

Manuale della Qualità

secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008

Identificazione del documento

Codice:	MQ. 01/03	
Titolo:	Manuale della Qualità	

Stato delle edizioni

Edizione n°	Motivo dell'edizione	Data
01	Prima emissione	11.09.12
02	Seconda emissione a seguito modifiche di seguito evidenziate	09.05.13
03	Terza emissione a seguito modifica campo di applicazione	21.02.14

Redazione, approvazione ed emissione

	Data	Firma
Redatto da: RQ	21.02.14	Lorenza Donato
Verificato da: RQ	21.02.14	Lorenza Donato
Approvato da: Direzione	21.02.14	Davide Galante

Stato della copia

Tipo di copia: <input checked="" type="checkbox"/> Copia controllata	<input type="checkbox"/> Copia non controllata
Copia n°: 01	Copia n°:
Consegnata a: RQ	Consegnata a:
In data: 21 febbraio 2014	In data:
Firma per distribuzione: -	Firma per distribuzione:
Firma ricevimento: -	Firma ricevimento:

Questo Manuale è di proprietà esclusiva di Connecto.

Qualunque divulgazione, riproduzione o cessione di contenuti a terzi deve essere preventivamente autorizzata.

0. INTRODUZIONE.	3
1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.	5
2. RIFERIMENTI NORMATIVI.	6
3. TERMINI E DEFINIZIONI.	7
4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	8
5. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE.	13
6. GESTIONE DELLE RISORSE.	26
7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO	29
8. MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO.	37

	MANUALE DELLA QUALITÀ	Codice MQ.03	Data emissione 11.09.12	Data revisione 21.02.14
---	------------------------------	-----------------	-------------------------------	-------------------------------

0. INTRODUZIONE.

0.1 Generalità.

Lo scopo del Manuale della Qualità, redatto secondo la norma **UNI EN ISO 9001:2008**, è quello di definire il Sistema di Gestione per la Qualità di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto**. Questo documento è anche uno strumento per definire e divulgare l'approccio alla qualità, sia all'interno, che verso l'esterno.

L'organizzazione del Manuale della Qualità è leggibile dal suo indice. Esso è strutturato in capitoli congruenti con quelli della norma di riferimento.

Dalla prima pagina del presente Manuale è possibile stabilire:

- l'identificazione del documento,
- la norma di riferimento,
- il codice,
- lo stato dell'edizione,
- la data ed il motivo dell'edizione,
- l'evidenza dell'approvazione, emissione e redazione dell'edizione,
- lo stato della copia.

0.1.1 **Presentazione di RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto**

Connecto nasce a seguito della fusione per incorporazione di RCS Direct Srl, società già attiva nell'ambito dei servizi BTL, da parte di RCS MediaGroup, avvenuta nel gennaio del 2012.

L'intento principale della nuova area di business è quello di promuovere e sviluppare progetti e programmi di comunicazione rivolti prevalentemente ad un target B to B (ma anche B to C), sfruttando i contenuti disponibili a livello di gruppo, le competenze maturate in altre aree di business (realizzazione di piattaforme digitali, utilizzo di metodologie quali-quantitative per l'analisi dei dati, ecc...).

Da ottobre 2012 Connecto è certificata per "Progettazione ed erogazione servizi di formazione".

0.1.2 **Dati di sintesi.**

La sede legale di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** è situata in via A.Rizzoli, 8 - 20132 Milano (Mi)

Ragione sociale: RCS MediaGroup SpA

Data di costituzione: 03/03/1997

Forma giuridica: Società per Azioni

- indirizzo: Via A. Rizzoli, 8 20132 Milano (Mi)
- telefono: 02 2584.1
- fax: 02 2584.6775
- sito internet: www.connecto.it
- e-mail: info@connecto.it

0.1.3 **I servizi offerti.**

Le tipologie prevalenti di servizi erogati da **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** sono le seguenti:

- ✓ "Progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione multicanale, sviluppo e realizzazione di piattaforme multicanale a supporto dell'attività di formazione e media digitali".
- ✓ "Progettazione ed erogazione del servizio di formazione".

0.2 **Approccio basato sui processi.**

Il Sistema di gestione per la qualità di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** è documentato attraverso il presente Manuale della Qualità e tramite altri documenti che descrivono le prassi operative svolte.

Le modalità operative sono organizzate per processi. Per processo si intende un insieme di attività, correlate o interagenti, che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. I processi critici, per **RCS**

MediaGroup SpA – Divisione Connecto sono documentati attraverso procedure che riportano le singole attività, la documentazione e gli strumenti utilizzati nella loro realizzazione, le responsabilità degli operatori. I processi critici, nelle attività realizzate, sono stati definiti secondo il seguente schema:

SIGLA	PROCESSO
DI	Processi di Direzione
DO	Processi di gestione della documentazione e del sistema informatico
GA	Processi di gestione amministrativa
GR	Processi di gestione delle risorse
MI	Processi di analisi e miglioramento
GS	Processi di gestione dei servizi

0.3 Relazioni con la ISO 9004:2009.

Per la definizione del Sistema Gestione Qualità di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** sono state utilizzate come linee guida parte delle indicazioni provenienti dalla **UNI EN ISO 9004:2009 Sistemi di Gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni**.

0.4 Compatibilità con altri sistemi di gestione.

Attualmente in **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** è applicata esclusivamente la norma **UNI EN ISO 9001:2008 Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti**.

Le norme generali per la gestione ambientale, la gestione della salute e della sicurezza, sono applicate e documentate in ottemperanza alla normativa vigente.

Gli aspetti della gestione contabile sono regolamentati dalla normativa vigente.

0.5 Modifiche del Manuale della Qualità rispetto alla edizione precedente.

Terza emissione a seguito estensione campo di applicazione. Le modifiche rispetto all'edizione precedente sono evidenziate in giallo.

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.

1.1 Generalità

Il Campo di applicazione del SQ di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** è documentato nel presente Manuale della Qualità e nella documentazione associata. Esso fa riferimento alla norma *UNI EN ISO 9001:2008 Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*.

1.2 Applicazione

Il campo di applicazione del SQ di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** è per **“Progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione multicanale, sviluppo e realizzazione di piattaforme multicanale a supporto dell’attività di formazione e media digitali”**. **“Progettazione ed erogazione del servizio di formazione”**.

In particolare, **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** si qualifica per la progettazione le gestione e l'erogazione di servizi per le aziende.

Il campo di applicazione del Sistema di gestione per la qualità di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto** copre tutti i requisiti della norma di riferimento, con l'esclusione di quelli indicati nella matrice che segue, con relativa motivazione.

Requisiti esclusi	Motivazione
7.5.5 Conservazione dei prodotti	Il requisito non è applicabile in quanto l'attività aziendale non prevede la conservazione di un prodotto finale
7.6 Gestione dei dispositivi di monitoraggio e di registrazione	Il requisito non è applicabile in quanto l'attività aziendale non prevede l'utilizzo di strumenti di controllo per cui è prevista la gestione secondo i requisiti specificati.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI.

La normativa cogente, unitamente alla norma UNI EN ISO 9001:2008, fornisce i riferimenti normativi per la gestione della qualità di **RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto**

Per una corretta applicazione e documentazione di alcuni requisiti di sistema si è fatto anche ricorso alla:

1. *UNI EN ISO 9001: 2008, Sistemi di Gestione per la qualità – Requisiti*
2. *UNI EN ISO 9004:2009 Sistemi di Gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni.*
3. *UNI EN ISO 9000:2005 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario.*

In relazione agli aspetti di gestione della Privacy, *RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto* applica i requisiti previsti dal Codice della Privacy (D.lgs 196/2003) e successive integrazioni, mantenendosi a quanto prescritto dalla documentazione predisposta a riguardo. In relazione alla sicurezza nell'ambiente di lavoro, *RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto* applica i requisiti previsti dal Testo Unico della sicurezza (D.lgs 81/08) e successive integrazioni, mantenendosi a quanto prescritto dalla documentazione predisposta a riguardo.

Per l'esecuzione degli audit interni si applicano le indicazioni fornite dalle "*Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione qualità e/o gestione ambientale*" fornite dalla UNI EN ISO 19011:2012.

Il Sistema Qualità dell'organizzazione recepisce inoltre:

- Decreto legislativo 81/08 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" "Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro".
- Decreto legislativo 196/03 "Codice in materia di protezione dei dati personali".

3. TERMINI E DEFINIZIONI.

Nel presente Manuale della Qualità si applicano i termini e le definizioni forniti da:
UNI EN ISO 9000:2005 Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario.

3.1 Acronimi.

Nell'ambito di *RCS MediaGroup SpA – Divisione Connecto* (da qui in avanti *Connecto*) sono utilizzati degli acronimi di cui di seguito è riportato, in ordine alfabetico, il significato.

Acronimo	Significato
AC	Azioni correttive
AP	Azioni preventive
D	Direzione
DI	Processi di Direzione
DO	Processi di gestione della documentazione
GA	Processi di gestione amministrativa
GR	Processi di gestione delle risorse
GS	Processi di gestione dei servizi
M	Modulo
MI	Processi di analisi e miglioramento
MP	Manuale delle Procedure
MQ	Manuale della qualità
NC	Non conformità
P	Procedura
PU	Periodo di utilizzo
RC	Responsabile Commerciale
RE	Risorse esterne
RPC	Responsabile progetti e corsi
RQ	Responsabile Qualità
SM	Solution Designers
SO	Gestione Operativa Clienti
SQ	Sistema di gestione per la Qualità

4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4.1 Requisiti generali.

L'identificazione delle attività di **Connecto** costituenti il SQ è stata effettuata secondo i seguenti criteri:

- il SQ è stato progettato per soddisfare le esigenze interne dell'organizzazione; esso è più ampio dei requisiti che possono interessare un particolare cliente e prende come riferimento i livelli di qualità dei servizi attesi in termini generali per il segmento di mercato in cui **Connecto** opera,
- può essere richiesta dimostrazione dell'attuazione di determinate parti del SQ anche per valutare la qualità contrattuale ed obbligatoria.

Attualmente le attività svolte da **Connecto** prevedono, tra i processi affidati in outsourcing quelli relativi a:

- docenza – processo parzialmente affidato all'esterno; il servizio erogato è monitorato tramite verifica delle prestazioni da parte del RPC, attività svolta mediante contatto diretto con i Committenti dei singoli progetti
- tutoring – processo parzialmente affidato all'esterno; il servizio erogato è monitorato tramite verifica delle prestazioni da parte del RPC, attività svolta mediante contatto diretto con i Committenti dei singoli progetti
- creazione e generazione di contenuti originali - processo parzialmente affidato all'esterno; il servizio erogato è monitorato tramite verifica delle prestazioni da parte del RPC, attività svolta mediante contatto diretto con i Committenti dei singoli progetti
- creazione e adattamento piattaforme digitali per la realizzazione di progetti di formazione - processo parzialmente affidato all'esterno; il servizio erogato è monitorato tramite verifica delle prestazioni da parte del RPC, attività svolta mediante contatto diretto con i Committenti dei singoli progetti

Qualora fossero introdotti nuovi processi affidati in outsourcing, saranno definite e documentate le modalità per la tenuta sotto controllo di tali processi.

Inoltre, per una serie di servizi di tipo trasversale come manutenzione delle infrastrutture (sede), assistenza del sistema informatico, ecc. **Connecto** si avvale di quanto reso disponibile da propri fornitori qualificati.

4.2 Requisiti generali relativi alla documentazione.

Il SQ di **Connecto** è definito e descritto, a livello documentale, tramite il Manuale della Qualità, le Procedure ed i Moduli.

Il Manuale della Qualità è redatto in modo congruente ai requisiti della norma di riferimento; esso descrive i principi generali e l'approccio strutturale che **Connecto** ha scelto nei riguardi del SQ, nonché l'organizzazione aziendale.

Le Procedure sono predisposte in relazione ai processi aziendali; hanno lo scopo di descrivere le modalità tecniche ed organizzative per l'erogazione dei servizi. Descrivono il funzionamento dell'organizzazione, le responsabilità, le modalità di gestione ed archiviazione della documentazione, per le attività non descritte a livello di MQ.

Connecto prevede una modalità di gestione del certificato e del marchio coerente con quanto previsto dalla normativa vigente e si attiene a quanto previsto dall'ente di certificazione.

Tutta la documentazione del SQ è redatta, verificata ed approvata in base alle funzioni definite nella tabella che segue.

Documento	Redazione	Verifica	Approvazione
Manuale della Qualità	RQ	RQ	Direzione
Procedura	RQ	RQ	Direzione
Modulistica	RQ	RQ	Direzione

La Direzione approva MQ, MP e M. Redazione e verifica sono di competenza del RQ.

4.2.1 Struttura documentazione SQ.

Connecto ha descritto gli elementi del Sistema di gestione per la qualità e la loro interazione nella documentazione del Sistema stesso, la società è strutturata in 4 livelli:

- a. Manuale della Qualità
- b. Procedure
- c. Modulistica
- d. Documentazione di origine esterna

Livello a) Manuale Qualità.

Il MQ di **Connecto** è organizzato secondo l'indice della norma di riferimento. Esso contiene la descrizione dei servizi erogati, l'ambito d'applicazione del SQ, il funzionigramma di **Connecto**, la Politica della Qualità e la descrizione delle attività svolte dall'organizzazione. Il Manuale Qualità è identificato dalla sigla MQ, seguita dall'indice di emissione.

Livello b) Procedure.

Le Procedure possono essere strutturate **in forma descrittiva o in forma di flusso**. Le Procedure sono identificate dalla sigla MP, seguita dall'acronimo identificativo del processo e da un numero seriale indicante il progressivo. L'elenco delle procedure è riportato nella tabella del paragrafo 4.2.2. **Molte procedure sono strutturate in forma di flusso e vengono controllate e gestite dal RQ.**

Livello c) Modulistica o documenti assimilabili.

La modulistica o i documenti assimilabili sono rilevabili dalle procedure che descrivono obiettivi, finalità e responsabilità per l'utilizzo dei documenti. La documentazione assume forma di modulistica nel caso in cui sia codificata secondo un format definito. Il sistema di codifica è simile a quello utilizzato per le procedure (sigla M).

Livello d) Documentazione di origine esterna.

La Documentazione di origine esterna comprende documenti, procedure, norme e quant'altro provenga da committenti, fornitori, clienti o altri interlocutori aziendali che riportano delle informazioni che sono di supporto a **Connecto** per lo svolgimento delle attività. È costituita da documenti quali, ad esempio normative (comunitarie, nazionali, regionali, provinciali ecc.), direttive dei clienti, norme di settore e di Sistema Qualità.

4.2.1.1 Aggiornamento della documentazione.

L'aggiornamento del MQ e di tutti i documenti del SQ è effettuato sistematicamente dal RQ in base alle variazioni della struttura organizzativa, dei processi aziendali e sulla base delle indicazioni provenienti dalla Direzione.

Se richiesto da un cliente o partner, oppure su valutazione interna del RQ, possono essere predisposti Piani della Qualità che descrivono ruoli ed attività di uno specifico progetto. Le modalità di approvazione, emissione, distribuzione ed aggiornamento dei Piani della Qualità sono uguali a quelli delle procedure.

4.2.1.2 Gestione delle copie.

Il Manuale della Qualità, le Procedure, la modulistica e le Linee Guida sono gestiti in forma "controllata" e "non controllata" dal RQ. Essi sono distribuiti in forma controllata su supporto cartaceo e/o elettronico, sotto forma di file, alla Direzione ed ai collaboratori.

Il RQ custodisce la copia master in formato cartaceo dei documenti, identificati per data di emissione, con le firme di redazione/verifica/approvazione del contenuto. I documenti master sono identificati da "Numero di copia controllata 0"; essi sono gestiti sotto la responsabilità del RQ. Una seconda copia master, costituita dal solo MQ è gestita dell'ente di certificazione. I documenti successivamente distribuiti in formato elettronico o cartaceo sono identificati da "Numero di copia controllata 1". Gli altri documenti gestiti in forma controllata sono identificati dal numero progressivo di copia controllata.

La documentazione superata, ovvero non più valida perché sostituita o da documenti con revisioni aggiornate o da altri documenti emessi ex novo, è segregata e reca sulla pagina di guardia la dizione "Superato" apposta con evidenza e suffragata dalla firma del RQ. La responsabilità della segregazione della documentazione superata è del RQ.

In forma controllata è gestita la copia trasmessa all'Ente di certificazione.

Le copie non controllate sono distribuite in forma cartacea o elettronica sempre sotto la responsabilità del RQ. La trasmissione di tutte le copie della documentazione, indipendentemente dalle modalità di distribuzione, è registrata sotto la responsabilità del RQ sul documento *Registro di distribuzione*. Solo le copie a distribuzione controllata sono mantenute aggiornate da RQ ad ogni revisione della documentazione.

4.2.2 Manuale della Qualità.

Il Manuale della Qualità è un documento che fornisce una descrizione completa del SQ di **Connecto**; il grado di dettaglio del documento è stato definito dalla Direzione affinché sia sufficiente a permettere una completa visione di tutti i processi aziendali e delle loro interazioni, ma al contempo che non riporti informazioni sulle modalità operative con le quali sono svolti i processi aziendali, ritenute riservate dalla Direzione medesima.

Nella tabella seguente sono riportate, per ogni capitolo del SQ, i paragrafi della norma cui i processi aziendali fanno riferimento con le procedure operative, dove previste.

Capitolo. Norma di riferimento	Titolo capitolo norma di riferimento	Titolo capitolo Manuale Qualità	Titolo Procedura di riferimento
0	Introduzione	Introduzione	Non sono previste procedure in quanto il requisito è completamente trattato a livello di Manuale della qualità
0.1	Generalità	Generalità	Come sopra
0.2	Approccio basato sui processi	Approccio basato sui processi	Come sopra
0.3	Relazioni con la ISO 9004	Relazioni con la ISO 9004	Come sopra
0.4	Compatibilità con altri sistemi di gestione	Compatibilità con altri sistemi di gestione	Come sopra
1	Scopo e campo di applicazione	Scopo e campo di applicazione	Come sopra
1.1	Generalità	Generalità	Come sopra
1.2	Applicazione	Applicazione	Come sopra
2	Riferimenti normativi	Riferimenti normativi	Come sopra
3	Termini e definizioni	Termini e definizioni	Come sopra
4	Sistema di gestione per la qualità	Sistema di gestione per la qualità	Sono previste procedure per la gestione della documentazione
4.1	Requisiti generali	Requisiti generali	MP.DO.01 Gestione documentazione e backup dei dati Percorsi archiviazione dei processi
4.2	Requisiti relativi alla documentazione	Requisiti relativi alla documentazione	MP.DO.01 Gestione documentazione e backup dei dati Percorsi archiviazione dei processi
5	Responsabilità della Direzione	Responsabilità della Direzione	Non sono previste procedure in quanto il requisito è completamente trattato a livello di Manuale della qualità
5.1	Impegno di Direzione	Impegno di Direzione	Come sopra
5.2	Orientamento al cliente	Orientamento al cliente	Come sopra
5.3	Politica per la qualità	Politica per la qualità	Come sopra
5.4	Pianificazione	Pianificazione	Come sopra

5.5	Responsabilità, autorità e comunicazione	Responsabilità, autorità e comunicazione	Come sopra
5.6	Riesame da parte della Direzione	Riesame da parte della Direzione	Come sopra
6	Gestione delle risorse	Gestione delle risorse	Sono previste procedure per la gestione delle risorse umane
6.1	Messa a disposizione delle risorse	Messa a disposizione delle risorse	Files R&R
6.2	Risorse umane	Risorse umane	Files R&R
6.3	Infrastrutture	Infrastrutture	Non sono previste procedure in quanto il requisito è completamente trattato a livello di Manuale della qualità
6.4	Ambiente di lavoro	Ambiente di lavoro	Come sopra
7	Realizzazione del prodotto	Realizzazione del prodotto	Sono previste procedure per la gestione dei servizi erogati
7.1	Pianificazione dei processi di realizzazione	Pianificazione dei processi di realizzazione	File Processi
7.2	Processi relativi al cliente	Processi relativi al cliente	File Processi
7.3	Progettazione e sviluppo	Progettazione e sviluppo	File Processi
7.4	Approvvigionamento	Approvvigionamento	Processo fatturazione attivi e passivo File Processi
7.5	Attività di produzione e di erogazione di servizi	Attività di produzione e di erogazione di servizi	
7.6	Gestione dei dispositivi di misurazione e monitoraggio	Gestione dei dispositivi di misurazione e monitoraggio	Requisito non applicabile
8	Misurazioni, analisi e miglioramenti	Misurazioni, analisi e miglioramenti	Sono previste procedure per il monitoraggio del servizi e per il miglioramento
8.1	Generalità	Generalità	MP.MI.01 Soddisfazione del cliente MP.MI.02 Audit interni MP.MI.03 Gestione delle Non conformità, azioni correttive e preventive File Processi
8.2	Monitoraggio e misurazioni	Monitoraggio e misurazioni	MP.MI.01 Soddisfazione del cliente MP.MI.02 Audit interni File Processi
8.3	Gestione delle non conformità	Gestione delle non conformità	MP.MI.03 Gestione delle non conformità, azioni correttive e preventive
8.4	Analisi dei dati	Analisi dei dati	Non sono previste procedure in quanto il requisito è completamente trattato a livello di Manuale della qualità
8.5	Miglioramento	Miglioramento	MP.MI.03 Gestione delle non conformità, azioni correttive e preventive

4.2.3 Gestione dei documenti.

La procedura *Gestione della documentazione e backup dei dati* riporta le indicazioni in merito alla attività di gestione della documentazione. Il sistema di documentazione del SQ, posto su supporto cartaceo e/o

informatico, garantisce il presidio delle attività aziendali per renderle adeguate alle esigenze dei clienti e della normativa di riferimento. Le attività previste nella procedura comprendono:

- la redazione, verifica ed approvazione della documentazione sia nuova che aggiornata,
- la distribuzione in forma controllata e non controllata della documentazione,
- la rimozione e conservazione della documentazione superata o non più valida.

La leggibilità, identificazione e rintracciabilità dei documenti è garantita:

- dalle procedure che descrivono i processi aziendali relativi alle diverse fasi del ciclo produttivo,
- dalle procedure relative alla gestione della documentazione,
- dalla formazione del personale responsabile dell'aggiornamento delle procedure,
- dalle modalità definite di compilazione delle registrazioni.

4.2.4. Gestione dei documenti di registrazione della qualità.

Le registrazioni sono documenti che riportano i dati relativi ai processi aziendali e permettono di valutare la conformità ai requisiti e l'efficace funzionamento del SQ di *Connecto*. Esse possono avere origine interna o esterna ed essere su supporto cartaceo, informatico o su altro supporto.

La procedura *Gestione documentazione e backup dei dati* riporta le indicazioni in merito alla attività di gestione delle registrazioni della qualità. **Tale procedura è integrata dal file archiviazione dei processi, controllato e gestito dal RQ**

Tale procedura assicura, in funzione della tipologia di registrazione, sulla base del livello di confidenza dei dati ivi riportati, che siano definite le responsabilità e le attività per assicurare :

- identificazione,
- conservazione,
- archiviazione,
- accesso,
- protezione,
- eliminazione.

Le registrazioni sono effettuate, per le **eventuali** attività a finanziamento pubblico, nelle modalità richieste dal committente.

5. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE.

5.1 Impegno della Direzione.

La Direzione di **Connecto**, attraverso la verifica che quanto riportato nel presente MQ e nelle procedure ivi richiamate sia eseguito, dimostra il proprio impegno nell'applicare efficacemente un SQ. Per la verifica dell'adeguatezza del sistema dispone dei seguenti strumenti:

- la struttura organizzativa di **Connecto**,
- la documentazione del SQ, accessibile a tutte le risorse aziendali,
- una politica per la qualità definita e sistematicamente monitorata in termini di adeguatezza,
- degli obiettivi/indicatori del livello della qualità dei servizi erogati,
- il riesame della Direzione, realizzato con cadenza periodica,
- gli standard di competenze richieste alle risorse aziendali per i diversi ruoli,
- il piano di formazione del personale,
- la raccolta dei reclami dei clienti,
- le misurazioni periodiche della soddisfazione dei clienti,
- la valutazione periodica dei fornitori,
- la raccolta, elaborazione ed analisi dei dati aziendali disponibili per definire e monitorare le azioni di miglioramento continuo.

Tali strumenti sono sistematicamente utilizzati da parte della Direzione.

5.2 Orientamento al cliente.

Connecto è una impresa di servizi centrata sui bisogni delle imprese; in quanto tale intende porre al centro della sua azione la persona ed il mercato. I soggetti, individui ed organizzazioni, che utilizzano i suoi servizi non sono considerati utenti, ma clienti, fruitori di servizi articolati e complessi.

Connecto ha avere un approccio articolato al mercato, con la consapevolezza che:

- il suo sviluppo dipende dalla capacità di operare in un mercato sempre più aperto e concorrenziale,
- la sua capacità di erogare servizi riconoscibili per qualità è legata allo sviluppo di un processo di miglioramento organizzativo continuo,
- tutti i suoi collaboratori sono chiamati a cooperare ed ad essere corresponsabili nelle proposte e nella realizzazione dei servizi.

5.3 Politica per la qualità.

La Politica per la qualità è stata definita dalla Direzione, in modo tale:

- da risultare appropriata alle esigenze dei clienti, dell'organizzazione e della normativa cogente e volontaria di carattere nazionale e comunitario,
- da mantenere l'impegno di soddisfare i requisiti per il miglioramento continuo, con l'attuazione di piani di miglioramento e la definizione degli obiettivi per la qualità

La comunicazione della Politica per la qualità all'interno della organizzazione avviene attraverso incontri del RQ con i collaboratori (formatori) e con la diffusione di documentazione di supporto. **Sono effettuate periodicamente riunioni/staff meeting.**

La Politica per la qualità di **Connecto** è riesaminata dalla Direzione, in occasione del Riesame della Direzione, per verificarne l'adeguatezza alle esigenze dei clienti e della normativa vigente.

La Politica per la qualità, gli obiettivi ed i conseguenti impegni di **Connecto**, suddivisi per funzione aziendale, sono definiti, formalizzati e monitorati dal RQ con frequenza almeno annuale.

La Direzione ha individuato alcuni obiettivi generali per la Politica della qualità. Essi sono:

- realizzare prodotti e servizi conformi ai progetti ed ai piani finanziari definiti con il cliente,
- sviluppare stili e modalità di lavoro univoci e omogenei all'interno dell'organizzazione,
- accrescere le competenze professionali dei collaboratori (formatori), in coerenza con gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione,
- sviluppare interventi di innovazione
- disporre di un sistema di valutazione dei risultati che tenga conto delle performance organizzative, con particolare attenzione al monitoraggio vendite
- promuovere relazioni e collaborazioni con il sistema territoriale delle imprese, delle associazioni, e delle istituzioni,
- migliorare il Sistema Gestione della Qualità, e migliorare complessivamente l'organizzazione di *Connecto* e le competenze dei collaboratori.

La Direzione enuncia di seguito nel dettaglio la propria politica della qualità.

Politica per la qualità

In relazione agli obiettivi di business che *Connecto* si è data, e al tipo di target elettivo cui ha deciso di rivolgersi, viene ritenuta di fondamentale importanza una politica della qualità, e conseguentemente un livello di soddisfazione dei clienti, di livello premium.

In particolare, la strada che *Connecto* ha voluto individuare, è caratterizzata dai seguenti fattori chiave, che vengono ritenuti imprescindibili per raggiungere gli obiettivi prefissati:

- supportare le aziende nelle sfide derivanti dal nuovo scenario fortemente influenzato dalla rivoluzione digitale: affiancarle e, sulla base degli obiettivi di business, metterle in connessione con i consumatori, attraverso l'offerta di soluzioni innovative
- stabilire una stretta relazione con i Clienti, comprenderne le esigenze e condividerne gli obiettivi per sviluppare idee e soluzioni innovative e personalizzate
- responsabili di progetto con ampia autonomia su tutte le fasi progettuali e contatti diretti tra management di progetto, fornitori di prodotti e servizi
- sinergie di gruppo relativamente alla possibilità di generare contenuti
- utilizzo di un team di docenti, consulenti e responsabili didattici e/o scientifici (laddove la natura dei progetti lo richieda) altamente qualificati, autorevoli e conosciuti nei singoli settori di riferimento
- corpo docenti composto da sia da professionisti esperti di settore, sia da accademici e manager
- struttura del gruppo di lavoro in grado di coinvolgere di volta in volta singoli esperti, opinion leaders o consulenti sulle tematiche di carattere specifico
- tensione verso il continuo miglioramento

La gestione di tutte le informazioni aziendali, relative a clienti, fornitori e dipendenti, nonché l'utilizzo del sistema informatico è regolata secondo la normativa riguardante il trattamento dei dati personali, in conformità alle disposizioni del DL 196/2003.

5.4 Pianificazione.

5.4.1 Obiettivi per la qualità.

Il RQ, sulla base degli indirizzi della Direzione, stabilisce annualmente gli obiettivi della Qualità e li formalizza nel Riesame della Direzione, dove sono documentati come:

- enunciato,
- piano di svolgimento,
- impegno della Direzione,
- funzione responsabile del raggiungimento dell'obiettivo,
- termine di verifica.

Gli obiettivi sono obiettivi di miglioramento generale dell'ente e riguardano la struttura organizzativa, i servizi erogati, i rapporti con le aziende clienti.

Il RQ di *Connecto* è responsabile della definizione di obiettivi congruenti con la Politica per la Qualità ed orientati al miglioramento continuo.

Per quanto riguarda gli indicatori e i livelli di accettabilità dei controlli eseguiti sui servizi erogati si rimanda alla procedura appartenente al filone di GS, dove tali livelli sono stati definiti dalla Direzione e documentati.

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la Qualità (SQ).

La pianificazione della qualità in **Connecto** prende in considerazione l'insieme delle attività svolte e le risorse necessarie per soddisfare i requisiti stabiliti per i processi ed i prodotti, come definito nell'ambito del SQ.

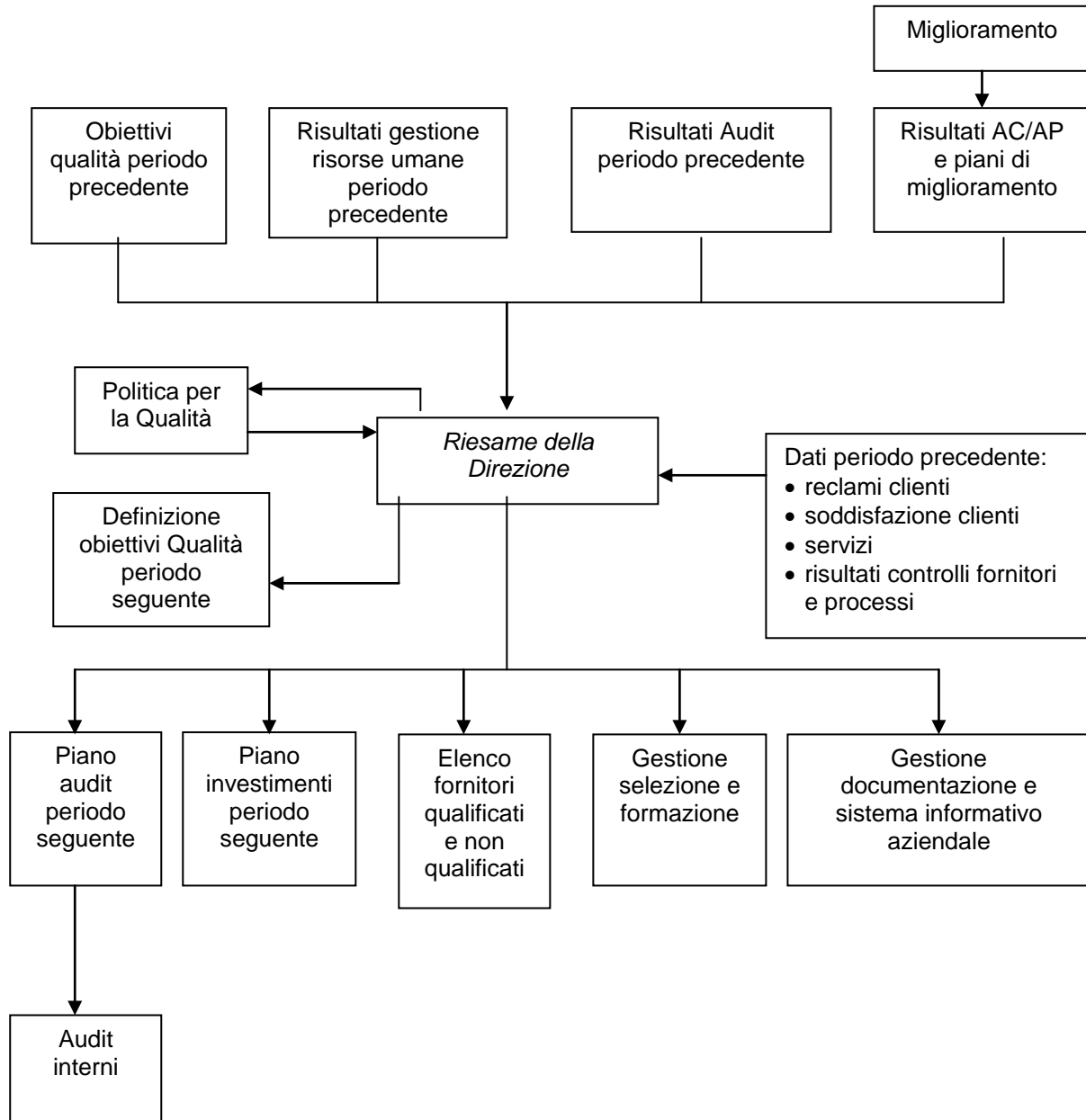
L'insieme delle attività svolte in **Connecto**, unitamente alla individuazione delle risorse responsabili delle varie attività, sono documentate nel MQ. Di seguito, tali attività sono illustrate tramite la struttura ad albero dei processi che descrivono il SQ mentre, per quanto concerne le responsabilità, si veda quanto riportato nel paragrafo 5.5.1.

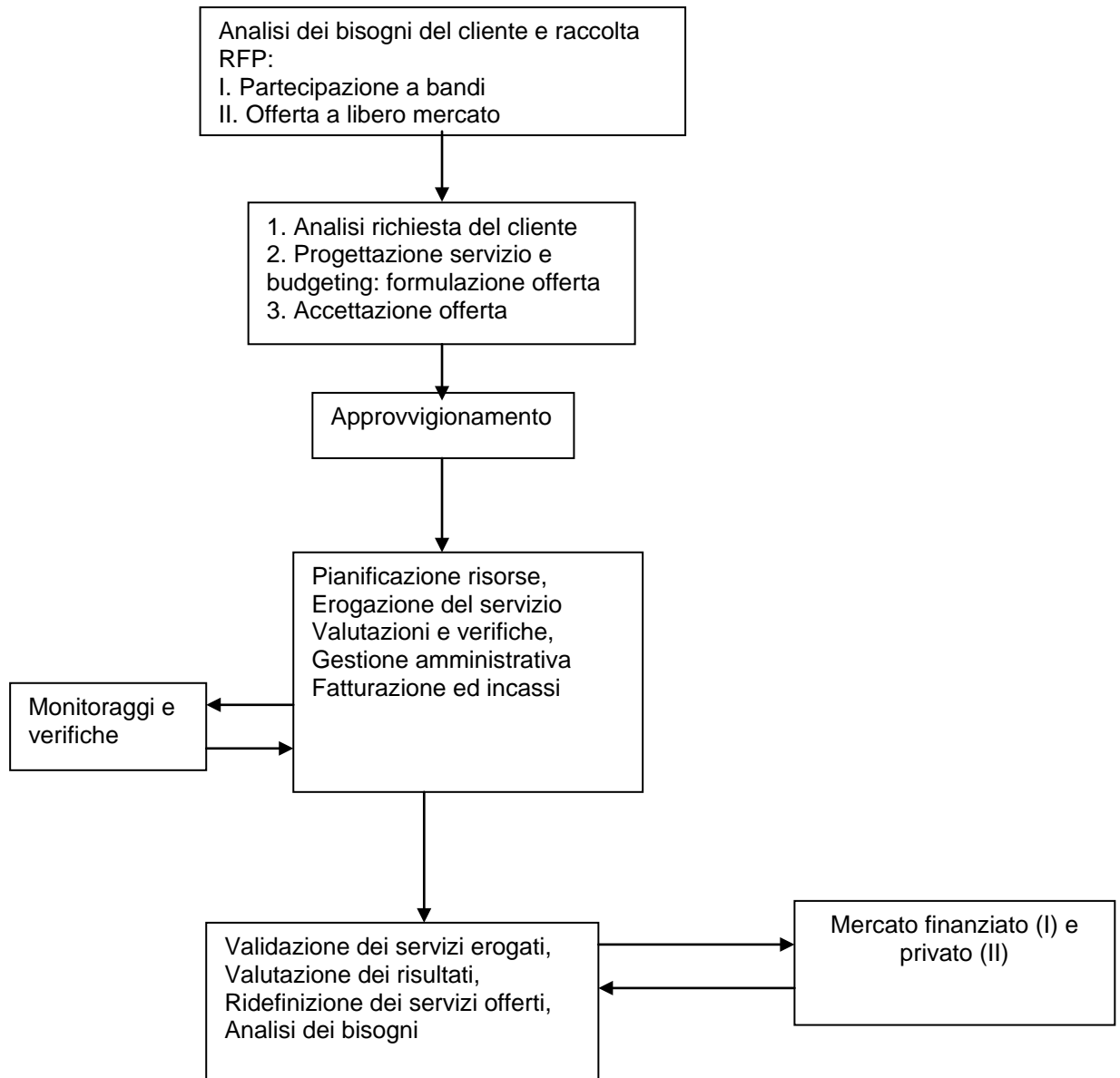
La descrizione delle attività e delle responsabilità si trova a livello di MQ, organizzato in capitoli secondo la struttura della norma di riferimento, e nelle P. La pianificazione definita comprende:

- i processi gestionali che fanno riferimento a:
 - ✓ i processi di gestione delle risorse,
 - ✓ i processi di gestione della documentazione,
 - ✓ i processi di analisi e miglioramento;
- i processi che assicurano il flusso produttivo e quelli di supporto a tali attività:
 - ✓ i processi di gestione e controllo dei servizi,
 - ✓ i processi di acquisto e valutazione di risorse professionali;

Ogni variazione organizzativa, realizzata in **Connecto**, deve essere eseguita, sotto la responsabilità della Direzione, in modo tale da garantire la sistematica adeguatezza dei processi aziendali e degli output prodotti dal SQ.

Processi gestionali



Processi del flusso di progettazione ed erogazione dei servizi

Il legame che esiste tra i processi del flusso gestionale e quelli relativi alla progettazione ed erogazione dei servizi è rappresentato dagli elementi che seguono.

- *Riesame della direzione dati di ingresso:*
 - ✓ dati periodo precedente, che si riferiscono anche a dati ricavati dai processi di progettazione ed erogazione dei servizi;
 - ✓ obiettivi qualità periodo precedente e Risultati AC/AP e piani di miglioramento, che si riferiscono anche a dati ricavati dai processi di progettazione ed erogazione dei servizi;
 - ✓ risultati audit interni periodo precedente, che si riferiscono anche a dati ricavati dalle verifiche sui processi di progettazione ed erogazione dei servizi.
- *Riesame della direzione dati di uscita:*
 - ✓ definizione obiettivi Qualità periodo seguente, che si riferiscono anche a obiettivi di miglioramento relativi ai processi di progettazione ed erogazione dei servizi;
 - ✓ piano investimenti periodo seguente, che si riferiscono anche a piani di investimento relativi ai processi di progettazione ed erogazione dei servizi.

Nei casi in cui:

- siano avanzate da parte del cliente delle richieste particolari non documentate nel presente MQ,
- debbano essere effettuati dei servizi non riconducibili a quelli tradizionalmente realizzati,
- siano esplicitamente richiesti dai clienti,

saranno definiti specifici Piani della Qualità, gestiti secondo quanto previsto per le Procedure della qualità. Di fatto, il presente MQ rappresenta il Piano della Qualità più generale per **Connecto**.

5.5 Responsabilità, autorità, comunicazione.

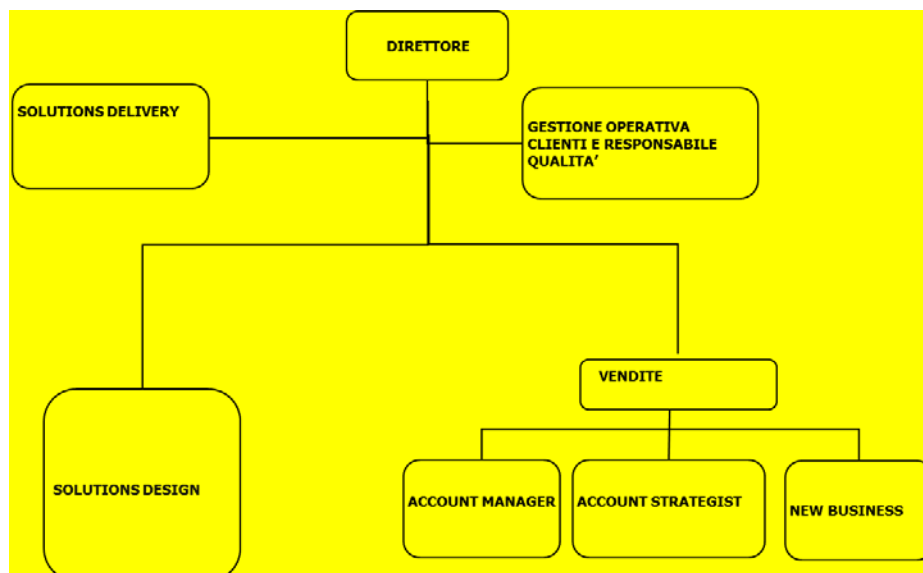
5.5.1 Responsabilità ed autorità.

Le responsabilità per il conseguimento degli obiettivi per la qualità e per la soddisfazione del cliente sono definite dalla Direzione attraverso l'organigramma, le descrizioni delle funzioni aziendali, delle loro competenze e delle loro responsabilità nella gestione dei processi aziendali.

L'organigramma è sottoscritto dalla Direzione, dal RQ e conservato dal RQ. L'organigramma identifica i responsabili delle aree.

La Direzione definisce, avvalendosi del RQ e di supporti operativi, gli obiettivi della Politica della qualità, le modalità di gestione, il monitoraggio, le verifiche e le rilevazioni della soddisfazione dei clienti, il mantenimento complessivo del SQ.

Il funzionigramma di seguito riportato illustra i ruoli e le correlazioni delle risorse operanti in **Connecto** con responsabilità di funzione.



Funzione	Composizione
Direzione	Direzione
Responsabile qualità, rappresentante della Direzione per la Qualità	RQ
GESTIONE OPERATIVA CLIENTI	SO
SOLUTIONS DELIVERY	IT
ACCOUNT STRATEGISTS	SP
ACCOUNT MANAGER	RC
Solutions DESIGNERS	SM

Segue una descrizione delle responsabilità delle funzioni indicate.

Posizione:

Direzione

Dipendenza:

Sviluppo Digitale Rcs

Dipendenti diretti:

vedi organigramma

Suo rappresentante in caso di assenza:

Responsabile **GESTIONE OPERATIVA CLIENTI**

Responsabilità:

- effettua il Riesame della Direzione
- approva la redazione dei documenti della qualità (MQ, MP, Moduli) ed il loro aggiornamento,
- approva in modo particolare il MQ e ne firma la versione master,
- predispone, con la collaborazione del RQ, le modalità di back up del sistema informativo per la qualità,
- indirizza l'individuazione del fabbisogno di competenza in relazione alle linee strategiche per la business line e la ricerca delle RE quando se ne presenta la necessità,
- valida la selezione relativa alla RE da utilizzare nell'erogazione del servizio,
- comunica a RPC le informazioni necessarie per la formalizzazione dell'incarico alla RE selezionata,
- definisce le linee guida sulla base delle quali effettuare periodicamente la valutazione della RE,
- recepisce il report finale inerente tutte le RE sottoposte a valutazione da parte del RQ,
- comunica, supportato dal RPC, i risultati della valutazione alle RE sulla base del report finale predisposto dal RPC e validato dal RQ,
- individua, in coerenza con quanto stabilito di concerto con la Funzione Personale di Rcs sulle tematiche di formazione, i bisogni di aggiornamento e formazione del personale, sia come linee guida generali sia per le ipotesi di formazione individuali eventualmente presentate dai singoli operatori,
- approva le ipotesi di formazione individuale,
- autorizza la partecipazione a corsi organizzati da Enti o Associazioni esterni,
- verifica la documentazione relativa alla formazione svolta,
- utilizza i dati e le valutazioni della formazione del personale nel riesame della Direzione,
- indirizza la ricerca del nuovo personale, con la collaborazione di RPC, sulla base delle esigenze aziendali,
- definisce periodicamente gli incarichi interni del personale,
- indirizza le linee strategiche dell'offerta formativa sulla base delle informazioni o in base a esigenze direttamente manifestate dai clienti,
- indirizza l'analisi dei bisogni organizzando interviste, incontri con il cliente e/o analisi della documentazione del cliente,
- individua la necessità di coinvolgere una o più risorse per la progettazione (interne e/o esterne),
- recepisce la sintesi dei giudizi dei clienti ai fini del riesame,
- effettua la validazione del progetto per tutti i progetti innovativi,
- pianifica annualmente le visite ispettive interne, su proposta del RQ e ne comunica il calendario agli operatori,
- valuta, con RQ, le relazioni finali e definisce modalità e tempi di eventuali interventi di risoluzione e miglioramento,
- utilizza i dati rilevati nelle verifiche ispettive nel riesame periodico del SQ,

- riceve le segnalazioni delle NC, ne individua le azioni di risoluzione, il responsabile dell'intervento ed i tempi di risoluzione,
- verifica la risoluzione delle NC rilevate,
- gestisce, nella stessa modalità, le AC, le AP ed i reclami.

Posizione:

Responsabile qualità e Rappresentante della Direzione per la Qualità

Dipendenza:

Direzione

Dipendenti diretti:

-

Suo rappresentante in caso di assenza:

Direzione

Responsabilità:

- redige la documentazione del SQ, ne cura l'aggiornamento e la diffusione,
- verifica tutta la documentazione del SQ,
- gestisce le registrazioni del SQ,
- verifica, con il supporto della funzione Sistema Informativi di RCS MediaGroup lo stato e la manutenzione dell'infrastruttura informativa ed in particolare delle risorse di rete dedicate alla line e l'applicazione su di esse delle procedure di backup,
- sorveglia, con il supporto della funzione Sistema Informativi di RCS MediaGroup, gli accessi e le password in funzione del grado di protezione da esso definito.
- raccoglie le valutazioni relative alle singole RE,
- predispone, in collaborazione con la Direzione, il report finale della valutazione,
- gestisce e tiene aggiornata la documentazione delle RE, anche sulla base dei risultati delle valutazioni periodiche,
- cura, anche con l'ausilio di RE qualificate, la formazione e l'aggiornamento sulla qualità dei collaboratori,
- valuta con la Direzione i risultati dei questionari e le eventuali NC/AC/AP,
- predispone annualmente il piano articolato delle visite ispettive interne e lo presenta alla Direzione per la sua approvazione,
- costituisce e coordina il gruppo di valutazione, guida e ne pianifica l'attività,
- registra ed archivia la documentazione delle visite ispettive (comunicazioni organizzative, relazioni finali, azioni correttive, ecc.),
- gestisce, insieme alla Direzione, gli eventuali interventi di risoluzione, a supporto degli operatori coinvolti
- riceve, contemporaneamente alla Direzione le segnalazioni delle NC, collabora alla definizione della risoluzione, supporta il responsabile dell'azione di risoluzione, verifica i risultati dell'azione di risoluzione,
- gestisce tutta la documentazione riguardante la segnalazione e la risoluzione delle NC,
- gestisce, nella stessa modalità, le AC, le AP ed i reclami.

Posizione:

Gestione Operativa Clienti

Dipendenza:

Direzione

Dipendenti diretti:

Sales operations

Suo rappresentante in caso di azienda:

Direzione

Responsabilità:

- integrare conoscenze e le attività delle BU RCS, dei Partner strategici (es Digital Accademia), individuando le opportunità di business;
- Gestire i rapporti con RCS (da list rental a acquisti)
- Creare la descrizione di ogni partner, sia dei servizi già sviluppati con Connecto, sia di quelli attivabili in collaborazione con Dir Mktg Connecto
- Analizzare le potenzialità di ogni partner con IT&P Man.
- Incrociare tutte queste info con analisi vendite con la Dir Commerciale

- pianificare attività commerciali di upsell e cross sell sia sui clienti che sui prospect, grazie al monitoraggio delle vendite, delle proposizioni, dei costi
- verificare le potenzialità dei pitch fatti e monitorare l'andamento delle proposte
- ottimizzare i processi.

Posizione:

Responsabile Vendite

Dipendenza:

Direzione

Dipendenti diretti:

Account manager

Suo rappresentante in caso di assenza:

Direzione

Responsabilità:

- Rileva le opportunità sul mercato, in collaborazione con Pubblicità o su indicazione/presentazione del Solution Designers
- Gestisce la clientela a portafoglio e individua le opportunità di cross selling, up selling
- Cura la relazione tra cliente e azienda in ogni fase della vendita e del post vendita
- Raccoglie brief da visite e li riporta in azienda allo Account Strategist dedicato tramite RFP
- E' responsabile dell'offerta: contenuti, costi, margini, prezzi, rispettando le politiche aziendali di valutazione opportunità/costi
- Dispone di una visione di insieme del mercato e dei suoi segmenti, in modo da proporre ad ogni clienti i servizi più idonei. Inoltre individua le opportunità di profitto comuni a più clienti, studiando ed organizzando piani d'azione rivolti specificatamente a quei clienti che si rivelano maggiormente redditizi.

Posizione:

Account Strategists

Dipendenza:

Responsabile Vendite

Dipendenti diretti:

Account Strategists

Suo rappresentante in caso di assenza:

Responsabile Vendite

Responsabilità:

- analizza il portafoglio dell'account di riferimento
- crea library di servizi Connecto (presentazione istituzionale, di singoli prodotti e per settore)
- predispone offerte sulla base di RFP fornito dall'account: si occupa delle attività di quantificazione per list rental, in affiancamento del PM di riferimento per prodotto contatta i fornitori più idonei, predispone il conto economico sulla base del quale l'account definisce i prezzi, crea la ppt d'offerta.
- gestisce i progetti in squadra con il PM: una volta che il contratto viene sottoscritto dal cliente finale:
- si occupa di confermare ai fornitori esterni l'offerta già ricevuta, inserendo nel flusso Operations per gli aspetti di fatturazione e pagamento
- con il PM di riferimento costruisce il piano di progetto
- con il PM di riferimento segue e gestisce il delivery del servizio/prodotto venduto
- è l'antenna sul mercato per i Solution Designers: riporta feedback dalle richieste che provengono dai clienti ma anche dai progetti presentati.

Posizione:

Solution Designers

Dipendenza:

Direzione

Dipendenti diretti:

-

Suo rappresentante in caso di assenza:

Direzione e Responsabile Vendite

Responsabilità:

- individua le opportunità del mercato
- individua aree di miglioramento e sviluppo nuovi prodotti e servizi

Posizione:

New Business

Dipendenza:

Responsabile Vendite

Dipendenti diretti:

-

Suo rappresentante in caso di assenza:

Responsabile vendite

Responsabilità:

- intravede la possibilità di business e passa al ACCOUNT MANAGER con un brief con info minime:
 1. agente coinvolto
 2. bdgt in gioco
 3. periodo di concretizzazione proposta-timing di attivazione per risposta"
- agevola la raccolta del brief da parte di ACCOUNT MANAGER

Posizione:

IT & Project Manager

Dipendenza:

Direzione

Dipendenti diretti:

Project manager

Suo rappresentante in caso di azienda:

Direzione

Responsabilità:

- sostiene il Solution manager: è costante riferimento nella definizione di un prodotto/servizio in funzione dell'obiettivo condiviso e della migliore soluzione in termini di rapporto prezzo/prestazione
- affianca lo Account Strategist con precisione e tempestività nello sviluppo e gestione di progetti, nella selezione e coordinamento di partner tecnologici e non
- è di supporto all'Account nell'individuare opportunità di up/cross selling sui progetti già sviluppati, nella maintenance del progetto in essere e quindi nel rapporto con i clienti finali
- governa la struttura tecnologica di Connecto.

Docente:

- eroga il servizio formativo,

RE (Funzione Sistemi Informativi di RCS ICT):

- gestisce il backup dei dati dell'intero sistema informativo che viene eseguito con modalità standardizzata a cadenza giornaliera su apparati a disco con ritenzione nastri plurisettimanali; tutte le policies dettate da committenti sono rispettate. In taluni casi la politica è ancora più restrittiva o per la tipologia dell'ambiente o per specifiche richieste del committente. In molti ambienti esistono anche le "snapshot" oppure i "transaction log", che consentono un ripristino di un database all'ultimo secondo.

RE (Funzione Amministrazione – Contabilità Clienti e Contabilità Fornitori - di RCS):

- controlla i dati di ogni prestatore, verificandoli rispetto alla lettera di incarico,
- richiede la fatturazione e/o predispone la procedura di pagamento, secondo le modalità e le scadenze previste,
- verifica i documenti di fatturazione, esegue il pagamento e richiede la quietanza,
- archivia la documentazione della prestazione eseguita,

RE (Funzione Personale di RCS),

- seleziona il personale,
- predispone, su indicazione della Direzione, le lettere di assunzione e ne gestisce l'archiviazione,
- definisce l'orario di lavoro, nelle modalità previste dalle norme e dai contratti,
- gestisce i permessi, le ferie del personale, sulla base della pianificazione del lavoro e delle richieste dei dipendenti depositando le informazioni sul sistema di controllo di gestione
- sovrintende alla gestione amministrativa del personale interno
- controlla i cedolini e li distribuisce al personale mediante procedura informatica,
- gestisce dal punto di vista amministrativo, su autorizzazione della Direzione, le richieste dei dipendenti.
- predispone i cedolini stipendio,
- gestisce le procedure fiscali e tributarie per il personale esterno e interno.

Segue una definizione delle competenze richieste al personale di nuova assunzione e/o al personale interno.

Funzione	Competenze
Direzione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura universitaria ▪ Età non inferiore ai 30 anni ▪ Approfondita conoscenza del mercato ▪ Ottima capacità di relazione con i vertici istituzionali ▪ Capacità gestionali e di relazione con il personale dipendente ▪ Capacità di leadership ▪ Capacità di gestione delle risorse umane ▪ Buona conoscenza degli strumenti di base dell'office automation
Responsabile Qualità e Rappresentante della Direzione per la Qualità – Gestione Operativa Clienti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura universitaria ▪ Età non inferiore ai 30 anni ▪ Formazione specifica inerente le modalità di implementazione e gestione di un Sistema Qualità ▪ Buona conoscenza degli strumenti di office automation ▪ Capacità gestionale e di supervisione ▪ Capacità di decidere in autonomia ▪ Capacità di analisi, sintesi e problem solving ▪ Capacità di gestione delle risorse umane ▪ Flessibilità ed elasticità operativa ▪ Capacità di identificare le priorità ▪ Capacità di gestire i rapporti interpersonali
Solution Designer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura universitaria ▪ Età non inferiore ai 30 anni ▪ Buona capacità di relazione con i vertici istituzionali ▪ Buona conoscenza degli strumenti di base dell'office automation ▪ Capacità di gestire i rapporti interpersonali e le dinamiche di gruppo ▪ Capacità gestionali ▪ Capacità progettuali ▪ Capacità di rapportarsi con l'esterno ▪ Capacità di analisi, sintesi e problem solving ▪ Capacità di identificare le priorità
Account Manager e New Business	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura universitaria ▪ Buona conoscenza degli strumenti di base dell'office automation ▪ Capacità di gestire i rapporti interpersonali e le dinamiche di gruppo ▪ Capacità di pianificazione commerciale

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buone capacità di gestione del tempo ▪ Capacità progettuali ▪ Capacità di rapportarsi con interlocutori direzionali presso le aziende clienti ▪ Capacità di analisi, sintesi e problem solving ▪ Capacità di identificare le priorità
Account Strategists	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura universitaria ▪ Buona conoscenza degli strumenti di base dell'office automation ▪ Capacità di gestire i rapporti interpersonali e le dinamiche di gruppo, sia interne all'azienda che con fornitori esterni ▪ Capacità di pianificazione commerciale e gestione dei margini economici ▪ Buone capacità di gestione del tempo ▪ Capacità progettuali ▪ Capacità di analisi, sintesi e problem solving ▪ Capacità di identificare le priorità

5.5.2 Rappresentante della Direzione.

In **Connecto** il ruolo di rappresentante della Direzione per la qualità è ricoperto dal RQ. Egli, oltre ad essere responsabile dei processi che il suo ruolo richiede:

- risponde alla Direzione (essendone comunque un membro) in merito allo stato di aggiornamento ed applicazione del SQ sia rispetto alla norma di riferimento sia rispetto alla prassi aziendale descritta a livello del presente MQ e delle procedure collegate,
- riferisce alla Direzione in merito al SQ in termini di: performance, AC, AP e piani di miglioramento,
- supporta le varie funzioni aziendali in merito alla applicazione del SQ al fine di garantire che esse soddisfino le esigenze dei clienti.

5.5.3 Comunicazioni interne.

Le informazioni sono considerate elemento cruciale in **Connecto**. Le comunicazioni interne tra le varie funzioni sono tenute attraverso:

- colloqui periodici tenuti dal RQ, che coinvolgono le diverse funzioni aziendali.
- procedure documentate che stabiliscono il flusso delle attività; in occasione dell'aggiornamento delle procedure il RQ comunica, attraverso apposite comunicazioni interne, le modifiche intervenute,
- documenti che registrano lo svolgimento ed i risultati delle attività, trasmessi o resi disponibili sul server aziendale secondo le modalità stabilite nella procedura *Gestione della documentazione e backup dei dati*.

Per la gestione delle comunicazioni interne viene utilizzata la rete aziendale, le riunioni periodiche, le comunicazioni cartacee.

5.6 Riesame di Direzione.

5.6.1 Generalità.

Il Riesame da parte della Direzione del SQ è eseguito almeno una volta all'anno durante una specifica riunione convocata dal RQ. Ulteriori riesami, oltre a quello programmato, possono essere effettuati su indicazione della Direzione, sulla base di esigenze specifiche.

Nell'ambito del riesame è valutato lo stato di attuazione del SQ, prendendone in esame i documenti di controllo e verifica (stato dei controlli, AC, ecc.). E' valutata la eventuale necessità di cambiamento del SQ, individuando le AP da condurre e gli obiettivi di miglioramento.

Criteri di valutazione utilizzati per il Riesame della Direzione sono:

- adeguatezza della Politica per la qualità in relazione alla introduzione di innovazioni organizzative o tecnologiche, alle richieste del mercato ed alle variazioni della normativa,
- efficienza del SQ (risultati dei processi e dei controlli),

- efficacia del sistema di monitoraggio degli indici,
- soddisfazione dei Clienti,
- qualità dei processi aziendali,
- qualità dei fornitori (RE),
- qualifica delle risorse umane.

Tali criteri, di fatto, definiscono l'indice del documento di riesame della Direzione.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame.

Al fine di valutare l'efficacia del sistema secondo parametri oggettivi, i criteri di valutazione definiti sono analizzati tramite indicatori. L'elaborazione di tali misure permette di conoscere l'andamento reale e di individuare azioni strategiche intese a garantire un miglioramento continuo.

Indicatori di valutazione utilizzati per l'analisi sono:

- stato degli obiettivi per la qualità,
- qualifica delle risorse umane,
- esiti di audit interni,
- rapporti di NC,
- dati di monitoraggio dei processi e dei prodotti,
- AC, AP e piani di miglioramento,
- soddisfazione dei clienti ed altre informazioni di ritorno.

I criteri di valutazione sopra elencati sono raccolti ed analizzati attraverso l'elaborazione statistica dei dati aziendali (vedi MQ cap. 8); quando necessario, al fine di valutare l'andamento nel tempo del SQ, sono confrontati i risultati ottenuti in periodi diversi.

5.6.3 Elementi in uscita del riesame.

La valutazione del SQ è formalizzata in un rapporto *Verbale riesame della Direzione*, che contiene, oltre ad un esame dei dati previsti come criteri di valutazione, anche valutazioni sull'adeguatezza della politica per la qualità, la verifica dello stato degli obiettivi pianificati e la definizione di nuovi obiettivi per il periodo successivo, tenendo conto dell'obiettivo generale di miglioramento dell'efficacia del SQ e dei processi, e della qualità dei servizi secondo le richieste dei clienti. Esso contiene inoltre la verifica dell'efficacia degli strumenti di monitoraggio, la valutazione sull'adeguatezza delle risorse rispetto agli obiettivi previsti. Nel documento è valutata l'adeguatezza del SQ, alla luce delle eventuali modifiche intervenute nell'organizzazione, nei prodotti, nella tecnologia, nelle norme di riferimento.

Nel corso del Riesame della Direzione vengono anche pianificate le verifiche ispettive per il periodo seguente e definiti i piani di sviluppo del SQ. I piani, peraltro, potranno subire successive modifiche, secondo le necessità aziendali, ma, comunque, sempre con l'avvallo della Direzione.

6. GESTIONE DELLE RISORSE.

6.1 Messa a disposizione delle risorse.

Nell'ambito del riesame della Direzione è valutata la qualifica delle risorse umane, tecnologiche e strutturali di **Connecto** affinché sia garantita la loro adeguatezza nel mantenere il SQ secondo quanto definito nel presente MQ.

Sulla base delle indicazioni che emergono in sede di riesame sono definiti piani che, per quanto riguardano le risorse umane, possono implicare:

- azioni di formazione sulle risorse esistenti
- azioni per l'eventuale ricerca, selezione ed introduzione di nuove risorse

La Direzione si riserva di prendere all'occorrenza decisioni rispetto alle risorse tecnologiche e strutturali per far fronte a problemi:

- di obsolescenza, inefficienza, inadeguatezza in termini di capacità produttiva,
- di modifica delle normative sul lavoro ed i servizi formativi.

6.2 Risorse umane

Sono stabilite le regole per garantire che i collaboratori aziendali corrispondano alle esigenze di qualifica interna e sia pianificata ed eseguita la formazione necessaria.

I requisiti del personale utilizzato da **Connecto** sono definiti sulla base delle norme legislative e contrattuali applicate dai relativi contratti di lavoro.

6.2.1 Selezione del personale

La ricerca e la selezione del personale vengono svolte dalla Direzione del Personale RCS, sulla base delle indicazioni e dei profili professionali concordati con D, RC o RPC. L'eventuale ricerca e selezione di una nuova funzione direttiva può essere svolta solo attenendosi alle linee guida dettate dalla capogruppo e, così come le funzioni di line e staff, con la collaborazione della Direzione Risorse Umane di Gruppo.

Sulla base del fabbisogno di risorse umane specialistiche e tenendo conto delle disponibilità finanziarie e dei vincoli normativi indicati dalla Direzione, la Funzione Personale svolge la ricerca della persona da assumere:

- valutando eventuali profili professionali già presenti all'interno del gruppo, con le caratteristiche richieste e che necessitino di una ricollocazione o ne abbiano manifestato la volontà,
- valutando i curricula e le domande di assunzione pervenute,
- utilizzando strumenti ed enti, pubblici e privati, di ricerca del personale.

Per quanto riguarda l'eventuale selezione di corpo docente da utilizzare nell'ambito di programmi specifici, la selezione avviene da parte di D ed RPC, con la collaborazione della Direzione del Personale RCS e l'avallo del Direttore Scientifico/Didattico di Progetto, laddove presente.

6.2.2 Competenza, formazione-addestramento e consapevolezza.

La competenza del personale, interno ed esterno, indipendentemente dalla funzione ricoperta, ha una influenza diretta sulla qualità dei servizi formativi erogati. Le risorse umane di **Connecto** sono adeguatamente formate al fine di:

- operare in conformità con il SQ,
- attivare sistemi per il continuo miglioramento dei prodotti/servizi erogati,
- implementare un processo di innovazione nella erogazione dei servizi e controllo dei prodotti.

La formazione del personale si orienta sui seguenti ambiti:

- formazione di base sul SQ,
- formazione specifica tecnico professionale o legata alla gestione di specifici servizi,
- perfezionamento e/o aggiornamento periodico.

La Direzione individua i bisogni di aggiornamento e formazione del personale, sia come linee guida generali sia per le ipotesi di formazione individuali eventualmente presentate dai singoli operatori ed emana periodicamente una direttiva che contenga le linee guida sulla formazione del personale; tale direttiva indica le aree prioritarie di intervento e la procedura per la formalizzazione delle richieste di formazione.

Si prevedono in linea di massima i **momenti di formazione di seguito descritti**.

1. **Piano di aggiornamento interno**: la Direzione detta gli orientamenti annuali in termini di formazione e riqualificazione del personale e predispone le attività di aggiornamento collegiale e individuale, utilizzando di volta in volta le risorse che ritiene più appropriate (interne o esterne). **Essenziali ai fini dell'aggiornamento interno sono le riunioni periodiche sales e ops.**
2. **Aggiornamento individuale libero**: ogni collaboratore interno può presentare alla Direzione, tramite colloqui personali o richieste scritte, ipotesi di formazione individuale, che la Direzione si riserva di accettare in relazione alle esigenze formative di **Connecto**. In caso di attività di formazione approvata ed effettuata, il collaboratore relaziona poi alla Direzione.

Nell'ambito del Riesame la Direzione, su indicazione di RQ, definisce le modalità di formazione per l'aggiornamento delle conoscenze sul SQ.

Per quanto riguarda **le risorse esterne** e i nuovi collaboratori, essi sono formati sul SQ di **Connecto** dal RQ, tramite colloqui individuali, in merito alla conoscenza delle parti del MQ e delle P che il RQ riterrà opportune per l'erogazione dei servizi richiesti. Ai nuovi collaboratori viene consentita da parte del RQ una forma d'accesso regolamentato ai documenti del SQ.

Al termine dell'attività formativa RQ e Direzione valutano l'efficacia della formazione e la documentano nel Riesame.

6.3 Infrastrutture

La continua capacità di erogazione di servizi da parte di **Connecto**, affinché siano coerenti alle esigenze dei clienti, è assicurata, sotto la responsabilità della Direzione, con azioni pianificate che prevedono la verifica dello stato delle strutture, dei posti di lavoro, delle attrezzature, degli impianti, dei sistemi informatici.

Le strutture e le attrezzature sono utilizzate in modo pianificato e programmato, sulla base dei servizi da erogare.

6.3.1 Manutenzione delle strutture

Connecto attua la manutenzione delle strutture su indicazione delle singole funzioni **centrali di gruppo** che, sotto la supervisione della Direzione, effettuano controlli periodici sulle stesse.

La manutenzione ed adeguamento alle normative relative alla sicurezza è tra le responsabilità delle funzioni aziendali preposte che si attivano sulla base di piani di manutenzione, adeguamento e sostituzione delle apparecchiature in base al normale processo di obsolescenza o al subentrare di nuove normative cogenti. Ogni utente, nell'ambito delle apparecchiature che utilizza per le normali attività lavorative e di cui ha la custodia, ha poi la facoltà di segnalare qualsivoglia tipo di malfunzionamento nell'ambito di procedure di assistenza ed help desk stabilite dalle singole funzioni centrali preposte. L'adozione di apparecchiature non previste nella dotazione standard della figura professionale in ambito (ad es. smartphone, laptop, tablet, ecc...) è valutata dalla Direzione e presentata alla Funzione Centrale delle Risorse Umane che valuta se dar seguito alla richiesta ed eventualmente attiva le funzioni preposte.

Per quanto riguarda la manutenzione di macchine ed attrezzature (PC, dispositivi di stampa, dispositivi di telefonia e comunicazione) sono utilizzate competenze prevalentemente esterne, sulla base delle specifiche esigenze e sotto il presidio delle funzioni aziendali preposte (Funzione Sistemi Informativi di RCS). I servizi di assistenza garantiscono la prevenzione e il ripristino dei malfunzionamenti e delle eventuali rotture o danneggiamenti.

6.4 Ambiente di lavoro.

In **Connecto** sono operative le attività volte ad assicurare un ambiente di lavoro adeguato al mantenimento di quanto definito nella Politica per la qualità. In particolare, le funzioni centrali di gruppo (Direzione Risorse Umane di Gruppo, RSPP, Amministrazione del Personale, ecc...) garantiscono che siano applicate e rispettate le normative vigenti relative alla gestione amministrativa delle risorse umane, alla salute e sicurezza dei lavoratori e della collettività.

Garantisce inoltre che:

- siano definiti metodi di lavoro univoci, perché gli obiettivi aziendali siano raggiunti con il contributo di tutti gli operatori,
- siano applicate condizioni nell'ambiente di lavoro rispettose delle esigenze dei fruitori dei servizi e degli operatori.

La Direzione si assicura della conformità dell'ambiente di lavoro, secondo quanto definito, tramite azioni di controllo e supervisione. In modo particolare **Connecto** applica:

- la normativa sulla sicurezza dei luoghi di lavoro,
- la normativa sul fumo,
- la normativa sul diritto di privacy e il codice della privacy

7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

Connecto realizza i prodotti/servizi descritti al punto 0.1.3. del presente MQ e il campo di applicazione del SQ di **Connecto** è definito al punto 1.2 del medesimo MQ. Questi servizi rispondono a domande espresse da imprese ed associazioni di categorie e sono acquisite tramite attività a bando o iniziative su mercato privato.

Attraverso la definizione di un numero assai limitato di procedure, è possibile documentare le attività svolte e sono soddisfatte le esigenze di documentazione che **Connecto** si pone, in ottemperanza ai requisiti della norma.

Le diverse tipologie di prodotti/servizi, in termini di processi di realizzazione, sono simili.

7.1 Pianificazione dei processi di realizzazione del prodotto.

I servizi forniti da **Connecto** sono erogati all'interno di un processo di realizzazione, che prevede le seguenti fasi:

- analisi dei bisogni;
- progettazione del servizio come progettazione di massima e come successiva progettazione di dettaglio,
- erogazione del servizio,
- sistema di monitoraggio e di controlli, iniziali, in itinere e finali.

Le fasi di riesame, verifica, validazione e le relative responsabilità sono definiti nel File Processi.

I passaggi di informazione sono gestiti dal RQ tramite mail ai responsabili. L'archiviazione delle comunicazioni è curata dal RQ.

Le modalità di gestione delle fasi dipendono dalla linea di servizio, dalla tipologia e dai vincoli della commessa.

7.2 Processi relativi al cliente.

Linea 1. "Progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione multicanale, sviluppo e realizzazione di piattaforme multicanale a supporto dell'attività di formazione e media digitali".

I servizi di **Connecto** sono progettati sulla base di analisi dei bisogni, che hanno l'obiettivo di rilevare le esigenze di comunicazione e commerciali, delle organizzazioni produttive e di servizio (imprese, associazioni di categoria, ecc.). Analisi periodiche dei bisogni e sistemi di valutazione dei servizi già erogati permettono l'individuazione delle necessità implicite ed esplicite dei potenziali clienti.

La fase di analisi dei bisogni si conclude con la presentazione di una offerta contenente le specifiche del servizio proposto da **Connecto**, come risposta alle esigenze dei committenti o con la predisposizione di una proposta di servizio da sviluppare successivamente.

Linea 2. "Progettazione ed erogazione del servizio di formazione".

I servizi di **Connecto** sono progettati sulla base di analisi dei bisogni, che hanno l'obiettivo di rilevare le esigenze formative, delle organizzazioni produttive e di servizio (imprese, associazioni di categoria, ecc.). Analisi periodiche dei bisogni e sistemi di valutazione dei servizi già erogati permettono l'individuazione delle necessità formative implicite ed esplicite dei potenziali clienti.

La fase di analisi dei bisogni si conclude con la presentazione di una offerta contenente le specifiche del servizio proposto da **Connecto**, come risposta alle esigenze dei committenti o con la predisposizione di una proposta di servizio da sviluppare successivamente.

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto.

I requisiti dei servizi sono descritti nell'offerta scritta, o su format dell'ente finanziatore, che normalmente contiene:

- la specifica del servizio: le sue caratteristiche principali come risposta ai bisogni del cliente,
- la specifica di erogazione del servizio: le modalità di erogazione del servizio, con tutte le informazioni sui contenuti, i tempi di erogazione, i partecipanti, il luogo di erogazione, le attrezzature ed i materiali utilizzati, le risorse coinvolte ed usate,
- le specifiche di valutazione e controllo dei servizi erogati quando richiesti,
- le specifiche economiche (prezzo, modalità di fatturazione eccetera).

Negli eventuali interventi erogati su licenza od all'interno di convenzioni con altri soggetti, utilizzando pacchetti di servizi standard del fornitore, la determinazione dei requisiti del prodotto rispetta i vincoli contrattuali sottoscritti da **Connecto**.

Nelle attività realizzate autonomamente, su commessa diretta, la determinazione dei requisiti del prodotto avviene su documentazione di **Connecto**.

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto.

Prima della presentazione al cliente finale dell'offerta/progetto di Connecto, dovranno essere verificati nel suo complesso:

- la coerenza dei servizi proposti con il brief raccolto dal cliente
- il rispetto della redditività della proposta economica (applicazione dei margini minimi ad ogni costo esterno)
- il timing di attuazione del progetto

Le verifiche sono/possono essere effettuate dalla Direzione e/o dal Responsabile Commerciale, anche facendo le veci degli account manager, e/o dal Solution Designer (eventualmente incaricato di seguire il progetto), secondo quanto previsto nella relativa P.

In caso negativo, cioè di non congruenza, la responsabilità sulle iniziative da assumere rispetto al cliente è della Direzione/del responsabile commerciale. L'accettazione o la verifica dell'incongruenza debbono essere documentate, registrate e comunicate al committente:

- per la coerenza con brief: tramite firma dell'offerta/contratto da parte del cliente
- per la redditività minima attraverso la creazione del conto economico
- per il timing attraverso il project plan, ove necessario, o comunque la pianificazione dell'erogazione dell'ordine (vedi procedura di pianificazione list rental verso CIA)

La registrazione della verifica dell'offerta corrisponde:

- alla sottoscrizione dell'invio dell'offerta al cliente da parte della Direzione e/o dal Responsabile Commerciale, anche facendo le veci degli account manager, e/o dal Solution Designer.

La registrazione della verifica dell'ordine corrisponde alla predisposizione degli incarichi per la realizzazione del servizio.

Qualora il cliente richiedesse delle modifiche ai requisiti definiti nell'offerta, queste, dopo essere state valutate ed accettate, vengono trasmesse alle funzioni che ne sono direttamente responsabili. In caso di non accettazione le motivazioni sono comunicate al cliente. Le responsabilità di valutazione delle richieste di modifica del cliente dipendono dalla tipologia di servizio.

7.2.3 Comunicazione con il cliente.

Le comunicazioni con il cliente riguardano:

- la gestione delle comunicazioni per le offerte,
- la gestione delle comunicazioni sugli ordini dei clienti.

Le comunicazioni con il cliente devono avvenire in forma scritta o verbale, secondo quanto previsto nelle specifiche procedure.

La Direzione gestiscono le comunicazioni di ritorno del cliente, quali eventuali non accettazioni dell'offerta, segnalazioni di NC, reclami. Le comunicazioni sono archiviate dalla Direzione, secondo criteri di accessibilità e reperibilità.

7.3 Progettazione e sviluppo.

Le attività di progettazione e sviluppo sono curate dalla Direzione, con la collaborazione di **Solution Delivery** secondo quanto previsto **nei relativi schemi di flusso**. I criteri di gestione della progettazione sono definiti in funzione delle esigenze della Direzione. **Anche** le modalità di lavoro per le attività di progettazione sono definite **negli schemi di flusso**.

7.3.1 Pianificazione della progettazione e sviluppo.

Le attività di progettazione e sviluppo sono normalmente pianificate sulla base dei tempi richiesti dal committente.

La pianificazione della progettazione e sviluppo è definita dalla Direzione, **con l'eventuale collaborazione di una RE** in relazione alle diverse tipologie di servizio, secondo quanto previsto **nei relativi schemi di flusso**.

7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo.

Elementi di ingresso della progettazione e sviluppo sono:

- le richieste dirette dei clienti
- i materiali di analisi dei bisogni, a livello settoriale, aziendale, individuale, realizzati da enti esterni e normalmente reperibili, o realizzati direttamente,
- i risultati, in termini di valutazione di efficacia/efficienza, miglioramento delle competenze individuali ed aziendali, dei servizi già erogati.

Fasi	Responsabilità	Modalità operativa
Analisi fabbisogni del cliente	Responsabile commerciale e account	Registrata in RFP: il format di RFP è stabilito con il responsabile commerciale, ed utilizzato da tutti gli Account e dai Planner per schematizzare il brief preso e focalizzarsi sul project plan e coinvolgere i fornitori

I documenti di ingresso della progettazione sono **archiviati in modo reperibile nel percorso di archiviazione sales descritto nelle procedure e poi salvati in cartelle ad hoc per ogni cliente/prospect.**

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo.

Il documento conclusivo della fase di progettazione è il progetto. La caratteristica comune è che, in ogni caso, il progetto deve contenere una parte descrittiva del contenuto del servizio ed una parte economica.

Le modalità di realizzazione della progettazione sono definite nell'apposita P. Le responsabilità per la predisposizione della progettazione sono sempre della Direzione.

7.3.4 Riesame, verifica e validazione della progettazione e sviluppo.

Connecto utilizza per riesame, verifica e validazione della progettazione i significati di seguito proposti.

- *Riesame della progettazione.*

Analisi critica, esauriente e sistematica del progetto al fine di verificare la capacità dello stesso di soddisfare i requisiti qualitativi e quantitativi, espressi ed impliciti del cliente, nonché i requisiti interni dell'organizzazione. Il riesame della progettazione deve consentire di valutare quanto progettato rispetto ai requisiti della qualità stabiliti in fase di riesame del contratto/ordine. Il riesame della progettazione deve individuare eventuali problemi e proporre soluzioni adeguate. Il riesame della progettazione può essere effettuato nelle diverse fasi della progettazione: esso può dar luogo alla modifica della progettazione che, in genere, si configura come miglioramento del disegno del progetto. Il riesame della progettazione richiede la valutazione delle risorse e dei fornitori, la valutazione di programmi formativi, unità didattiche, metodologia didattica.

- **Verifica della progettazione**
La verifica della progettazione richiede la valutazione, tramite evidenze oggettive, che quanto richiesto dal cliente, a livello contrattuale e/o a seguito dell'analisi dei bisogni, sia stato soddisfatto. Ciò può avvenire, ad esempio, verificando la presenza, completezza ed esaustività di tutte le parti in cui il progetto deve essere articolato.
- **Validazione della progettazione.**
La validazione della progettazione richiede la conferma, tramite evidenze oggettive, che i requisiti espressi dal cliente e quelli dell'organizzazione sono stati soddisfatti, a seguito della programmazione del servizio. Tale conferma è supportata da evidenze oggettive, quali ad esempio:
 - ✓ *verifica con progetti similari,*
 - ✓ *esperienze precedenti,*
 - ✓ *confronto con requisiti in entrata e in uscita.*

I riesami e le verifiche sono gestiti direttamente dalla Direzione, secondo le modalità definite nelle specifiche procedure.

Il riesame, la verifica e la validazione dei servizi sono realizzati dalle funzioni e con le modalità operative che seguono.

Fasi	Responsabilità	Modalità operativa
Riesame della progettazione	RC/account	Registrato in percorso archiviazione sales
Verifica della progettazione	RC/account	Registrato in percorso archiviazione sales
Validazione della progettazione	Direzione	Registrato in percorso archiviazione sales

7.3.5. vedi 7.3.4

7.3.6. vedi 7.3.4

7.3.7 Gestione delle modifiche della progettazione e sviluppo.

Modifiche della progettazione e sviluppo sono previste quando il cliente richiede dei cambiamenti a progetti già approvati su elementi critici per la definizione del servizio, quali durata, costo, partecipanti, obiettivi. In questo caso la modifica della progettazione e sviluppo richiede un nuovo riesame ed una successiva verifica, sempre secondo le responsabilità definite precedentemente.

Modifiche che non mutino in modo sostanziale gli elementi critici del servizio sono da considerare aggiornamenti della progettazione di dettaglio e come tali non rientrano nella procedura di modifica della progettazione e sviluppo.

Le modifiche alla progettazione di dettaglio sono gestite secondo le modalità previste al paragrafo 7.5 del presente MQ.

7.4. Approvvigionamento

Con le procedure di approvvigionamento *Connecto* intende garantire ai propri clienti che tutte le risorse utilizzate per la realizzazione dei propri servizi siano adeguate e qualificate. Le procedure di approvvigionamento riguardano in modo particolare l'acquisto di risorse professionali esterne.

Le procedure di acquisto sono gestite direttamente dalla Direzione e/o mediante servizi comuni di gruppo (Direzione Acquisti, Direzione del Personale, Direzione Affari Legali e Societari), a seconda della natura e tipologia di prodotto/servizio acquistato. Gli acquisti sono distinguibili in acquisti di:

- Fornitori di servizi professionali (per esempio sviluppatori siti internet, art©, agenzie di viral mktg, video producers, etc.)
- risorse professionali esterne (RE)
- servizi di logistica (es. aule attrezzate, call center, etc)
- altri beni e servizi quali attrezzature e materiali di consumo.

Ogni nuovo fornitore qualificato è registrato nel DB Fornitori.

Gli approvvigionamenti delle RE sono gestiti mediante l'ausilio di apposita funzione centrale (Direzione del Personale), secondo quanto previsto nelle procedure. Come documentazione indispensabile per la qualificazione, ogni RE, deve produrre un documento di referenze aggiornato (es. curriculum vitae per i docenti).

Gli approvvigionamenti di beni e servizi sono gestiti direttamente dalla Direzione, in collaborazione con RPC, responsabile Solution Delivery e, in alcuni casi, mediante l'ausilio della funzione centrale di Gruppo (Direzione Acquisti). Vista la tipologia aziendale e funzionale di *Connecto* e le sue modalità operative, non si prevedono procedure dettagliate per l'acquisto di beni e servizi. La Direzione, o il RPC/il responsabile IT&PM su suo incarico, sono delegati ad assumere in itinere le decisioni operative opportune ad assicurare un servizio ottimale a fronte della necessità di approvvigionamento di beni e servizi, con l'eccezione delle RE.

Per l'acquisto di beni strumentali e servizi critici per la qualità dei servizi erogati, si utilizza DB Fornitori gestito dalla Direzione. Per l'acquisto delle RE si segue quanto previsto nella relativa procedura.

Per gli acquisti riguardanti i consumi correnti ed i servizi che non influiscono sulla qualità del prodotto, non si prevede la predisposizione di un albo dei fornitori qualificati.

Nella definizione dei requisiti di ammissione come fornitori di beni e servizi, per le attività a finanziamento pubblico, si fa riferimento alle disposizioni vincolanti del committente, sia per i prerequisiti di ingresso sia per la documentazione richiesta.

7.4.1 Processo di approvvigionamento.

Il processo di approvvigionamento di RE è descritto negli specifici schemi di flusso e prevede:

- la decisione della caratteristica della fornitura, sulla base delle specifiche del servizio da realizzare,
- la ricerca e l'individuazione del fornitore (richiesta di offerta, selezione delle offerte, formalizzazione dell'ordine di acquisto)
- la sorveglianza della fornitura (realizzazione del servizio).

L'acquisto di servizi professionali, da società esterne o da singoli prestatori, è realizzato attraverso la predisposizione di una lettera di incarico, che tiene conto dei vincoli imposti dal committente.

L'acquisto di beni e servizi di norma (e se i tempi operativi di svolgimento del progetto lo consentono) avviene attraverso il confronto, da parte della Direzione, di più offerte.

Per i fornitori qualificati l'inserimento definitivo nella banca dati avviene successivamente all'effettuazione della prima prestazione ed al relativo monitoraggio, con valutazione positiva.

La valutazione delle RE è effettuata annualmente.

Nelle prestazioni di docenza, o di servizi, nel caso in cui il fornitore sia una società, la valutazione va fatta sul collaboratore che materialmente effettua la prestazione; la valutazione del collaboratore diviene anche valutazione della società.

7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento.

Tutti gli approvvigionamenti debbono essere gestiti in modo documentato e, ove richiesto, *Connecto* tiene conto delle esigenze del committente.

La documentazione richiesta è costituita dalla lettera di incarico, predisposta da *Connecto* o dalla funzione del Personale di Gruppo, e dai documenti obbligatori richiesti ai fornitori (curriculum vitae per le RE). I contenuti minimi della lettera d'incarico per l'acquisto di docenza e servizi connessi con l'erogazione del servizio (tutoring, coordinamento, ecc.) sono:

- la tipologia della prestazione richiesta: progettazione, docenza, tutoring, consulenza ecc.
- il servizio a cui la prestazione si riferisce,
- la durata della prestazione in termini di ore e/o giorni,
- il corrispettivo orario, giornaliero o a forfait per la prestazione,
- il periodo di realizzazione della prestazione (data iniziale e data conclusiva),
- gli eventuali vincoli richiesti dal cliente nella realizzazione dell'intervento,
- le modalità di fatturazione della prestazione,
- i tempi di pagamento della prestazione.

La lettera di incarico è approvata dalla funzione del Personale di Gruppo e avallata da Direzione.

7.4.3 Verifica del prodotto approvvigionato.

La verifica dei prodotti approvvigionati riguarda esclusivamente l'acquisto di beni strumentali e materiali ed è effettuata come controllo all'entrata da RPC o dal singolo utente che ha in custodia il bene. Eventuali non conformità sono gestite direttamente.

I criteri di valutazione all'entrata sono:

- la corrispondenza delle specifiche dell'ordine con le specifiche della fornitura,
- la completezza della documentazione,
- le caratteristiche fisiche, l'integrità, i tempi di consegna, i servizi accessori eventualmente richiesti.

Connecto non prevede giacenza di materiale.

7.5 Attività di produzione e di erogazione di servizi.

7.5.1 Gestione delle attività di produzione e di erogazione del servizio.

Le attività di produzione ed erogazione di servizi iniziano successivamente all'accettazione del progetto/offerta da parte del cliente.

Linea 1. "Progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione multicanale, sviluppo e realizzazione di piattaforme multicanale a supporto dell'attività di formazione e media digitali".

Le attività di produzione ed erogazione contengono degli elementi ricorrenti quali:

- definizione delle risorse strutturali,
- predisposizione degli ordini di acquisto di servizi professionali inerenti alla attività di produzione servizio/prodotto offerto ed infrastrutture necessarie all'erogazione del servizio
- valutazione iniziale dei fornitori,
- microprogettazione di dettaglio del progetto
- pianificazione del servizio (il calendario delle attività o gantt)
- distribuzione degli incarichi di lavoro,
- erogazione del servizio,
- gestione organizzativa e documentale del servizio (con il monitoraggio ed il controllo dell'erogazione),
- gestione amministrativa e rendicontazione.

Linea 2. "Progettazione ed erogazione del servizio di formazione".

Le attività di produzione ed erogazione contengono degli elementi ricorrenti quali:

- gestione delle informazioni e dell'accoglienza al partecipante (informazioni iscrizioni, contatti etc.),
- definizione delle risorse strutturali,
- predisposizione degli ordini di acquisto di servizi di docenza, servizi professionali inerenti alla attività di formazione ed infrastrutture necessarie all'erogazione del servizio (es. aule attrezzate)
- valutazione iniziale dei fornitori di servizi di docenza e servizi professionali in genere,
- microprogettazione di dettaglio dell'intervento formativo quando non esaustivamente dettagliato a livello di progettazione iniziale)
- pianificazione del servizio (il calendario delle attività, per corso e/o per docente)
- distribuzione degli incarichi di lavoro,
- erogazione del servizio,
- gestione organizzativa e documentale del servizio (con il monitoraggio ed il controllo dell'erogazione),
- gestione amministrativa e rendicontazione.

In particolare, la microprogettazione è applicata in tutti i servizi (o moduli formativi), sulla base dei contenuti del progetto iniziale approvato dal cliente, qualora tali contenuti non fossero sufficientemente dettagliati a livello di progetto iniziale.

Documenti di progettazione di dettaglio, per tutti i servizi realizzati, possono comprendere in tutto o in parte:

- il programma di dettaglio dei moduli formativi e di orientamento,
- il piano per la selezione dei partecipanti, se previsto dal progetto,
- i piani delle prove, intermedie e finali, con i criteri di valutazione dei risultati (se previsti),
- i materiali didattici (testi ed esercitazioni)
- le piattaforme di erogazione utilizzate nell'ambito delle attività, la loro manutenzione ed il loro sviluppo (se previsti)

Modifiche in itinere nella progettazione di dettaglio, per aspetti che non riguardano le specifiche critiche del servizio, sono gestite dai docenti, comunicate al RPC ed ai committenti, secondo le modalità richieste da questi ultimi; esse non costituiscono modifica della progettazione. Le eventuali modifiche sono registrate nei documenti organizzativi dell'intervento.

7.5.2 Validazione dei processi produttivi e di erogazione del servizio.

Validazione dell'erogazione.

La validazione dell'erogazione richiede la conferma, tramite evidenze oggettive, che i requisiti espressi dal cliente e quelli dell'organizzazione sono stati soddisfatti, a seguito dell'erogazione del servizio. Tale conferma è supportata da evidenza oggettiva, quale per esempio

- ✓ *risultati dei questionari finali di soddisfazione ed intermedi quando previsto;*
- ✓ *relazione finale dell'intervento formativo.*

Responsabile di questa fase è la Direzione o RPC.

La validazione dei processi produttivi, nelle attività di erogazione di servizi formativi, coincide con le attività di microprogettazione e realizzazione degli interventi. Nella progettazione di dettaglio si verifica la corrispondenza tra le attività programmate e quelle previste nel progetto approvato dal cliente.

Le registrazioni della validazione dell'erogazione sono documentate nella scheda progetto e nella relazione di fine attività.

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità.

Ogni servizio formativo erogato da *Connecto* è identificato attraverso titolo e/o un codice (ad esempio quello rilasciato dall'ente finanziatore), che permette l'individuazione univoca.

Tutti i documenti riguardanti il medesimo servizio sono identificabili attraverso l'uso del codice individuale.

7.5.4 Proprietà dei clienti.

L'applicazione del requisito è relativa ad alcuni documenti e dati che possono essere trattati da *Connecto* per la attività di erogazione e rendicontazione della attività formativa ed in particolare di quella finanziata a bando. I documenti e dati sono trattati con le modalità definite, in conformità al Codice della Privacy, in modo tale da garantire la loro corretta conservazione e comunicazione nel rispetto dei diritti degli interessati. Data base e conservazione dati sono di pertinenza del CIA di RCS Mediagroup, che garantisce il pieno rispetto della normativa citata.

7.5.5 Conservazione del prodotto.

I prodotti per i quali viene effettuata la conservazione e la segnalazione del fabbisogno sono di norma essenzialmente materiali di cancelleria ed eventuali materiali specifici di consumo. Il requisito risulta pertanto non applicabile alla organizzazione.

7.6 Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e misurazione

I dispositivi di monitoraggio e misurazione utilizzati da *Connecto* sono descritti nei paragrafi 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3 e 8.2.4. Gli strumenti di controllo vengono messi a punto nella fase di progettazione.

L'azione di monitoraggio è di norma costituita da una prima fase di utilizzazione sperimentale degli strumenti di controllo finalizzata a valutarne l'efficacia, determinarne le criticità e consentirne la messa a punto.

Connecto non utilizza apparecchiature di misurazione soggette a processi di taratura. Il requisito risulta pertanto non applicabile alla organizzazione.

8. MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO.

8.1 Generalità.

Gli interventi di misurazione e controllo hanno lo scopo di garantire il mantenimento e lo sviluppo del SQ aziendale. Si basano:

- sulla rilevazione dei dati critici sui servizi erogati,
- sulla rilevazione del livello di soddisfazione dei clienti (utenti, committenti, utilizzatori) dei servizi,
- sulla rilevazione delle NC e sulle conseguenti azioni di risoluzione,
- sulle visite ispettive interne.

8.2 Monitoraggio e misurazione.

Gli interventi di monitoraggio e misurazione riguardano tutte le attività realizzate da **Connecto**. Per le attività finanziate il monitoraggio e le misurazioni sono realizzate utilizzando gli standard previsti dalle norme di accreditamento ed eventuali altri standard vincolanti richiesti dal committente per lo specifico servizio.

Obiettivo delle azioni di monitoraggio e misurazione è di garantire che i servizi erogati rispondano correttamente alle esigenze dei clienti, sia dei partecipanti sia dei committenti. Sono previsti quattro tipi di controllo, definiti in paragrafi diversi della norma:

- controllo della soddisfazione del cliente, 8.2.1.,
- audit sul SQ, 8.2.2.,
- controllo sui processi, 8.2.3.,
- controllo sui prodotti, 8.2.4.

8.2.1 Soddisfazione del cliente.

La misurazione diretta della soddisfazione del cliente è normalmente effettuata per i servizi formativi erogati, tenendo conto anche delle eventuali disposizioni dei committenti.

La misurazione diretta della soddisfazione del cliente avviene di norma nel modo che segue.

Tipologia di servizio	Modalità di rilevazione della soddisfazione del cliente
Linea 1	• Email e riunioni di allineamento e fine progetto
Linea 2	• Questionario di soddisfazione intermedio (facoltativo) e finale del corso

I questionari di soddisfazione finale ed in genere tutti gli strumenti di misurazione del grado di soddisfazione del cliente sono gestiti dal RPC e dal RQ, che decidono anche in merito alla somministrazione o meno del questionario di valutazione intermedia del servizio formativo. **Per i servizi riferiti alla linea 1 gli strumenti di misurazione sono gestiti come indicatori.**

I questionari di soddisfazione sono somministrati secondo la modalità previste dalla Direzione e dal RPC per ogni singolo corso.

Sono utilizzati come strumento di valutazione anche eventuali risultati degli audit dei clienti e la situazione dei reclami o dei suggerimenti di miglioramento dei clienti e dei partecipanti ai servizi formativi e di orientamento.

I risultati delle rilevazioni sono utilizzati come obiettivi di miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Nei casi in cui il committente abbia richiesto anche una valutazione all'ingresso, nella valutazione del livello di soddisfazione dell'utenza, si terrà conto, oltre che dei risultati dei questionari finali, anche dei livelli di aspettativa enunciati dai partecipanti in un eventuale questionario di inizio corso.

I questionari sono somministrati dagli operatori (docenti), sulla base delle indicazioni di RPC o da RPC stesso, che cura poi direttamente l'elaborazione dei dati e la loro utilizzazione e li comunica alla Direzione nel momento del Riesame.

8.2.2 Audit interno.

Gli audit interni sono condotti da personale appositamente formato secondo le prescrizioni della norma UNI EN ISO 19011:2003 e nella modalità descritta dalla specifica Procedura. Gli audit interni hanno l'obiettivo di verificare lo stato di adeguatezza del SQ di **Connecto** e di dare un supporto a tutti gli operatori per il miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Gli audit sono pianificati annualmente dalla Direzione, su proposta del RQ; il piano di audit deve prevedere almeno la realizzazione di un audit ad ogni area di attività di **Connecto**.

Il piano degli audit è redatto dal RQ ed approvato dalla Direzione. Gli audit valutano le modalità di gestione dei processi aziendali e la documentazione per la qualità. Essi sono effettuati da RE e/o da RQ secondo la norma UNI EN ISO 19011:2012; al termine dell'audit gli ispettori presenteranno una relazione finale. Gli audit presso **Connecto**, per gli aspetti di gestione del SQ, sono effettuate da collaboratori esterni.

Gli audit interni possono portare alla rilevazione di NC; in tale caso la Direzione, supportata dal RQ, procederà ad intraprendere azioni di risoluzione ed a verificarne l'attuazione e l'efficacia.

Le rilevazioni raccolte con le relazioni finali delle visite ispettive entrano a far parte del riesame periodico dello SQ aziendale di **Connecto**, condotto dalla Direzione.

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi.

Per monitoraggio e misurazione dei processi s'intende la valutazione di tutte quelle caratteristiche che incidono sull'erogazione del servizio e che devono essere monitorate per assicurare:

- i parametri richiesti da **Connecto** in sede di Riesame della Direzione (indicatori che possono fare riferimento sia ai processi di progettazione ed erogazione dei servizi sia a quelli gestionali),
- gli stati di avanzamento del progetto,
- la documentazione di progetto.

Per quanto concerne i parametri richiesti dall'ente finanziatore, il riferimento può essere dato, ove richiesto, anche da eventuali disposizioni vincolanti del committente.

I controlli di processo riguardano le caratteristiche degli utenti, la loro partecipazione al servizio, le risorse usate nell'erogazione (strutture, attrezzature, docenze).

Nel monitoraggio dei processi si prendono in esame i risultati finali ottenuti con l'erogazione del servizio, sintetizzati nelle relazioni finali, secondo i parametri e le modalità previste nelle varie linee di servizio. L'analisi del monitoraggio dei processi può, ovviamente, considerare anche processi che afferiscono anche all'ambito gestionale (es. relativamente alla formazione interna, alle verifiche ispettive, ecc.).

Le fasi di controllo sono definite all'interno dei flussi che dettagliano lo svolgimento delle attività per tipologia di prodotto e di commessa.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto/servizio erogato

Linea 1. "Progettazione e realizzazione di campagne di comunicazione multicanale, sviluppo e realizzazione di piattaforme multicanale a supporto dell'attività di formazione e media digitali".

La misurazione del prodotto servizio passa attraverso:

- rispetto dei tempi definiti nel gantt di progetto
- raggiungimento degli obiettivi definiti e formalizzati dalla Direzione

Linea 2. "Progettazione ed erogazione del servizio di formazione".

Il controllo di prodotto è effettuato attraverso le verifiche realizzate, secondo quanto previsto in P, durante l'erogazione del servizio e che misurano, ove richiesto dal committente, il grado di apprendimento degli utenti.

La responsabilità delle misurazioni di prodotto appartiene al RQ. Nelle attività a commessa dove non sono previste misurazioni del prodotto, la valutazione è fatta sui parametri organizzativi (es. presenze e partecipazione, rispetto dei tempi di erogazione), sui risultati per il cliente, sulla soddisfazione dei partecipanti e del committente.

Sono realizzati controlli iniziali, in itinere e finali, nelle modalità stabilite dalla Direzione e da RPC:

- i controlli iniziali hanno l'obiettivo di verificare che siano rispettate le condizioni di realizzazione previste per il servizio,
- i controlli in itinere hanno l'obiettivo di monitorare sistematicamente la fase di realizzazione del servizio, affinché siano rispettate le condizioni di realizzazione previste e per evitare il sorgere di eventuali NC,
- i controlli finali hanno l'obiettivo di rilevare i parametri di valutazione del servizio, per la rendicontazione e per le azioni di miglioramento.

I dati dei controlli iniziali, in itinere e finali, sono raccolti da RPC, con la collaborazione del RQ.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme.

Connecto prevede modalità di rilevazione e gestione delle NC. In particolare le NC potranno essere rilevate, come risultato negativo, in alcune procedure specifiche dello SQ, e cioè:

- la valutazione della soddisfazione del cliente (8.2.1.),
- i risultati degli audit interni (8.2.2.),
- il controllo di processo (8.2.3.),
- il controllo di prodotto (8.2.4.),
- i reclami del cliente.

I reclami e le segnalazioni possono essere raccolte da qualsiasi operatore di **Connecto** e comunicate alla Direzione. Per reclamo è intesa una NC rispetto ai documenti contrattuali stipulati con il cliente, sia verbale sia scritta. Sono invece considerate segnalazioni i rilievi fatti dai clienti su aspetti del servizio erogato non contrattualmente vincolanti, ma che hanno una possibile influenza sulla qualità del servizio stesso.

Annualmente il RQ verifica l'entità dei reclami ricevuti. Tutti i reclami sono registrati.

Le NC, rilevate dagli operatori interni, possono riguardare il controllo di processo, il controllo di prodotto, la soddisfazione del cliente. Possono essere altresì rilevate con gli audit interni.

La NC sulla base delle valutazioni di soddisfazione del cliente si verifica, ed è evidenziata, quando i giudizi riportati risultano al di sotto degli standard definiti dalla Direzione. In una prima fase sperimentale e di monitoraggio è definito dalla Direzione un valore di accettabilità per ogni criterio di valutazione riportato sul questionario di soddisfazione del cliente. Al termine della fase sperimentale, della durata di un anno, saranno definiti i livelli di accettabilità richiesti per ritenere i servizi conformi.

Nel caso di NC rispetto agli standard Direzione ed RQ analizzano le cause ed applicano delle AC per risolvere il problema in modo definitivo.

La NC può riguardare non solo il servizio erogato, ma anche la funzionalità delle strutture e delle attrezzature utilizzate per l'erogazione del servizio. E' considerata NC quando incide in modo determinante nella qualità del servizio; è considerata semplice segnalazione quando il non funzionamento non pregiudica le modalità di erogazione del servizio definite contrattualmente.

Non conformità rilevate nel controllo di processo

La rilevazione delle NC di processo è effettuata direttamente dagli operatori che hanno la responsabilità del controllo; le NC sono registrate sui documenti normalmente utilizzati per il monitoraggio dei processi. Il RPC, con il coinvolgimento del RQ, prende in esame la NC e mette in pratica delle AC per evitare che nelle successive erogazioni del servizio la NC si ripeta; anche le AC sono documentate.

Non conformità da controllo di prodotto

Le NC di prodotto possono riguardare risultati al di sotto dei livelli di accettabilità definiti nelle prove di valutazione delle competenze acquisite dai partecipanti. Le NC sono rilevate dalla RE (docente) e comunicate alla Direzione ed al RQ. Risultati negativi richiedono una riprogrammazione dell'attività didattica.

Non conformità da reclami del cliente

S'intende come NC tutto ciò che disattende le caratteristiche del servizio definito contrattualmente e richiesto in modo vincolante dal committente.

Tutti i reclami, raccolti da qualunque operatore, devono essere comunicati al RQ, che li formalizza come NC e li tratta conseguentemente. Le modalità di gestione delle NC sono specificate nella procedura "Gestione delle non conformità, azioni correttive e preventive".

8.4 Analisi dei dati

I dati di monitoraggio utilizzati da **Connecto** sono, per le attività a finanziamento pubblico, quelli definiti in modo vincolante dal committente, unitamente a quelli inerenti la soddisfazione del cliente. I dati di monitoraggio sono utilizzati anche come dati di base per azioni di miglioramento organizzativo.

I dati utilizzati riguardano le tipologie dei clienti committenti e finanziatori, i partecipanti ai servizi formativi, la tipologia, i volumi ed i risultati dei servizi formativi erogati, il personale interno, i fornitori esterni. I dati sono raccolti presso **Connecto**. Per la raccolta e l'elaborazione dei dati non è normalmente prevista alcuna analisi statistica che richieda particolari competenze.

8.5. Miglioramento.

8.5.1 Miglioramento continuo.

Il SQ di **Connecto** si pone l'obiettivo del miglioramento continuo dei servizi erogati. Annualmente la Direzione, all'interno delle attività di riesame, individua gli obiettivi di miglioramento per le aree operative e per le diverse tipologie di servizi.

La verifica degli obiettivi di miglioramento è effettuata con il riesame della Direzione. Qualora gli obiettivi definiti non fossero raggiunti si svolge una verifica approfondita delle cause che deve portare ad AC, compreso eventuali revisioni degli standard preventivati.

Il miglioramento è definito individuando, per ogni attività o servizio preso in esame, degli obiettivi misurabili. I nuovi obiettivi sono formalizzati e portati a conoscenza degli operatori; sono individuate responsabilità e modalità di documentazione dei risultati del miglioramento.

Sono strumento di miglioramento anche le AC e le AP, realizzate nelle modalità previste dalla procedura *Gestione delle non conformità, azioni correttive e preventive*.

8.5.2 Azioni correttive

Le AC sono innescate da:

- analisi delle cause delle NC,
- reclami dei clienti,
- risultati di verifiche ispettive,
- risultati di analisi di parametri non congruenti a quelli richiesti per l'accreditamento.

Essi trovano la loro origine in:

- inadeguatezza delle procedure (le procedure non rispettano la prassi operativa),
- inadeguatezza della prassi operativa,
- insufficiente livello di formazione delle risorse (le procedure correttamente documentate non sono rispettate dalle risorse aziendali)

In **Connecto** non vengono avviate AC per le NC innescate da fenomeni occasionali od errori casuali. Non sono considerate NC variazioni della programmazione di erogazione delle attività all'interno dei vincoli stabiliti dal committente.

A seguito dell'analisi delle NC, dei reclami dei clienti e di analisi costi/benefici vengono avviate opportune AC volte ad eliminare la causa o le cause delle NC al fine di evitarne il ripetersi. Tali AC sono documentate, monitorate e gestite secondo quanto definito nella specifica procedura. L'efficacia delle AC è verificata direttamente dal RQ in occasione della scadenza della risoluzione e nell'ambito del riesame della Direzione.

Ogni attività relativa alle AC è registrata dalla funzione aziendale incaricata della definizione ed implementazione con il supporto di RQ.

8.5.3 Azioni preventive.

Le AP sono finalizzate a prevenire l'insorgere di potenziali NC al fine di evitarne il verificarsi. A seguito dell'analisi delle potenziali NC e di una analisi costi/benefici vengono avviate le opportune AP.

Tali AP sono documentate, monitorate e gestite secondo quanto definito dalla specifica procedura sotto la responsabilità dell'operatore incaricato dalla Direzione. L'efficacia delle AP sono verificate dalla Direzione in occasione della scadenza della risoluzione e nell'ambito del Riesame della Direzione. Ogni attività relativa alle AP è registrata dall'operatore incaricato della definizione ed implementazione, con il supporto del RQ.