

Sez. 08. Misurazioni, Analisi e Miglioramento

Indice

Pag.

8.0 Introduzione	
8.0.1 Scopo	2
8.0.2 Riferimenti	2
8.1 Generalità	2
8.2 Monitoraggi e misurazioni	3
8.2.1 Soddisfazione del Cliente	3
8.2.2 Audit Interni (o verifiche)	4
8.2.3 Monitoraggi e misurazione dei processi	5
8.2.4 Monitoraggi e misurazione dei prodotti	6
8.2.4.1 Generalità	6
8.2.4.2 Misure e controlli al ricevimento	7
8.2.4.3 Misure e controlli in produzione	8
8.2.4.4 Prove e controlli finali	8
8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi	9
8.3.1 Definizioni	9
8.3.2 Trattamento delle non conformità	9
8.3.3 Responsabilità e competenze	10
8.3.4 Gestione operativa delle Non Conformità	10
8.4 Analisi dei dati	11
8.5 Miglioramento	12
8.5.1 Miglioramento continuo	12
8.5.2 Azioni Correttive	12
8.5.3 Azioni Preventive	13

R. Tosto Controllato (*)		M. Negro Approvato (*)	
(*) - Copia firmata in originale disponibile presso DQ			
2	Inserito riferimento PO 15, 20, PO 27 e PO 28		11/07/2011
1	Modificato 8.2.3 monitoraggio e misurazioni del processo		10/07/2008
0	1° Emissione		27/06/2008
Rev.	Motivazione		Data
Redazione: MOTOVARIO S.p.A. DIREZIONE QUALITA'		Il presente documento è proprietà di MOTOVARIO S.p.A. che tutelerà i propri diritti a termini di legge.	

8.0.1 Scopo

Scopo della presente Sezione è descrivere i processi di monitoraggio, misurazione, analisi e miglioramento attuati da MOTOVARIO al fine di:

- a) dimostrare la conformità dei prodotti, dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità;
- b) migliorare in modo continuo l'efficacia del Sistema.

8.0.2 Riferimenti

Procedura PO 16	Gestione delle registrazioni della Qualità
Procedura PO 03	Gestione degli ordini Clienti e del marketing
Procedura PO 19	Assistenza Clienti
Procedura PO 21	Monitoraggio della Soddisfazione Cliente
Procedura PO 06	Gestione degli Approvvigionamenti
Procedura PO 17	Audit Interni
Procedura PO 09	Controllo di processo
Procedura PO 15	Movimentazione Immagazzinamento Imballaggio e Consegna
Procedura PO 13	Non Conformità – AC e AP
Procedura PO 04	Controllo della Progettazione
Procedura PO 20	Modifiche Prodotto
Procedura PO 27	Richieste Clienti e Progetti Speciali
Procedura PO 28	Sviluppo nuovi prodotti

8.1 Generalità

MOTOVARIO pianifica ed attua tutti i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari a:

- dimostrare la conformità dei prodotti;
- assicurare la conformità del Sistema di Gestione;
- garantire il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione.

Le attività di misurazione dei prodotti, quelle di monitoraggio dei processi aziendali, i metodi applicabili e le conseguenti registrazioni sono definiti dal sistema procedurale MOTOVARIO.

I dati ottenuti sono analizzati e valutati per migliorare in modo continuo l'efficacia del Sistema di Gestione. Le tecniche statistiche sono quindi considerate da MOTOVARIO come lo strumento necessario per l'elaborazione dei dati relativi agli indicatori utilizzati nel valutare le prestazioni di attività e/o processi.

Partendo da questi indicatori la Direzione Generale e tutte le Direzioni/Funzioni/Enti valutano l'efficacia del Sistema nel perseguire gli obiettivi stabiliti.

Il processo di analisi, gli elementi di tecnica statistica e le loro modalità di utilizzo sono descritte in specifiche procedure, vedi documentazione di riferimento, che illustrano come i diversi responsabili, partendo dai documenti di registrazione, costruiscono gli indici e li distribuiscono alle Direzioni/Funzioni aziendali consentendo loro di esercitare il controllo sulla conformità dei processi e dei prodotti, sull'adeguatezza del Sistema di Gestione e quindi sul miglioramento delle prestazioni aziendali.

Tutte le attività di misurazione, monitoraggio, analisi e miglioramento vengono coordinate dal Responsabile Qualità e costituiscono il presupposto per la realizzazione del Comitato Qualità e per il Riesame e riunioni della Direzione.

8.2 Monitoraggi e misurazioni

I monitoraggi e le misurazioni fondamentali del Sistema di Gestione sono relativi a:

- Soddisfazione del Cliente (vedi punto 8.2.1);
- Audit Interni (verifiche) (vedi punto 8.2.2);
- Monitoraggio e misurazione dei processi (vedi punto 8.2.3);
- Monitoraggio e misurazione dei prodotti (vedi punti 8.2.4);

8.2.1 Soddisfazione del Cliente

MOTOVARIO assicura il monitoraggio di tutte le informazioni relative al grado di soddisfazione percepito dalla clientela secondo le modalità indicate nell'apposita procedura PO 21 (vedi documentazione di riferimento). In particolare le Forze Vendita e le

risorse della Dir. Commerciale raccolgono queste informazioni grazie ai contatti quotidiani ed alle visite periodiche alla clientela.

Una volta l'anno viene svolta una indagine più approfondita su un campione di clienti preso a riferimento secondo le modalità dettagliate in procedura.

L'analisi delle informazioni raccolte, unita all'esame delle principali tematiche di reclusività e alle valutazioni comunicate ad MOTOVARIO dalla clientela, consentono alla Dir. Commerciale in collaborazione con la Dir. Qualità, l'individuazione delle possibili azioni di miglioramento nei casi di minore soddisfazione.

Particolare attenzione viene quindi riposta nella raccolta e gestione di tutte le segnalazioni e degli eventuali reclami provenienti dalla clientela. Ogni segnalazione o reclamo è registrato su un software informatico dalla DQ e dall'Assistenza Clienti e successivamente viene gestito dal personale responsabile secondo le modalità dettagliate da una specifica procedura, con l'obiettivo primario di garantire chiarezza nei giudizi e completezza e tempestività nelle risposte.

La gestione dei processi relativi ai Clienti è descritta nella Sezione 7.2 e nelle relative Procedure PO 03, PO 19 e PO 21.

8.2.2 Audit Interni (o Verifiche)

Gli Audit Interni sono lo strumento principale attraverso cui viene controllato il Sistema di Gestione per la Qualità di MOTOVARIO per verificarne:

- la conformità rispetto ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001, a quelli della normativa cogente applicabile, a quelli definiti da MOTOVARIO e rispetto a quanto pianificato dal Sistema stesso.
- lo stato di attuazione, l'aggiornamento e l'efficacia a fronte degli obiettivi stabiliti.

A questo scopo gli Audit vengono pianificati annualmente dal Responsabile Sistema Qualità (RSQ), tenendo in debito conto lo stato e la criticità dei diversi processi/Aree aziendali oltre che i risultati delle precedenti verifiche.

Le verifiche possono essere "generali" (o di sistema) ovvero "specifiche" per determinati aspetti gestionali/produttivi (es. follow-up di azioni correttive aperte precedentemente; vedi par. 8.5.2).

I criteri, l'estensione, la frequenza e le modalità di esecuzione delle verifiche sono definiti nella apposita procedura PO 17; il documento riporta in dettaglio le responsabilità e i requisiti per la pianificazione e la conduzione delle verifiche, le modalità di registrazione e archiviazione dei risultati.

Le verifiche sono condotte da personale appositamente selezionato e qualificato. I criteri di selezione dei valutatori interni (auditor) e le modalità adottate per la loro qualifica, allo scopo di assicurare la massima obiettività ed imparzialità al processo stesso di verifica, sono definiti nella procedura in riferimento.

Gli Auditor selezionati tra il personale MOTOVARIO non effettuano Audit nell'Area/Funzione in cui operano normalmente.

I risultati delle verifiche, documentati nell'apposita modulistica, vengono comunicati ai responsabili delle aree auditate e successivamente discussi nei Comitati Qualità e/o in sede di Riesame.

Qualora nel corso delle verifiche emergano delle "non conformità" o situazioni potenzialmente generatrici di non conformità (punti deboli), vengono definite, con il supporto della Direzione Qualità, le opportune azioni correttive/preventive atte ad eliminare le problematiche evidenziate e le loro cause reali/potenziali.

In accordo con la procedura applicabile, i diversi responsabili delle aree sottoposte a verifica assicurano la corretta individuazione e la completa attuazione degli interventi necessari senza indebiti ritardi.

In un momento successivo, ad opportuna distanza di tempo dal completamento dell'azione definita, viene verificata la corretta attuazione e l'efficacia degli interventi predisposti, dando comunicazione del risultato della verifica alla Direzione Competente ed alla Direzione Qualità.

8.2.3 Monitoraggi e misurazione dei processi

MOTOVARIO opera il monitoraggio e, ove applicabile, la misurazione dei processi che caratterizzano il Sistema di Gestione per la Qualità. A questo scopo vengono utilizzate delle variabili numeriche (es. dimensionali, caratteristiche dei materiali, prestazioni, ecc..) per il monitoraggio e, quando possibile, degli indici di prestazione per la misurazione

dell'efficacia dei processi aziendali in accordo alle modalità definite dalle procedure di identificazione e/o descrizione dei processi stessi.

L'obiettivo del monitoraggio e della misurazione dei processi è la verifica continua della loro capacità di soddisfare i requisiti del Cliente, le normative cogenti applicabili e contemporaneamente ottenere i risultati pianificati. In altre parole, attraverso il monitoraggio e la misurazione viene tenuta sotto controllo la stabilità e l'efficacia dei processi aziendali per verificarne il continuo orientamento verso gli obiettivi pianificati. Le modalità adottate per la misurazione ed il controllo variano in funzione dell'importanza del processo rispetto ai requisiti del prodotto e parallelamente anche gli obiettivi possono essere "misurabili" o di tipo "on-off" come indicato nelle apposite procedure.

Gli indici e le variabili vengono puntualmente monitorate nel corso dei Comitati Qualità e in sede di Riesame viene giudicato il raggiungimento degli Obiettivi prefissati.

Per tutti gli indici di prestazione e le variabili utilizzate per il controllo dei processi sono stabiliti Obiettivi annuali che si riallacciano ai parametri di budget.

Qualora non siano raggiunti gli Obiettivi sono individuate ed adottate le necessarie correzioni ed eventualmente le adeguate azioni preventive per assicurare comunque l'efficacia dei processi aziendali.

8.2.4 Monitoraggi e misurazione dei prodotti

8.2.4.1 Generalità

MOTOVARIO opera il monitoraggio e la misurazione delle caratteristiche dei prodotti, siano essi materiali grezzi, semilavorati, finiti o prodotti finiti, per verificarne la rispondenza ai relativi requisiti.

A questo scopo le procedure operative di produzione richiamano adeguati "Piani di Controllo" che definiscono i metodi ed i criteri adottati per le varie misurazioni e monitoraggi.

In particolare un Piano di controllo è un documento che definisce:

- le caratteristiche da misurare o controllare;
- gli eventuali criteri di campionamento da utilizzare;
- la frequenza ed il metodo adottato per la misura/controllo;

- il responsabile della misura/controllo;
- il riferimento ai valori di specifica con il loro target ed i relativi intervalli di tolleranza;
- i criteri di ammissibilità quando non sono possibili misurazioni;
- le apparecchiature da utilizzare per la misura/controllo;
- le modalità di registrazione dei risultati.

Le caratteristiche da misurare o controllare come definite nei “Piani di Controllo” possono essere di due tipi:

- Variabili, espresse numericamente;
- Attributi, fanno riferimento ad una specifica Istruzione di lavoro.

Una particolare classe di caratteristiche variabili sono misurate tramite il software SPC sull'impianto ed i risultati registrati in modo automatico.

L'evidenza della conformità ai criteri di accettazione è documentata mediante la registrazione dei risultati di misurazioni e controlli e il loro confronto con i valori di specifica, e le relative tolleranze, contenute nei “Piani di Controllo”.

Le procedure definiscono oltre che le responsabilità delle diverse misurazioni e monitoraggi anche quelle relative al rilascio dei prodotti semilavorati o finiti e quelle di accettazione delle diverse materie prime.

Le registrazioni previste riportano sempre anche l'indicazione delle persone che hanno effettuato il rilascio accettazione.

8.2.4.2 Misure e controlli al ricevimento

Tutti i materiali rilevanti ai fini della qualità del prodotto finito sono controllati prima d'essere avviati al ciclo produttivo secondo le modalità definite nei relativi "Piani di Controllo".

Nel caso in cui l'esito del controllo sia negativo, il materiale sarà identificato come “Non conforme” e trattato secondo quanto specificato al paragrafo 8.3.

L'estensione dei controlli effettuati al ricevimento sui componenti tiene conto di eventuali controlli effettuati dal fornitore e documentati alla consegna della merce.

Nel caso in cui, per motivi d'urgenza, su indicazione del Resp. Accettazione, vengano avviate al ciclo produttivo materiale per le quali non sono stati completati i controlli previsti, i relativi semilavorati/prodotti vengono identificati in modo tale da renderne evidente lo stato e giudicati idonei solo in seguito all'accertamento della conformità del materiale.

8.2.4.3 Misure e controlli in produzione

I controlli effettuati in produzione, hanno lo scopo di verificare le caratteristiche dei prodotti ed assicurare la loro idoneità al proseguimento del ciclo di fabbricazione.

I controlli da eseguire sono definiti in appositi "Piani di controllo" e Istruzioni, vengono effettuati e registrati direttamente dal personale di produzione oppure dal Controllo Qualità.

I Piani di Controllo sono definiti per ogni tipologia di prodotto e per ogni fase di lavorazione.

L'azienda trattiene il prodotto semilavorato sino a quando non siano stati completati i controlli previsti e siano stati ricevuti e verificati con esito positivo i controlli richiesti.

L'attestazione della presa visione, da parte del personale di macchina, dell'avvenuto completamento dei controlli previsti, è ottenuta mediante l'apposizione del visto sulla scheda informatica che accompagna il prodotto. Tale visto attesta, per il personale della fase successiva, l'autorizzazione al rilascio dalla fase precedente per l'avvenuto controllo sulle caratteristiche come previsto dai piani di controllo. Fino al momento in cui la scheda d'accompagnamento non è provvista di tale visto, il prodotto non può essere utilizzato per la fase successiva.

Nel caso in cui l'esito del controllo sia negativo per una caratteristica il materiale sarà identificato come " Non conforme " e trattato secondo quanto specificato paragrafo 8.3.

8.2.4.4 Prove e controlli finali

Prima del versamento in magazzino, si accerta che i prodotti finiti abbiano superato tutti i controlli pianificati in accordo ai Piani di Controllo e Istruzioni previste e che le relative registrazioni siano disponibili.

I prodotti finiti che non sono conformi nelle loro caratteristiche alle tolleranze definite, sono identificati come “ Non conformi “ e trattati come descritto al paragrafo 8.3.

Il rilascio dei prodotti finiti non viene effettuato prima che abbiano completato in modo soddisfacente tutti i controlli pianificati.

8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti Non Conformi

8.3.1 Definizioni

Prodotto non conforme: prodotto/materiale con almeno una caratteristica qualitativa, definita nei “Piani di controllo” applicabili lungo tutte le fasi del ciclo produttivo, fuori dai limiti assegnati.

Rapporto di non conformità: modulo predisposto per la registrazione delle non conformità, con tutti i dati necessari ad identificare il prodotto e le azioni predisposte per il successivo trattamento.

Rilavorazione del prodotto non conforme: attività necessaria per riportare il prodotto alla conformità. Il prodotto rilavorato richiede un ulteriore controllo.

Scarto: prodotto destinato all’eliminazione tramite rottamazione.

8.3.2 Trattamento delle non conformità

Le non conformità possono verificarsi in tutte le fasi del ciclo produttivo; i controlli previsti dalle procedure operative ne permettono la rilevazione.

Il materiale trovato non conforme è opportunamente identificato tramite adeguata etichettatura e segregato a parte; ciò al fine di evitarne l’utilizzo di materiali ovvero il rilascio di prodotti finiti.

Nel caso in cui la segregazione non sia possibile, lo stato di non conformità del materiale è chiaramente evidenziato sul materiale stesso.

Il riscontro di Non Conformità sui materiali impone la definizione d’opportune azioni risolutive atte a ripristinare le caratteristiche di conformità, ovvero eliminare tali materiali dal ciclo produttivo. Nel caso in cui si reputi necessario intervenire sulle cause che hanno generato le Non Conformità è opportuno definire delle Azioni Correttive esplicitamente trattate in apposita sezione di questo manuale.

Le Non Conformità riscontrate su materiali/prodotti sono documentate e gestite come specificato nell'apposita procedura PO 13.

Per ciascuna Non Conformità sono attuate azioni atte a :

- rilavorare i materiali/prodotti al fine di ripristinarne lo stato di conformità;
- scartare i materiali/prodotti eliminandoli dal ciclo produttivo;

L'utilizzo o rilascio di materiali e/o prodotti Non Conformi può essere effettuato con lo strumento della concessione "deroga" nei limiti previsti dalle procedure operative, per le Non Conformità sui materiali e prodotti è responsabilità della Direzione Tecnica (DT) decidere l'eventuale utilizzo e quindi l'immissione nel ciclo produttivo dei suddetti materiali e/o prodotti.

I materiali e/o/ prodotti "rilavorati", prima di essere immessi nel ciclo produttivo, sono ricontrollati da personale qualificato al fine di verificarne la riacquistata conformità.

I prodotti resi dai Clienti in seguito a reclami, sono contrassegnati immediatamente all'ingresso in stabilimento come prodotti non conformi; sono immagazzinati separatamente sino a quando non vengano definiti gli interventi correttivi e le decisioni sulla loro destinazione finale.

Successivamente sono gestiti in accordo con quanto sopra riportato.

Nel caso di prodotti non conformi segnalati dai Clienti, MOTOVARIO adotta le azioni appropriate per ridurre gli effetti, reali o potenziali, derivanti da tali non conformità.

8.3.3 Responsabilità e competenze

- Un prodotto non conforme intermedio o finale può essere bloccato da ogni addetto competente della Funzione coinvolta.
- Il trattamento dei prodotti non conformi (rilavorazione, scarto) lungo le fasi del ciclo produttivo viene deciso dal Capo reparto competente ovvero dall'Assistente in turno se assente, confrontandosi se necessario con il Controllo Qualità.

8.3.4 Gestione operativa delle Non Conformità

La procedura PO 13 "Gestione delle Non Conformità, delle Azioni Correttive e Preventive" definisce le modalità con le quali sono operativamente trattati i materiali non conformi e richiama le varie procedure operative che definiscono in dettaglio le responsabilità ed i livelli di autorità necessari per occuparsi dei prodotti non conformi.

La procedura definisce inoltre le registrazioni relative alla natura delle non conformità e alle azioni susseguenti intraprese.

8.4 Analisi dei dati

Da un'analisi complessiva dei processi aziendali, MOTOVARIO ha individuato le tipologie di dati più appropriate per verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità e quindi per valutare dove possono essere operati degli interventi per il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema.

Rientrano in tali tipologie i dati riguardanti i seguenti aspetti:

- andamento economico-qualitativo dei processi produttivi;
- andamento qualitativo del prodotto finito;
- risultanze degli Audit ispettivi (particolarmente utili per valutare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema e le possibili aree di miglioramento);
- reclamosità e soddisfazione della clientela;
- risultanze dei controlli effettuati sui materiali approvvigionati;
- valutazioni dei fornitori.

Tutti questi aspetti vengono monitorati ed analizzati attraverso indicatori e tecniche statistiche.

In generale la raccolta e l'analisi dei dati viene curata dalle diverse Direzioni/Funzioni/Enti aziendali sulla base delle specifiche competenze.

Più in particolare la Dir. Commerciale e Marketing segue tutti i dati e gli indicatori relativi alla clientela; principalmente "reclamosità" e "soddisfazione".

La Contabilità Industriale prepara settimanalmente un rapporto sull'andamento economico produttivo dell'azienda.

In maniera del tutto simile, partendo dai dati della Contabilità Industriale e della Dir. Commerciale e Marketing, opportunamente aggregati ed integrati da ulteriori indicatori e da informazioni legate alla Gestione del Sistema e agli Audit, la Dir. Qualità prepara il rapporto annuale che viene analizzato e discusso in sede di Riesame del Sistema.

L'analisi svolta nei Comitati Qualità e nel Riesame consente di individuare le possibili aree per il miglioramento continuo, le eventuali azioni correttive e le opportunità per azioni preventive.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

Il Riesame del Sistema da parte della Direzione insieme con i Comitati Qualità costituiscono il motore per il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione. Nel riesame infatti viene valutata l'adeguatezza della Politica per la Qualità e la sua congruenza con le strategie di mercato, viene analizzato e discusso il rapporto annuale della Dir. Qualità e conseguentemente vengono individuate eventuali azioni correttive/preventive garanti del miglioramento, vengono definiti i nuovi obiettivi agganciandoli al budget precedentemente approvato, vengono discusse e valutate le possibili modifiche da apportare al Sistema sempre nell'ottica del miglioramento.

L'esito del Riesame viene documentato dalla Dir. Qualità costituendo di fatto il programma di miglioramento annuale di MOTOVARIO con la Politica che ne traccia le linee strategiche (Plan), le azioni correttive/preventive lo strumento (Do), l'analisi dei dati il momento di controllo (Check), gli Audit ispettivi il consolidamento e la nuova spinta al miglioramento continuo (Act).

8.5.2 Azioni Correttive (AC)

Le Azioni Correttive (AC) vengono eseguite per eliminare e/o risolvere non conformità con l'intento di prevenirne il loro ripetersi.

Una AC viene in generale gestita attraverso le seguenti fasi:

- Definizione della AC basata sull'analisi delle cause che hanno generato le Non Conformità ed eventuali azioni atte a impedirne il ripetersi delle non conformità stesse;
- Attuazione;
- Verifica dell'efficacia;
- Chiusura dell'AC oppure sua ridefinizione se la verifica dell'efficacia non è stata soddisfacente.

In generale le fonti che consentono la rilevazione della necessità di Azioni Correttive sono:

- le elaborazioni relative ai “rapporti di Non Conformità” sui materiali/prodotti generati dai controlli in entrata e dai controlli intermedi e finali;
- le elaborazioni relative alle segnalazioni/reclami della clientela;
- le non conformità registrate durante gli Audit eseguiti dagli Auditors;
- le non conformità delle caratteristiche dei processi produttivi registrate sui rapporti di Non Conformità informatici;
- I verbali del Comitato Qualità e il verbale del Riesame del Sistema Qualità.

Gestione delle Azioni Correttive

Mensilmente l'RSQ analizza i Rapporti di non conformità e i Reclami Clienti e in seguito alla luce delle non conformità evidenziate provvede a definire, in collaborazione con il responsabile della funzione interessata, le Azioni Correttive/Preventive più opportune da intraprendere.

In sede di Comitato Qualità, si discutono, controllano e verificano i risultati delle Azioni Correttive/Preventive aperte.

Le AC aperte a livello aziendale sono discusse, controllate e se ne verificano i risultati nel corso delle riunioni del Comitato e nel Riesame; tali riunioni sono coordinate dal Responsabile Qualità.

Se le AC riguardano i contenuti del Manuale Qualità, di Procedure o Istruzioni, questi documenti vengono modificati e successivamente uniformata ad essi la prassi in modo da attuare l'Azione Correttiva desiderata.

Tutta la gestione delle AC è regolata dall'apposita procedura PO 13 indicata nei documenti di riferimento.

8.5.3 Azioni Preventive (AP)

Le Azioni Preventive (AP) vengono utilizzate per eliminare le cause potenziali di Non Conformità prevenendone il verificarsi.

Vengono definite analizzando eventuali tendenze in atto oppure valutando in prospettiva futura i requisiti qualitativi che dovranno essere soddisfatti (es. nuove necessità di addestramento, manutenzione delle macchine ecc..)

Le fonti che consentono la rilevazione della necessità di AP sono:

- I punti deboli registrati durante gli Audit Interni;
- I dati sulla capability dei processi produttivi ricavati elaborando le variabili chiave registrate sui rapporti di prova e confrontandoli con le relative specifiche;
- I trend relativi a tipo di difetto, fase lavorazione, tipo di prodotto, causa del difetto, ricavati dai protesti dei Clienti ed elaborati mensilmente;
- La correlazione fra caratteristiche controllate mediante i piani di controllo e quelle rilevate dai clienti e segnalate nei protesti;
- L'analisi delle relazioni tra difettosità interna ed esterna;
- Le statistiche mensili relative alle segnalazioni provenienti dalla clientela.

Dalle informazioni ricavate dalle fonti di cui sopra, che il RSQ presenta nel corso delle riunioni mensili del Comitato Qualità, il Comitato identifica l'Azione Preventiva (applicando quando possibile il principio di Pareto per valutare su quali azioni conviene concentrarsi) definendone chiaramente il Responsabile, lo scopo, i tempi, i risultati attesi.

I Responsabili provvedono quindi a progettare ed eseguire l'azione preventiva analizzando approfonditamente i processi coinvolti, eventualmente tramite una raccolta dati mirata. Durante un successivo Comitato, i diversi Responsabili fanno il punto sulle AP in corso analizzando, commentando ed approvando l'Azione Preventiva e ne ufficializzano la chiusura documentandone i risultati e/o le opportune modifiche.

Successivamente il RSQ verifica l'efficacia dell'Azione Preventiva ed informa il Comitato Qualità.

Tutta la gestione delle AP è sempre indicata nella procedura PO 13 citata nei documenti di riferimento.