva, la direzione **verifica la sua reale applicazione** riportando l'esito sul rapporto predisposto dal SGQ.



8.2.2 Audit Interno

Le attività successive comprendono la verifica delle azioni effettuate ed il rapporto sui risultati della verifica?(vedere punto 8.5.2).



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Gli Audit Interni svolti in data 15/01/2015 hanno rilevato una **non conformità** sulla **mancata compilazione** della scheda di produzione.

La direzione ha intrapreso in data **18/01/2015 un'azione correttiva** affinché venga compilata, per ogni commessa, la scheda di produzione.



In data 30/04/2015, termine dell'azione correttiva, la direzione **non verifica la sua reale applicazione** e dunque l'esito della sua efficacia.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve applicare metodi adeguati per **monitorare** e, ove applicabile, **misurare** i processi del sistema di gestione per la qualità.

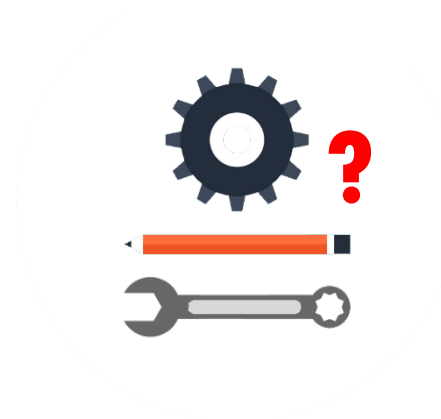
Questi metodi devono **dimostrare** la capacità dei processi di **ottenere i risultati pianificati**. Qualora i risultati pianificati **non siano ottenuti**, devono essere intraprese **correzioni ed azioni correttive**, per quanto appropriato.



Note

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Nel determinare metodi adeguati, è consigliabile che l'organizzazione prenda in **considerazione il tipo e l'estensione del monitoraggio** o della **misurazione appropriati** per ciascuno dei propri processi, in relazione al loro impatto sulla conformità ai requisiti del prodotto e sull'efficacia del sistema di gestione per la qualità.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi



Introduzione

La norma richiede infatti che, ancor **prima di ottenere i prodotti** (risultato dei processi), l'Organizzazione **adotti metodi** atti a **dimostrare l'idoneità dei processi** ad ottenere i risultati prefissati.

A tal fine, occorre:

- far riferimento ai risultati pianificati;
- individuare le variabili/fattori chiave che influenzano il processo e relativi prodotti;
- definire i valori, ove applicabili, o le condizioni di riferimento, e i criteri di accettazione;
- definire e realizzare il sistema di controllo.

Qualora i processi **non** consentano di **ottenere i risultati attesi**, devono essere **intraprese le necessarie azioni correttive**.

8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per monitorare i processi del sistema di gestione per la qualità?



Commento al requisito/obiettivo

Il valutatore deve **verificare** se l'organizzazione **applica metodi adeguati per monitorare i processi del SGQ**.

Per verificare questo requisito il valutatore deve capire se l'organizzazione ha:

- **determinato** i propri processi,
- **individuato** quali informazioni sono importanti per monitorare e, ove possibile, misurare il loro operato;
- **capito** come queste informazioni vengono raccolte e gestite, permettendo la loro analisi.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per monitorare i processi del sistema di gestione per la qualità?

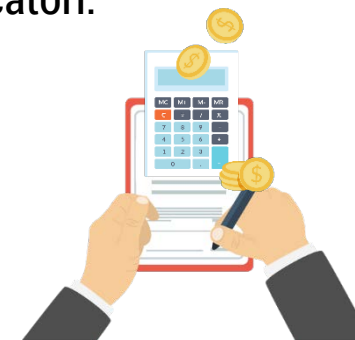


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Per il processo vendite sono stati definiti i seguenti indicatori:

- N° richieste preventivi ricevuti;
- N° preventivi accettati;
- Rapporto preventivi ricevuti/accettati.



I seguenti indicatori sono gestiti dal **responsabile dell'area vendite**, il quale **registra** e **gestisce** le seguenti **informazioni** mediante il SW gestionale in dotazione.

Mensilmente deve **fornire un report** dell'operato dell'ufficio vendite alla direzione.

8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per monitorare i processi del sistema di gestione per la qualità?

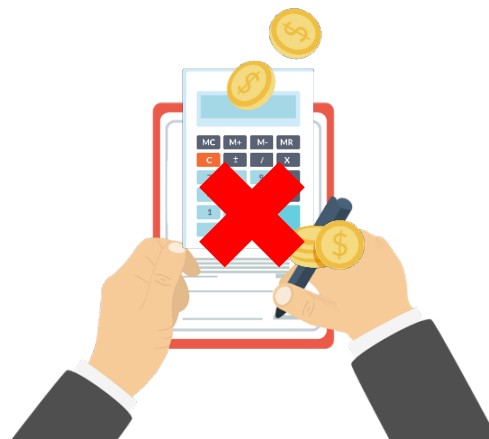


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Il responsabile dell'ufficio vendite **non tiene monitorato** l'andamento dei preventivi **accettati** e dei preventivi **inviati** ai clienti ma ancora **in attesa di conferma**.

La Direzione in occasione del Riesame della direzione **non dispone di informazioni precise** dell'andamento dell'ufficio vendite.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per misurare, ove applicabile, i processi del sistema di gestione per la qualità?



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione per **ogni processo** deve **applicare metodi per misurare**, ove applicabile, i processi del Sistema di gestione per la qualità.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per misurare, ove applicabile, i processi del sistema di gestione per la qualità?



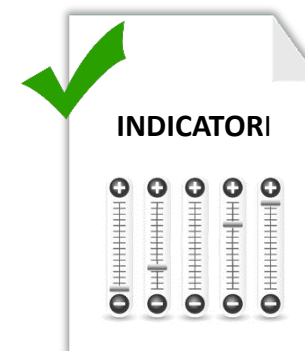
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha predisposto un **documento** denominato “**Indicatori**” che riporta, per tutti i processi del Sistema di gestione per la qualità, le **informazioni** che intende misurare.

Es. l'ufficio vendite tiene misurati:

- il numero dei preventivi inviati;
- il valore economico dei preventivi inviati;
- il numero dei preventivi accettati dal cliente;
- il valore economico dei preventivi accettati dal cliente;
- ecc.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per misurare, ove applicabile, i processi del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il documento fornisce inoltre **informazioni utili sui metodi** utilizzati dall'organizzazione per **misurare ogni singolo processo**:

- Resp. incaricato alla misurazione del processo,
- luogo in cui sono registrare e archiviate le informazioni,
- i documenti e le apparecchiature da utilizzare per registrare e svolgere le misurazioni;
- Ecc.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

L'organizzazione applica metodi adeguati per misurare, ove applicabile, i processi del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



L'ufficio vendite di un organizzazione, addetta all'invio di preventivi e alla ricezione di ordini **non sa quantificare quanti preventivi** sono stati **inviati** e quanti ordini sono stati **acquisiti** nel corso dell'anno.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi



Commento al requisito/obiettivo

Questi metodi dimostrano la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati?

Occorre **dimostrare** che i processi sono in grado di **raggiungere i risultati pianificati**.

Per ogni processo sono stati definiti i risultati che devono essere raggiunti.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Questi metodi
dimostrano la
capacità dei
processi di ottenere
i risultati pianificati?

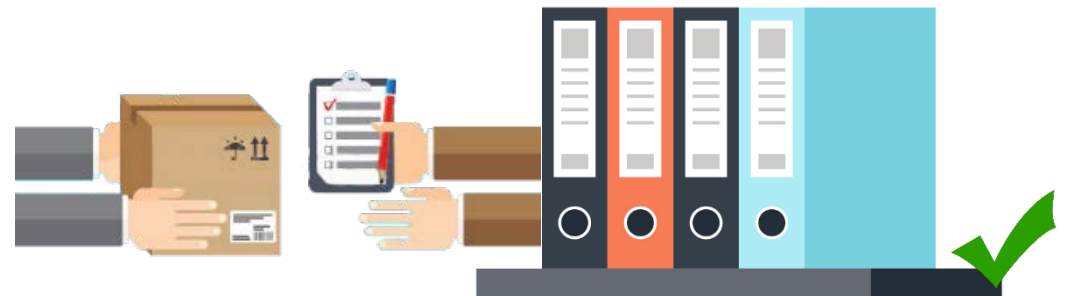


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Il processo vendite deve raggiungere entro la fine dell'anno **300** ordini: gli ordini a fine anno sono stati **350**.



Il SW gestionale tiene **archiviati tutti gli ordini svolti**.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

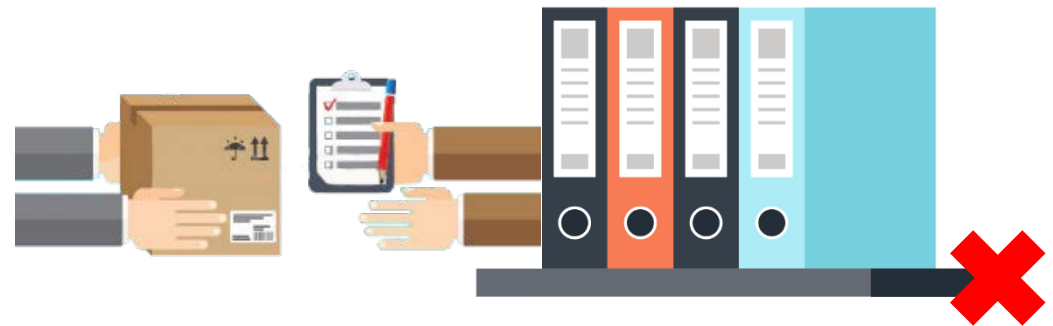
Questi metodi
dimostrano la
capacità dei
processi di ottenere
i risultati pianificati?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Il processo vendite deve raggiungere entro la fine dell'anno **300** ordini: gli ordini a fine anno sono stati **260**.



8.2.3

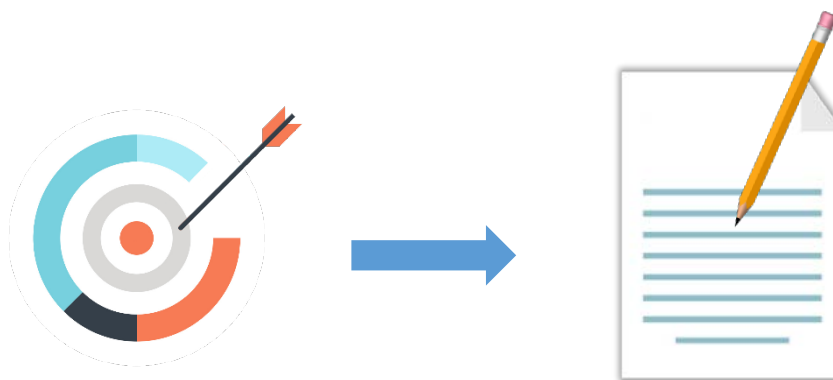
Monitoraggio e misurazione dei processi

Qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, sono intraprese correzioni ed azioni correttive, per quanto appropriato?



Commento al requisito/obiettivo

Qualora i risultati pianificati **non** venissero **raggiunti**, devono essere **adottate correzioni** ed intraprese azioni correttive per **assicurare la conformità** dei prodotti.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, sono intraprese correzioni ed azioni correttive, per quanto appropriato?



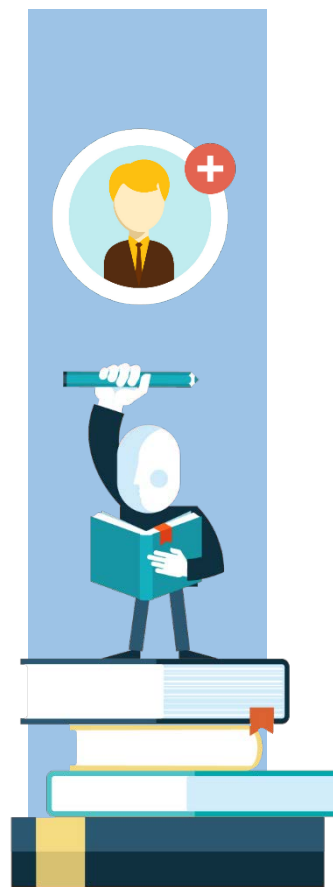
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'organizzazione **ha pianificato** di conseguire **20 ordini** entro la fine dell'anno; a fine anno si rileva che sono stati **raggiunti solo 10** ordini.



L'organizzazione intraprende **azioni correttive** che possono essere:

- si **assume un nuovo commerciale** per conseguire l'obiettivo pianificato
- si **professionalizza** maggiormente l'**attuale** commerciale.



8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, sono intraprese correzioni ed azioni correttive, per quanto appropriato?

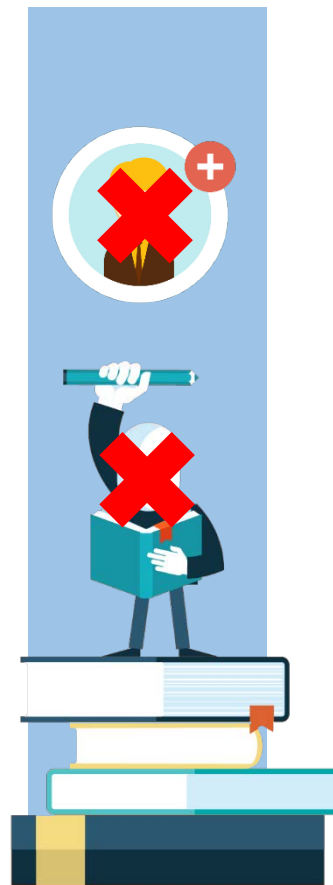


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha pianificato di raggiungere **20 ordini** entro la fine dell'anno; a fine anno si rileva che sono stati raggiunti **solo 10** ordini.



L'organizzazione **non intraprende nessuna azione** per conseguire i risultati pianificati.



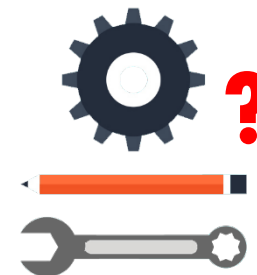
8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi



Note

Qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, sono intraprese correzioni ed azioni correttive, per quanto appropriato?

Nel determinare metodi adeguati, è consigliabile che l'organizzazione prenda in **considerazione il tipo e l'estensione del monitoraggio o della misurazione** appropriati **per ciascuno** dei propri processi in relazione al **loro impatto sulla conformità ai requisiti** del prodotto e sull'efficacia del sistema di gestione per la qualità.



8.2.3

Monitoraggio e misurazione dei processi

Qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, sono intraprese correzioni ed azioni correttive, per quanto appropriato?



Note

Mediante una nota, infatti, si precisa che i metodi per il monitoraggio dei processi vanno **scelti** pensando al **loro impatto sulla conformità del prodotto** e sul **SGQ** dell'organizzazione.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **monitorare e misurare le caratteristiche del prodotto** per **verificare** che i **requisiti** del prodotto siano stati **soddisfatti**.

Ciò deve essere effettuato in **fasi appropriate** del processo di realizzazione del prodotto, in **conformità** a quanto pianificato (vedere punto 7.1).

Deve essere mantenuta **evidenza della conformità** ai criteri di accettazione.

Le registrazioni (vedere punto 4.2.4) devono indicare la/e persona/e che autorizza/autorizzano il rilascio del prodotto per la consegna al cliente.

Il **rilascio del prodotto** e l'**erogazione del servizio** al cliente **non** devono essere effettuati **prima** che quanto pianificato (vedere punto 7.1) sia stato **completato in modo soddisfacente**, salvo **diversa approvazione** da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto



Introduzione

L'organizzazione deve eseguire **opportune prove** per **verificare** che **i prodotti soddisfino i requisiti specifici** loro applicabili.

Tali **misurazioni** vanno **effettuate a stadi** opportuni del processo produttivo, secondo i **criteri stabiliti**.

Deve essere **fornita evidenza delle attività di audit** e delle prove svolte e della conformità ai criteri di accettazione prefissati, tramite opportune registrazioni.

I criteri di accettazione adottati devono essere **documentati**, inclusa **l'indicazione della autorità responsabile** per il relativo rilascio al cliente.

Ove applicabile, **la consegna** di prodotti e la fornitura di servizi **non** devono avvenire **prima del completamento di tutte le attività** previste, **salvo** che **diversamente stabilito** dalla competente autorità o **concordato con il cliente**.

8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

L'organizzazione monitora e misura le caratteristiche del prodotto per verificare che i requisiti del prodotto siano stati soddisfatti?



Commento al requisito/obiettivo

La Norma chiede di **assicurare la conformità dei prodotti**.

I prodotti vanno **misurati e monitorati** per assicurare che i relativi **requisiti siano soddisfatti**.

La scelta di **quando, quanti e quali controlli** eseguire dipende da diversi fattori che possono essere:

- **affidabilità** ed adeguatezza del fornitore e dell'eventuale subappaltatore;
- **facilità** di verifica nelle diverse fasi di realizzazione del prodotto;
- **impatto** sui **costi** (personale, attrezzature, ecc): **maggiori** sono i **controlli**, **maggiori** sono i **costi**;
- **numero** reclami cliente / non conformità rilevati in passato;
- ecc.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

L'organizzazione
monitora e misura le
caratteristiche del
prodotto per
verificare che i
requisiti del
prodotto siano stati
soddisfatti?



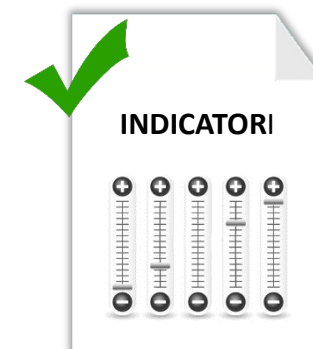
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti appositi **indicatori** che permettono di **monitorare** e **misurare l'idoneità** del prodotto ai requisiti.

Gli indicatori predisposti da un'impresa edile sono:

- N° reclami clienti;
- N° penali pagate;
- N° NC interne rilevate in fase di produzione;
- N° NC fornitori;
- N° NC subappaltatori;



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

L'organizzazione
monitora e misura le
caratteristiche del
prodotto per
verificare che i
requisiti del
prodotto siano stati
soddisfatti?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Assenza di appositi indicatori che permettono di **monitorare e misurare le caratteristiche del prodotto** per **verificare** che i suoi requisiti siano soddisfatti.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il monitoraggio e la misurazione del prodotto viene effettuato in fasi appropriate del processo di realizzazione del prodotto, in conformità a quanto pianificato (vedere punto 7.1)?



Commento al requisito/obiettivo

I controlli vanno **pianificati a monte**.

Alla fine dello svolgimento di ogni processo ci deve essere una **misurazione e/o un monitoraggio**, un'**analisi** ed un'**azione** conseguente.

I controlli da effettuarsi in fasi appropriate dei processi di realizzazione del prodotto (in accettazione, in process, finali), vanno pianificati a monte **definendo**:

- le **caratteristiche oggetto del controllo**,
- i **valori di riferimento**,
- le **condizioni** per lo svolgimento del processo,
- le **tolleranze ammesse**,
- la **frequenza** dei controlli,
- la **qualificazione** degli operatori che effettuano i controlli,
- i **documenti** sui quali registrare i risultati dei controlli,
- le **strumentazioni** più idonee per effettuare i controlli,
- i **responsabili** del rilascio del prodotto.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il monitoraggio e la misurazione del prodotto viene effettuato in fasi appropriate del processo di realizzazione del prodotto, in conformità a quanto pianificato (vedere punto 7.1)?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Predisposto un Piano Controllo della Qualità che riporta, per ogni processo,

- i **controlli** che devono essere eseguiti,
- la **frequenza** dei controlli;
- i **responsabili** incaricati al controllo,
- le **tolleranze** accettate,
- gli **strumenti** utilizzati per svolgere i controlli.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il monitoraggio e la misurazione del prodotto viene effettuato in fasi appropriate del processo di realizzazione del prodotto, in conformità a quanto pianificato (vedere punto 7.1)?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti a priori, in fase di pianificazione, i **controlli** necessari a monitorare e misurare le caratteristiche del prodotto.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto



Commento al requisito/obiettivo

È mantenuta
evidenza della
conformità ai criteri
di accettazione?

I **controlli** devono essere **registrati** per fornire evidenza della conformità del prodotto ai requisiti.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

È mantenuta
evidenza della
conformità ai criteri
di accettazione?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



In **fase di realizzazione** del prodotto è **prevista** una **scheda di produzione** che il Resp. d'area compila, riportando i valori dei controlli svolti.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

È mantenuta
evidenza della
conformità ai criteri
di accettazione?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Mancata evidenza della conformità del prodotto ai criteri di accettazione.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

Le registrazioni (vedere punto 4.2.4) indicano la/e persona/e che autorizza/autorizzano il rilascio del prodotto per la consegna al cliente?



Commento al requisito/obiettivo

Vanno **mantenute registrazioni** che devono **indicare le persone** che **autorizzano il rilascio dei prodotti**.

Le modalità per dare evidenza del superamento dei controlli possono essere:

- attestati di prova/conformità;
- modulistica compilata;
- cicli di lavoro spuntati e firmati;
- registrazioni computerizzate;
- ecc.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Le registrazioni
(vedere punto 4.2.4)
indicano la/e
persona/e che
autorizza/autorizza
no il rilascio del
prodotto per la
consegna al cliente?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Predisposta una **scheda di produzione** con riportati **tutti i controlli** da eseguire per assicurare la corretta realizzazione del prodotto.

La scheda di produzione **dispone** anche di un **campo** in cui il Resp. della produzione, a seguito di un controllo finale, **autorizza il rilascio del prodotto** per la consegna al cliente.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Le registrazioni
(vedere punto 4.2.4)
indicano la/e
persona/e che
autorizza/autorizza
no il rilascio del
prodotto per la
consegna al cliente?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non disponibili registrazioni che indicano la/e persona/e che autorizza/autorizzano il rilascio del prodotto per la consegna al cliente.



8.2.4

Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il rilascio dei prodotti e l'erogazione dei servizi sono effettuati solo dopo che tutto quanto pianificato sia stato completato in modo soddisfacente, salvo diversa approvazione da parte delle autorità aventi titolo e, quando applicabile, del cliente?



Commento al requisito/obiettivo

Il prodotto deve essere rilasciato al cliente solo **se ha superato**, con esito soddisfacente, **quanto pianificato**:

- obiettivi raggiunti,
- requisiti del prodotto soddisfatti,
- svolte attività di verifica, monitoraggio,
- misurazione e ispezione,
- disponibili registrazioni che i processi di realizzazione del prodotto hanno soddisfatto i requisiti del prodotto.



Eccezioni possono esserci ma **solo se autorizzate dal cliente** o da **autorità** che ne hanno la facoltà.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il rilascio dei prodotti e l'erogazione dei servizi sono effettuati solo dopo che tutto quanto pianificato sia stato completato in modo soddisfacente, salvo diversa approvazione da parte delle autorità aventi titolo e, quando applicabile, del cliente?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Un'organizzazione ha realizzato **1000 brochure** in accordo alle specifiche del cliente, ma **non sono state ancora controllate** una ad una (come pianificato) per verificare eventuali errori di qualità di stampa (Es. sbavature).



Il cliente, per motivi di urgenza, **ha fretta di ricevere le brochure prima della data prevista** ed **autorizza la consegna** del prodotto.



8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Il rilascio dei prodotti e l'erogazione dei servizi sono effettuati solo dopo che tutto quanto pianificato sia stato completato in modo soddisfacente, salvo diversa approvazione da parte delle autorità aventi titolo e, quando applicabile, del cliente?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Un'organizzazione ha realizzato **1000 brochure** in accordo alle specifiche del cliente, ma **non sono state ancora controllate** una ad una (come pianificato) per verificare eventuali errori di qualità di stampa (Es. sbavature).



Il prodotto viene **comunque consegnato al cliente nella data prevista** anche **se non è stato eseguito l'ultimo controllo** pianificato.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **assicurare** che il **prodotto non conforme** ai relativi requisiti sia **identificato** e tenuto **sotto controllo** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna.

Deve essere **predisposta** una **procedura documentata** per definire le modalità di controllo e le relative responsabilità ed autorità per il **trattamento del prodotto non conforme**.

L'organizzazione deve trattare il prodotto non conforme con uno o più dei seguenti modi:

- a) intraprendendo azioni per eliminare la non conformità rilevata;
- b) autorizzandone l'utilizzazione, il rilascio o l'accettazione sotto concessione da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente;
- c) intraprendendo azioni per precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente previste;
- d) intraprendendo azioni appropriate agli effetti, o agli effetti potenziali, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato dopo la consegna o dopo che ne sia iniziata l'utilizzazione.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme



Requisito/obiettivo

Quando il prodotto non conforme **viene corretto**, deve essere **sottoposto a nuova verifica** per dimostrarne la conformità ai requisiti.

Devono essere **mantenute registrazioni** (vedere punto 4.2.4) della natura delle non conformità e di ogni azione successiva intrapresa, comprese le concessioni ottenute.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme



Introduzione

Tramite apposita procedura documentata, l'organizzazione deve **assicurare** che i **prodotti** riconosciuti come **non conformi** ai requisiti applicabili siano **identificati** e **gestiti** in modo tale da **impedirne** la **consegna**, l'**uso**, l'**applicazione** o l'**installazione indesiderati**.

Le **non conformità** riscontrate devono essere **identificate**, **registrate** e **valutate**.

I prodotti non conformi possono essere gestiti nei modi seguenti:

- rendendoli conformi,
- mediante rimozione della non conformità identificata;
- accettandoli, previa autorizzazione degli aventi causa;
- precludendone l'utilizzo;
- riclassificandoli.





Introduzione

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Le **responsabilità** e **autorità** in materia devono essere **definite** e le **modalità** adottate devono essere **registrate**.

Prodotti corretti devono essere **riverificati** per dimostrarne la conformità.

Ove le **non conformità** vengano **evidenziate dopo la consegna** o durante l'uso, l'organizzazione è tenuta ad **adottare adeguati provvedimenti** in relazione alle conseguenze di tali non conformità.



8.2.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti sia **identificato** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Commento al requisito/obiettivo

Il prodotto non conforme deve essere **identificato**.



Bisogna **sapere quale prodotto non soddisfa i requisiti richiesti**, e dunque **prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna al cliente**.

L'organizzazione deve **definire delle proprie metodologie** al fine di **identificare il prodotto non idoneo**, assicurando il suo inutilizzo.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti sia **identificato** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Il prodotto **non conforme** è **identificato** mediante:

- l'apposizione di un cartello con scritto “non conforme”;
- spostando il prodotto in una apposita area;



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti sia **identificato** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Impossibile identificare il prodotto non conforme con quello conforme.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti **sia tenuto sotto controllo** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Commento al requisito/obiettivo

Bisogna **assicurare** che il prodotto non conforme, pur essendo identificato come non idoneo, non venga **involontariamente utilizzato o consegnato**.

Il prodotto non conforme deve essere **tenuto sotto controllo**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti **sia tenuto sotto controllo** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha **individuato una figura che verifica**, periodicamente, che il cartello “non conforme” venga accidentalmente rimosso o risulti non visibile agli altri operatori.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

L'organizzazione assicura che il prodotto non conforme ai relativi requisiti sia **tenuto sotto controllo** per prevenirne l'involontaria utilizzazione o consegna?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Il cartello “non conforme” cade accidentalmente rendendo il prodotto non più identificabile.



L'assenza di una **tenuta sotto controllo** fa sì che gli altri operatori utilizzino, involontariamente, il prodotto non conforme.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire **le modalità di controllo** per il trattamento del prodotto non conforme?



Commento al requisito/obiettivo

Per la gestione del prodotto non conforme è richiesta la **stesura di una procedura documentata**.

La procedura documentata deve riportare le **modalità di controllo** per il trattamento del **prodotto non conforme**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le **modalità di controllo** per il trattamento del prodotto non conforme?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definite in procedura le **modalità di controllo** necessarie per il trattamento del prodotto non conforme.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le **modalità di controllo** per il trattamento del prodotto non conforme?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definite in procedura le **modalità di controllo** necessarie per il trattamento del prodotto non conforme.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le relative **responsabilità** per il trattamento del prodotto non conforme?



Commento al requisito/obiettivo

La procedura documentata deve **definire le relative responsabilità** per il trattamento del prodotto non conforme.

Es: **Chi** all'interno dell'organizzazione deve intervenire per gestire la non conformità.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le relative **responsabilità** per il trattamento del prodotto non conforme?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Durante la produzione si verifica una non conformità.



La procedura **ha definito** che deve intervenire il Resp. Produzione e il Resp. Controllo Qualità per trattare il prodotto non conforme.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le relative **responsabilità** per il trattamento del prodotto non conforme?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Durante la produzione si verifica una **non conformità**: **non si sa chi** all'interno dell'organizzazione deve intervenire per risolverla.



8.2.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata per definire le **autorità** per il trattamento del prodotto non conforme?

La **procedura** documentata **deve definire le autorità** per il trattamento del prodotto non conforme.

Es: **Chi** all'interno dell'organizzazione deve decidere per come gestire la non conformità.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le **autorità** per il trattamento del prodotto non conforme?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Durante la produzione si verifica una non conformità.

L'organizzazione **ha definito** che **l'autorità per il trattamento** del prodotto non conforme spetta al Resp. produzione.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

È predisposta una procedura documentata per definire le **autorità** per il trattamento del prodotto non conforme?

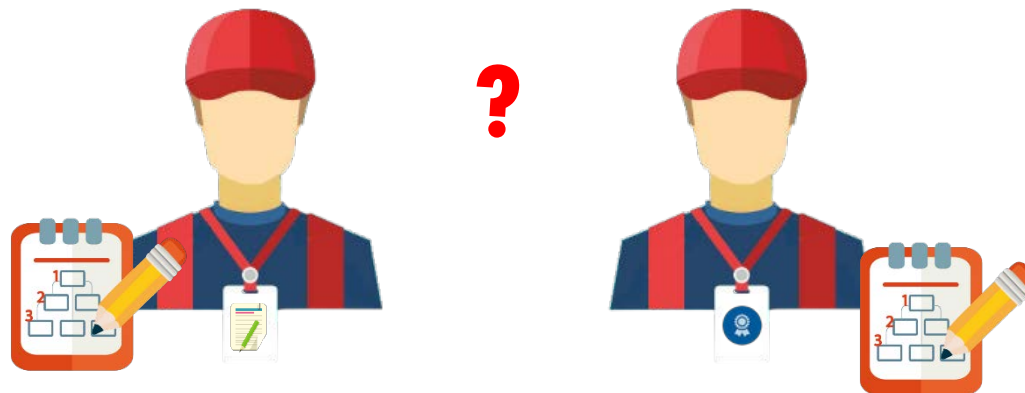


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Durante la produzione si verifica una **non conformità**: il Resp. produzione propone una soluzione e il Resp controllo qualità ne propone un'altra.



La situazione rimane **bloccata**, facendo **perdere tempo** e rallentando la produzione in quanto **non si è definito** chi ha l'**autorità per trattare la non conformità**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni per eliminare la non conformità rilevata?



Commento al requisito/obiettivo

Quando possibile l'organizzazione deve **trattare il prodotto non conforme** intraprendendo azioni per **eliminare la non conformità** rilevata.

Deve **intervenire** dunque per **risolvere il problema**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni per eliminare la non conformità rilevata?

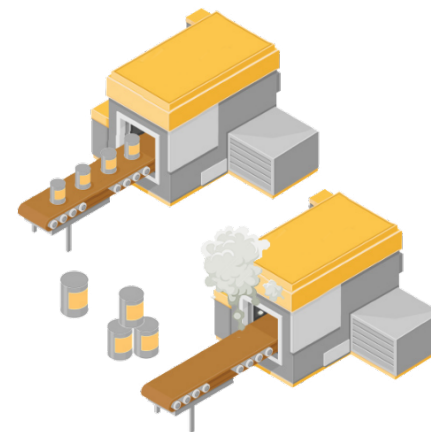


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

In fase di produzione, durante il campionamento del prodotto, si rileva che i requisiti dimensionali del prodotto non sono soddisfatti:



I **parametri** dei macchinari **sono reimpostati** e viene **ripresa la produzione**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni per eliminare la non conformità rilevata?

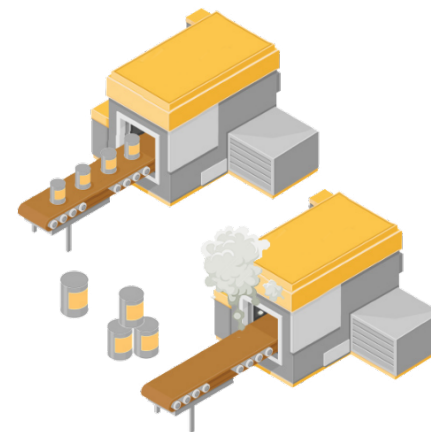


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

In fase di produzione, durante il campionamento del prodotto, si rileva che i **requisiti** dimensionali del prodotto **non sono soddisfatti**:



La **produzione prosegue regolarmente**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme autorizzando l'**utilizzo** sotto concessione da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente?



Commento al requisito/obiettivo

Può essere che il prodotto non conforme venga **comunque** **accettato dal cliente** o vi sia un'autorità pertinente che ne autorizza l'impiego.

In questo caso l'organizzazione può trattare il **prodotto non conforme**, come "**conforme**" in quanto **autorizzato da un'autorità pertinente e/o dal cliente stesso**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme autorizzando l'**utilizzo** sotto concessione da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Un'organizzazione che produce scatole da imballaggio ha realizzato 1.000 scatole dalle dimensioni 40X30X60, invece di 40X30X55.

Le **dimensioni** permettono comunque di **contenere il prodotto** a cui sono destinati gli imballi.

Viene **emessa una non conformità** e **comunicata al cliente** con richiesta di **fornitura con rilascio sotto concessione**.



I cliente **autorizza** il rilascio delle 1000 scatole.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme autorizzando il **rilascio** sotto concessione da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente?



Commento al requisito/obiettivo

L'autorizzazione al rilascio, a procedere alla fase successiva di un processo, deve avere la **concessione da parte di un'autorità** pertinente e, ove applicabile, **dal cliente**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme autorizzando **l'accettazione** sotto concessione da parte di un'autorità pertinente e, ove applicabile, del cliente?



Commento al requisito/obiettivo

L'autorizzazione all'**accettazione**, ad utilizzare o rilasciare un prodotto anche se non è conforme ai requisiti specificati, deve avere la **concessione da parte di un'autorità pertinente** e, ove applicabile, dal **cliente**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni per precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente previste?



Commento al requisito/obiettivo

Quando applicabile, l'organizzazione **deve trattare il prodotto non conforme** intraprendendo **azioni per precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente previste**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni per precluderne l'utilizzazione o l'applicazione originariamente previste?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Un'organizzazione che produce scatole da imballaggio ha realizzato 1.000 scatole dalle dimensioni 40X30X60, invece di 40X30X55.

Le **dimensioni non permettono di contenere il prodotto** a cui sono destinati gli imballi.



L'organizzazione **ripete la produzione**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni appropriate agli effetti, o agli effetti potenziali, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato dopo la consegna o dopo che ne sia iniziata l'utilizzazione?



Commento al requisito/obiettivo

Quando applicabile, l'organizzazione deve **trattare il prodotto** non conforme intraprendendo **azioni appropriate agli effetti**, o agli effetti **potenziali**, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato **dopo la consegna** o **dopo** che ne sia iniziata **l'utilizzazione**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

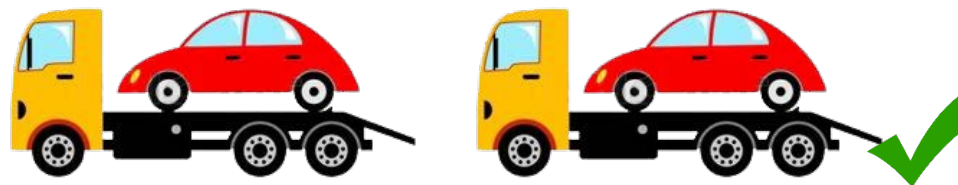
Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni appropriate agli effetti, o agli effetti potenziali, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato dopo la consegna o dopo che ne sia iniziata l'utilizzazione?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Caso “Mercedes classe A” ed il **ritiro** dal mercato delle automobili vendute.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Ove applicabile, l'organizzazione tratta il prodotto non conforme intraprendendo azioni appropriate agli effetti, o agli effetti potenziali, della non conformità quando il prodotto non conforme venga rilevato dopo la consegna o dopo che ne sia iniziata l'utilizzazione?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Le automobili Mercedes classe A **non vengono ritirate** dal mercato.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Quando il prodotto non conforme viene corretto, è sottoposto a nuova verifica per dimostrarne la conformità ai requisiti?



Commento al requisito/obiettivo

Il prodotto non conforme, a seguito delle correzioni intraprese, deve essere **sottoposto a una nuova verifica** al fine di dimostrare la conformità ai requisiti richiesti.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Quando il prodotto non conforme viene corretto, è sottoposto a nuova verifica per dimostrarne la conformità ai requisiti?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Un'organizzazione che produce guarnizioni in plastica riceve un **reclamo** dal cliente.

Lo spessore delle guarnizioni **non rispetta** le tolleranze previste.

L'organizzazione **ripete la produzione del prodotto** verificando nuovamente lo spessore del prodotto realizzato.



La **verifica** non viene svolta sul 5% del prodotto realizzato ma sul **100%**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Quando il prodotto non conforme viene corretto, è sottoposto a nuova verifica per dimostrarne la conformità ai requisiti?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

Un'organizzazione che produce guarnizioni in plastica riceve un **reclamo** dal cliente.

Lo spessore delle guarnizioni **non rispetta** le tolleranze previste.

L'organizzazione **ripete la produzione del prodotto** verificando nuovamente lo spessore del prodotto realizzato.



La **verifica** viene svolta sul **5%**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) della natura delle non conformità e di ogni azione successiva intrapresa, comprese le concessioni ottenute?



Commento al requisito/obiettivo

Le **non conformità** rilevate e le **modalità intraprese** per risolverle devono essere **registrate**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) della natura delle non conformità e di ogni azione successiva intrapresa, comprese le concessioni ottenute?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

Nell'anno 2014 l'organizzazione ha rilevato **cinque non conformità** e tutte e cinque sono state **gestite come previsto** dal SGQ.



Le **registrazioni** sono mantenute mediante l'utilizzo del **rapporto di non conformità**.



8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Sono mantenute registrazioni (vedere punto 4.2.4) della natura delle non conformità e di ogni azione successiva intrapresa, comprese le concessioni ottenute?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Nell'anno 2014 l'organizzazione ha dichiarato di aver **avuto cinque non conformità: sono disponibili solo tre rapporti** di non conformità.





Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **determinare, raccogliere ed analizzare i dati appropriati** per dimostrare l'adeguatezza del **SGQ**, e per valutare dove possa essere **realizzato il miglioramento continuo** dell'efficacia del sistema stesso.

Ciò deve comprendere i dati risultanti dal monitoraggio e dalla misurazione.

L'analisi dei dati deve fornire informazioni in merito a:

- a) soddisfazione del cliente (vedere punto 8.2.1);
- b) conformità ai requisiti del prodotto (vedere punto 8.2.4);
- c) caratteristiche e tendenze dei processi e dei prodotti, comprese opportunità per azioni preventive (vedere punti 8.2.3 e 8.2.4);
- d) fornitori (vedere punto 7.4).

8.4 Analisi dei dati

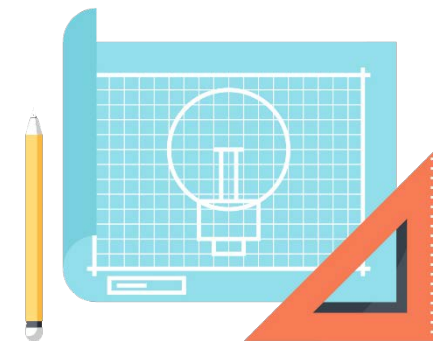


Introduzione

L'organizzazione deve **predisporre procedimenti** per la raccolta e l'analisi dei **dati** rilevanti ed utili a **valutare l'adeguatezza e** l'efficacia ed a individuare le possibilità di miglioramento del SGQ.

Tali dati dovrebbero essere tratti da **tutte le possibili fonti**:

- le **misurazioni** e monitoraggi di cui sopra,
- le **azioni correttive e preventive**,
- le **non conformità** riscontrate sui prodotti,
- i **reclami** dei clienti,
- i **rapporti** con i fornitori;
- Ecc.





Introduzione

8.4 Analisi dei dati

I dati vengono utilizzati **a fini di:**

- determinazione del grado di soddisfazione del cliente;
- verifica del grado di conformità dei prodotti;
- analisi di tendenze e conseguenti azioni preventive;
- valutazioni dei fornitori.



8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

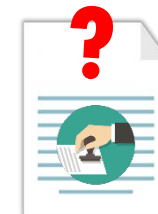
L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per dimostrare l'**adeguatezza** del sistema di gestione per la qualità?

Tutti i dati raccolti devono **aiutare l'organizzazione a comprendere il suo operato**.

L'organizzazione deve:

- determinare (**Quali** dati?),
- raccogliere (**dove** si trovano i dati?)
- analizzare (i dati raccolti sono **idonei o no?**)

per dimostrare l'adeguatezza del SGQ.



8.4 Analisi dei dati

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per dimostrare l'**adeguatezza** del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha:

- **determinato** (n° NC e osservazioni rilevate in sede di Audit interno ed esterno),
- **raccolto** (i dati sono riportati sui rapporti degli audit eseguiti),
- **analizzato** (I dati sono stati analizzati nel loro insieme durante il Riesame della direzione).



L'organizzazione ha rilevato solo un paio di osservazioni durante le attività di Audit: la Direzione **ritiene adeguato il proprio Sistema di gestione per la qualità.**



8.4 Analisi dei dati

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per dimostrare l'**adeguatezza** del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha:

- **determinato** (n° NC e osservazioni rilevate in sede di Audit interno ed esterno),
- **raccolto** (i dati sono riportati sui rapporti degli audit eseguiti),
- **analizzato** (I dati sono stati analizzati nel loro insieme durante il Riesame della direzione).



L'organizzazione **ha rilevato diverse NC** durante le attività di Audit: la Direzione **ritiene non adeguato il proprio Sistema di gestione per la qualità.**



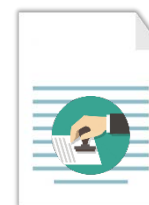
8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizzare i dati appropriati per dimostrare l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?

L'individuazione, la raccolta e l'analisi dei dati devono dimostrare l'efficacia del SGQ.



8.4 Analisi dei dati

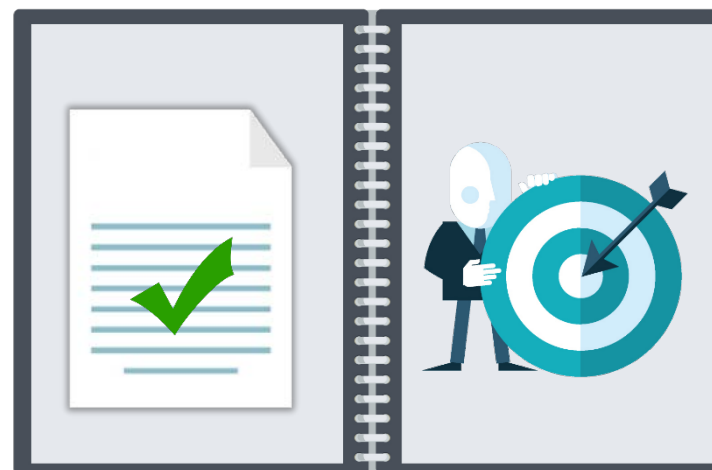
L'organizzazione determina, raccoglie ed analizzare i dati appropriati per dimostrare l'efficacia del sistema di gestione per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibilità di dati che forniscono evidenza della **capacità di raggiungere gli obiettivi fissati**.



8.4 Analisi dei dati

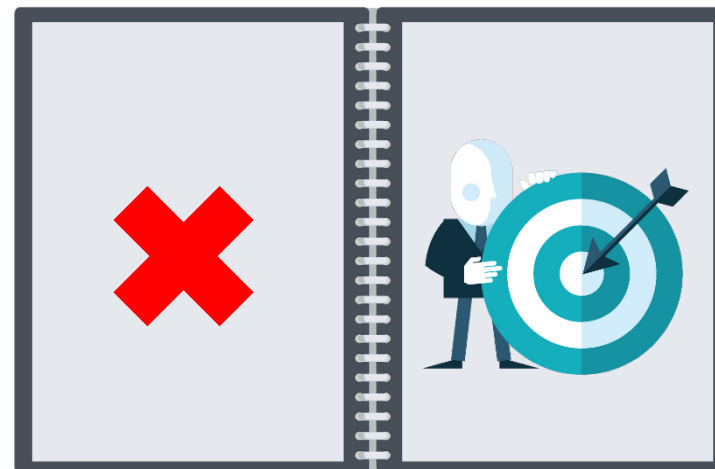


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizzare i dati appropriati per dimostrare l'**efficacia** del sistema di gestione per la qualità?



Mancata disponibilità di dati che forniscono evidenza della **capacità di raggiungere gli obiettivi fissati**.



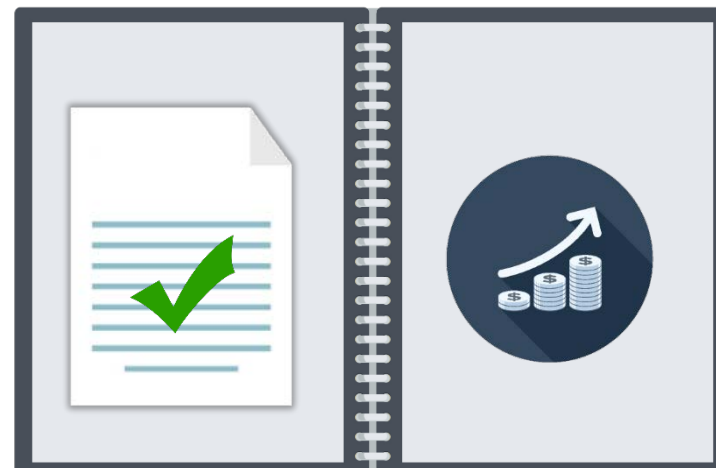
8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per valutare dove possa essere realizzato il **miglioramento continuo** dell'efficacia del sistema stesso?

I **dati** raccolti e la loro analisi devono **fornire utili informazioni** per **identificare** quali **attività** necessitano di un **miglioramento**, e dunque intraprendere le **opportune azioni di miglioramento**.



8.4 Analisi dei dati



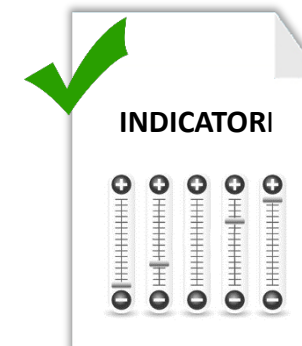
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



L'organizzazione ha predisposto un documento denominato **"Indicatori"**, il quale determina e raccoglie le **informazioni che intende analizzare**.

Es. per l'ufficio vendite sono determinati e raccolti le seguenti informazioni:

- il numero dei preventivi inviati;
- il valore economico dei preventivi inviati;
- il numero dei preventivi accettati dal cliente;
- il valore economico dei preventivi accettati dal cliente;
- ecc.



L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per valutare dove possa essere realizzato il **miglioramento continuo** dell'efficacia del sistema stesso?

8.4 Analisi dei dati

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per valutare dove possa essere realizzato il **miglioramento continuo** dell'efficacia del sistema stesso?

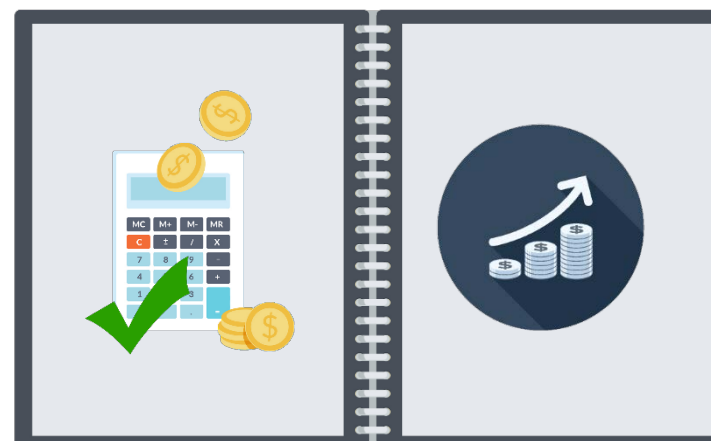


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

A seguito dell'analisi dei dati la Direzione individua i miglioramenti che possono essere attuati, **definendo nuovi obiettivi e assicurando il miglioramento** dell'efficacia del Sistema.



La Direzione ha **definito** che il rapporto tra i preventivi inviati e quelli acquisiti deve **aumentare del 2%** rispetto all'anno precedente.



8.4 Analisi dei dati

L'organizzazione determina, raccoglie ed analizza i dati appropriati per valutare dove possa essere realizzato il **miglioramento continuo** dell'efficacia del sistema stesso?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo

L'organizzazione ha predisposto un documento denominato “**Indicatori**”, il quale determina e raccoglie le **informazioni** che intende **analizzare**.

Es. per l'ufficio vendite sono determinati e raccolti le seguenti informazioni:

- il numero dei preventivi inviati;
- il valore economico dei preventivi inviati;
- il numero dei preventivi accettati dal cliente;
- il valore economico dei preventivi accettati dal cliente;
- Ecc.



A seguito dell'analisi dei dati la **Direzione non individua i miglioramenti** che possono essere attuati, **non assicurando il miglioramento** dell'efficacia del Sistema.

8.4 Analisi dei dati



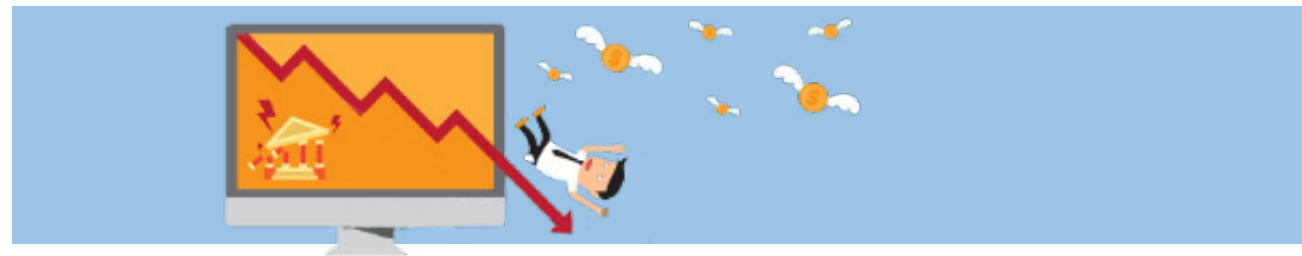
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione che opera nel settore edile ha visto un **calo** del fatturato del **30%** rispetto all'anno precedente.

Le statistiche di settore rilevano che le imprese edili, a livello nazionale, abbiano visto un **calo medio del 45%** a causa della crisi economica.

L'analisi comprende i dati risultanti dal monitoraggio e dalla misurazione e da altre fonti pertinenti?



8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla soddisfazione del cliente (vedere punto 8.2.1)?

L'analisi dei dati deve fornirmi **informazioni sulla soddisfazione del cliente.**



8.4 Analisi dei dati



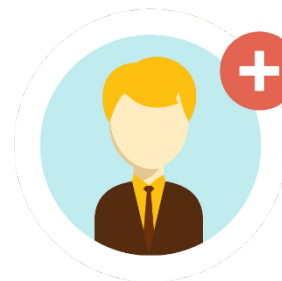
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla soddisfazione del cliente (vedere punto 8.2.1)?



Disponibili analisi, degli ultimi 5 anni, riguardanti:

- numero reclami clienti pervenuti;
- dati raccolti nei questionari inviati ai clienti;
- n° nuovi clienti acquisiti mediante passaparola;
- n° clienti persi;
- ecc.



8.4 Analisi dei dati

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla soddisfazione del cliente (vedere punto 8.2.1)?

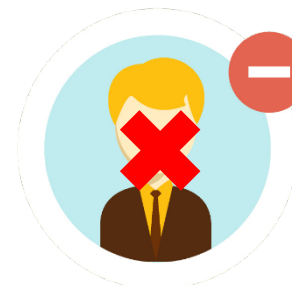
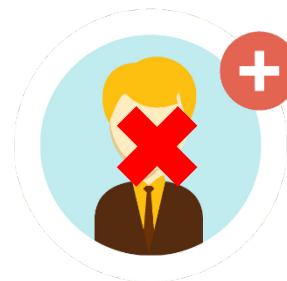


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non disponibile un'analisi dati in merito alla **soddisfazione** del cliente.

Disponibili i dati dei questionari raccolti, ma questi **non** sono **analizzati nel loro insieme**.



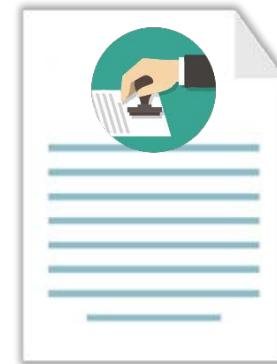
8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla conformità ai requisiti del prodotto (vedere punto 8.2.4)?

L'analisi dei dati deve **fornirmi informazioni** sulla **conformità ai requisiti** del prodotto.



8.4 Analisi dei dati



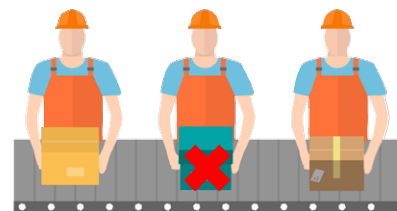
Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla conformità ai requisiti del prodotto (vedere punto 8.2.4)?



Disponibili analisi, degli ultimi 5 anni, riguardanti:

- n° reclami clienti pervenuti;
- n° non conformità rilevate in produzione;
- N° penali pagate per non soddisfacimento dei requisiti contrattuali;
- ecc.



8.4 Analisi dei dati

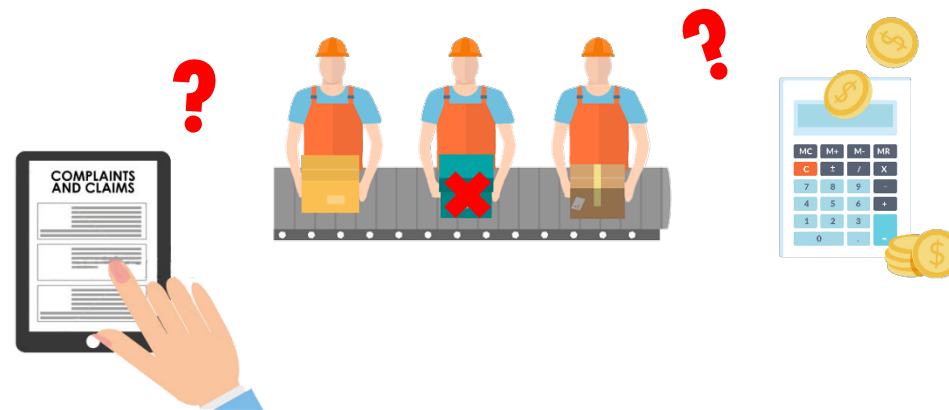


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non disponibile un'analisi dati in merito alla conformità ai requisiti del prodotto.

Disponibili i dati delle non conformità avute in produzione ma questi non sono analizzati nel loro insieme.



L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alla conformità ai requisiti del prodotto (vedere punto 8.2.4)?

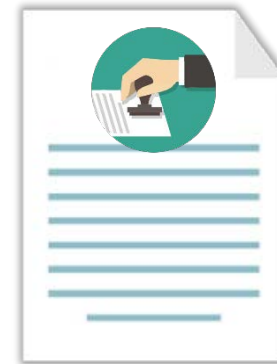
8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alle caratteristiche e tendenze dei processi e dei prodotti, comprese opportunità per azioni preventive (vedere punti 8.2.3 e 8.2.4)?

L'analisi dei dati deve **fornirmi informazioni** sulla **conformità ai requisiti** del prodotto.



8.4 Analisi dei dati

L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alle caratteristiche e tendenze dei processi e dei prodotti, comprese opportunità per azioni preventive (vedere punti 8.2.3 e 8.2.4)?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibili analisi dati di tutti i processi dell'organizzazione e del **prodotto realizzato**, fornendo **utili spunti** per attuare opportune **azioni preventive**.



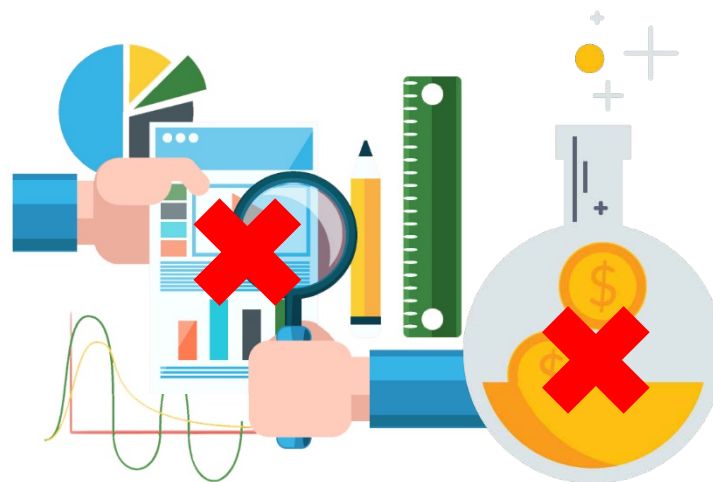
8.4 Analisi dei dati



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non disponibile un'analisi dati di tutti i processi dell'organizzazione e del prodotto realizzato, dai quali non è possibile fornire utili spunti per attuare opportune azioni preventive.



L'analisi dei dati fornisce informazioni in merito alle caratteristiche e tendenze dei processi e dei prodotti, comprese opportunità per azioni preventive (vedere punti 8.2.3 e 8.2.4)?



8.4 Analisi dei dati



Commento al requisito/obiettivo

L'analisi dei dati
fornisce
informazioni in
merito ai fornitori
(vedere punto 7.4)?

L'analisi dei dati deve fornirmi **informazioni in merito ai fornitori**.



8.4 Analisi dei dati



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Disponibili analisi, degli ultimi 5 anni, riguardanti:

- n° non conformità dei diversi fornitori, sia nel loro insieme sia specifiche per ogni fornitore;
- Indice di affidabilità del fornitore (rapportando numero di ordini forniti / numero delle non conformità emerse);
- Analisi prezzo dei principali prodotti acquistati;
- ecc.



**SALE !
30%**

L'analisi dei dati
fornisce
informazioni in
merito ai fornitori
(vedere punto 7.4)?

8.4 Analisi dei dati



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non disponibile un'analisi dati in merito all'operato dei fornitori.



L'analisi dei dati
fornisce
informazioni in
merito ai fornitori
(vedere punto 7.4)?

8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione
migliora in continuo
l'efficacia del SGQ?

L'organizzazione deve puntare sempre a **migliorare il proprio operato** e dunque a **migliorare il proprio SGQ** per raggiungere i propri intenti ed obiettivi.



8.5.1 Miglioramento continuo

L'organizzazione
migliora in continuo
l'efficacia del SGQ?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- **Definiti** annualmente nuovi obiettivi da raggiungere;
- **Definiti** obiettivi più stringenti che richiedono maggiore sforzo per poterli raggiungere;
- **Predisposizione** ed attuazione di **azioni di miglioramento** (preventive e correttive);
- **Effettuazione di investimenti** da parte della direzione;
- Ecc.



8.5.1 Miglioramento continuo

L'organizzazione
migliora in continuo
l'efficacia del SGQ?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- **Definiti** annualmente gli stessi obiettivi da raggiungere con gli **stessi risultati**;
- **Non attuate** di azioni di miglioramento (preventive e correttive);
- **Assenza** di investimenti da parte della direzione;
- Ecc.



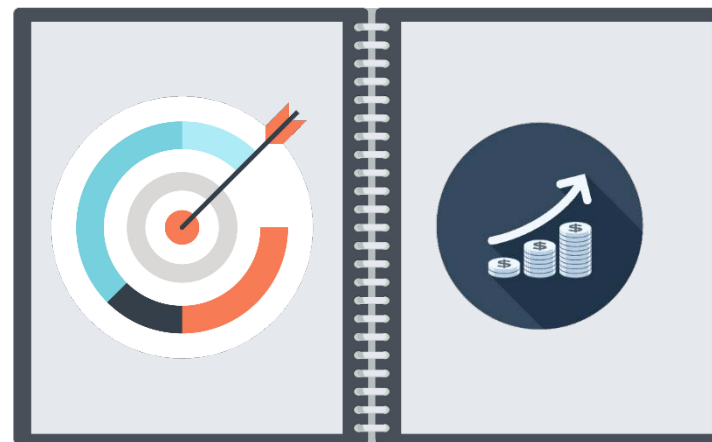
8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza la politica per la qualità?

I contenuti della politica per la qualità sono uno strumento importantissimo per attuare il **miglioramento continuo** all'interno dell'organizzazione, in quanto riportano gli intenti della direzione a **raggiungere nuovi obiettivi**.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza la politica per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Politica della qualità aggiornata e revisionata periodicamente, comunicata a tutto il personale, con riportati i **nuovi obiettivi** che l'organizzazione vuole raggiungere e l'impegno a fare meglio.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza la politica per la qualità?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non riportati nella politica gli **intent**i di miglioramento.



8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza gli obiettivi per la qualità?

Individuare e fissare nuovi obiettivi permette all'organizzazione di migliorare, in quanto ha tracciato la meta che intende raggiungere, contribuendo a migliorare l'organizzazione e l'efficacia del SGQ.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza gli obiettivi per la qualità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



- **Definiti** annualmente **nuovi obiettivi** da raggiungere;
- **Definiti obiettivi** più stringenti che richiedono **maggiore sforzo** per poterli raggiungere;



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza gli obiettivi per la qualità?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



- **Non definiti** annualmente **nuovi obiettivi** da raggiungere;
- **Non definiti obiettivi** più stringenti che richiedono **maggiore sforzo** per poterli raggiungere;



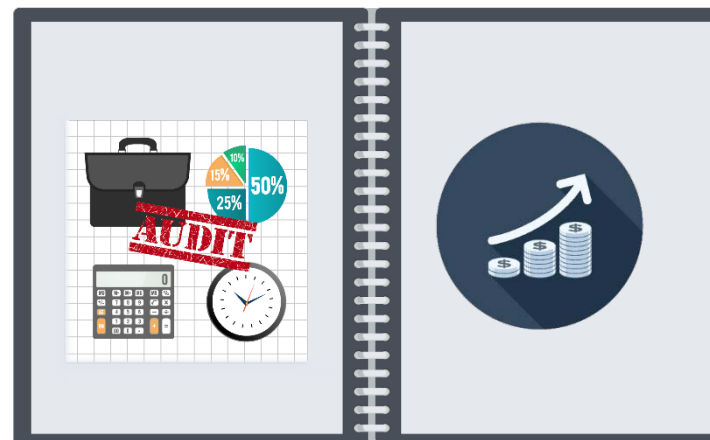
8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza i risultati degli audit?

I risultati degli audit sono una **fonte** da cui **rilevare opportune azioni di miglioramento** per migliorare l'efficacia del SGQ.



8.5.1 Miglioramento continuo

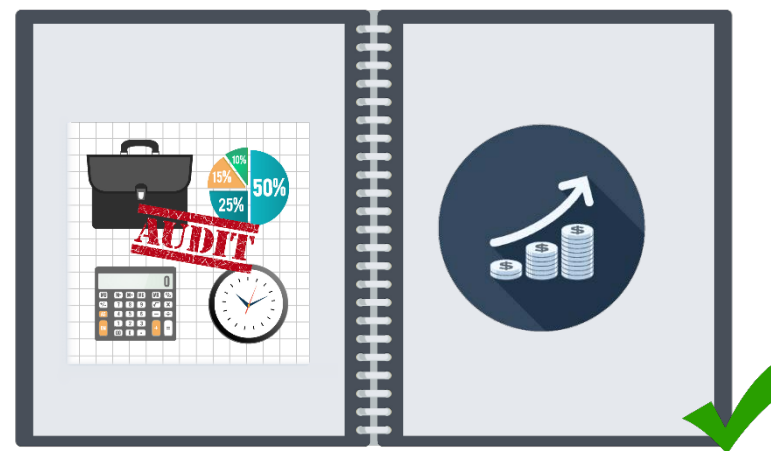
Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza i risultati degli audit?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Attuazione di azioni di miglioramento a **seguito dei risultati degli audit**, in particolar modo se sono state rilevate carenze o non conformità.



8.5.1 Miglioramento continuo

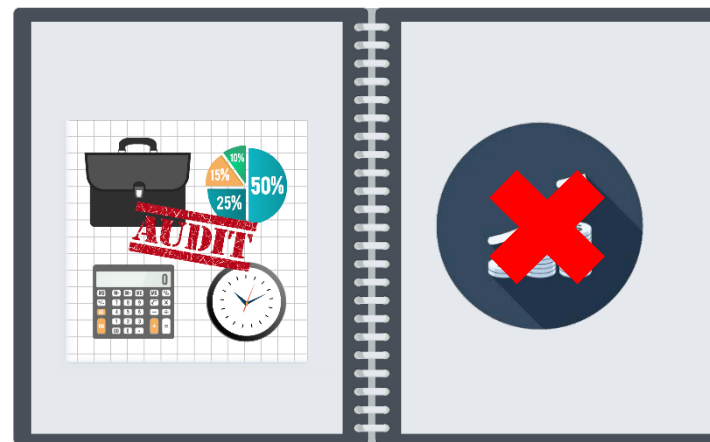
Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza i risultati degli audit?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Assenza di azioni di miglioramento a **seguito dei risultati degli audit**, in particolar modo se sono state rilevate carenze o non conformità.



8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza l'analisi dei dati?

L'analisi dei dati permette di **rilevare l'operato dell'organizzazione nel uso insieme**, in ogni suo processo, eventuali carenze e dunque la necessità o l'opportunità di intraprendere azioni di miglioramento.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza l'analisi dei dati?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Attuazione di azioni di miglioramento a seguito dei valori rilevati dall'analisi dei dati, in particolar modo se ritenuti negativi.



8.5.1 Miglioramento continuo

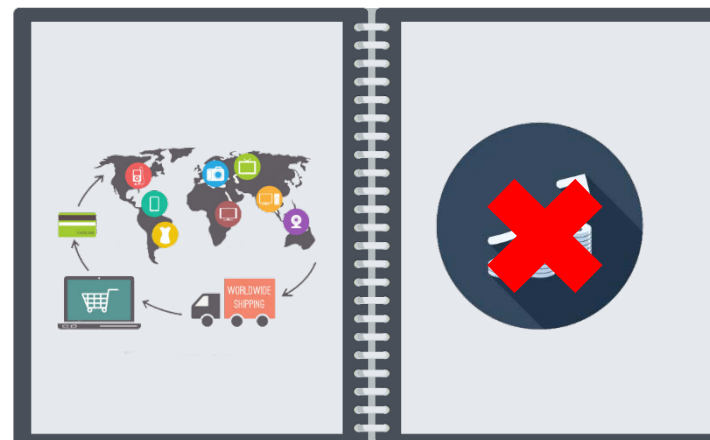
Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza l'analisi dei dati?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non attuazione di azioni di miglioramento a seguito dei valori rilevati dall'analisi dei dati, in particolar modo se ritenuti negativi.



8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza le azioni correttive?

Le **azioni correttive** nascono a seguito di non conformità, e dunque sono uno **strumento** importantissimo **per attuare il miglioramento** nell'organizzazione.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza le azioni correttive?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Predisposizione ed attuazione di azioni correttive.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza le azioni correttive?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Mancata predisposizione ed attuazione di azioni correttive.



8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza le azioni preventive?

Le azioni preventive sono **azioni di miglioramento** che prevengono l'insorgere di eventuali non conformità: il loro **utilizzo** è **fondamentale** per migliorare l'efficacia del SGQ.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza le azioni preventive?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Predisposizione ed attuazione di azioni preventive.



8.5.1 Miglioramento continuo

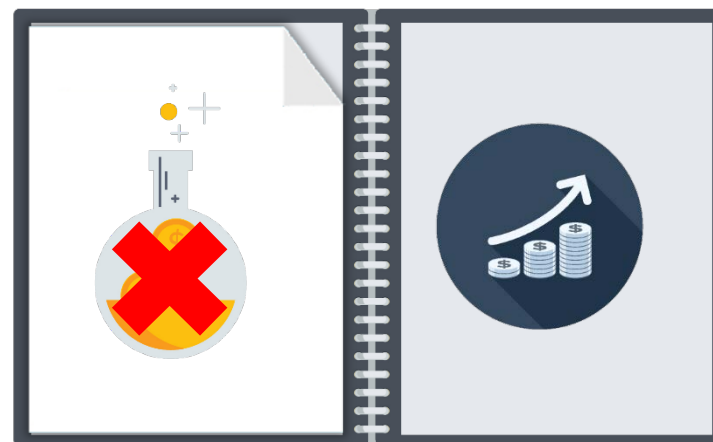
Il miglioramento
continuo
dell'efficacia del
SGQ utilizza le
azioni preventive?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Mancata predisposizione ed attuazione di azioni preventive.



8.5.1 Miglioramento continuo



Commento al requisito/obiettivo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza il riesame della direzione?

Il riesame della direzione è uno strumento dal quale possono **emergere diverse azioni di miglioramento** da attuare nell'organizzazione.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza il riesame della direzione?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Attuazione di azioni di miglioramento a seguito dello svolgimento del **riesame** della direzione.



8.5.1 Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ utilizza il riesame della direzione?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Mancata predisposizione ed attuazione di azioni correttive.



8.5.2 Azioni correttive



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve intraprendere azioni per eliminare le cause delle non conformità, al fine di prevenirne la **ripetizione**.

Le azioni correttive devono essere **appropriate agli effetti delle non conformità**.

Deve essere predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per:

- a) **riesaminare** le non conformità (compresi i reclami del cliente);
- b) **individuare** le cause delle non conformità;
- c) **valutare** l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano;
- d) **determinare** ed effettuare le azioni necessarie;
- e) **registrare** (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate;
- f) **esaminare** l'efficacia delle azioni correttive effettuate.



Introduzione

Tramite apposita procedura documentata, l'organizzazione deve **stabilire un processo** inteso a **rimuovere le cause di non conformità**, prevenendone la ripetizione (**processo reattivo**).

A tal fine deve:

- **identificare** e valutare le non conformità nelle diverse forme applicabili (prodotto, processo, sistema), inclusi i reclami dei clienti;
- **investigare** le cause delle non conformità riscontrate e registrare i risultati di tali indagini;
- **definire** ed attuare le azioni correttive richieste per l'eliminazione delle cause individuate;
- **registrare** i risultati dell'azione;
- **riesaminarne** gli esiti in termini di efficacia.

8.5.2 Azioni correttive



Introduzione

Le **responsabilità** per le azioni correttive devono essere **definite**.
Le **azioni correttive** vanno **attuare anche nel caso** di **non conformità** riscontrate **successivamente** su prodotti e servizi già forniti, dandone **comunicazione ai clienti**, ove possibile.

La Norma ISO 9000 definisce “**azione correttiva**”, al paragrafo 3.6.5, un’azione **tesa ad eliminare la causa di una non conformità** rilevata o di un’altra situazione indesiderabile rilevata.



8.5.2 Azioni correttive



Note

La Norma ISO 9000 aggiunge inoltre 3 note nella definizione:

Nota 1: Una non conformità può dipendere da **più cause**.

Nota 2: Un'azione **correttiva** si attua per **prevenire la ripetizione** di una non conformità, mentre l'azione **preventiva** si attua per **prevenirne il verificarsi**.

Nota 3: **Correzione** ed **azione correttiva** hanno **significati diversi**.

8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione intraprende azioni per eliminare le cause delle non conformità, al fine di prevenirne la ripetizione?

La **correzione** è l'azione per eliminare una NC rilevata, l'azione **correttiva** è l'azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata.

La Norma ci chiede di attivarci per **eliminare le cause sistematiche** delle non conformità in modo da assicurarci che non si ripetano in futuro. Le azioni da compiere sono definite "correttive", e sono dei **provvedimenti** adottati per **correggere condizioni pregiudizievoli** per la qualità e precluderne la ripetizione.

Il valutatore dovrà richiedere le non conformità rilevate dall'organizzazione, e capire se le NC emerse richiedevano l'apertura di una azione correttiva.



8.5.2 Azioni correttive

L'organizzazione intraprende azioni per eliminare le cause delle non conformità, al fine di prevenirne la ripetizione?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Un'organizzazione nel corso dell'anno ha rilevato sette NC ed intrapreso in quattro casi **azioni correttive al fine di eliminarne le cause.**

Per le altre tre NC rilevate **non sono state intraprese azioni correttive** in quanto ritenuto dall'organizzazione **impossibile eliminarne le cause.**



8.5.2 Azioni correttive

L'organizzazione intraprende azioni per eliminare le cause delle non conformità, al fine di prevenirne la ripetizione?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



- Un'organizzazione mostra al valutatore il registro delle non conformità dell'ultimo anno (rilevate 5 non conformità). Esse sono originate dalla **stessa causa**, dimostrando che **l'organizzazione non è stata in grado di eliminarla**.
- Il Resp. gestione qualità dell'organizzazione in sede di audit riporta al valutatore che nel corso dell'anno **non ha rilevato non conformità**, e dunque anche la **necessità di attuare azioni correttive**. Durante lo svolgimento dell'audit il valutatore, parlando con il Resp. della produzione, viene a conoscenza del fatto che nel corso dell'anno si sono rilevate diverse NC durante la realizzazione del prodotto X, dovute sempre alla stessa causa (difetti del materiale utilizzato).



8.5.2 Azioni correttive



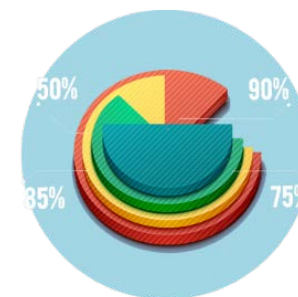
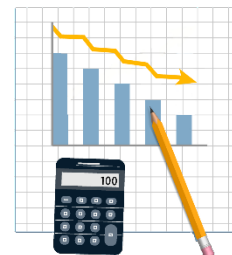
Commento al requisito/obiettivo

Le azioni correttive devono essere **appropriate** agli **effetti delle non conformità**.

L'azione correttiva deve prendere in considerazione:

- la **gravità** della non conformità rilevata,
- la **perdita e i danni** che questa ha causato,
- la **probabilità** che si ripeta nel tempo.

Analizzando gli effetti della non conformità e la loro gravità bisogna intraprendere l'**opportuna azione correttiva**.



8.5.2 Azioni correttive

Le azioni correttive sono appropriate agli effetti delle non conformità riscontrate?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

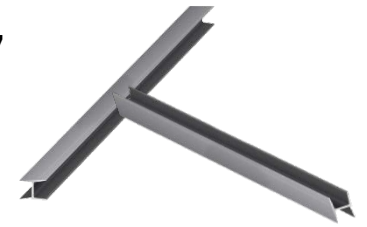


La cosa che importa sottolineare nel momento in cui un valutatore prende in considerazione l'appropriatezza della azione correttiva è la **valutazione di quanto** sia **risolutiva l'azione intrapresa**.

Ad esempio, vi è un difetto di saldatura tra due lamiere di ferro nei due casi in cui le lamiere sono:

- parte di un recipiente destinato a contenere fluidi in pressione ,
- parti di un oggetto artistico.

Mentre nel **primo caso** l'azione correttiva dovrà prendere in considerazione **metodi, macchine, manodopera, materiali utilizzati** al fine di evitare che una non conformità si ripeta, **nel secondo caso** potrebbe riguardare **solo l'inserimento di una fase di ulteriore** trattamento per **eliminare problemi** di tipo "estetico".



8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per riesaminare le non conformità (compresi i reclami del cliente)?

Va redatta una procedura che specifichi:

- **come si identificano** le N.C.;
- **come** si effettua il loro **riesame**;
- **chi** ha la **responsabilità** di **coordinare il lavoro**, di **controllare lo stato** di avanzamento e di **documentare il tutto**;
- **come** si **individuano** e come si **raggruppano le cause** delle N.C.;
- **come** ci si assicura che le N.C. **non si ripetano**;
- **come** si **registrano le azioni attuate**;
- **come** si **riesaminano le azioni correttive** attuate per verificarne l'efficacia;
- **come** si **archiviano i dati**.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per riesaminare le non conformità (compresi i reclami del cliente)?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i requisiti per riesaminare le non conformità, compresi i reclami del cliente.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per riesaminare le non conformità (compresi i reclami del cliente)?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti per riesaminare le non conformità, compresi i reclami del cliente.**



8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per individuare le cause delle non conformità?

La **procedura** documentata per gestire le azioni correttive deve **definire i requisiti (Chi, Come, Quando)** per **individuare le cause** delle non conformità.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per individuare le cause delle non conformità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **individuare le cause** delle non conformità.

Predisposto un **rapporto di azione correttiva** con un **campo** nel quale riportare le **cause** che hanno determinato la non conformità.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per individuare le cause delle non conformità?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **individuare le cause** delle non conformità.

- Il rapporto di azione correttiva **non dispone di un campo** per l'**analisi** delle cause della non conformità.
- **Disponibile il campo** ma **non compilato**.



8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per valutare l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano?

L'attuazione di una azione correttiva deve essere così efficace da **garantire** che la **non conformità** che si è verificata **non si ripeta** mai più in futuro.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per valutare l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i requisiti per valutare l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano.



8.5.2 Azioni correttive

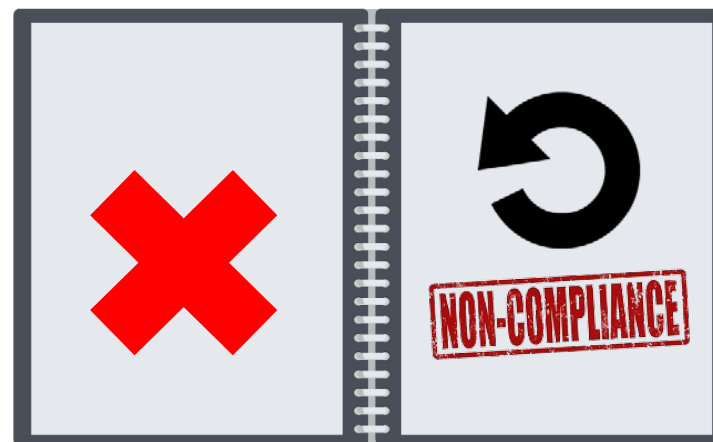
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per valutare l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i requisiti per valutare l'esigenza di azioni per assicurare che le non conformità non si ripetano.



8.5.2 Azioni correttive



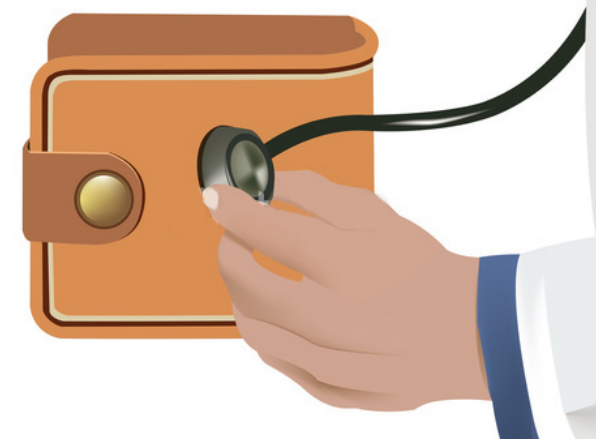
Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per determinare le azioni necessarie?

A seguito della valutazione sulla convenienza di attivare **azioni correttive** l'organizzazione deve ora **determinarle in modo specifico**.

Il valutatore deve **verificare** che la procedura **stabilisca quali siano i requisiti** a fronte dei quali tali azioni sono stabilite.

A fronte di un **elevato grado di rischio** le azioni devono essere pensate in relazione alla **prevenzione del problema**, mentre nel caso di **bassi gradi di rischio** le azioni possono riguardare l'inserimento di **semplici azioni** di trattamento del prodotto successive alla fase di realizzazione.



8.5.2 Azioni correttive

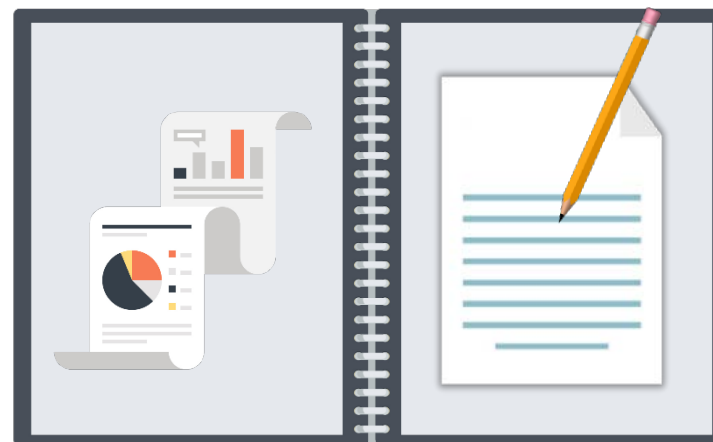
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per determinare le azioni necessarie?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i requisiti per **determinare** ed **effettuare** le azioni necessarie.



8.5.2 Azioni correttive

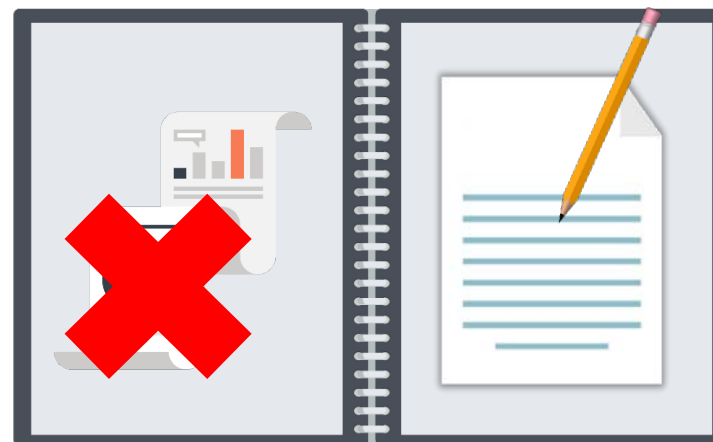
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per determinare le azioni necessarie?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i requisiti per **determinare** ed **effettuare** le azioni necessarie.



8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per effettuare le azioni necessarie?

Il valutatore deve **verificare** se nella procedura sono **indicati i requisiti** relativi alla **effettuazione** di quanto stabilito, ad esempio l'**assegnazione** di adeguate **responsabilità, tempi e modalità** di verifica.



8.5.2 Azioni correttive

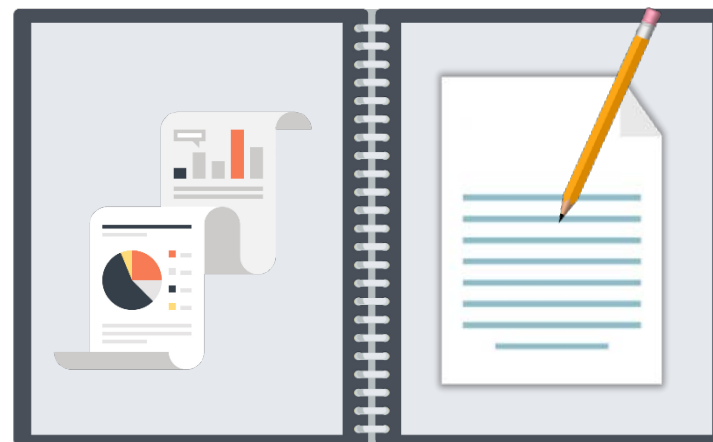
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per effettuare le azioni necessarie?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i requisiti per **determinare** ed **effettuare** le azioni necessarie.



8.5.2 Azioni correttive

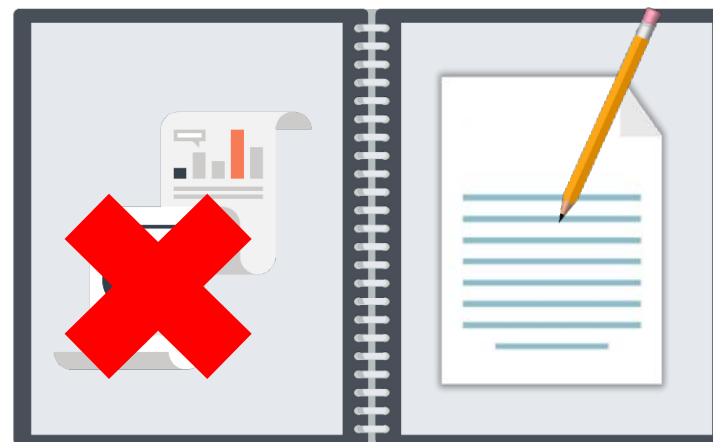
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per effettuare le azioni necessarie?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i requisiti per **determinare** ed **effettuare** le azioni necessarie.



8.5.2 Azioni correttive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?

Bisogna **tenere traccia** dei **risultati** delle **azioni correttive** intraprese.

Oltre alla predisposizione di un modulo, che riporta informazioni dei risultati ottenuti, possono essere allegati:

- **e-mail,**
- **altri documenti,**
- **fotografie**



che **arricchiscono** ulteriormente **informazioni** sui risultati dell'azione correttiva intrapresa.

8.5.2 Azioni correttive

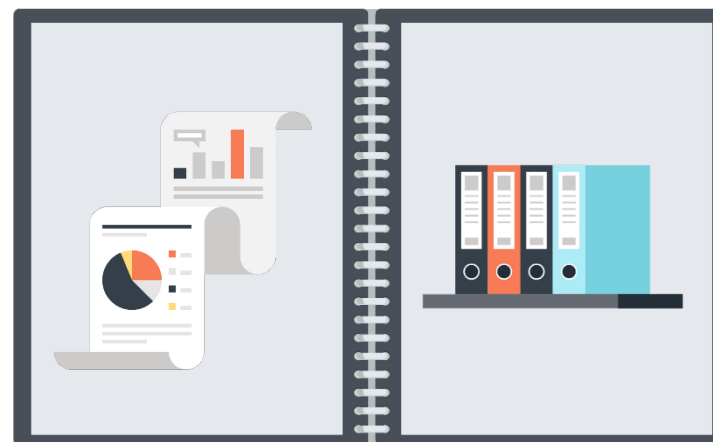
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **registrare i risultati** delle azioni effettuate.



8.5.2 Azioni correttive

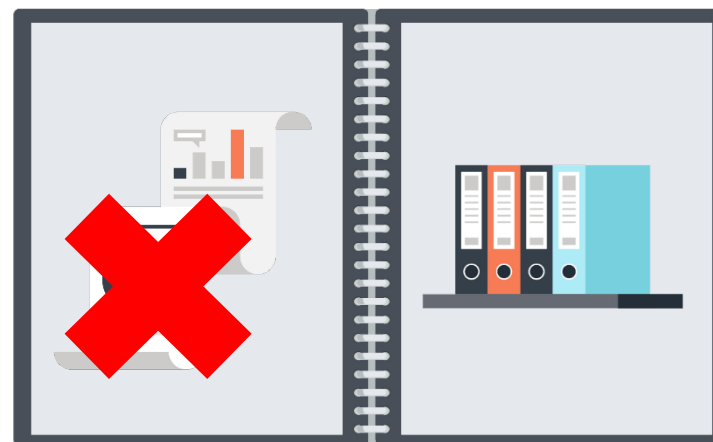
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti per registrare i risultati** delle azioni effettuate.



8.5.2 Azioni correttive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni correttive effettuate?



Commento al requisito/obiettivo

Il valutatore deve assicurarsi che **nella procedura** siano **contenuti elementi** riguardanti la **verifica** della efficacia della azione correttiva intrapresa.

Ad esempio, verificare che la **non conformità rilevata non si ripeta nel tempo**.



8.5.2 Azioni correttive

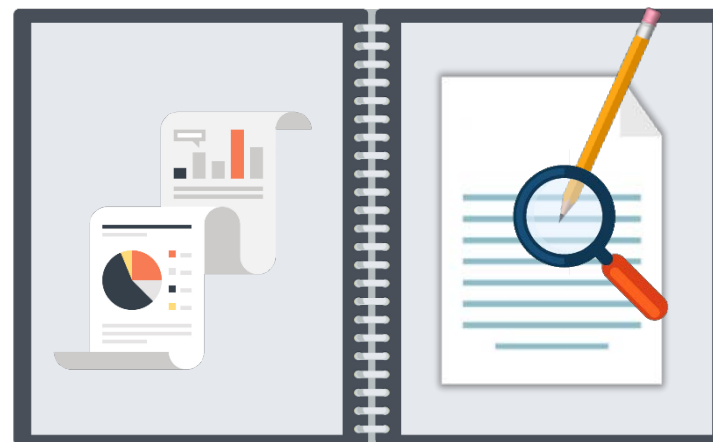
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni correttive effettuate?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **esaminare l'efficacia** delle azioni correttive effettuate.



8.5.2 Azioni correttive

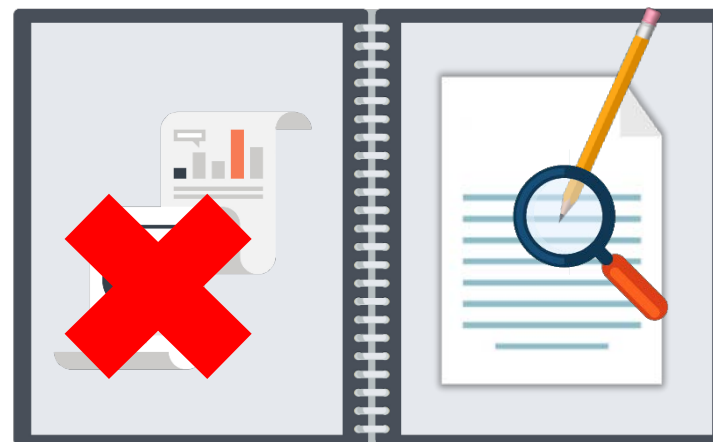
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni correttive effettuate?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **esaminare l'efficacia** delle azioni correttive effettuate.



8.5.3 Azioni preventive



Requisito/obiettivo

L'organizzazione deve **determinare le azioni** per **eliminare le cause** delle non conformità potenziali, al fine di evitare che queste si verifichino.

Le azioni preventive devono essere **appropriate** agli effetti dei problemi potenziali.

Deve essere predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per:

- a) **determinare** le non conformità potenziali e le loro cause;
- b) **valutare** l'esigenza di azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità;
- c) **determinare ed effettuare** le azioni necessarie;
- d) **registrare** (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate;
- e) **esaminare** l'efficacia delle azioni preventive effettuate.

8.5.3 Azioni preventive



Introduzione

A prescindere dall'attuazione di azioni correttive nei casi di necessità (**processo reattivo**), l'organizzazione è tenuta ad attuare un programma di attività finalizzate a ridurre il rischio di occorrenza di non conformità (**processo pro-attivo**).

Le azioni preventive devono essere commisurate all'importanza dei problemi potenziali correlati (**analisi e ponderazione del rischio**).

Il processo di azione preventiva deve essere definito da apposita procedura documentata, e deve comprendere:

- l'**identificazione** delle **potenziali non conformità** e loro possibili **cause**,
- la **definizione** e attuazione dei relativi **provvedimenti**,
- la **registrazione** dei **risultati** ottenuti, la verifica di efficacia tramite **riesame**.

8.5.3 Azioni preventive



Introduzione

Le **responsabilità** per l'attuazione delle **azioni preventive** devono essere **definite**.

La Norma ISO 9000 definisce “**azione preventiva**”, al paragrafo 3.6.4, un'azione tesa ad **eliminare la causa di una non conformità potenziale** o di un'altra situazione potenziale indesiderabile.



8.5.3 Azioni preventive



Note

La Norma ISO 9000 aggiunge inoltre 2 note nella definizione:

Nota 1: Una **non conformità** potenziale può dipendere da **più cause**.

Nota 2: Un'**azione preventiva** si attua per **prevenire** il verificarsi di una **non conformità**, mentre un'**azione correttiva** si attua per **prevenirne la ripetizione**.

Il valutatore dovrà **valutare la capacità dell'azienda di indentificare e attuare azioni** preventive e **verificare** che l'organizzazione abbia **predisposto una procedura** documentata contenente tutti i requisiti richiesti ai commi a), b), c), d), e).

8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

L'organizzazione ha determinato le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, al fine di evitare che queste si verifichino?

Un'organizzazione deve riuscire a **prevenire** il verificarsi di **non conformità**.

Deve sapersi muovere in **anticipo** e capire **quando** ci sono situazioni che possono **pregiudicare il corretto funzionamento** dell'organizzazione nel **suo insieme**.



8.5.3 Azioni preventive

L'organizzazione ha determinato le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, al fine di evitare che queste si verifichino?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Determinate le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali.

Le principali azioni adottate per eliminare potenziali cause di non conformità sono:

- **Monitoraggio**, misurazione ed analisi costante dei diversi processi dell'organizzazione;
- **Svolgimento** trimestrale del **riesame** della direzione;
- **Svolgimento** periodico degli **audit** interni;
- **Regolari incontri** settimanali tra i diversi responsabili d'area;
- **Grado di soddisfazione** dei Clienti;
- **Evoluzioni** di carattere tecnico, legislativo e/o normativo;
- **Tendenze** del mercato e delle esigenze dei clienti;
- **Adeguatezza** infrastrutture, attrezzature e risorse umane;
- **Strategie** di sviluppo che l'organizzazione intende perseguire;
- **Segnalazioni** da parte del personale.
- Ecc.



8.5.3 Azioni preventive

L'organizzazione ha determinato le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, al fine di evitare che queste si verifichino?



Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non determinate le azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali.

- **Non monitoraggio**, misurazione ed analisi costante dei diversi processi dell'organizzazione;
- **Mancato** svolgimento del **riesame** della direzione;
- **Mancato** svolgimento periodico degli **audit** interni;
- **Assenza** di regolari **incontri** tra i diversi responsabili d'area;
- **Mancate verifiche** degli aggiornamenti legislativi e normativi;
- Ecc.



8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

Le azioni preventive sono appropriate agli effetti dei problemi potenziali?

Così come richiesto per le azioni correttive, anche le **azioni preventive** devono essere **appropriate** agli effetti dei potenziali problemi.



8.5.3 Azioni preventive

Le azioni preventive sono appropriate agli effetti dei problemi potenziali?

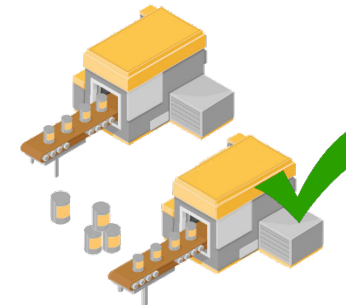
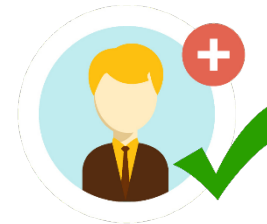


Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo

L'organizzazione sta trattando, da diverso tempo e con buone probabilità di vincita, una nuova commessa; se **acquisita** porterà **un carico di lavoro** che richiederà **maggiori risorse**, sia **umane** sia **infrastrutturali**, che ad oggi **non sono disponibili** nell'organizzazione.



La direzione, **preventivamente**, sta **valutando l'assunzione di nuovi operai** e l'acquisizione di **nuovi macchinari** necessari a realizzare il prodotto della nuova commessa.



8.5.3 Azioni preventive

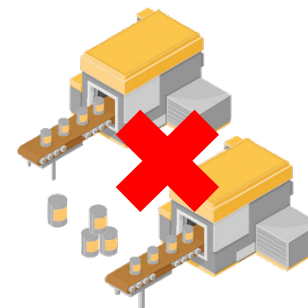
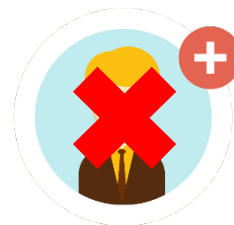


Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo

Le azioni preventive sono appropriate agli effetti dei problemi potenziali?



La direzione **non valuta l'assunzione** di nuovi operai e **l'acquisizione** di nuovi macchinari.



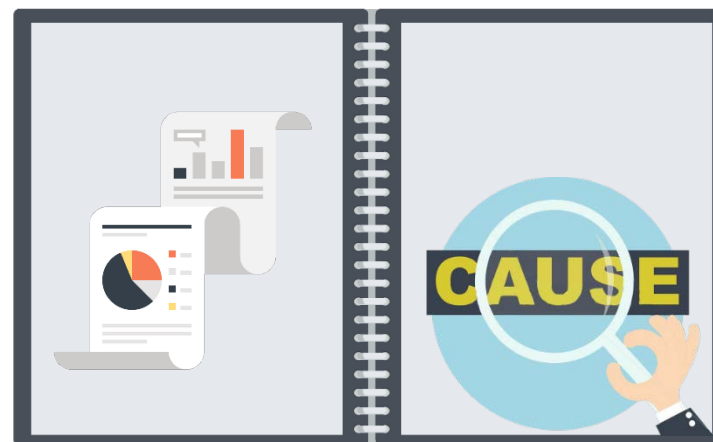
8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le non conformità potenziali e le loro cause?

Devono essere **definiti** i requisiti per **determinare** le non conformità potenziali e le loro cause.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le non conformità potenziali e le loro cause?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **determinare le non conformità** potenziali e le loro cause.

Predisposto a Sistema un rapporto di azione preventiva con **campo** nel quale sono riportare le potenziali non conformità e le loro **cause**.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le non conformità potenziali e le loro cause?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per determinare le non conformità potenziali e le loro **cause**.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **valutare l'esigenza** di azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità?



Commento al requisito/obiettivo

Devono essere **definiti in procedura** i **requisiti** che valutano l'esigenza di **intraprendere azioni preventive** per **prevenire** il **verificarsi** delle **non conformità**, che definiscano **quando** è necessario agire con un'azione preventiva.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **valutare l'esigenza** di azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **valutare** l'esigenza di **azioni per prevenire** il verificarsi delle **non conformità**.

Es. Inseriti negli indicatori di processo dei **valori soglia**:

Indicatore fatturato:

Obiettivo: 1.100.000€

Valore medio: 1.000.000 €

Margine Soglia: < 900.000€ e > 800.000€

Valore negativo: <700.000 €



Se il valore del fatturato è tra 800.000 € e 900.000 € l'organizzazione deve intraprendere un'azione preventiva.

8.5.3 Azioni preventive

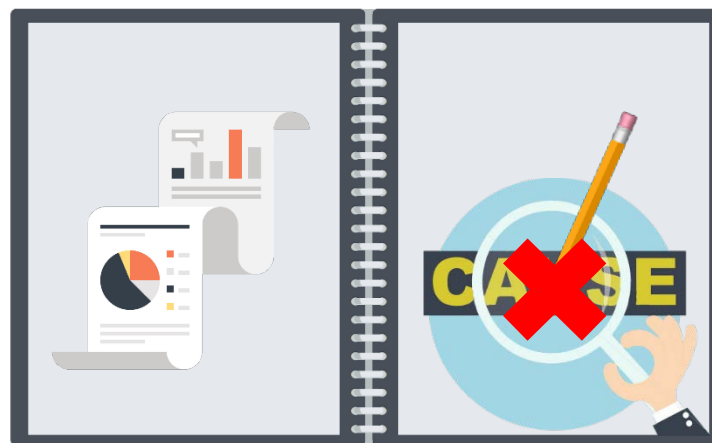
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **valutare** l'**esigenza** di azioni per prevenire il verificarsi delle non conformità?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **valutare** l'esigenza di **azioni per prevenire** il verificarsi delle **non conformità**.



8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le azioni necessarie?

L'organizzazione quando attua un'azione preventiva deve **definire**:

- **cosa e come svolgere l'azione preventiva,**
- **con quali** documenti,
- **chi** sono i **responsabili** incaricati ad intraprendere l'azione,
- **chi coordina** il lavoro,
- **chi verifica** lo stato di avanzamento e l'efficacia dell'azione intrapresa.



8.5.3 Azioni preventive

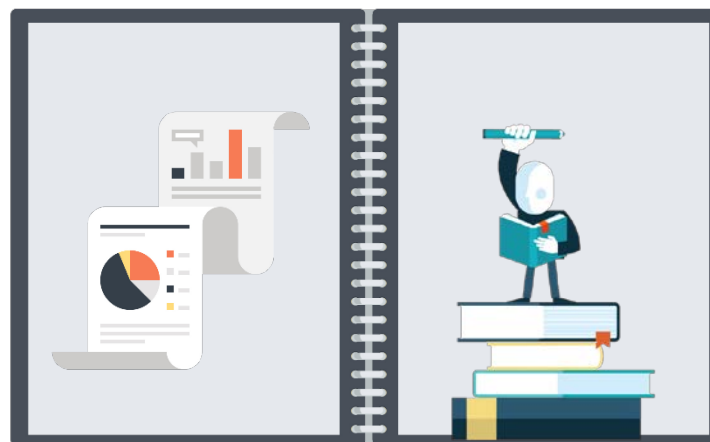
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le azioni necessarie?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **determinare** ed **effettuare** le **azioni necessarie**.



8.5.3 Azioni preventive

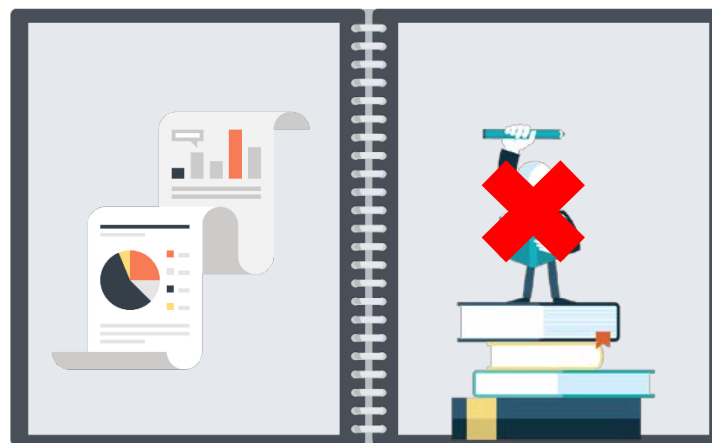
È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **determinare** le azioni necessarie?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **determinare** ed **effettuare** le **azioni necessarie**.



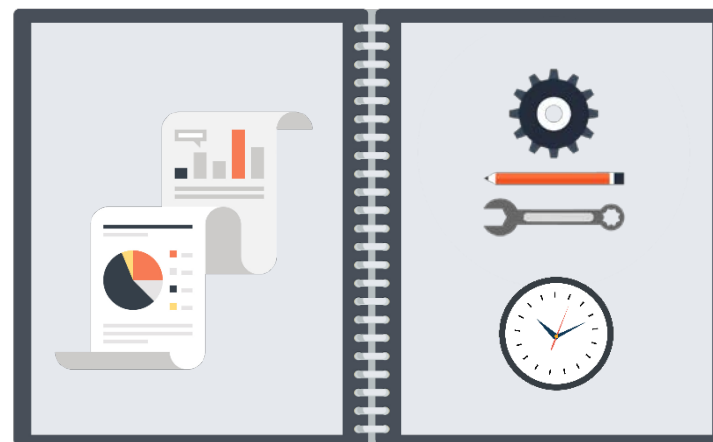
8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **effettuare** le azioni necessarie?

La procedura documentata per gestire le azioni preventive deve **definire i requisiti (Come, Quando) per effettuare le azioni necessarie.**



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **effettuare** le azioni necessarie?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **individuare le cause** delle non conformità.

Predisposto a Sistema un **rapporto di azione correttiva** con un **campo** nel quale **riportare le cause** che hanno determinato la non conformità.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per **effettuare** le azioni necessarie?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **individuare le cause** delle non conformità.

Il rapporto di azione correttiva **non dispone** di un **campo** per **l'analisi delle cause** della non conformità.

Disponibile il campo ma **non compilato**.



8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?

Bisogna tenere traccia dei risultati dell'azione preventiva intrapresa.

Oltre alla predisposizione di un modulo, che riporta informazioni dei risultati ottenuti, possono essere **allegati**:

- e-mail,
- altri documenti,
- fotografie



che **arricchiscono** ulteriormente **informazioni** sui risultati dell'azione preventiva intrapresa.

8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti per registrare i risultati** delle azioni effettuate.

Disponibili rapporti di azione preventiva.

Sui rapporti di azione preventiva sono **riportate tutte le informazioni** riguardanti l'**azione preventiva** intrapresa.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per registrare (vedere punto 4.2.4) i risultati delle azioni effettuate?



Esempi di **mancato soddisfacimento** del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti per registrare i risultati** delle azioni effettuate.

Non utilizzati i **rapporti di azione preventiva** a seguito delle azioni preventive svolte.



8.5.3 Azioni preventive



Commento al requisito/obiettivo

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni preventive effettuate?

Al termine dell'azione preventiva bisogna **verificare** che l'azione sia stata **efficace** e dunque abbia **raggiunto l'obiettivo** per il quale è stata intrapresa.



8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni preventive effettuate?



Esempi di **soddisfazione** del requisito/obiettivo



Definiti in procedura i **requisiti** per **esaminare l'efficacia** delle azioni preventive effettuate.

- L'acquisizione della nuova commessa,
- l'assunzione di due nuovi operai,
- l'acquisto di un nuovo macchinario



sono risultati **un'azione efficace** che ha permesso di **realizzare il prodotto in maniera conforme**.

8.5.3 Azioni preventive

È predisposta una procedura documentata che definisca i requisiti per esaminare l'efficacia delle azioni preventive effettuate?

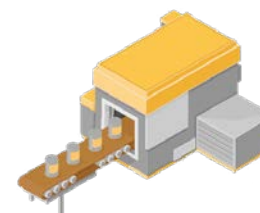


Esempi di mancato soddisfacimento del requisito/obiettivo



Non definiti in procedura i **requisiti** per **esaminare l'efficacia** delle azioni preventive effettuate.

- L'acquisizione della nuova commessa,
- l'assunzione di un solo operaio
- l'acquisto di un nuovo macchinario



sono risultati un'azione inefficace che **non ha permesso di realizzare il prodotto** in maniera **conforme**.

Il prodotto è stato realizzato, ma con **un ritardo della consegna** prevista di oltre 4 mesi.