

ALLEGATO N. 16

**ESEMPIO DI PROCEDURA DI MONITORAGGIO DEI PROCESSI E
PRODOTTI MEDIANTE INDICATORI DI PERFORMANCE**

PROCEDURA DI MONITORAGGIO DEI PROCESSI E PRODOTTI MEDIANTE INDICATORI DI PERFORMANCE

Indice

<u>1</u>	<u>Scopo.....</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>Campo di applicazione</u>	<u>3</u>
<u>3</u>	<u>Definizioni</u>	<u>3</u>
<u>4</u>	<u>Modalità Operativa</u>	<u>3</u>
<u>4.1</u>	<u>Generalità</u>	<u>3</u>
<u>4.2</u>	<u>Identificazione e gestione degli Indicatori di Performance (IP).....</u>	<u>4</u>
<u>4.3</u>	<u>Verifica periodica degli Indicatori di Performance (IP)</u>	<u>5</u>
<u>5</u>	<u>Gestione registrazioni e archiviazione documenti.....</u>	<u>5</u>
<u>5.1</u>	<u>Modalità di segnalazione delle Non-Conformità</u>	<u>5</u>
<u>6</u>	<u>Riferimenti normativi</u>	<u>5</u>
	<u>Allegati.....</u>	<u>6</u>

1 Scopo

Scopo della presente procedura è definire gli indicatori per misurare la performance (=prestazione) dei processi di (xxxxxxx) per la verifica dell'efficacia dei sistemi di gestione della qualità, dell'ambiente e della sicurezza nei luoghi di lavoro, compresa quella per la prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti e per il monitoraggio dello stato di avanzamento/raggiungimento degli obiettivi aziendali, per il raggiungimento della soddisfazione della parti interessate (clienti, ambiente, dipendenti).

2 Campo di applicazione

La procedura si applica a tutti i processi chiave dell'azienda, oltre agli obiettivi pianificati.

3 Definizioni

IP: Indicatori di Performance

Sono valide le definizioni e le abbreviazioni riportate nel glossario del Manuale Integrato QAS.

4 Modalità Operativa

4.1 Generalità

- Gli Indicatori di Performance (IP) sono degli elementi di valutazione aziendale per monitorare:

- ✓ Il buon funzionamento/andamento dei processi aziendali
- ✓ I progressi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

allo scopo di inserire dei correttivi e/o piani di miglioramento laddove rilevata una difformità/deviazione del programma pianificato e garantire il corretto funzionamento dei sistemi di gestione aziendali.

- Gli Indicatori di Performance (IP) devono essere legati ad obiettivi impostati secondo lo schema "SMART":

- ✓ **S** (specific) e cioè concreti, esenti da ambiguità;
- ✓ **M** (measurable) e cioè accompagnati da chiari criteri di misura (volumi, indici operativi, specifiche di qualità, etc.);
- ✓ **A** (achievable) e cioè stimolanti ma realistici e raggiungibili;
- ✓ **R** (relevant) e cioè significativi in rapporto al ruolo e agli obiettivi di business dell'azienda;
- ✓ **T** (timed) e cioè accompagnati da una chiara indicazione dei tempi di completamento e, quando opportuno, anche delle scadenze dei passi intermedi.

- Gli Indicatori di Performance (IP) possono avere diversi obiettivi in funzione del sistema di gestione aziendale considerato:

- ✓ IP comuni ai sistemi di gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza.
- ✓ IP specifici per il Sistema di Gestione Qualità
- ✓ IP specifici per il Sistema di Gestione Ambientale
- ✓ IP specifici per il Sistema di Gestione Sicurezza, compreso quello per la prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti

In Allegato 2 sono riportati una serie di IP esemplificativi per ciascuna tipologia/processo di sistema di gestione aziendale

- Gli Indicatori di Performance (IP) possono essere ulteriormente distinti tra quelli per misurare l'efficienza e quelli per misurare l'efficacia di un processo; in Allegato 2 sono riportati, suddivisi per ciascuna di queste due categorie, ulteriori potenziali indicatori adottabili dalla società per il monitoraggio dei processi
- La "gap analysis" (vedi Allegato 1) è uno strumento molto utile, principalmente per gli indicatori di qualità, per verificare il livello di qualità interna (processi aziendali) ed esterna all'azienda (soddisfazione del Cliente), in modo da bilanciare le due valutazioni e allinearle al reale obiettivo del Sistema di gestione della Qualità, che è la soddisfazione del Cliente. Il processo quindi da seguire per il raggiungimento dell'obiettivo è quello innanzitutto di porre attenzione a individuare le esigenze e aspettative del Cliente (**qualità attesa**), considerando non solo il prodotto in sé, ma anche aspetti o servizi accessori quali ad esempio il confezionamento, le istruzioni d'uso, garanzie, assistenza, etc. Occorre poi tradurre queste esigenze in caratteristiche di prodotto e/o servizio (**qualità progettata**), tenendo anche conto delle prescrizioni di legge, e quindi assicurare la conformità del prodotto a queste caratteristiche in sede di produzione e di controllo (**qualità realizzata**). Occorre infine verificare l'effettivo ottenimento della soddisfazione del cliente (**qualità percepita a fronte della qualità attesa**) ed il grado di soddisfazione deve essere rilevato per quanto possibile in termini misurabili (es. questionari).

4.2 Identificazione e gestione degli Indicatori di Performance (IP)

Ciascun Responsabile di processo, in collaborazione con ESHQ, deve:

- Identificare gli indicatori di performance per monitorare il corretto funzionamento del proprio processo
- Raccogliere con le modalità e tempistica definita per ciascun indicatore, i dati necessari al monitoraggio dell'indicatore. I dati e gli indicatori andranno raccolti sul modulo xxxx e saranno sempre disponibili e aggiornati in rete. Per gli indicatori gestiti in QSA, il monitoraggio avverrà direttamente a sistema (vedi Allegato 3)
- Elaborare e analizzare costantemente gli indici di performance

IN CASO DI SCOSTAMENTO NEGATIVO DI UNO DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Ciascun Responsabile di processo, supportato da ESHQ, deve:

- Identificare le cause dello scostamento negativo

- Identificare le azioni correttive, cioè atte ad evitare il ripetersi dei problemi esistenti, o le azioni preventive, cioè atte a eliminare problemi potenziali o comunque a migliorare l'efficienza del sistema interessato
- Preparare un piano di miglioramento con modalità, tempi e risorse d'intervento

4.3 Verifica periodica degli Indicatori di Performance (IP)

Il Comitato Qualità, Ambiente e Sicurezza deve:

- Verificare, in occasione del riesame, l'andamento degli indicatori per accertare il buon funzionamento dei sistemi di gestione aziendale
- Verificare l'efficacia ed efficienza dei piani di miglioramento identificati e intervenire coi correttivi necessari laddove il piano non sia ritenuto sufficiente o efficiente
- assegnare, in relazione agli obiettivi di miglioramento aziendali, eventuali nuovi IP per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi in ciascun processo
- aggiungere/modificare, laddove ritenuto necessario per il miglioramento del sistema, dei nuovi IP nei singoli processi

5 Gestione registrazioni e archiviazione documenti

Tutti i responsabili di processo devono:

- conservare e archiviare tutta la documentazione e le registrazioni prodotte in ottemperanza alla procedura P 00010 "Gestione della documentazione e delle registrazioni".

5.1 Modalità di segnalazione delle Non-Conformità

Tutti i responsabili di processo ed ESHQ devono:

- provvedere, laddove si rilevi una Non Conformità, al suo immediato trattamento come da procedura P00018 "Gestione delle non conformità e reclami"

ESHQ deve:

- completare l'analisi e il trattamento delle Non Conformità come da procedura P 00018 e aprire, se necessario, delle azioni correttive come da procedura P 00022 "Azioni correttive e preventive"

6 Riferimenti normativi

UNI EN ISO 9001:2008

UNI EN ISO 14001 : 2004

BS OHSAS 18001: 2007

D.Lgs. 334/99 e s.m.i.

D.M. 09/08/2000

P 00010 – Gestione della documentazione e delle registrazioni

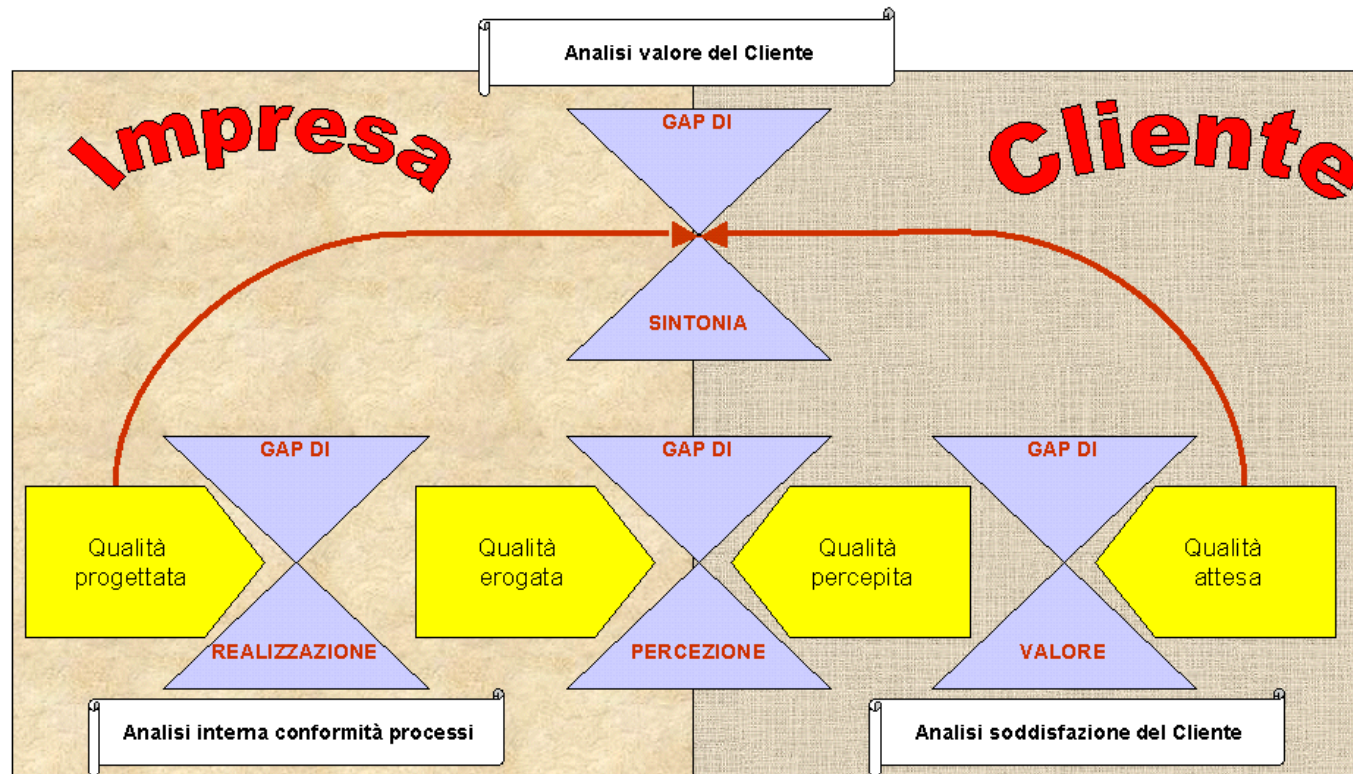
P 00018 – Gestione delle non conformità e reclami

P 00022 – Azioni correttive e preventive

Allegati

- **Allegato 1** – Schema di “gap analysis”
- **Allegato 2** – Esempi di indicatori di performance
- **Allegato 3** – Schermata di QSA – Rapporti Periodici e Indicatori (esempio)
- **Mod027** – Registrazione Indicatori di Performance

ALLEGATO 1 - SCHEMA DI "GAP ANALYSIS"



ALLEGATO 2 – ESEMPI DI INDICATORI DI PERFORMANCE

Indicatori di Performance (IP) comuni ai Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza

- ⇒ Ore di formazione ESHQ verso ore di lavoro (INAIL)
- ⇒ Misurazione dei costi (scostamento tra consuntivi e preventivi, imprevisti, etc.)
- ⇒ Risorse dedicate all'attività di informazione, formazione e addestramento del personale presso lo stabilimento
- ⇒ Numero di verifiche ispettive interne eseguite
- ⇒ Numero delle non conformità di sistema riscontrate nell'ambito delle attività di verifica
- ⇒ Azioni correttive e/o preventive aperte nelle verifiche ispettive per unità temporale (giorni/mesi/trimestri/anno) o verso reparto

Indicatori di Performance (IP) specifici per il Sistema di Gestione Qualità

- ⇒ Misurazioni del processo di approvvigionamento, quali non-conformità ai fornitori, tempi di emissione ordini, vendor rating, etc.
 - ⇒ Misurazione dei processi produttivi, quali la produttività, % prodotto rilavorato, % prodotto conforme, % utilizzo della capacità produttiva, disponibilità ed idoneità delle attrezzature, etc.)
 - ⇒ Misurazione del processo di manutenzione impianti, quali tempi di fermo macchina o impianto
 - ⇒ Misurazione dei processi amministrativi, quali riduzione del numero di giorni dei ritardi nei pagamenti, tempi di emissione di una fattura, etc.
 - ⇒ Misurazione del processo di gestione dei dati, quali % di indisponibilità del sistema informatico nelle ore di lavoro
 - ⇒ Misurazione del processo di vendita, quali indice di customer satisfaction, tempi di risposta ai reclami, n° di reclami/anno, % ordini soddisfatti nei tempi stabiliti, riduzione del numero di richieste di informazioni, aumento % del fatturato, etc.)
 - ⇒ Misurazione del rendimento del personale (errori, adeguatezza delle risorse, competenze, collaborazione, etc.)
 - ⇒ Misurazione dei tempi (ritardi, carico di lavoro, tempi morti dei processi, etc.)
 - ⇒ Rapporto tra casi insoddisfacenti (es. scarti) sul totale dei casi considerati (es. pezzi prodotti)
 - ⇒ Rapporto tra eventi rilevati in un periodo ed eventi rilevati in un periodo precedente (ordini acquisiti il mese in corso verso quelli acquisiti il mese scorso)
 - ⇒ N° lotti di materia prima per ogni ordine fatto (kg di materia prima fornita) per ridurre costi di analisi
 - ⇒ Quantità scaduta di prodotto su quantità prodotta/acquistata per commercializzazione.
-

Indicatori di Performance (IP) specifici per il Sistema di Gestione Ambientale

- ⇒ Quantità rifiuti prodotti verso quantità di produzione
- ⇒ Quantità rifiuti riciclati/rigenerati verso la quantità di rifiuto prodotto
- ⇒ Quantità risorse naturali utilizzate per quantità di prodotto
- ⇒ Quantità dei parametri di emissione verso un periodo temporale prestabilito

Indicatori di Performance (IP) specifici per il Sistema di Gestione Sicurezza

- ⇒ N° incidenti verso unità temporale (giorni/mesi/trimestri/anno) o verso reparto
- ⇒ N° quasi incidenti verso unità temporale (giorni/mesi/trimestri/anno) o verso reparto
- ⇒ Indice di Frequenza e Indice di Gravità degli Infortuni
- ⇒ Numero ore di addestramento all'emergenza per addetto
- ⇒ N° guasti riscontrati nei sistemi e apparecchiature critiche

Indicatori di Performance (IP) specifici per la misura dell'efficienza

- ⇒ Misura dell'accuratezza, ossia dello scostamento tra valore impostato e valore registrato
- ⇒ Misura della capacità di riduzione dei costi, scarti, rilavorazione scorte materiali, etc.
- ⇒ Misura della "robustezza" del processo (affidabilità)
- ⇒ Misura della capacità organizzativa del personale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- ⇒ Misura della "reattività" dei processi e del personale per tempi e qualità di esecuzione a fronte di speciali richieste interne ed esterne (flessibilità)

Indicatori di Performance (IP) specifici per la misura dell'efficacia

- ⇒ Valutazione della produttività considerando i tempi di set-up (cambi formati, messa a punto del sistema, etc.)
 - ⇒ Misura della capacità operative del personale
 - ⇒ Misura dei tempi di risposta dei sistemi computerizzati per l'elaborazione dei dati
 - ⇒ Misura dei tempi di produzione (lead-time)
 - ⇒ Valutazione dei tempi di evasione di un ordine di consegna, etc.
-

ALLEGATO 3 - SCHERMATA DI Q.S.A.



RAPPORTI PERIODICI E INDICATORI

RAPPORTO PERIODICO NON CONFORMITA'
 - NC rilevate dal 01/01/00 al 08/05/00 : Nr. 20 Tipo NC : Totale

AREA DI RILEVAZIONE		AREE AZIENDALI		AREA DI GENERAZIONE	
Nr. NC	%			Nr. NC	%
		ACQ	Logis/Acquisti	2	10,53%
		ALT	Altri	2	10,53%
		CM	Casa Madre	1	5,26%
1	5,00%	COMM	Settori Commerciali	2	10,53%
1	5,00%	EDP	Servizi Informatici		
20	100,00%			19	100,00%

DISGUIDI PROVOCATI			TRATTAMENTI NC				
	Nr. NC	%		Nr. NC	%		
050D	Dati incompleti/errati senza costi	4	23,5%	UTI	Utilizzare	8	50,00%
050B	Ritardo di consegna a cliente	3	17,6%	RIL	Rilavorare	3	18,75%
075C	Dati incompleti/errati con costi	2	11,8%	.	.	2	12,50%
075E	Ritardo consegna cliente critico	2	11,8%	ITU	Inter Tampone Urgent	2	12,50%
050	Fuori specifica	1	5,9%	DUBC	Decisione ugo BesCom	1	6,25%
		17	100,0%			16	100,0%

VALUTAZIONE ECONOMICA (L.r.) = 0

NC chiuse : Nr. 18 NC aperte : Nr. 2 Stampa Grafico

QSA

Rapporto Periodico AC

Periodo considerato

Dalla Data: Alla Data:

Sistema considerato

Tutti

Qualità

Sicurezza

Ambiente

Provenienza

Totale

V.I.

N.C.

R.C.

R.F.

Statistiche

QSA

RAPPORTO PERIODICO AZIONI CORRETTIVE

- Azioni Correttive **APERTE** dal 01/01/00 al 08/05/00 Nr. 10 - Provenienza: **TOTALE**

Nr. RAC	Pr	Azione Correttiva	Data Apertura	Ente Respons.	Data Compl.	Stato Avanzam. Data	Stato
2	VI	FORM	Formazione personale	29/02/2000	Scesa Fabrizi	14/04/2000	In Corso
3	VI			29/02/2000	Scesa Fabrizi		
4	VI			29/02/2000	Scesa Fabrizi		
5	VI			29/02/2000	Scesa Fabrizi		
6	VI			29/02/2000	Scesa Fabrizi		
7	VI			29/02/2000	Scesa Fabrizi		

- Azioni Correttive **CHIUSE** dal 01/01/00 al 08/05/00 Nr. 1 - Provenienza: **TOTALE**

Nr. RAC	Pr	Azione Correttiva	Data Apertura	Ente Respons.	Data Chius.	Ver. Efficacia Esito
1	NC	FORM	Formazione personale	25/01/2000	Scesa Fabrizio	14/02/2000 Positivo

Stampa **Grafico**

QSA

Rapporto Periodico AP

Periodo considerato

Dalla Data: 01/01/2000
Alla Data: 08/05/2000


Sistema considerato

- Tutti
- Qualità
- Sicurezza
- Ambiente

Provenienza

- Totale
- Inserimento
- N.C.
- R.C.
- R.F.

Statistiche



QSA

Rapporto Periodico VI

Periodo considerato

Dalla Data: Alla Data:

Sistema considerato

Tutti

Qualità

Sicurezza

Ambiente

Area interessata

Statistiche

QSA

RAPPORTO PERIODICO VERIFICHE ISPETTIVE

- V.I. nel periodo dal 01/01/00 al 08/05/00 - Area: TUTTE - Nr. 15

Nr. RVI	Rif. Piano	Area interessata		Data RVI	Punti della Norma verificati				
1	1	AMM	Amministrazione	29/02/2000	4.16				
2	1	ACQ	Logis/Acquisti	29/02/2000	4.6				
3		LOG	Logistica	29/02/2000	4.15	4.13			
4	1	UV	Ufficio Vendite	29/02/2000	4.3				
5	2	COMM	Settori Commerciali	21/03/2000	4.3	4.16			

- NON CONFORMITA' RILEVATE - Nr. 10 COMPLESSIVE

Nr. NC	Punto della Norma riferimento
9	4,16
10	4,5
11	4,5

Stampa **Grafico**