

N° 44 del Registro

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

OGGETTO

Affidamento incarico per certificato qualità ISO 9001/2000 (Vision 2000).

L'anno duemiladue, il giorno 24 (ventiquattro) del mese di Maggio, alle ore 09:00, in TARANTO e nella sede dell'Azienda;

si è riunita in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

1. Enzo MANCO	PRESIDENTE
2. Domenico ABRESCIA	Vice PRESIDENTE
3. Carlo BOSCHETTI	4. Alberto MESSINESE
5. Francesco IPPOLITO	6. Ugo TRONCONE
7. Antonio CITREA	8. Massimiliano RUSSO
9. Antonio RANUCCI	

Svolge le funzioni di Segretario del Consiglio il Sig. Cosimo Rochira

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

Il Direttore riferisce e propone quanto segue:

- Premesso che l'AMAT SpA deve acquisire la Certificazione di Qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001-2000 (Vision 2000) al fine di sviluppare iniziative specifiche sulla qualità per meglio poter definire i modi e le risorse necessarie per offrire servizi di livello ottimale alla clientela;
- Che il possesso di certificazione di qualità, rilasciata da idoneo ente certificatore, è elemento di valutazione qualitativa in sede di gare ad evidenza pubblica per il rilascio delle concessioni, giusto quanto previsto all'art. 18, comma 3, della L.R. n° 13/1999;
- Che per poter giungere ad ottenere la Certificazione di Qualità è necessario un percorso di preparazione aziendale consistente in: codifica dei processi operativi e di servizio; implementazione di nuove procedure; redazione di un manuale delle procedure; formazione del personale; preparazione a visite ispettive da parte dell'ente certificatore;
- Che al fine di poter avviare l'iter sopra descritto, che è articolato, complesso e richiede notevoli energie in termini di tempo e applicazione da parte degli addetti, è necessario che la struttura aziendale sia supportata da società specializzate nella preparazione alla procedura di rilascio della certificazione in oggetto;
- Che a tal fine in data 10 ottobre 2001 con nota prot. 4227/01 il Presidente delegò il consigliere Arch. Carlo Boschetti ad avviare un'indagine di mercato e tutte le azioni tecnicamente necessarie affinché l'AMAT spa potesse disporre di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme allo standard internazionale ISO 9001 VISION 2000;
- Che si sono proposte in azienda, presentando propri progetti in merito all'argomento, le aziende di seguito elencate:
 - ORMES CONSULTING di Genova
 - PROTEO di Piacenza;
 - PRAXI di Torino;
 - Ing. CALABRESE GIOVANNI di Mola di Bari (BA)
- Che sia dalle valutazioni tecniche che dalla segnalazione da parte dell'ASSTRA Nazionale la ORMES CONSULTING appare società specializzata nel settore delle aziende di trasporto pubblico locale;
- Tanto premesso si propone di incaricare la società Ormes Consulting per lo sviluppo del sistema di qualità aziendale e per la preparazione della certificazione di qualità dell'AMAT secondo le norme UNI EN ISO 9001-2000 (Vision 2000), rimandando a successivo provvedimento l'individuazione dell'ente certificatore.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

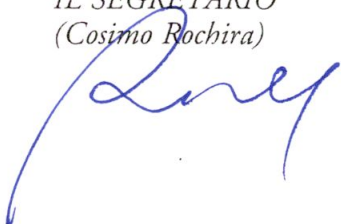
- Preso atto della relazione;
- Ritenuto indispensabile avviare l'iter procedurale per l'ottenimento della Certificazione di Qualità;
- Visto lo Statuto aziendale;

- A voti unanimi

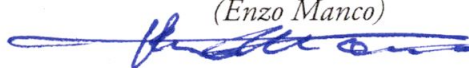
DELIBERA

- di avviare l'iter necessario ad ottenere la Certificazione di Qualità dell'Azienda per la Mobilità nell'Area di Taranto S.p.A. (AMAT SpA) secondo le norme UNI EN ISO 9001-2000 (Vision 2000);
- di affidare incarico alla società Ormes Consulting, con sede in Genova in viale Padre Santo, 5/11a per lo sviluppo e la realizzazione delle procedure necessarie all'ottenimento della predetta certificazione che sarà rilasciata da apposito ente certificatore da individuarsi in seguito;
- di impegnare la somma di Euro 31.440 al netto di IVA quale compenso per la prestazione che sarà fornita dalla predetta società Ormes Consulting la cui liquidazione avverrà secondo le seguenti modalità, previa presentazione di regolare fattura:
 - 30% dell'importo complessivo a conferimento incarico;
 - 30% dell'importo complessivo al termine delle procedure di sistema e gestionali;
 - 30% dell'importo complessivo al termine della formazione interna;
 - 10% dell'importo complessivo a visita con esito positivo dell'ente certificatore;
- di porre la somma di Euro 31.440, oltre IVA a carico del bilancio 2002;
- di incaricare il Consigliere Arch. Carlo Boschetti affinché affianchi la società Ormes Consulting nello sviluppo e nell'applicazione delle procedure necessarie all'ottenimento della Certificazione di Qualità dell'AMAT SpA.

IL SEGRETARIO
(Cosimo Rochira)



IL PRESIDENTE
(Enzo Manco)





Taranto, li 10 OTT. 2001

Prot. Pres.n.: 4227/01

Gent.mo

Arch. Carlo Boschetti

Consigliere Amat S.p.A.

e p.c. Al Direttore

Ing. Giovanni Matichecchia

S E D E

OGGETTO: Sistema Gestione Qualità

Con la presente ti delego a definire ed avviare tutte le azioni tecnicamente necessarie affinché l'AMAT S.p.A. possa tempestivamente disporre di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme allo standard internazionale ISO 9001, ed.2000.

L'idoneità del Sistema di Gestione per la Qualità l'AMAT S.p.A. dovrà essere sottoposta al riconoscimento di un organismo di certificazione accreditato secondo la norma EN 45012, al quale sarà richiesto di valutare il Sistema di Gestione della Qualità, e di rilasciare, ad esito positivo delle ispezioni, la relativa certificazione di conformità.

Pertanto, nell'ambito dei compiti che scaturiscono dalla presente delega, provvederai a:

- individuare le competenze tecniche e operative idonee alla predisposizione, all'implementazione, alla promozione, alla verifica indipendente del Sistema di Gestione per la Qualità, incluse le risorse esterne all'organizzazione che risultassero eventualmente necessarie a tal fine, e definire appropriate forme di collaborazione fra queste ultime e l'AMAT S.p.A. ;



- rappresentare le esigenze dell'AMAT S.p.A. nei riguardi delle figure incaricate di fornire supporto consulenziale (per la progettazione e la specifica formazione aziendale) e servizi certificativi;
- valutare l'adeguatezza delle ipotesi progettuali formulate con il supporto dei tecnici incaricati, nella prospettiva del rapido approntamento di un Sistema di Gestione per la Qualità efficace e della sua tempestiva certificazione di conformità;
- individuare i tecnici qualificati idonei a definire e attuare il processo di informazione, sensibilizzazione, formazione del personale dirigente, tecnico e operativo AMAT S.p.A., sui temi e sulle tecniche di gestione per la qualità, e definire le forme di collaborazione necessarie per ottenere la disponibilità efficace di tali risorse e l'efficienza delle attività ad esse affidate.

Distinti saluti.

IL PRESIDENTE

(Enzo Manco)



PROTEO

Progettazione e Tecnologie
dell'Organizzazione

PROTEO srl
Viale dei Mille, 3 29100 Piacenza
Tel. 0523.332722 r.a. Fax 331439

e-mail: proteo@agonet.it
<http://www.proteo-srl.it>

C.C.I.A.A. 126048 Piacenza
Trib. Piacenza n.12861
P. iva 01080560335
C.s.i.v. 30.000.000

Spett.le

AMAT Spa TARANTO

Alla c.a.

Dott. Carlo BOSCHETTI

Bari, 02/02/01

Egr. dott. Carlo BOSCHETTI,

ci permettiamo di sottoporre una presentazione di Proteo Srl, Società di consulenza specializzata in **organizzazione, progettazione ed implementazione per la gestione della qualità (norma UNI EN ISO 9000/14000 sistema di gestione ambientale), sistemi integrati qualità/ambiente, sistemi di controllo di gestione.**

Alleghiamo anche i profili professionali dei nostri Responsabili di commessa che pensiamo maggiormente indicati per una eventuale collaborazione con la Vs. azienda.

Fidando nella possibilità di un incontro, porgiamo i ns. più cordiali saluti,

Proteo Srl

Il Responsabile Commerciale



GRUPPO PROTEO

Progettazione e Tecnologie
dell'Organizzazione

PROTEO srl

Viale dei Mille, 3 - 29100 Piacenza

Tel. 0523.332722r.a. - Fax 0523.331439

e-mail: proteo@proteo-srl.it

www.proteo-srl.it

C.C.I.A.A. 126048

Trib. Piacenza n. 12861

P.iva 01080560335

C.s.r.l. 30.000.000

OFFERTA

AMAT SpA

**PER LA REALIZZAZIONE DI SISTEMA QUALITÀ CERTIFICABILE
SECONDO LA NORMA UNI EN ISO 9001:2000**

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	1
2. SCHEMA GENERALE DEL PROGETTO.	1
2.1 Fasi di sviluppo del progetto.....	1
2.1.1 analisi della struttura e raccolta dati.....	2
2.1.2 Progettazione del Sistema Qualità	2
2.1.3 Valutazione dell'applicazione per Sistema Qualità.....	4
2.1.4 Certificazione del Sistema Qualità.....	4
2.1.5 Varie ed eventuali aggiuntive.....	5
2.2 Argomenti del progetto	6
2.2.1 Responsabilità della direzione	6
2.2.2 Gestione risorse.....	6
2.2.3 Realizzazione del prodotto e/o servizio	6
2.2.4 Misurazioni, Analisi e Miglioramento	6
3. FASI E TEMPI DI REALIZZAZIONE.	7
3.1 Analisi della struttura organizzativa, raccolta dati e progettazione del Sistema Qualità	7
3.2 Incontri presso l'Azienda per l'informazione/formazione e la diffusione del Sistema Qualità	7
3.3 Incontri per la valutazione dell'applicazione del Sistema Qualità	7
4. PREZZI E PAGAMENTI.	8

Rev. 00



CENTRO DI PSICOLOGIA DEL LAVORO srl

Viale dei Mille, 3 - 29100 Piacenza

Tel. 0523.324601r.a. - Fax 0523.331439

cpl@proteo-srl.it



CENTRO QUALITÀ srl

Viale Aldo Moro, 16 - 40127 Bologna

Tel. 051.509992 - Fax 051.509739

cq@proteo-srl.it



PROTEO SUD srl

Viale della Resistenza, 108 - 70124 Bari

Tel. 080.5026782 - Fax 080.5648289

proteosud@proteo-srl.it



1. Introduzione.

La presente offerta è relativa ai servizi di consulenza proposti dalla società Proteo S.r.l. per la realizzazione del Sistema Qualità, impostato in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000 (Vision 2000) presso la AMAT S.p.A. che eroga servizi relativi al *trasporto urbano e suburbano*. La consulenza da noi proposta è strutturata con l'obiettivo di rivelarsi un'occasione fondamentale di razionalizzazione organizzativa per l'Azienda e perciò per la progettazione del Sistema sarà richiesto il coinvolgimento della Direzione.

Il nostro intervento dovrebbe quindi raggiungere contestualmente i seguenti obiettivi:

- Progettare un Sistema Qualità aziendale certificabile secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 (Vision 2000) da un Ente di certificazione accreditato;
- Razionalizzare l'organizzazione attraverso una chiara definizione dei compiti e delle responsabilità all'interno della struttura e ottimizzare le risorse già presenti;
- Identificare i processi e le funzioni aziendali in cui possano essere ottenuti miglioramenti significativi in termini di benefici e costi di intervento;
- Definire i dati in ingresso e in uscita dei processi e i parametri per la misurazione dei traguardi secondo l'orientamento del miglioramento continuo richiesto dalla norma.

2. Schema generale del progetto.

2.1 Fasi di sviluppo del progetto

L'attività di consulenza per l'attuazione del Sistema Qualità della AMAT S.p.A. secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 (Vision 2000), prevede un intervento strutturato nelle seguenti fasi per consentire un riferimento integrale o modulare a seconda delle esigenze dell'Azienda.

2.1.1 Analisi della struttura raccolta dati

2.1.2 Progettazione del Sistema Qualità

2.1.3 Valutazione dell'applicazione del Sistema Qualità

2.1.4 Certificazione del Sistema Qualità



2.1.1 ANALISI DELLA STRUTTURA E RACCOLTA DATI

Viene analizzata la struttura organizzativa aziendale per verificarne l'adeguatezza ai fini di una gestione di un Sistema Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2000.

Vengono analizzati i compiti e le responsabilità all'interno dell'organizzazione individuando Funzioni aziendali, dipendenze gerarchiche e funzionali e linee di interfaccia organizzativa in funzione delle risorse umane presenti incluse le eventuali collaborazioni esterne.

Viene definito un organigramma aziendale e le responsabilità in merito alla gestione di un Sistema Qualità.

La raccolta dati prosegue con l'analisi dei processi operativi aziendali inerenti l'erogazione, dall'analisi delle esigenze delle Amministrazioni Clienti, dei potenziali utenti dei servizi alla stipula di convenzioni ed accordi contrattuali, dall'approvvigionamento di risorse umane e materiali necessarie all'erogazione dei servizi, alla conduzione delle attività di assistenza e gestionali richieste dalle Amministrazioni stesse.

In questa fase verrà inoltre analizzato il sistema informativo aziendale e la documentazione gestionale di supporto alle attività di erogazione.

Questa fase prevede incontri e riunioni fra i consulenti Proteo e i Responsabili dell'Azienda in base a quanto concordato tra la ns. Società e l'Azienda.

Al termine di tale fase verrà proposto un programma di intervento che indicherà le funzioni coinvolte.

A questo punto sarà compito della Direzione dell'Azienda provvedere alla nomina del Responsabile della Qualità e del Rappresentante della Direzione, affinché sia possibile procedere con le fasi successive.

2.1.2 PROGETTAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

Tale fase prevede l'attuazione operativa del programma elaborato al punto 2.1.1.

Le attività da svolgere sono rappresentate da:

2.1.2.1 Definizione e stesura delle procedure della Qualità

2.1.2.2 Ideazione e redazione della modulistica

2.1.2.3 Eventuale completamento e/o modifica della documentazione esistente

2.1.2.4 Informazione/formazione e diffusione del Sistema Qualità

2.1.2.5 Definizione ed elaborazione del Manuale Qualità



2.1.2.1 Definizione e stesura delle procedure della Qualità

L'attività consiste nella definizione e nella stesura delle procedure del Sistema Qualità che descrivono i processi aziendali e le modalità con cui sono collegati ed i servizi o prodotti identificati dall'Azienda per essere certificati.

Per ogni processo saranno inoltre individuati i dati in ingresso ed in uscita, le modalità di misurazione per controllarne lo sviluppo e confrontarlo con gli obiettivi misurabili stabiliti e attinenti la Qualità.

In tale fase verranno scelte le soluzioni organizzative più efficaci per soddisfare i requisiti della norma, cogliendo al tempo stesso l'occasione per razionalizzare l'attuale prassi aziendale.

Le procedure, la cui stesura si renderà necessaria, in base allo studio di valutazione dell'Azienda, verranno elaborate e redatte dall'Azienda secondo le indicazioni della Società di Consulenza che effettuerà in seguito la verifica e la revisione.

Le correzioni evidenziate durante l'attività di consulenza, sia sulla documentazione esistente, che sulle nuove procedure in bozza, verranno trascritte dall'Azienda, che effettuerà la stampa nella versione definitiva. Da ora in avanti per bozza si intende la prima stesura della documentazione conforme alle norme di riferimento.

2.1.2.2 Ideazione e redazione della modulistica

L'attività consiste nella ideazione e nella redazione della modulistica mancante per registrare i dati della Qualità necessari all'attuazione del Sistema secondo la norma di riferimento. La redazione sarà effettuata dall'Azienda su indicazioni della Società di Consulenza che effettuerà la verifica e la revisione.

La modulistica già esistente viene normalmente riutilizzata e completata.

La stampa di tutta la modulistica definitiva è competenza dell'Azienda.

2.1.2.3 Eventuale completamento e/o modifica della documentazione tecnica esistente

L'attività si rende necessaria qualora la documentazione tecnica esistente non sia adeguata ai requisiti richiesti dalla nuova normativa.

L'attività consiste nell'adeguamento dal punto di vista formale dei documenti esistenti e nel loro completamento con istruzioni operative etc.

L'attività è di competenza dell'Azienda a seguito di indicazione e suggerimenti della Società di consulenza.



2.1.2.4 Informazione/formazione e diffusione del sistema qualità

Durante l'attività di consulenza vengono effettuati incontri con il personale dell'Azienda, raccolto in gruppi omogenei per processi fondamentali (Processi relativi al cliente – erogazione dei servizi controllo dei servizi - gestione delle risorse – responsabilità della Direzione), allo scopo di informare e sensibilizzare il personale stesso in merito all'applicazione di un Sistema Qualità aziendale ISO 9001:2000. Tale attività dovrà proseguire all'interno a cura del Responsabile della Qualità fino a raggiungere un sufficiente grado di coinvolgimento di tutto il personale interessato.

Questa è una fase delicata dell'intervento e occorrerà che venga seguita direttamente dalla Direzione in prima persona o da persona da essa delegata.

2.1.2.5 Definizione ed elaborazione del Manuale Qualità

L'attività prevede la stesura del Manuale Qualità che è il documento principale del Sistema Qualità aziendale. Il manuale, strutturato per processi definisce i servizi offerti verrà realizzato e redatto in bozza a cura della Società di Consulenza. Le correzioni evidenziate durante l'attività di consulenza, successivamente all'emissione della bozza, verranno trascritte dall'Azienda, che effettuerà la stampa nella versione definitiva.

Proteo Srl effettuerà comunque attività di verifica delle variazioni apportate dall'Azienda al Manuale

1.2.3 VALUTAZIONE DELL'APPLICAZIONE PER SISTEMA QUALITÀ

Ha lo scopo di portare a compimento il lavoro svolto dalla AMAT S.p.A.. Tale fase si concretizza con un Audit di pre-certificazione, che fungerà da Verifica Ispettiva Interna, come richiesto dalla Norma di riferimento, effettuata a cura dei consulenti Proteo S.r.l. con l'obiettivo di rendere l'Azienda perfettamente in grado di ricevere la visita ispettiva dell'Ente di Certificazione per ottenere l'attestato secondo la norma Uni En Iso 9001:2000.

2.1.4 CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

Tale attività prevede per l'Azienda la richiesta di certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 da parte di un Ente di certificazione accreditato.

E' prevista l'assistenza per la presentazione della domanda e se richiesto, la presenza di un consulente durante gli Audit dell'Ente di Certificazione



2.1.5 VARIE ED EVENTUALI AGGIUNTIVE

Proteo S.r.l. può fornire, su richiesta contrattuale dell'Azienda, proprie risorse per organizzare, sviluppare e gestire le seguenti attività connesse al Sistema Qualità:

- Assistenza all'implementazione del Sistema Qualità;
- Sistema informatico per la Qualità;
- Redazione della documentazione del Sistema qualità in forma definitiva (Manuale, Procedure e modulistica);
- Redazione della documentazione tecnica in genere;
- Promozione di azioni correttive a seguito delle verifiche ispettive interne e della visita ispettiva dell'ente di certificazione;
- Assistenza post-certificazione.

- Formazione del personale

Potrà essere previsto un corso di formazione rivolto ai Responsabili dell'Azienda di durata da concordare in base alle esigenze dell'Azienda a che verterà sui principi e sugli obiettivi di un sistema qualità aziendale. Durante il corso potranno essere discusse le applicazioni pratiche delle procedure di qualità e verrà presentata la modulistica prodotta nella fase precedente ed in uso presso l'Azienda.



2.2 Argomenti del progetto

L'intervento di consulenza analizzerà i seguenti argomenti in conformità alle norme citate:

2.2.1 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

Indica l'importanza che la direzione deve dare al Sistema Qualità. Saranno analizzati i compiti e le responsabilità, l'organigramma aziendale, la pianificazione, gestione e Politica della Qualità. Verrà posta particolare attenzione alla definizione dei requisiti del cliente e di legge per gli aspetti di Qualità dei prodotti e alle comunicazioni interne fra i vari livelli e funzioni interessate al Sistema Qualità.

2.2.2 GESTIONE RISORSE

Ha fondamentale importanza perché il Sistema si fonda sulle persone/risorse. Saranno analizzate le metodologie e l'efficacia dell'addestramento, delle infrastrutture e dell'ambiente di lavoro.

2.2.3 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO E/O SERVIZIO

La gestione dei processi è il punto focale del Sistema Qualità. Le normali attività operative vanno ricondotte ai processi fondamentali, secondo la nuova struttura normativa (Pianificazione della realizzazione del prodotto - Processi relativi al cliente - Progettazione e sviluppo - Approvvigionamento - Attività di produzione - Gestione dei dispositivi di monitoraggio e misurazione) e integrati secondo le nuove prescrizioni. Verranno individuati e messi a punto opportuni misuratori per permettere una gestione efficace ed efficiente commisurata alla realtà aziendale.

2.2.4 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

L'attività ha lo scopo di gestire il Sistema Qualità basandosi sull'analisi dei dati oggettivi ottenuti con la misurazione continua delle prestazioni dei processi, confrontandoli con gli obiettivi, concordati e pianificati con la direzione, rilevando gli eventuali scostamenti e pianificando le attività necessarie per il miglioramento e l'adeguamento del Sistema Qualità agli obiettivi iniziali.



3. Fasi e Tempi di realizzazione.

Le fasi ed i tempi relativi in cui è articolato il progetto, e di conseguenza gli interventi, sono le seguenti:

3.1 Analisi della struttura organizzativa, raccolta dati e progettazione del Sistema Qualità

Sono previsti circa X incontri.

3.2 Incontri presso l'Azienda per l'informazione/formazione e la diffusione del Sistema Qualità

La durata di tale fase verrà quantificata in funzione delle esigenze manifestate dall'Azienda. Prevediamo comunque circa X incontri

3.3 Incontri per la valutazione dell'applicazione del Sistema Qualità

E' previsto X incontro.

Per la fase di progettazione del Sistema Qualità (Procedure e Manuale) si prevede un periodo di mesi XX, al fine di poter giungere alla certificazione in mesi XX.



4. Prezzi e pagamenti.

Per lo svolgimento delle attività descritte nei diversi punti nel corso della presente offerta, si prevede per la AMAT S.p.A. un costo complessivo di € .

Si ricorda, come già specificato, che dal prezzo sono esclusi la stesura delle istruzioni operative, dei documenti tecnici, la formazione, le attività riportate al punto 2.1.5 (Varie ed eventuali aggiuntive) e quelle relative alla certificazione da parte dell'Ente preposto.

I documenti verranno scambiati su supporto magnetico in file formato Word per Windows Versione 2000 oppure altro formato da concordare all'atto del contratto. Le attività aggiuntive, se richieste, saranno formalizzate per iscritto e verranno valutate di volta in volta.

I prezzi esposti si intendono I.V.A esclusa.

Le spese di viaggio saranno fatturate ipotizzando un rimborso di € 0.41/ Km dalla nostra sede di Bari.

In caso di ordine è previsto il pagamento di un anticipo pari al 20% del prezzo complessivo.

Le successive fatturazioni avranno cadenza mensile, per la durata prevista di 8 mesi, sulle prestazioni effettuate ed il relativo pagamento avverrà entro 30 giorni DF a mezzo RD.

Eventuali ritardi, superiori al 50% rispetto ai tempi di certificazione previsti, dovuti ad attività imputabili all'Azienda richiederanno un adeguamento dell'offerta. Eventuali sospensioni dell'attività di consulenza dovuti ad esigenze aziendali, dovranno essere comunicati per iscritto, con un mese di anticipo, e non interromperanno comunque i pagamenti.

Le attività contrattuali si riterranno concluse con la compilazione del modulo "DISPOSIZIONI DA ATTUARE" al termine dell'ultimo incontro previsto al paragrafo 3.2. L'Azienda tale data avrà tre mesi di tempo per richiedere la Verifica Ispettiva.

L'offerta ha una validità di 30 giorni dalla data di emissione.

Ogni controversia alla quale potesse dar luogo la presente offerta, sarà di competenza esclusiva del Foro di Bari, restando convenuto che eventuali contestazioni non sospenderanno i pagamenti.

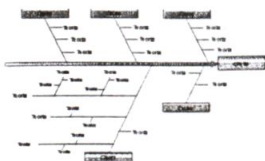
Proteo S.r.l. si impegna a non fornire a terzi notizie riservate di cui dovesse venire a conoscenza nel corso delle attività.

Bari, 08/01/2002

PROTEO S.r.l.

Un Amministratore

ing. Calabrese Giovanni



Via A. Volta, 83 - Mola di Bari
Telefono / Fax: 0804736030
Cellulare: 330939357
Ordine Ingegneri Prov. Bari nr. 2532

22 febbraio 2002

Spett. A.M.A.T.
Via C. Battisti, 657
TARANTO

Alla cortese attenzione Dell'arch. Boschetti

Oggetto: Offerte per l'affidamento del servizio di consulenza per la progettazione e implementazione di un sistema di gestione per la qualità, conforme allo standard UNI EN ISO 9001 - edizione 2000.

Egr. arch Boschetti,

con la presente faccio seguito agli incontri e colloqui avuti con Lei, con il Direttore e i Responsabili di prima linea dell'Amat, inviandoVi, in allegato, le offerte tecnica ed economica, unitamente al mio curriculum vitae.

L'offerta tecnica illustra gli aspetti metodologici e programmatici dell'intervento di consulenza, mentre quella economica valuta gli impegni da assumere ed esplicita le condizioni relative. Entrambe sono state composte con l'ausilio di società qualificate nel campo della consulenza e formazione, le quali saranno chiamate a collaborare con il sottoscritto, nel caso di conferimento dell'incarico, previa presentazione delle loro referenze ed accettazione da parte Vostra.

Distinti saluti,

Calabrese Giovanni

Allegati:

1. Offerta tecnica metodologica
2. Offerta economica
3. Curriculum vitae ing. Calabrese Giovanni

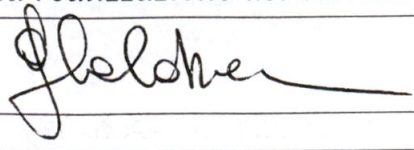
21/3

AMAT S.p.A. - TARANTO	
Prot. Attivo n°	2659
del	08 MAR. 2002
Presidente	☐
Vice Presidente	☐
Consigliere	Boschetti ☒
Direttore	☐
Direttore Amministrativo	☐
Area Contabilità e Bilancio	☐
Area Contr. App. Acq. - Magazz.	☐
Area Informatica	☐
Area Legale	☐
Area Manutenzione	☐
Area Personale	☐
Ripartizione Contratti e Appalti	☐
Ufficio Magazzini e Acquisti	☐
Ufficio Prodotti del Traffico	☐
Ufficio Ragioneria	☐
Ufficio Sintesi	☐

Ing. Giovanni Tassinari Via A. Volta, 83 - Monza (LO) 20138 Tel. 0304736530 - Fax 0304736531 e-mail: g.tassinari@ingegneri-prov.it	OFFERTA TECNICA METODOLOGICA CONSULENZA PER LA PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, CONFORME ALLO STANDARD UNI EN ISO 9001 - EDIZIONE 2000	pag. 1 di 20
---	--	--------------

INDICE

1. PREMESSE E GENERALITA'	3
1.1. INCARICHI E AUTORIZZAZIONI	3
1.2. AREE DEL PROBLEMA	3
2. ANALISI DI BASE	3
2.1. IL SETTORE E I VINCOLI	3
2.2. L'AZIENDA AMAT	3
2.2.1. <i>La sede e l'organizzazione</i>	4
2.2.2. <i>Stato di avanzamento del Sistema Qualità</i>	4
2.3. IL PROCESSO, I CLIENTI E I FORNITORI	5
3. LE MOTIVAZIONI E GLI OBIETTIVI	5
4. PRINCIPI DEL SISTEMA QUALITA' DA IMPLEMENTARE NELL'AMAT ..	6
4.1. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE	6
4.1.1. <i>Obiettivi per la qualità</i>	6
4.1.2. <i>Responsabilità ed autorità per la qualità</i>	6
4.1.3. <i>Riesame da parte dell'Alta Direzione</i>	6
4.2. PERSONALE E RISORSE MATERIALI	7
4.2.1. <i>Personale</i>	7
4.2.2. <i>Risorse materiali</i>	7
4.3. STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITA'	7
4.3.1. <i>Documentazione e registrazione della qualità</i>	8
4.3.2. <i>Verifiche ispettive interne della qualità</i>	8
4.4. INTERFACCIA CON I CLIENTI	9
5. ELEMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITA' DA IMPLEMENTARE NELL'AMAT	9
5.1. RICERCA DI MERCATO	9
5.1.1. <i>Obblighi nei confronti dei clienti</i>	10
5.1.2. <i>Elementi di base del servizio</i>	10
5.1.3. <i>Qualità nella pubblicità</i>	10
5.2. PROCESSO DI PROGETTAZIONE	10
5.2.1. <i>Responsabilità della progettazione</i>	10
5.2.2. <i>Specifiche del servizio</i>	11
5.2.3. <i>Specifiche per la realizzazione del servizio</i>	11

	
--	---

5.2.4.	<i>Specifica di controllo della qualità.....</i>	12
5.2.5.	<i>Riesame della progettazione</i>	12
5.2.6.	<i>Convalida delle specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità.....</i>	12
5.2.7.	<i>Controllo delle modifiche del servizio</i>	13
5.3.	PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO.....	13
5.3.1.	<i>Valutazione della qualità del servizio da parte della AMAT.....</i>	13
5.3.2.	<i>Valutazione della qualità del servizio da parte del cliente.....</i>	14
5.3.3.	<i>Azioni correttive per non conformità dei servizi.....</i>	14
5.3.4.	<i>Controllo del sistema per misurazioni.....</i>	14
5.4.	ANALISI E MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL SERVIZIO.....	15
5.4.1.	<i>Raccolta ed analisi dei dati.....</i>	15
5.4.2.	<i>Metodi statistici.....</i>	15
5.4.3.	<i>Miglioramento della qualità del servizio.....</i>	15
6.	REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' DI CONSULENZA	16
6.1.	ETICA PROFESSIONALE	16
6.2.	OBIETTIVI DEL PROGETTO	17
6.3.	FASI NELLE QUALI SI ARTICOLA L'INTERVENTO	17
6.4.	GRUPPO DI LAVORO.....	18
6.5.	PIANIFICAZIONE E DURATA DEL PROGETTO	18
6.6.	CONTROLLO DELLE ATTIVITA' DI FORMAZIONE E CONSULENZA	19
6.7.	ASSISTENZA POST-CERTIFICAZIONE	20

1. PREMESSE E GENERALITA'

1.1. INCARICHI E AUTORIZZAZIONI

La società per azione AMAT s.p.a. (di seguito AMAT) ha maturato l'esigenza di definire ed implementare, al proprio interno, un sistema qualità conforme alla norma Uni En Iso 9001:2000, da certificare da parte di un organismo accreditato.

A tale scopo, l'AMAT, tramite il consigliere di amministrazione arch. Boschetti, ha conferito all'Ing. Giovanni Calabrese l'incarico di presentare una offerta tecnica ed economica per la consulenza di progettazione ed implementazione del suddetto sistema.

1.2. AREE DEL PROBLEMA

L'AMAT è la società di trasporto pubblico urbano della città di Taranto. Come tale fornisce il servizio di trasporto urbano ed extraurbano a tutte le categorie di cittadini, compreso i servizi speciali di scuola-bus e trasporto di cittadini portatori di handicap.

L'Alta Direzione (Presidenza e Vice Presidenza del Consiglio di Amministrazione, Direzione) dell'AMAT, attraverso l'implementazione di un Sistema Qualità conforme alle Norme Uni En Iso 9001 e la sua successiva certificazione, chiede il riconoscimento ufficiale, su area nazionale, del livello qualitativo del servizio offerto e, nel contempo, auspica il contenimento dei costi interni, attraverso una razionalizzazione dei processi e una ottimizzazione dell'impiego delle risorse interne e d esterne.

I tempi di realizzo richiesti sono a medio termine: il sistema deve essere implementato e certificato entro 14 mesi solari, dal conferimento dell'incarico.

2. ANALISI DI BASE

Nel seguito di questo paragrafo si riportano le informazioni rilevanti sulla realtà aziendale.

2.1. IL SETTORE E I VINCOLI

Il settore nel quale la AMAT opera, è quello dei servizi pubblici, nel campo dei trasporti di persone, mediante veicoli stradali.

L'AMAT fornisce il servizio attraverso l'attivazione giornaliera di linee urbane ed extraurbane, a copertura del territorio di competenza.

Il servizio offerto è vincolato ai regolamenti e alle leggi cogenti del settore trasporto pubblico, in particolare al Decreto del Presidente del Consiglio del 30-12-98 sulla carta della mobilità e i diritti degli utenti.

Lo sviluppo del settore è legato, oltre che all'aumento dell'efficienza interna, ai seguenti fattori:

- risoluzione, da parte della Amministrazione Comunale, dei problemi cronici connessi alla viabilità urbana
- aumento degli utenti
- disponibilità di finanziamenti facilitati per l'innovazione tecnologica.

2.2. L'AZIENDA AMAT

L'AMAT è un'azienda a struttura pubblica. L'Amministrazione della Società è retta, oltre che da una struttura direzionale fissa, da un Consiglio di Amministrazione, rinnovato periodicamente. L'amministrazione è comunque accentrata ed autonoma e l'area operativa è indipendente.

Lo scopo primario dell'azienda è il miglioramento continuo del servizio, nell'ottica di soddisfacimento delle esigenze degli utenti. Per il raggiungimento di tale scopo principale, la AMAT si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

- ↳ Controllo efficienza e redditività del servizio
- ↳ Ottimizzazione dell'impiego delle risorse uomini, mezzi e attrezzature.

2.2.1. La sede e l'organizzazione

Nella sede operativa, oltre alle attività impiegate, sono svolti i servizi di deposito, pulizia e manutenzione dei veicoli.

La struttura organizzativa attuale prevede la seguente prima linea, in dipendenza della Direzione Generale:

- SERVIZIO MOVIMENTI. Ha la responsabilità di progettare, pianificare, eseguire e controllare il servizio principale del trasporto pubblico. Da questo servizio dipende la maggior parte della struttura operativa (circa 350 unità)
- OFFICINA MANUTENZIONE VEICOLI. Ha la responsabilità della pulizia ed efficienza dei veicoli di trasporto, attraverso l'esecuzione o il controllo dell'esecuzione esterna di manutenzione preventiva e straordinaria.
- SERVIZIO ACQUISTI. Ha la responsabilità degli approvvigionamenti di materiali e prestazioni e della gestione del magazzino ricambi
- SERVIZIO AMMINISTRATIVO. Ha la responsabilità della contabilità ordinaria e straordinaria fiscale ed analitica; dell'ufficio legale; della gestione retribuzioni; del sistema informatico aziendale.

Le linee strategiche di sviluppo della struttura prevedono la costituzione di ulteriori servizi di prima linea e/o staff alla Direzione, quali Assicurazione Qualità, Marketing e Innovazione tecnologica.

2.2.2. Stato di avanzamento del Sistema Qualità

La Politica e gli obiettivi relativi alla Qualità del servizio, pur essendo molto sentiti, non sono formalizzati. Manca un'assegnazione ufficiale dell'incarico di Responsabile Assicurazione Qualità con la definizione del ruolo da esercitare. La Struttura Organizzativa è ben definita, pur essendo necessario attribuire in modo preciso e formalizzato, tramite un Mansionario, le autorità e le responsabilità di tutti coloro che in azienda hanno influenza sulla qualità.

Non è predisposto un Manuale di Gestione per la Qualità né tantomeno un Manuale delle Procedure.

Non esistono procedure per la preventivazione né per il riesame degli ordini acquisiti.

Non esistono procedure per la redazione, approvazione, emissione e distribuzione dei documenti e dei dati che hanno influenza sulla qualità, compresi quelli afferenti agli approvvigionamenti.

E' opportuno definire una procedura documentata di riferimento da attivare nei casi in cui l'identificazione e rintracciabilità siano contrattualmente previste o volontariamente applicate.

Nell'ambito del sistema di gestione del processo di erogazione del servizio, non esistono evidenze oggettive che i parametri critici di erogazione e di controllo del servizio, siano formalmente definiti, approvati, monitorati.

Non sono predisposte attività per il controllo di taratura e la gestione degli strumenti di misura utilizzati.

Non esistono evidenze dello stato di controllo in accettazione e in corso di erogazione.

Non esistono procedure per la rilevazione, registrazione ed analisi delle non conformità di processo o di sistema, nonché per la gestione sistematica e documentata delle azioni preventive e correttive.

Non sono previste istruzioni o procedure che definiscano le modalità di gestione della movimentazione, immagazzinamento.

Non vengono pianificate né in pratica effettuate verifiche ispettive interne della qualità.

Non esistono una pianificazione annuale delle attività di formazione ed addestramento per tutto il personale che ha influenza sulla qualità.

Non sono previste attività specifiche per monitorare l'evolvere delle caratteristiche qualitative e dell'efficienza dei processi aziendali, né esistono procedure per la gestione e analisi dei dati statistici.

2.3. IL PROCESSO, I CLIENTI E I FORNITORI

Il prodotto che l'AMAT fornisce è fondamentalmente una serie di servizi con basso contenuto di fornitura di materiali. Nel dettaglio i servizi erogati dalla Sa sono i seguenti:

- ↳ Trasporto pubblico urbano ed extraurbano dei cittadini
- ↳ Servizio scuola-bus
- ↳ Trasporto speciale dei portatori di handicap

Clienti che usufruiscono dei servizi dell'AMAT sono:

1. L'amministrazione comunale e provinciale
2. I cittadini trasportati

Fornitori e le forniture dei quali l'AMAT si avvale sono i seguenti:

1. Forniture connesse con l'innovazione tecnologica del parco veicoli
2. Forniture per la manutenzione ordinaria e straordinaria dei veicoli di rete
3. Forniture di consulenze e formazione nei vari settori

3. LE MOTIVAZIONI E GLI OBIETTIVI

La motivazione principale che spinge l'AMAT ad implementare un adeguato Sistema Qualità, è quella di poter migliorare le prestazioni dei servizi offerti ed aumentare la soddisfazione dei clienti.

Le altre motivazioni che inducono l'azienda a investire in Qualità al proprio interno, sono le seguenti:

- a) **LA RIDUZIONE DEI COSTI:** operando il controllo sistematico del processo, e contemporaneamente impedendo la creazione di situazioni che determinano gli insuccessi, possono essere ridotti di molto i costi della non qualità. L'Alta Direzione è consapevole del fatto che la maggior spesa per mantenere attivo un Sistema Qualità e per pianificare la qualità del processo e prevenire i difetti, è ampiamente compensata dall'abbattimento dei costi della non qualità.
- b) **LA CERTIFICAZIONE DEI SISTEMI QUALITÀ:** da parte di un organismo accreditato a livello nazionale e internazionale.

L'Alta Direzione dell'AMAT si prefigge di conseguire i seguenti obiettivi per la Qualità Aziendale:

Interni:

- Rispettare a pieno i requisiti qualitativi prestabiliti per il servizio
- Perseguire il miglioramento continuo del servizio
- Aumentare l'efficienza nella prestazione del servizio
- Ridurre gli eventi e le situazioni di non conformità e i costi conseguenti

Esterni:

- Migliorare l'immagine aziendale
- Aumentare la competitività della società
- Ricercare costantemente la soddisfazione del Cliente
- Essere conformi alle norme, alle leggi e all'etica professionale.

4. PRINCIPI DEL SISTEMA QUALITA' DA IMPLEMENTARE NELL'AMAT

Il cliente deve risultare il punto focale dei tre aspetti fondamentale del Sistema Qualità dell'AMAT. Il soddisfacimento del Cliente potrà essere assicurato solo quando si raggiungerà un'armonica interazione tra:

- ⇒ Le responsabilità della direzione
- ⇒ Il personale e le risorse materiali
- ⇒ La struttura del Sistema Qualità.

4.1. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE

L'Alta Direzione dovrebbe stabilire una politica della qualità del servizio coerente con gli obiettivi. In particolare dovrebbero essere definiti:

- ⇒ Il livello del servizio da fornire
- ⇒ Gli obiettivi della qualità del servizio
- ⇒ L'approccio da adottare nel perseguire gli obiettivi della qualità
- ⇒ I ruoli del personale responsabile dell'attuazione della politica per la qualità.

4.1.1. Obiettivi per la qualità

Gli obiettivi primari dovrebbero comprendere:

- ⇒ il soddisfacimento del cliente in conformità alle norme e all'etica professionale;
- ⇒ il continuo miglioramento del servizio;
- ⇒ l'attenzione ai requisiti sociali e dell'ambiente;
- ⇒ l'efficienza nella prestazione del servizio.

L'Alta Direzione dovrebbe tradurre gli obiettivi primari in un insieme di obiettivi per la qualità e di attività connesse. Alcuni importanti obiettivi interni potrebbero essere i seguenti:

- ⇒ la chiara definizione delle esigenze dei clienti;
- ⇒ le azioni preventive e di controllo per evitare insoddisfazioni dei clienti;
- ⇒ l'ottimizzazione dei costi connessi con la qualità, in relazione al livello di servizio richiesto;
- ⇒ la creazione di un impegno collettivo per la qualità all'interno della AMAT;
- ⇒ il continuo riesame dei requisiti del servizio e dei risultati conseguiti, allo scopo di individuare opportunità di miglioramenti della qualità del servizio;
- ⇒ la prevenzione di effetti negativi indotti dall'erogazione del servizio sulla società e sull'ambiente

4.1.2. Responsabilità ed autorità per la qualità

Per conseguire gli obiettivi per la qualità, l'Alta Direzione dovrebbe stabilire una struttura per il sistema qualità idonea a realizzare l'efficace controllo, la valutazione e il miglioramento della qualità del servizio in tutti gli stadi della sua realizzazione.

Dovrebbero essere esplicitamente definite l'autorità e le responsabilità generali e specifiche di tutto il personale, la cui attività ha influenza sulla qualità del servizio.

L'Alta Direzione dovrebbe assumersi la responsabilità di assicurare che vengano determinati i requisiti del sistema qualità. Dovrebbe avere la responsabilità (o designare un proprio delegato responsabile) di assicurare che il sistema qualità sia: stabilito, verificato, continuamente oggetto di misurazione e riesame per il miglioramento.

4.1.3. Riesame da parte dell'Alta Direzione

L'Alta Direzione dovrebbe svolgere periodici riesami indipendenti e formalizzati del Sistema Qualità, al

fine di determinare la sua costante idoneità ed efficacia per l'attuazione della politica e per il conseguimento degli obiettivi della qualità. Particolare attenzione dovrebbe essere posta alla necessità o opportunità di miglioramenti. Il riesame dovrebbe essere fatto da personale competente e indipendente, che riferiscano direttamente all'Alta Direzione. Il riesame dovrebbe consistere in valutazioni ben strutturate e globali, che considerino tutte le fonti di informazioni pertinenti, ivi compresi:

- I risultati delle analisi delle prestazioni del servizio, cioè informazioni sull'efficacia e sull'efficienza globali del processo di realizzazione del servizio, nel rispondere ai requisiti del servizio e al soddisfacimento dei clienti;
- risultati delle verifiche ispettive interne sull'attuazione e sull'efficacia di tutti gli elementi del Sistema Qualità, nei conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Osservazioni, conclusioni e raccomandazioni derivanti da riesame e valutazioni dovrebbero essere presentate ad Alta Direzione in modo documentato per le necessarie azioni, al fine di stabilire un programma di miglioramenti della qualità del servizio.

4.2. PERSONALE E RISORSE MATERIALI

4.2.1. Personale

Una risorsa molto importante in ogni organizzazione è costituita dalle singole persone coinvolte. Ciò è particolarmente importante in un'organizzazione di Servizi, qual'è quella della AMAT, per la quale il comportamento e le prestazioni dei singoli individui influisce direttamente sulla qualità del servizio. Per migliorare la motivazione, lo sviluppo, la comunicazione e le prestazioni del personale, l'Alta Direzione dovrebbe:

- ⇒ selezionare il personale sulla base dell'idoneità a svolgere un determinato tipo di lavoro;
- ⇒ consentire lo sviluppo delle potenzialità di ogni individuo, mediante metodi di lavoro coerenti e creativi e con opportunità di maggior coinvolgimento;
- ⇒ assicurare che siano ben compresi i compiti da svolgere, gli obiettivi da conseguire e il modo in cui essi influiscono sulla qualità;
- ⇒ incoraggiare contributi al miglioramento della qualità tramite riconoscimenti e premi;
- ⇒ accertare periodicamente i fattori di motivazione del personale nel provvedere alla qualità del servizio;
- ⇒ attuare la pianificazione della carriera e la crescita professionale del personale
- ⇒ stabilite azioni pianificate per l'addestramento e lo sviluppo del personale.

4.2.2. Risorse materiali

Le risorse materiali richieste per l'operatività del servizio possono comprendere:

- ⇒ Mezzi, macchine, apparecchiature, impianti per erogare e controllare l'erogazione del servizio;
- ⇒ mezzi operativi quali: i sistemi di informazione;
- ⇒ apparecchiature di misure e controllo
- ⇒ documentazione tecnica e operativa.

4.3. STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ

LA AMAT dovrebbe sviluppare, documentare, attuare e mantenere aggiornato un Sistema Qualità, quale mezzo per realizzare la politica e gli obiettivi stabiliti.

Gli elementi del Sistema Qualità dovrebbero essere strutturati in modo da stabilire un adeguato controllo

tutti i processi operativi, che influiscono sulla qualità del servizio.

Sistema Qualità dovrebbe privilegiare le azioni di prevenzione per evitare l'insorgere di problemi, pur senza trascurare la capacità di risposta e di correzione degli errori, qualora si verificassero.

4.3.1. Documentazione e registrazione della qualità

tutti gli elementi del servizio, i requisiti e le prescrizioni compresi nel Sistema Qualità dovrebbero essere definiti e documentati. Un'adeguata documentazione comprende:

↳ Manuale della Qualità. Il documento dovrebbe contenere la descrizione del Sistema Qualità, come riferimento permanente; in particolare:

- gli obiettivi per la qualità;
- la struttura della AMAT e la definizione delle responsabilità;
- una descrizione del Sistema Qualità, comprendente tutti gli elementi e le prescrizioni che ne fanno parte;
- le modalità operative per la qualità adottate dalla AMAT;
- la strutturazione e la distribuzione della documentazione del Sistema Qualità.

↳ Procedure: Sono disposizioni scritte che specificano lo scopo e il campo di applicazione delle attività svolte per soddisfare le esigenze dei clienti. Esse definiscono come le attività devono essere svolte, controllate e registrate. Le procedure dovrebbero essere concordate, rese disponibili al personale e capite da tutti quelli che interagiscono con la loro applicazione.

↳ Registrazioni della qualità: Forniscono informazioni:

- sul grado di conseguimento degli obiettivi della qualità;
- sul livello di soddisfazione o insoddisfazione del cliente circa la qualità del servizio;
- sui risultati del Sistema Qualità per il riesame e il miglioramento del servizio;
- per le azioni correttive e la loro efficacia;
- sulla idoneità delle prestazioni dei Fornitori;
- sulla competenza e addestramento del personale
- sul confronto con i concorrenti.

4.3.1.1. Controllo della documentazione

tutta la documentazione dovrebbe essere leggibile, datata (incluse le date di revisione), chiara, prontamente identificabile e portare l'indicazione del suo stato di autorizzazione.

Dovrebbero essere stabiliti metodi per controllare l'emissione, la distribuzione e la revisione della documentazione. I metodi dovrebbero assicurare che i documenti siano:

- ↳ approvati da personale autorizzato;
- ↳ emessi e resi disponibili nelle aree dove l'informazione è necessaria;
- ↳ compresi da parte di coloro che devono utilizzarli;
- ↳ ritirati quando diventano superati;
- ↳ esaminati per ogni necessaria revisione.

4.3.2. Verifiche ispettive interne della qualità

Dovrebbero essere periodicamente eseguite verifiche ispettive interne per verificare l'attuazione e l'efficacia del Sistema Qualità e la sua aderenza alle specifiche del servizio, alle specifiche per la realizzazione del servizio e alle specifiche di controllo della qualità. Le verifiche ispettive interne dovrebbero essere pianificate, eseguite e registrate, in accordo con procedure scritte, da personale competente che sia indipendente dalla specifica attività o area da sottoporre a verifica.

I risultati delle verifiche ispettive dovrebbero essere documentati e presentati all'attenzione dell'Alta

zione. Il responsabile dell'attività sottoposta a verifica dovrebbe assicurare che vengano messe in atto necessarie e appropriate azioni correttive, in relazione ai risultati delle verifiche ispettive.

4. INTERFACCIA CON I CLIENTI

L'Alta Direzione dovrebbe assicurare efficaci interazioni tra i clienti e il personale della AMAT. Questo influisce in modo determinante sulla qualità del servizio percepita dai clienti.

Il personale a diretto contatto con il cliente è una importante fonte di informazione per il continuo miglioramento del processo della qualità. L'Alta Direzione dovrebbe riesaminare con regolarità i metodi usati per promuovere i contatti con i Clienti.

Comunicare efficacemente con i clienti significa ascoltarli e informarli. Si dovrebbe prestare sollecitata attenzione alle difficoltà di comunicazione o di interazione con i clienti. Queste difficoltà forniscono importanti informazioni sulle aree di miglioramento del processo di realizzazione del servizio. Per comunicare efficacemente con il cliente occorre:

- » illustrare il servizio, il suo campo di applicazione, la sua disponibilità e la celerità della realizzazione;
- » spiegare al cliente l'effetto di ogni eventuale problema e come può essere risolto;
- » provvedere mezzi adeguati e facilmente accessibili per una efficace comunicazione;
- » determinare il rapporto tra il servizio offerto e le reali esigenze del cliente.

La percezione della qualità del servizio da parte del cliente viene spesso ottenuta tramite la comunicazione con il personale e con le strutture della organizzazione di servizio.

5. ELEMENTI OPERATIVI DEL SISTEMA QUALITÀ DA IMPLEMENTARE NELL'AMAT

5.1. RICERCA DI MERCATO

L'Alta Direzione dovrebbe stabilire delle procedure per pianificare ed attuare le attività di ricerca di mercato.

Una delle responsabilità della ricerca di mercato è quella di determinare e promuovere la necessità e la domanda di un servizio. Le indagini e le interviste sono utili approcci per raccogliere informazioni sul mercato.

Elementi associati alla qualità nella ricerca di mercato dovrebbero comprendere:

- » la determinazione delle esigenze e delle aspettative del cliente in merito al servizio offerto (per esempio gusti del cliente, livello del servizio e affidabilità attesi, disponibilità, aspettative non espresse o prevenzioni dei clienti);
- » i servizi complementari;
- » le attività e le prestazioni dei concorrenti;
- » l'esame della legislazione applicabile (per esempio: relativa a salute, sicurezza e ambiente), le norme e i codici nazionali ed internazionali;
- » le analisi ed il riesame dei requisiti del cliente, dei dati sul servizio e delle informazioni sui contratti che sono stati raccolti (le sintesi dei dati analizzati dovrebbero essere trasmesse al personale preposto alla progettazione ed alla realizzazione del servizio);
- » le consultazioni con tutte le funzioni della organizzazione di servizio interessate, per confermare il loro impegno e le loro capacità di soddisfare i requisiti di qualità del servizio;
- » le nuove tecnologie e l'impatto con la concorrenza;
- » l'applicazione del controllo della qualità.

5.1.1. Obblighi nei confronti dei clienti

li obblighi della AMAT verso i clienti, come le garanzie, dovrebbero essere adeguatamente documentati. Il documento con gli obblighi dovrebbe essere esaminato prima della pubblicazione per verificare la congruenza con:

- la relativa documentazione per la qualità;
- la capacità della AMAT;
- i requisiti e i regolamenti legislativi connessi.

Questi obblighi dovrebbero essere richiamati negli elementi di base del servizio. Un efficace collegamento con il cliente è particolarmente importante, quando gli obblighi di realizzazione sono definiti in modo normale.

5.1.2. Elementi di base del servizio

Una volta presa la decisione di offrire un servizio, i risultati della ricerca di mercato, delle analisi e degli obblighi del fornitore stabiliti, dovrebbero essere raccolti in un documento, denominato "elementi di base del servizio". Tale documento definisce le esigenze dei clienti e le capacità dell'organizzazione atte a soddisfare tali esigenze e comprende un insieme di requisiti ed istruzioni che costituiscono la base per la progettazione del servizio.

5.1.3. Qualità nella pubblicità

Ogni pubblicità del servizio dovrebbe essere coerente con le specifiche del servizio e tenere conto della percezione che hanno i clienti della qualità del servizio fornito. La funzione di marketing dovrebbe tenere conto delle responsabilità legali e delle implicazioni finanziarie conseguenti alla presentazione di una pubblicità del servizio esagerata o infondata.

5.2. PROCESSO DI PROGETTAZIONE

Il processo di progettazione del servizio richiede la conversione degli elementi di base del servizio in specifiche, sia per il servizio, sia per la sua realizzazione e per il suo controllo, tenendo in considerazione i obiettivi della AMAT (cioè: politica e costi). La specifica del servizio definisce il servizio da fornire, mentre la specifica della realizzazione del servizio definisce i mezzi e le modalità per prestare il servizio. La specifica del controllo della qualità definisce le procedure per valutare e controllare le caratteristiche del servizio e della realizzazione del servizio.

5.2.1. Responsabilità della progettazione

L'Alta Direzione dovrebbe assegnare la responsabilità della progettazione del servizio ed assicurare che tutti coloro che contribuiscono al progetto siano consapevoli delle loro responsabilità nel conseguimento della qualità del servizio. La prevenzione dei difetti del servizio, a questo stadio, è meno costosa della correzione durante la realizzazione del servizio.

Le responsabilità per la progettazione dovrebbero comprendere:

- la pianificazione, la preparazione, la convalida, l'aggiornamento ed il controllo delle specifiche del servizio, della sua realizzazione e del controllo della qualità;
- la specificazione di prodotti e servizi da approvvigionare per il processo di realizzazione del servizio;
- l'esecuzione di riesami per ciascuna fase della progettazione del servizio;
- la conferma che il processo di realizzazione del servizio, così come attuato, farà rispettare gli elementi di base del servizio;
- l'aggiornamento delle specifiche del servizio, della sua realizzazione e del controllo della qualità, in funzione delle informazioni di ritorno e di altri stimoli esterni, quando necessario.

5.2.2. Specifiche del servizio

Le specifiche del servizio dovrebbero contenere una precisa e completa descrizione del servizio da fornire e includere:

- › la chiara descrizione delle caratteristiche del servizio soggette a valutazione del cliente;
- › le condizioni di accettabilità per ciascuna caratteristica del servizio.

5.2.3. Specifica per la realizzazione del servizio

La specifica per la realizzazione del servizio dovrebbe contenere le procedure per la realizzazione del servizio, con la descrizione delle modalità da seguire nel processo di realizzazione del servizio e comprendere:

- › una chiara descrizione delle caratteristiche della realizzazione del servizio, che influenzano direttamente le prestazioni del servizio;
 - › le condizioni di accettazione per ciascuna caratteristica della realizzazione del servizio;
 - › i requisiti delle risorse, con la descrizione del tipo e della quantità di apparecchiature e infrastrutture necessarie per rispettare le specifiche del servizio;
 - › la quantità e la competenza professionale del personale richiesto;
 - › l'affidamento a fornitori per l'acquisizione di prodotti e servizi.
- Le specifiche per la realizzazione del servizio dovrebbero tener conto di scopi, politica e capacità dell'organizzazione di servizi, come pure di ogni altro requisito relativo a salute, sicurezza, ambiente e altri obblighi di legge.

5.2.3.1. Procedure per la realizzazione del servizio

La progettazione del processo di realizzazione del servizio può essere utilemente effettuata suddividendo il processo in fasi di lavoro separate, con procedure che descrivono le attività svolte in ciascuna fase. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata alle interfacce fra le diverse fasi di lavoro. Esempi di fasi di lavoro connesse ai servizi sono:

- › fornire informazioni sui servizi offerti ai clienti;
- › ricevere ordinazioni;
- › stabilire prescrizioni per il servizio e per la realizzazione del servizio;
- › fatturare e riscuotere il corrispettivo per il servizio.

5.2.3.2. Qualità negli approvvigionamenti

L'approvvigionamento dei prodotti e servizi dovrebbe essere trattato con livelli di pianificazione, controllo e verifica uguali a quelli adottati per le attività interne. La AMAT dovrebbe stabilire un rapporto di collaborazione con i fornitori, che dovrebbe prevedere il ritorno di informazioni. In tale modo può essere attuato un programma di miglioramento continuo della qualità e possono essere evitate o rapidamente risolte le controversie sulla qualità.

I requisiti per gli approvvigionamenti dovrebbero almeno riguardare:

- › gli ordini di acquisto, associati a descrizioni o specifiche;
- › la selezione di fornitori qualificati;
- › gli accordi sui requisiti di qualità e di assicurazione della qualità;
- › gli accordi sui metodi di assicurazione della qualità dei prodotti e dei servizi in arrivo.

Nella selezione dei fornitori la AMAT dovrebbe considerare:

- › l'accertamento sul posto e la valutazione dell'idoneità del fornitore e/o degli elementi del suo sistema qualità necessari per garantire la qualità;
- › la valutazione di campioni del fornitore;
- › le precedenti prestazioni del fornitore e di altri consimili;
- › le esperienze di altri utilizzatori.

5.2.3.3. Identificazione e rintracciabilità del servizio

Quando applicabile, la AMAT dovrebbe identificare e registrare la provenienza di ogni prodotto o servizio, facente parte del servizio fornito, indicando le responsabilità personali per effettuare le verifiche e le altre azioni, durante il processo di realizzazione del servizio, al fine di assicurarne la rintracciabilità in caso di non conformità, reclami del cliente e obblighi di legge.

5.2.4. Specifica di controllo della qualità

Il controllo della qualità dovrebbe essere progettato come parte integrante dei processi del servizio: ricerca di mercato, progettazione e realizzazione del servizio. La specifica di controllo della qualità dovrebbe consentire l'efficace controllo di ciascun processo del servizio per assicurare che il servizio effettivamente risponda alle specifiche del servizio e soddisfi il cliente.

La progettazione del controllo della qualità implica:

- ▷ individuare le attività rilevanti in ciascun processo, che hanno significativa influenza sul servizio specificato;
- ▷ analizzare le attività rilevanti per scegliere le caratteristiche che devono essere misurate e controllate per assicurare la qualità del servizio;
- ▷ definire i metodi di valutazione delle caratteristiche scelte;
- ▷ stabilire i mezzi per influenzare e controllare le caratteristiche al fine di mantenerle entro i limiti specificati.

5.2.5. Riesame della progettazione

Al termine di ogni fase della progettazione dovrebbe essere eseguita una verifica formale e documentata dei risultati della progettazione, confrontata con quanto previsto negli elementi di base del servizio. I risultati della progettazione dovrebbero essere riesaminati al termine di ciascuna fase, per assicurare che soddisfino i requisiti previsti:

- ▷ dalla specifica del servizio, per quanto attiene le esigenze e la soddisfazione del cliente;
- ▷ dalla specifica della realizzazione del servizio, per quanto attiene le esigenze del servizio;
- ▷ dalla specifica del controllo della qualità, per quanto attiene il controllo dei processi del servizio.

Tra i partecipanti a ciascuna verifica del progetto dovrebbero essere compresi, secondo la fase da esaminare, rappresentanti di tutte le funzioni che influiscono sulla qualità del servizio. La verifica del progetto dovrebbe identificare e prevenire le aree con possibili problemi e le inadeguatezze ed avviare azioni idonee ad assicurare che:

- ▷ la specifica del servizio e le specifiche della realizzazione del servizio, una volta completate, soddisfino i requisiti del cliente;
- ▷ la specifica di controllo della qualità sia adeguata a fornire accurate informazioni circa la qualità del servizio fornito.

5.2.6. Convalida delle specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità

Si dovrebbero sottoporre a convalida i servizi nuovi o modificati, e i loro processi di realizzazione, per assicurare che essi siano stati sviluppati in modo completo e che il servizio soddisfi le esigenze dei clienti, tenendo conto in anticipo delle varie condizioni e prevedendo quelle sfavorevoli. La convalida dovrebbe essere definita, pianificata e completata prima dell'attuazione del servizio. I risultati dovrebbero essere documentati.

prima di dare inizio alla realizzazione del servizio dovrebbe essere effettuato un esame per confermare che:

- › il servizio risponda ai requisiti del cliente;
- › il processo di realizzazione del servizio sia completo;
- › le risorse (in particolare materiali e personale), necessarie a soddisfare gli obblighi del servizio, siano disponibili;
- › le modalità, le norme, le specifiche ed i disegni applicabili siano stati rispettati;
- › le informazioni da dare al cliente per l'utilizzazione del servizio siano disponibili.

Dovrebbero essere eseguite periodiche convalide per assicurare che il servizio continui a soddisfare le esigenze del cliente e sia conforme alle specifiche del servizio, per identificare miglioramenti potenziali della prestazione e nel controllo del servizio.

La ripetizione della convalida dovrebbe essere un'attività pianificata e documentata e dovrebbe tenere in considerazione le reali esperienze di esercizio; le conseguenze di modifiche indotte nel servizio e nei processi; l'impatto della sostituzione del personale; l'adeguatezza di procedure, istruzioni, guide e modifiche proposte.

5.2.7. Controllo delle modifiche del servizio

Le specifiche del servizio, della realizzazione del servizio e del controllo della qualità sono documenti di riferimento basilari per il servizio e non dovrebbero essere modificati senza dovuta motivazione ed attenzione.

L'obiettivo del controllo delle modifiche del progetto è di documentare e tenere sotto controllo le modifiche dei requisiti e dalle procedure, successivamente all'approvazione e applicazione delle specifiche iniziali. Questo controllo dovrebbe assicurare che:

- › la necessità della modifica sia stata individuata, verificata e presa in considerazione per analizzare e riprogettare la parte di servizio interessata;
- › le modifiche delle specifiche siano adeguatamente pianificate, documentate, approvate, eseguite e registrate;
- › i rappresentanti di tutte le funzioni influenzate dalle modifiche partecipino alla loro determinazione ed approvino le modifiche stesse;
- › l'impatto delle modifiche sia valutato, per assicurare che esse producano l'effetto voluto e non provochino il degrado della qualità del servizio;
- › i clienti siano informati quando le modifiche del progetto influiscono sulle caratteristiche e prestazioni del servizio.

5.3. PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

L'Alta Direzione dovrebbe assegnare specifiche responsabilità a tutto il personale che attua il processo di realizzazione del servizio, incluse le valutazioni interne e le valutazioni del cliente.

La prestazione di un servizio ai clienti comporta:

- › aderenza alle prescritte specifiche di realizzazione del servizio;
- › controllo continuo che le specifiche del servizio siano soddisfatte;
- › aggiustamento del processo, quando si verificano deviazioni.

5.3.1. Valutazione della qualità del servizio da parte della AMAT

Il controllo della qualità dovrebbe formare parte integrante delle operazioni del processo di realizzazione del servizio. Questo comprende:

- › la misura e la verifica delle attività relative ai processi fondamentali al fine di evitare tendenze indesiderabili e insoddisfazione del cliente,
- › l'autocontrollo del personale addetto alla realizzazione del servizio, come parte integrante delle misure del processo;
- › la valutazione finale all'interfaccia con il cliente per ricavare un giudizio sulla qualità del servizio fornito.

5.3.2. Valutazione della qualità del servizio da parte del cliente

La valutazione del cliente è la misura finale della qualità di un servizio. La reazione del cliente può essere immediata, ritardata o retrospettiva. Spesso la valutazione soggettiva è l'unico elemento di giudizio di un cliente sul servizio ricevuto. Di rado i clienti forniscono spontaneamente alla AMAT il loro giudizio sulla qualità del servizio. I clienti non soddisfatti spesso cessano di utilizzare o acquistare i servizi senza dare informazioni, che permetterebbero di adottare azioni correttive. Affidarsi esclusivamente ai reclami dei clienti come misura della soddisfazione del cliente, può portare a conclusioni fuorvianti.

La AMAT dovrebbe istituire valutazioni e misure continue, (su base statistica, individuando preventivamente un campione di clienti significativi) della soddisfazione del cliente. Questi accertamenti dovrebbero appurare sia le reazioni positive, sia quelle negative, e il loro probabile effetto sugli affari futuri.

La valutazione della soddisfazione del cliente dovrebbe essere focalizzata sul grado con cui gli elementi di base del servizio, le specifiche e il processo di realizzazione del servizio soddisfano le esigenze del cliente. Spesso un'organizzazione di servizi ritiene di fornire un buon servizio, mentre il cliente può non essere dello stesso avviso; ciò è indice di inadeguatezza di specifiche, processo o misurazioni.

Dovrebbe essere fatto un controllo del giudizio del cliente con la percezione e la valutazione della AMAT, relativamente al servizio offerto, per valutare la compatibilità delle due misure della qualità e la necessità di ogni appropriata azione per migliorare la qualità del servizio.

5.3.3. Azioni correttive per non conformità dei servizi

5.3.3.1. Responsabilità

L'identificazione e la segnalazione dei servizi difformi è dovere e responsabilità di ciascun membro della AMAT. Dovrebbe essere fatto ogni sforzo per identificare potenziali non conformità del servizio, prima che il cliente ne sia interessato. Responsabilità ed autorità per le azioni correttive dovrebbero essere definite nel Sistema Qualità.

5.3.3.2. Identificazione delle non conformità ed azioni correttive

Quando viene riscontrata una non conformità, dovrebbe essere svolta una azione per registrare, analizzare e correggere la non conformità. Solitamente, per le azioni correttive vi sono due stadi. Nel primo, viene svolta una azione immediata, allo scopo di soddisfare le esigenze del cliente. Nel secondo, viene effettuata una valutazione delle cause che stanno alla base della non conformità per determinare ogni azione correttiva a lungo termine, necessaria a prevenire il ripetersi del problema.

L'azione correttiva a lungo termine dovrebbe essere adeguata all'importanza e agli effetti del problema. Quando le azioni correttive vengono messe in atto, dovrebbe essere svolto un controllo per assicurarsi che esse siano efficaci.

5.3.4. Controllo del sistema per misurazioni

Dovrebbero essere stabilite procedure per il continuo controllo e adeguamento del sistema usato per misurare il servizio. Nei controlli sono compresi quelli relativi alla capacità del personale, alle procedure di misura, ad ogni modello analitico e al software utilizzati per misurare e provare. Devono essere provate

validità e l'affidabilità di tutte le misure e le prove, ivi incluse le inchieste e i questionari, riguardanti la soddisfazione del cliente. L'uso, la taratura e la manutenzione di tutte le apparecchiature per misurazioni e prove utilizzate per fornire o valutare il servizio, dovrebbero essere controllati per avvalorare le decisioni e le azioni basate sui dati di misura. Gli errori di misura dovrebbero essere controllati con i requisiti e dovrebbero essere svolte appropriate azioni, quando non risultano rispettati i requisiti di precisione e/o di deriva.

5.4. ANALISI E MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI DEL SERVIZIO

Occorrerebbe effettuare una continua valutazione del funzionamento dei processi del servizio, per individuare e perseguire attivamente le opportunità di miglioramento del servizio. Per effettuare tali valutazioni l'Alta Direzione dovrebbe stabilire e mantenere un sistema di informazioni per la raccolta e la diffusione dei dati da tutte le fonti pertinenti.

5.4.1. Raccolta ed analisi dei dati

Possono essere ottenuti dati dalle misurazioni eseguite durante la prestazione del servizio mediante:

- ▷ le valutazioni interne (comprese le attività di controllo della qualità);
- ▷ le valutazioni del cliente (compresi: le reazioni del cliente, i reclami del cliente, le informazioni di ritorno richieste);
- ▷ le verifiche ispettive della qualità.

L'analisi di questi dati fornirà la misura del conseguimento dei requisiti del servizio e indicherà le opportunità per migliorare la qualità del servizio, nonché l'efficacia e l'efficienza del servizio prestato. Per essere efficace ed efficiente, la raccolta e l'analisi dei dati deve essere un'operazione finalizzata, disciplinata e pianificata; non lasciata al caso o eseguita occasionalmente.

5.4.2. Metodi statistici

I moderni metodi statistici possono aiutare per molti versi nella raccolta o nella utilizzazione dei dati, sia per ottenere una migliore comprensione delle esigenze del cliente, per il controllo del processo, gli studi di fattibilità e le previsioni, sia per la valutazione della qualità, come supporto nel prendere decisioni.

5.4.3. Miglioramento della qualità del servizio

Dovrebbe esservi un predisposto programma per il miglioramento continuo della qualità del servizio, della efficacia e dell'efficienza dell'intero complesso delle operazioni del servizio, ivi incluso uno sforzo per individuare:

- ▷ le caratteristiche che, se migliorate, sarebbero più vantaggiose per il cliente e per la AMAT;
 - ▷ ogni variazione delle esigenze di mercato suscettibili di influire sul livello del servizio da fornire;
 - ▷ ogni deviazione dalle specifiche della qualità del servizio dovute a inefficacia o a insufficienza dei controlli del sistema qualità;
 - ▷ le opportunità per ridurre i costi, pur salvaguardando e migliorando la qualità del servizio fornito (questo richiede metodi sistematici di stima quantitativa dei costi e benefici).
- Le attività di miglioramento della qualità del servizio dovrebbero essere mirate al conseguimento di miglioramenti a breve e a lungo termine e comprendono:
- ▷ l'identificazione dei dati pertinenti da raccogliere;
 - ▷ l'analisi dei dati, dando la priorità a quelle attività che hanno il maggior impatto negativo sulla qualità del servizio;
 - ▷ le informazioni di ritorno sui risultati delle analisi verso l'area operativa, con raccomandazioni di miglioramento immediato del servizio

Ing. Giovanni Calabrese Via Volia, 83 - Mola di Bari	OFFERTA TECNICA METODOLOGICA Consulenza per la progettazione e implementazione di un sistema di gestione per la qualità, conforme allo standard UNI EN ISO 9001 - edizione 2000	N° CF4 Data 21-2-02 pag. 16 di 20
---	--	---

› i rapporti periodici con l'Alta Direzione per esami con raccomandazioni di miglioramenti al lungo termine della qualità.

L'Alta Direzione dovrebbe stimolare il personale a tutti i livelli, mediante riconoscimenti per il loro impegno e per la loro partecipazione, a contribuire al programma per il miglioramento della qualità.

6. REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITA' DI CONSULENZA

Nel corso degli interventi saranno:

- › studiate nel dettaglio tutte le procedure operative attuali utilizzate dalla AMAT.
- › definite le standardizzazioni dei processi trasferendo le stesse in documenti scritti (procedure e istruzioni del sistema di gestione per la qualità)
- › apportate tutte quelle modifiche di sistema necessarie a garantire la conformità alla norma UNI EN ISO 9001: 2000 apportate tutte le modifiche necessarie a rendere efficaci le azioni aziendali
- › rese evidenti tutte le attività (di esecuzione e di controllo qualità) mediante la predisposizione di modulistica in aggiunta, integrazione o sostituzione a quella esistente
- › implementate le novità definite "a tavolino" con la messa a punto delle opportune modifiche suggerite dai *feedback* del sistema aziendale
- › eseguite delle visite ispettive per la verifica della effettiva applicazione ed efficacia del sistema di gestione per la qualità progettato

Poiché l'istituzione di un Sistema di Gestione per la Qualità e l'elaborazione del relativo Manuale appresentano per tutte le Imprese un cambiamento culturale e di abitudini, gli interventi organizzativi vedranno coinvolti tutti i processi aziendali e tutto il personale. In accordo con gli obiettivi della Alta Direzione, particolare enfasi verrà pertanto rivolta alle fondamentali necessità di formazione, addestramento e coinvolgimento del Personale, azioni indispensabili requisiti per attuare un programma finalizzato si all'ottenimento della Certificazione, ma soprattutto rivolto alla crescita e al miglioramento dell'efficienza e quindi dei risultati aziendali.

Inoltre, sia per quanto concerne le relazioni con gli enti interni, sia per quel che riguarda i rapporti contrattuali con la sub-fornitura, si considera essenziale che lo sviluppo del Sistema di Gestione per la Qualità avvenga con il costante sostegno da parte della Direzione. In particolare, al fine di organizzare gli interventi e coordinare le attività dei formatori e dei consulenti con quelle del personale, sarà necessario che sia incaricato un referente interno per il progetto (Responsabile Qualità).

E' necessario che il Responsabile Qualità sia in modo permanente in linea con la Direzione, in grado cioè di gestire le fasi di sviluppo, certificazione e mantenimento del Sistema con la collaborazione della Direzione e dei Responsabili delle attività operanti nell'ambito della Qualità.

6.1. ETICA PROFESSIONALE

I Consulenti che interverranno fanno riferimento al codice di etica professionale della ANGQ (Associazione Nazionale per la Garanzia della Qualità), che riunisce i Consulenti per l'organizzazione dei Sistemi di Qualità.

Qualunque incarico viene svolto con l'impegno di mantenere la necessaria libertà e indipendenza di giudizio. Qualsiasi circostanza, vincolo o interesse che possano essere giudicati limitativi, anche se sopravvenuti a incarico già acquisito, verranno prontamente comunicati al Cliente.

Tutte le informazioni riguardanti l'attività e gli interessi del Cliente, acquisite durante l'espletamento degli incarichi professionali, sono considerate riservate e vincolate dal segreto professionale. Nessuna informazione e/o contenuto di documenti professionali elaborati per conto del Cliente, potranno essere divulgati, salvo previa autorizzazione scritta da parte del Cliente stesso.

6.2. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il progetto di adeguamento del Sistema di Gestione per la Qualità si basa sui seguenti obiettivi fondamentali:

-) formazione a tutti i livelli aziendali;
-) verifica all'interno della azienda di una adeguata struttura organizzativa (Organigramma) e di una chiara definizione dei ruoli (Mansionario);
-) definizione della politica generale della qualità e dei conseguenti obiettivi generali e settoriali
-) adeguamento della Documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità (Procedure Gestionali, Istruzioni Operative, etc.);
-) implementazione all'interno della azienda del Sistema di Gestione per la Qualità;
-) redazione del Manuale di Gestione per la Qualità;
-) avvio del Sistema di Gestione per la Qualità ad una gestione progressivamente autonoma;
-) supporto e assistenza durante la fase di Certificazione.

6.3. FASI NELLE QUALI SI ARTICOLA L'INTERVENTO

Fase A: Diagnosi della situazione attuale

In questa fase si eseguirà una rilevazione dettagliata della situazione della AMAT. Verranno eseguite delle puntuali valutazioni dei processi decisionali interni con individuazione delle criticità esistenti. Verranno individuate le leggi e le norme tecniche di riferimento per lo svolgimento delle attività aziendali. Verrà analizzata tutta la documentazione di sistema utilizzata al fine di verificarne la congruenza con i requisiti delle norme di riferimento.

Fase B: Formazione del personale

Oltre alla formazione e informazione continua, contestuale all'attività di supporto all'implementazione del Sistema Qualità, sarà programmato ed eseguito un intervento formativo, strutturato in tre livelli di approfondimento:

Livello 1: rivolto agli operatori dei servizi esterni (conduttori dei mezzi) e interni (manutentori). Gli obiettivi, saranno la conoscenza dei principi di base dei Sistemi qualità e i codici di comportamento (per stabilire un rapporto di fiducia e collaborazione fra i cittadini e l'AMAT). Le ore previste per questa azione formativa sono 6. Le ore uomo complessive sono 1900 (circa 350 partecipanti).

Livello 2: rivolto ai responsabili dei servizi e degli uffici e loro collaboratori. L'obiettivo principale è la conoscenza dei principi dei Sistemi Qualità e dei principi ispiratori della norma di riferimento. Le ore previste sono 20. Le ore uomo complessive sono 1000 (circa 50 partecipanti).

Livello 3: rivolto al gruppo ristretto di progetto. Obiettivi saranno la conoscenza approfondita dei sistemi qualità aziendali, della norma di riferimento e delle modalità di valutazione interna del sistema qualità implementata. Le ore previste sono 40. Le ore uomo complessive sono 400 (circa 10 partecipanti)

Fase C: Proposta di riorganizzazione aziendale dell'organizzazione produttiva

In questa fase si procederà alla ottimizzazione della struttura organizzativa aziendale e alla individuazione delle responsabilità e dei ruoli di tutto il personale coinvolto in attività aventi influenza sulla Qualità. Verrà elaborato un piano operativo necessario per implementare nella azienda un sistema di gestione per la qualità individuando gli obiettivi, le risorse e gli strumenti necessari allo sviluppo della politica per la qualità.

Fase D: Creazione di procedure gestionali conformi allo standard comunitario

In questa fase si eseguirà una rilevazione dettagliata della situazione dell'AMAT. Si imposteranno degli indicatori della Qualità per l'azienda in modo da monitorare e controllare lo stato di avanzamento del progetto. Si adegueranno tutti i settori giudicati non idonei ai requisiti richiesti dalla

Ing. Giovanni Calabrese A. Volta, 63 - Moia di Bari	OFFERTA TECNICA METODOLOGICA Consulenza per la progettazione e implementazione di un sistema di gestione per la qualità, conforme allo standard UNI EN ISO 9001 - edizione 2000.	N° CF4 Data 31-2-02 pag. 18 di 20
--	---	---

forma di riferimento. Si provvederà alla stesura delle procedure, implementandole fintantoché non sia stata evidenziata oggettiva della loro reale applicazione ed utilità.

Fase E: Elaborazione e stesura del manuale della qualità

In questa fase si armonizzeranno e si elaboreranno in un documento unitario completo i risultati ottenuti con la realizzazione delle operazioni definite nelle fasi precedenti.
Il Manuale di Gestione per la Qualità, pertanto, continua ad essere elaborato e scritto durante le fasi successive e termina con la revisione finale definitiva.

Fase F: Assistenza nella implementazione del sistema di gestione per la qualità

In questa fase si provvederà alla assistenza alla implementazione delle procedure gestionali e operative. Si provvederà altresì all'adeguamento e/o aggiornamento della documentazione sviluppata attraverso una implementazione critica continua, allo scopo di dare evidenza oggettiva della loro reale applicazione e utilità.
Saranno impostate le condizioni e i criteri di verifica interna e di mantenimento autonomo del Sistema di Gestione per la Qualità dopo la Certificazione.
Durante e al termine delle attività sopra citate verranno attuate, sviluppate e implementate delle Verifiche Ispettive che permettano di esaminare, discutere, aggiornare, modificare, proporre e verificare le politiche, le Procedure e, più in generale, lo stato di avanzamento del Progetto e l'effettivo funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

Fase G: Certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità

Verrà definito il piano operativo per la Certificazione e si procederà alla scelta dell'Ente di Certificazione più opportuno.
Il Sistema di Gestione per la Qualità implementato, verrà sottoposto alla valutazione da parte dell'Ente di Certificazione prescelto.
Il consulente fungerà da intermediaria nei confronti dell'Ente di Certificazione prescelto, richiedendo la Modulistica necessaria, supportando l'AMAT, nella formulazione della Domanda di Certificazione (compresi gli allegati questionari informativi) e presenziando la Visita Ispettiva.
Sarà effettuata la valutazione da parte dell'Ente di Certificazione della reale implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità così come descritto nel Manuale e nelle Procedure Operative.
Verrà rilasciata la Certificazione di conformità da parte dell'Ente di Certificazione.

6.4. GRUPPO DI LAVORO

Le attività di formazione e consulenza per la progettazione e implementazione del Sistema Qualità, saranno dirette e coordinate dall'Ing. Calabrese Giovanni, il quale si avvarrà della collaborazione di qualificate Società, che vantano esperienza pluriennale nei propri settori di competenza.
Nel caso di conferimento dell'incarico all'Ing. Calabrese, le Società saranno coinvolte nel progetto, previa presentazione delle loro referenze ed accettazione da parte dell'AMAT

6.5. PIANIFICAZIONE E DURATA DEL PROGETTO

Riportiamo nella tabella che segue l'impegno previsto dalla GENESIS CONSULTING per l'attuazione del progetto, articolato per attività, con la tempificazione e gli investimenti per il suo sviluppo.

FASE	DESCRIZIONE FASI	PERIODO DI ESECUZIONE (espresso in mesi effettivi)											
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
A	Diagnosi della situazione attuale												
B	Formazione del personale												
C	Proposta di riorganizzazione aziendale dell'organizzazione produttiva												
D	Creazione di procedure gestionali conformi allo standard comunitario												
E	Elaborazione del Manuale della Qualità												
F	Assistenza nella implementazione del sistema qualità												
G	Certificazione del Sistema Qualità												

mesi del programma temporali sono effettivi di lavoro al netto di tutte le interruzioni per festività, ferie o altro. Pertanto la durata complessiva del progetto sarà di quattordici mesi.

Le predette attività saranno svolte tanto presso la sede dell'AMAT, quanto (per ciò che concerne le fasi di ricerca ed elaborazione) presso gli uffici dei consulenti incaricati.

Le attività presso l'AMAT saranno svolte in giorni non festivi, dal lunedì al venerdì, in orari compresi fra le ore 8,30 e le ore 13,30. E' prevista una presenza media di due giorni per ogni settimana.

L'avvio delle attività avverrà *entro 20 (venti) giorni* dalla data di stipula del contratto o dell'ordine dell'AMAT.

5.6. CONTROLLO DELLE ATTIVITA' DI FORMAZIONE E CONSULENZA

Il monitoraggio continuo dello stato di avanzamento del progetto, permetterà un sicuro progresso delle attività intraprese che, peraltro, potranno essere attestare ovvero misurate mediante:

- la verbalizzazione di tutti gli incontri pianificati con l'indicazione del lavoro svolto e di quello da svolgersi per gli incontri successivi, compresa la attribuzione delle responsabilità nell'esecuzione dei compiti
- la definizione di un documento riepilogativo che descriva lo "stato di avanzamento del progetto ISO 9000"
- la progettazione esecutiva e di dettaglio dell'intervento formativo, da validare prima dell'erogazione
- la registrazione dei controlli e delle valutazioni degli esiti dell'intervento formativo
- la redazione di procedure e istruzioni operative scritte che, nel rispetto dei capitoli della norma UNI EN ISO 9001: 2000, descrivano in dettaglio tutte le attività aziendali orientate al processo di qualità

Ing. Giovanni Calabrese Via A. Volta, 53 - Mola di Bari	OFFERTA TECNICA METODOLOGICA Consulenza per la progettazione e implementazione di un sistema di gestione per la qualità, conforme allo standard UNI EN ISO 9001 - edizione 2000.	N° CFA Data: 21-2-02 pag. 20 di 20
--	--	--

- la redazione di un Manuale di Gestione per la Qualità che descriva la politica, gli obiettivi, l'organizzazione e la sintesi di tutto il programma Qualità
- verifiche ispettive complete periodiche, opportunamente verbalizzate, dalle quali si evinca chiaramente lo stato attuale di avanzamento del progetto con l'indicazione delle azioni correttive ritenute necessarie e opportune.

Infine, più importante, l'indicatore della validità del lavoro svolto sarà rappresentato dalla verifica finale da parte di un Ente di Certificazione accreditato dal SINCERT (ovvero con riconoscimento internazionale) il quale, verificata la conformità sia della documentazione prodotta sia del Sistema Aziendale ai requisiti di cui alla norma UNI EN ISO 9001:2000, rilascerà il relativo Certificato di Conformità.

6.7. **ASSISTENZA POST-CERTIFICAZIONE**

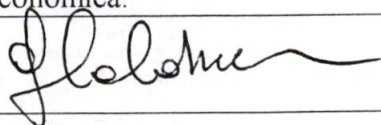
A certificazione raggiunta sarà garantita l'assistenza necessaria:

- per la messa a punto delle azioni correttive relativamente alle eventuali non conformità rilevate dall'Ente di Certificazione in sede di verifica iniziale del Sistema di Gestione per la Qualità (e pertanto riferito alla sola prima verifica iniziale dell'Ente di Certificazione)
- per la fase di avviamento post-certificazione, ovvero in affiancamento alle funzioni aziendali responsabili per una gestione autonoma del sistema implementato e certificato
- Tale ulteriore impegno valutato al massimo in n°15 (quindici) giorni solari a partire dalla data della certificazione, non comporta alcun tipo di onere aggiuntivo per l'AMAT ritenendosi lo stesso come servizio indispensabile alla definitiva e corretta messa a punto dell'intero Sistema Qualità.

Ing. Giovanni Calabrese Via A. Volta, 83 - Mola di Bari Fax: 0804736030 Cell.: 330539357 Linee Ingegneri Prov. Bari nr. 2552	OFFERTA ECONOMICA CONSULENZA PER LA PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ, CONFORME ALLO STANDARD UNI EN ISO 9001 - EDIZIONE 2000.	Nr. OF5 pag. 1 di 1
---	--	------------------------

Prestazioni incluse	1 Coordinamento, formazione e consulenza per la progettazione e implementazione di un sistema per la gestione per la qualità. Per i dettagli, vedi offerta tecnica metodologica § 6.2
Prestazioni non incluse	1 Rilascio certificazione (Ente di certificazione)
	2 Assunzione di responsabilità diretta nell'organigramma aziendale
	3 Registrazioni (verbali, rapporti o altri documenti di registrazione della Qualità, ecc.)
	4 Ricerca di mercato per il rilievo delle informazioni riportate nel § 5.1 della offerta tecnica metodologica ¹
	5 Corso per valutatori di seconda e terza parte di Sistemi di Gestione della Qualità, registrato Cepas
	6 Preparazione dell'azienda e supporto durante le verifiche di mantenimento da parte dell'Ente di certificazione
Modalità e tempi di erogazione delle prestazioni	Vedi offerta tecnica metodologica § 6.5
Importo oltre l'IVA	Euro 77.570 (settantasettemilacinquecentosettanta)
Modalità pagamento	⇒20% entro 30 gg dalla stipula del contratto ⇒20% decorsi 120 gg dalla stipula del contratto, entro i 30 gg successivi ⇒20% decorsi 240 gg dalla stipula del contratto, entro i 30 gg successivi ⇒40% a conseguimento del certificato ISO 9001: 2000, entro i 30 gg successivi. I pagamenti sono a mezzo mandato di pagamento a seguito di emissione della fattura.
Validità offerta	Due mesi dalla data della presente offerta

La prestazione, su richiesta dell'AMAT, può essere comunque eseguita nell'ambito del progetto, e affidata a società del gruppo di lavoro dell'ing. Calabrese. In questo caso occorrerà formulare una ulteriore offerta tecnica ed economica.

INDICE

1. DATI PERSONALI.....	2
2. TITOLI.....	2
3. ATTESTATI DI CORSI E SEMINARI.....	2
4. PUBBLICAZIONI.....	2
5. CONVEGNI.....	2
6. ESPERIENZE IN ATTIVITA' AZIENDALI COME DIPENDENTE.....	2
6.1. OTOMELARA - LASPEZIA (SETTORE MANIFATTURIERO MECCANICA DI PRECISIONE) (DAL 10-79 AL 9-80)	2
6.2. OTOTRASM - BARI (ORA GRAZIANO TRASMISSIONI) (SETTORE MANIFATTURIERO TRASMISSIONI MECCANICHE) (DAL 10-80 AL 9-92)	2
7. ESPERIENZE DI ATTIVITA' AZIENDALI COME CONSULENTE.....	3
7.1. PERILLI SME IMPIANTI S.P.A. - BARI (MEDIA AZIENDA DEL SETTORE COSTRUZIONI, IMPIANTI FERROVIARI E ELETTRICI) (DAL 1993 AL 1997)	3
7.2. DEDALO LITOSTAMPA S.R.L. - BARI	4
7.3. SIRET S.R.L. - BARI (MEDIA AZIENDA DEL SETTORE COSTRUZIONI E IMPIANTI ELETTRICI E TELEFONICI) (DALL'11-97 AL 9-99)	4
7.4. IMPRESA COSTRUZIONI CRISANTI - BARI (COSTRUZIONI, RISTRUTTURAZIONI, IMPIANTI) (CERTIFICATA GIUGNO 2000) :	4
7.5. ADRIATICA COSTRUZIONI MECCANICHE S.R.L.-CORATO (BARI) (PRODUZIONE MACCHINE UTENSILI) : ..	4
7.6. ELETTRICA PROGETTI DI COLETTI PIETRO (BARI) (IMPIANTI ELETTRICI)	4
7.7. DALESSANDRO IMPIANTI ELETTRICI (BARI) (IMPIANTI)	5
7.8. CESLE S.R.L. (BRINDISI) (TRASPORTO ENERGIA ELETTRICA)	5
7.9. SCUDERIA APULIA (AUTODROMO DEL LEVANTE DI BINETTO - BARI) (COMPETIZIONI AUTOMOBILISTICHE E MOTOCICLISTICHE NAZIONALI E INTERNAZIONALI):	5
7.10. CANTINE BORGO CANALE (FASANO) (CERTIFICATA ISO 9002):	5
8. CONSULENZE IN CORSO.....	5
8.1. ENTE SCUOLA EDILE TARANTO:	5
8.2. ENTE SCUOLA EDILE TARANTO:	5
8.3. ENTE SCUOLA EDILE BRINDISI:	5
8.4. PROSAL SRL (LECCE) (SOCIETÀ INGEGNERIA; PROGETTAZIONE E DIREZIONE LAVORI) :	5
9. ESPERIENZE DI DOCENZA IN FORMAZIONE PROFESSIONALE.....	5

30-11-91	6	Aggiornamento attività di formazione consulenze in corso, attività di formazione ricerca e sviluppo	Calabrese G.
17-11-91	5	Aggiornamento consulenze in corso	Calabrese G.
18-9-90	4	Aggiornamento consulenze in corso	Calabrese G.
4-10-89	3	Aggiornamento consulenze in corso	Calabrese G.
12-7-89	2	Azienda consulenze sistemi fluidici e M	Calabrese G.
22-7-89	1	Aggiornamento	Calabrese G.
1-7-88	0	Primo anno di corso	Calabrese G.
1987-88	NIV.	PRIMA ANNO DI FORMAZIONE	REDAZIONE VERIFICATO E APPROVATO

1. DATI PERSONALI

Codice Fiscale: CLB GNN 14A50 B737N
Data e luogo di nascita: 14-01-50 Bari
Lingue straniere: Inglese parlato e scritto; Francese scolastico
Recapito studio: c/o Crisanti, via Colonna n. 4 Carbonara di Bari (Bari) – tel/fax: 080 5037043
Domicilio: via A. Volta, 83 – Mola di Bari – tel./fax: 080 4736030
Telefono personale: 330 939357
E-mail: calgio@libero.it

2. TITOLI

- Laurea in Ingegneria Meccanica conseguita presso l'Università degli studi di Bari.
- Diploma di abilitazione all'esercizio della professione di Ingegnere.
- Iscrizione all'Albo degli Ingegneri della Provincia di Bari con il numero d'ordine 2532.
- Iscrizione Albo dei Consulenti tecnici del Presidente del tribunale di Bari con il numero d'ordine 1593.
- Abilitazioni alla docenza nella scuola media secondaria statale, per le classi di insegnamento "Tecnologia Meccanica" e "Disegno Tecnico".

3. ATTESTATI DI CORSI E SEMINARI

TITOLO	ENTE	ANNO
Corso "Metodologia di analisi procedurale"	Honeywell Bull – Milano	1981
Corso "Ambiente, concetti e tecniche Data Base"	Honeywell Bull – Milano	1981
Corso "Trasmissione dati e strutture reti"	Honeywell Bull – Milano	1981
Corso "Progettazione di un sistema informativo"	Honeywell Bull – Milano	1981
Corso "Conduzione e Organizzazione dell'area EDP"	Honeywell Bull – Milano	1982
Corso "Metodologia di programmazione Phos"	Honeywell Bull – Roma	1983
Corso "Diagrammazione a Blocchi strutturata"	Honeywell Bull – Milano	1987
Corso base per "Esperti di analisi delle posizioni"	Hay Group – Milano	1986
Seminario "Il sistema informativo del personale. L'automazione dei dati e dei modelli di gestione"	Hay Group – Milano	1986
Valutatore di seconda e terza parte di Sistemi di gestione della Qualità (corso registrato Cepas)	DNV knowledge Institute	2001

4. PUBBLICAZIONI

- ✎ "MRP2: il più avanzato sistema per la pianificazione e il controllo di un'azienda manifatturiera", pubblicato sulla Rivista "Il giornale dell'officina", nr. 5 1993, edizioni ETM-MILANO.

5. CONVEGNI

- ✎ Nel 1998, partecipazione al convegno "Sistemi di automazione e certificazione qualità" presso Assindustria-Bari, quale relatore di "Fornitura in assicurazione qualità degli Apparat Centrali Elettrici di Itinerario per gli impianti ferroviari".

6. ESPERIENZE IN ATTIVITA' AZIENDALI COME DIPENDENTE

6.1. OTOMELARA - LASPEZIA (settore manifatturiero meccanica di precisione) (dal 10-79 al 9-80)

- ✎ Servizio organizzazione e procedure.

6.2. OTOTRASM – BARI (ora GRAZIANO TRASMISSIONI) (settore manifatturiero trasmissioni meccaniche) (dal 10-80 al 9-92)

- ✎ Dal 1980 al 1989, responsabile dei Servizi Organizzazione, Procedure e Sviluppo Elaborazione Dati, alle dipendenze del Direttore Generale, con le principali funzioni di:
 - Assicurare la mutua congruenza delle procedure e la loro adeguatezza alle esigenze della azienda. Provvedere, in collaborazione con gli enti interessati, a definire aggiunte e/o varianti a ciascuna procedura, con particolare riguardo alle possibilità offerte dai sistemi di elaborazione dati
 - Partecipare alla definizione di organigrammi, organici e relative funzioni
 - Partecipare alle valutazioni sulla convenienza economica-funzionale dell'impiego di sistemi di elaborazione dati e definire le specifiche delle nuove procedure da meccanizzare
 - Definire mezzi di elaborazione, linguaggi di programmazione, procedure da impiegare
 - Nel Centro Elaborazione Dati, curare la creazione di nuovi servizi EDP, la manutenzione di quelli esistenti, l'esecuzione delle procedure periodiche e la gestione dei video-terminali, per i servizi in tempo reale.

Le attività principali svolte nel periodo sono state le seguenti:

- Redazione e aggiornamento manuale organizzativo (mansionario) e organigrammi

- Formalizzazione e avviamento delle seguenti principali procedure: Codifica dei materiali grezzi – Procedura di magazzino – Gestione della documentazione tecnica dei prodotti – Codifica utensili e attrezzi speciali – Gestione e controllo dei documenti tecnici di produzione – Introduzione modifiche alla documentazione tecnica di progettazione – Norma per la codifica dei disegni di serie – Norma per la compilazione e aggiornamento della distinta tecnica di progettazione – Rilevazione delle ore di manodopera diretta: trattamento della documentazione – Ordine di lavorazione: redazione, emissione e trattamento – Funzioni del capo commessa – Trattamento richieste di approvvigionamento – Procedura degli acquisti – Redazione, emissione e trattamento del rapporto di collaudo interno – Norma per la compilazione, emissione e trattamento del rapporto di scarto – Disegni dei grezzi e semilavorati: compilazione, emissione e trattamento – Raccolta dati per la liquidazione del cottimo centro dentatrici – Procedura dei magazzini materiali diretti – Codifica dei Creatori.
 - Progettazione, studio, sviluppo, avviamento e gestione delle seguenti procedure mediante sistemi di elaborazione dati: Distinta tecnica progettazione e produzione – Gestione ordini clienti – Gestione ordini di acquisto – Accettazioni materiali – Gestione magazzini – Distinta attrezzi – Magazzini attrezzi – Pianificazione a medio termine produzione – Cicli di lavorazione – Lancio e stampa ordini di lavorazione – Rilevazione sistematica avanzamento produzione – Studio per l'automazione della procedura dei preventivi prodotti – Rilevazione presenze – Liquidazione cottimo – Retribuzioni – Contabilità generale – Gestione costi per centro di spesa – Valorizzazione manodopera.
 - Avviamento del sistema Cad-Cam per la programmazione delle macchine a controllo numerico.
- ☞ Nel 1990, in previsione di assumere la responsabilità di un servizio di produzione, in formazione presso gli Uffici Tecnici e i reparti di Fabbricazione della Graziano Trasmissioni S.p.A. - Torino.
- ☞ Nel 1991, responsabile del **Servizio Logistica (Programmazione e Gestione Materiali e Programmazione Operativa Fabbricazione)**, alle dipendenze del Direttore Generale, con le principali funzioni di :
- In staff alla Direzione, definire il budget a medio e breve termine della produzione e del fatturato
 - Assicurare la pianificazione e la disponibilità nei tempi e nei modi programmati dei materiali diretti necessari alle lavorazioni e al montaggio
 - Gestire i magazzini dei grezzi e semilavorati
 - Gestire il magazzino dei prodotti finiti e assicurarne il trasporto fino alla destinazione finale
 - Assicurare la programmazione e il controllo delle attività di Fabbricazione, nel rispetto del budget di produzione prefissato.
- ☞ Nel 1992, responsabile del **Servizio Assicurazione Qualità**, con le seguenti principali funzioni:
- Essere responsabile della qualità del prodotto, pianificando e controllando le attività aziendali che ne concorrono alla realizzazione
 - Identificare gli standard qualitativi di ciascun prodotto e pianificare le azioni e le attività di controllo processo per il suo raggiungimento
 - Gestire (sviluppare e/o modificare) la documentazione (procedure e manuale della qualità) del Sistema Qualità aziendale; gestire la raccolta dati sugli eventi e situazioni non conformi
 - Pianificare ed eseguire le verifiche ispettive interne e i riesami del sistema qualità
 - Qualificare i Fornitori; eseguire presso di loro le necessarie ispezioni e verifiche
 - Rappresentare la Società (o indirizzare le corrispondenti funzioni tecniche) nei confronti dei Clienti o Enti di controllo.

7. ESPERIENZE DI ATTIVITA' AZIENDALI COME CONSULENTE

7.1. PERILLI SME IMPIANTI S.p.A. - BARI (media azienda del settore costruzioni, impianti ferroviari e elettrici) (dal 1993 al 1997)

Collaborazione di consulenza fissa part-time, nelle posizioni di **responsabile di: Sistemi Informativi e Organizzazione, Pianificazione e Controllo, Sistema Qualità**, alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato.

Le attività principali svolte sono state le seguenti:

☞ **PROGETTAZIONE E ATTUAZIONE DEL SISTEMA INFORMATICO AZIENDALE**

- analisi del sistema informativo aziendale
- progettazione nuovo sistema informatico;
- ricerca di mercato per acquisto hardware (sistema centrale con terminali) e software; contrattazione con i fornitori e definizione ordine di acquisto dell'hardware e software;
- capo progetto per l'avviamento del sistema;
- definizione sistema di classificazione dei materiali e generazione sul sistema dell'archivio relativo;
- classificazione e generazione di tutti gli altri archivi di base;
- avviamento (con formazione del personale incaricato) delle procedure di: contabilità fiscale, ordini di acquisto, ricevimento materiali, gestione dei magazzini, controllo incrociato bolla-fattura, rilievo e costi delle commesse e dei cantieri, gestione attrezzature;
- riorganizzazione procedure paghe e stipendi;

Ing. Giovanni Calabrese Ordine Ingegneri nr. 2632	ATTESTATO CIRCOLI PROFESSIONALE ING. CALABRESE G.	N° AT1 pag. 4 di 6	Data: 30-11-01 Rev.: 6
--	--	-----------------------	---------------------------

- progettazione procedura pianificazione e controllo costi; avviamento sul sistema centrale della contabilità industriale; definizione e avviamento consuntivo mensile del margine lordo industriale per ogni commessa;
 - progettazione, acquisto sviluppo software e avviamento procedura gestione lampade votive cimiteriali.
- ↳ IMPIANTI ACEI (APPARATI CENTRALI ELETTRICI DI ITINERARIO FERROVIARI)
- ricerca di mercato, trattative per l'acquisto, definizione contratto di acquisto di una macchina per il collaudo automatico degli impianti;
 - capo progetto per l'ottenimento della omologazione, della macchina suddetta e del relativo processo, alla norma tecnica 717 delle Ferrovie dello Stato.
 - ricerca di mercato per l'acquisto di un sistema CAD per la progettazione degli impianti ACEI
 - definizione, scelta e acquisto; installazione e avviamento del sistema CAD.

↳ SISTEMA QUALITA'

- interfaccia con le Direzione Qualità dei Clienti per tutte le problematiche relative al sistema qualità aziendale e alla qualità dei prodotti;
- definizione, formalizzazione e avviamento delle seguenti procedure della qualità: Disposizioni di collaudo al fornitore - Valutazione del sistema qualità del fornitore - Modalità di accettazione delle forniture e gestione delle non conformità - Controllo qualità in produzione gestione delle non conformità - Controllo documentazione tecnica di progetto e di produzione;
- definizione, formalizzazione e presentazione al cliente dei seguenti piani della qualità, relativi alle commesse di produzione: Piano generale - Piano della Progettazione - Piano degli approvvigionamenti - Piano della fabbricazione e installazione;
- progettazione del sistema qualità aziendale conforme alla norma ISO 9001 e definizione del piano per l'ottenimento della certificazione alla suddetta norma.

7.2. DEDALO LITOSTAMPA S.r.l. - BARI

- ↳ Nel 1998, consulenza tecnologica e relativa perizia riguardo i cinematismi della rotativa per la stampa di "Repubblica"

7.3. SIRET S.r.l. - BARI (media azienda del settore costruzioni e impianti elettrici e telefonici) (dall'11-97 al 9-99)

↳ SISTEMA QUALITA'

- progettazione del sistema qualità aziendale conforme alla norma ISO 9001 e definizione del piano per l'ottenimento della certificazione alla suddetta norma
- definizione e formalizzazione del Manuale della Qualità
- definizione, formalizzazione e avviamento delle seguenti procedure della qualità: Modalità ricevimenti e controllo forniture- Approvvigionamento dei materiali diretti - Disposizioni di collaudo al fornitore - Qualificazione dei fornitori- Gestione non conformità in accettazione dei prodotti - Gestione delle non conformità durante il processo - Classificazione documenti e criteri generali di controllo - Controllo documenti del sistema qualità
- definizione e formalizzazione di tutta la modulistica per la registrazione dei dati della qualità
- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9002 (certificato novembre 99).

↳ SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE

- analisi e progettazione del sistema informativo aziendale
- ricerca di mercato per acquisto hardware (sistema centrale con terminali) e software
- supporto all'avviamento dell'intero sistema.

7.4. IMPRESA COSTRUZIONI CRISANTI - BARI (costruzioni, ristrutturazioni, impianti) (certificata giugno 2000):

- progettazione sistema qualità e consulenza per preparazione alla certificazione ISO 9002
- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9002 (certificata giugno-2000)
- direzione tecnica e qualità.

7.5. ADRIATICA COSTRUZIONI MECCANICHE S.r.l.-CORATO (BARI) (produzione macchine utensili):

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione iso 9001
- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9001 (certificata maggio-2000)
- consulenza tecnica per la riorganizzazione dei disegni di progetto e per la loro trasformazione in disegni di fabbricazione.

7.6. ELETTRICA PROGETTI di COLETTI PIETRO (BARI) (impianti elettrici)

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9002

- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9002 (certificata aprile-2000)

7.7. DALESSANDRO IMPIANTI ELETTRICI (BARI) (impianti)

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9002
- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9002 (certificata luglio-2000)

7.8. CESLE s.r.l. (BRINDISI) (trasporto energia elettrica)

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9002
- assistenza alla fase di certificazione del SQ dell'azienda alla norma ISO 9002 (certificata ottobre-2000)

7.9. SCUDERIA APULIA (Autodromo del Levante di Binetto – Bari) (competizioni automobilistiche e motociclistiche nazionali e internazionali):

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9002 Servizi (prevista maggio 2001)

7.10. CANTINE BORGO CANALE (Fasano) (certificata iso 9002):

- Consulenza e assistenza per la revoca della sospensione della certificazione ISO 9002

8. CONSULENZE IN CORSO

8.1. ENTE SCUOLA EDILE TARANTO:

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9001 Servizi (prevista marzo 2002)

8.2. ENTE SCUOLA EDILE LECCE:

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9001 Servizi (prevista marzo 2002)

8.3. ENTE SCUOLA EDILE BRINDISI:

- progettazione e implementazione sistema qualità

8.4. PROSAL srl (LECCE) (società ingegneria: progettazione e direzione lavori):

- progettazione sistema qualità e consulenza per la preparazione alla certificazione ISO 9001:2000 (prevista aprile 2002).

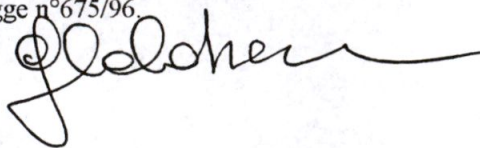
9. ESPERIENZE DI DOCENZA IN FORMAZIONE PROFESSIONALE

- ✍ Nel 1990, docente del corso "Macchine a controllo numerico" per docenti dell'ENAIP.
- ✍ Nel 1991, docente del corso di formazione regionale per diplomati, gestito dall'ENAIP, "Tecnico per la gestione aziendale".
- ✍ Dal 1992, docente di ruolo nella scuola secondaria per la classe "Tecnologia meccanica" e per gli insegnamenti di "Sistemi e automazione industriale", "Disegno, progettazione e organizzazione industriale", "Tecnologia Meccanica", "Meccanica e Macchine a Fluido".
- ✍ Nel 1995 docenza, coordinamento tecnico didattico e tutoraggio (per la fase di stage) del corso "Tecnico programmatore della produzione" per diplomandi dell'IPSIA "Archimede" di Barletta.
- ✍ Nel 1996 docenza, coordinamento tecnico-didattico e tutoraggio (per la fase di stage) del corso per diplomandi dell'IPSIA "Archimede" di Barletta "Tecniche di gestione e manutenzione dei sistemi elettronici di comando, controllo e regolazione dei processi".
- ✍ Nel 1998 progettazione, coordinamento tecnico didattico, docenza e tutoraggio (per la fase di stage) del corso per diplomati "Tecniche della Qualità nella produzione e nei servizi" gestito dal Cnipa-Puglia.
- ✍ Nel 1999 coordinamento tecnico didattico, docenza e tutoraggio (per la stage) del corso post-diploma "Tecnico progettista di sistemi qualità aziendali, conformi alle norme iso 9000", gestito dall'ITIS "Leonardo" di Mola di Bari.
- ✍ Nel 2000 progettista e coordinatore di un corso per la formazione permanente di adulti, gestito dall'ITIS "Leonardo" di Mola di Bari.

Ing. Giovanni Calabrese Ordine Ingegneri nr. 2632	ATTESTATO CURRICULUM PROFESSIONALE ING. CALABRESE G.	N° AT1 pag. 6 di 6	Data: 30-11-01 Rev.: 6
--	---	-----------------------	---------------------------

- ✚ Nel 2000, docenza nel corso "La gestione della qualità nell'impresa edile", presso l'Ente Scuola Edile Taranto.
- ✚ Nel 2001, docenza (per il modulo DATA BASE) nel corso per il conseguimento della Patente Europea (ECDL), gestito dall'ITIS "Leonardo" di Mola di Bari
- ✚ Nel 2001 progettazione e coordinamento corso formazione per adulti, gestito dall'ITIS "Leonardo" di Mola di Bari.

Autorizzazione al trattamento- Il sottoscritto Calabrese Giovanni, esprime il consenso al trattamento dei dati personali, ai sensi della legge n°675/96.



ORGANIZZAZIONE · INFORMATICA · VALUTAZIONI e PERIZIE · RISORSE UMANE

ASBAT S.p.A. - TARANTO

Prot. Arrivo n° 2394

del 02 MAR. 2002

☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Presidente
Direttore Amministrativo
Sindacato
Risorse Umane
Finanze
Area Contabilità e Bilancio
Area Contr. App. Acq. Magazz.
Area Informatica
Area Legale
Area Movimento
Area Personale
Ripartizione Controlli e Aspetti
Ufficio Magazzino e Acquisti
Ufficio Prodotti del Traffico
Ufficio Raggiopertita
Ufficio Sinistri

Ns. Rif: MLV/ps 144
Bari 1 marzo 2002

SPETT.LE
A.M.A.T. S.p.A.

Azienda per la Mobilità nell'Area di Taranto
Viale C. Battisti 657
74100 TARANTO

Oggetto.: Proposta per la progettazione ed implementazione di un sistema di qualità conforme allo standard ISO 9001: 2000 (VISION 2000)

Le sottoscritte Società:

PRAXI S.P.A., con sede legale in Torino Corso Vittorio Emanuele n. 3 C.F. e P. IVA 01132750017, iscritta presso il Tribunale di Torino al n. 436/75 e presso la C.C.I.A.A. di Torino n. 493191, nella persona di Piercarlo Andreoletti, nato a Torino il 28 Luglio 1936, Legale Rappresentante

E.Q.C. S.r.l., con sede in Ivrea, Via Camillo Olivetti n. 8, C.F. e P. IVA 077234110010, iscritto presso la C.C.I.A.A. di Torino al n. 66397/99, nella persona di Luigi Bianco, nato a Casale Monferrato (AL) il 24/01/1948, Legale Rappresentante,

esprimono la seguente quotazione complessiva per il compimento di tutte le attività previste nella relazione tecnica allegata:

€ 62.000 (Euro sessantaduemila) al netto dell'IVA

La fatturazione è prevista con cadenza mensile in funzione dell'avanzamento delle attività.

Il pagamento è previsto a 30 giorni fine mese data fattura.

E' gradita l'occasione per porgere i migliori saluti.

PRAXI S.P.A.

Un Procuratore

Dott. Marcello La Volpe



SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1. DIAGNOSI DELLA SITUAZIONE ATTUALE	7
1.1 PRESENTAZIONE DEL PROGETTO.....	7
1.2 ANALISI DELLA SITUAZIONE.....	7
1.3 DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ.....	8
1.4 FORMULAZIONE DELLA POLITICA PER LA QUALITÀ.....	9
1.5 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL'ANALISI E SVILUPPO DEL PIANO OPERATIVO.....	9
1.5.1 Il Piano Operativo di sviluppo del progetto.....	10
2. CREAZIONE DELLE PROCEDURE GESTIONALI	11
2.1 FORMAZIONE INIZIALE E COMUNICAZIONE DEL PROGETTO.....	11
2.2 SVILUPPO DELLE PROCEDURE DEL SISTEMA QUALITÀ.....	11
2.3 STESURA DELLE ISTRUZIONI OPERATIVE DEL SISTEMA QUALITÀ.....	13
2.4 FORMAZIONE AL PERSONALE.....	13
3. ELABORAZIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ	15
3.1 STESURA DEL MANUALE.....	15
3.2 SCELTA DELL'ENTE CERTIFICATORE.....	15
4. ASSISTENZA NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ	16
4.1 APPLICAZIONE DELLE PROCEDURE.....	16
4.2 VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE E MESSA A PUNTO DEL SISTEMA.....	17
4.3 RIESAME DEL SISTEMA QUALITÀ E DEFINIZIONE DEL PIANO ANNUALE DELLA QUALITÀ.....	17
4.4 PRE-AUDIT DELL'ENTE CERTIFICATORE.....	18
4.5 MESSA A PUNTO FINALE E SVILUPPO PROGETTI DI MIGLIORAMENTO.....	18
4.6 VERIFICA FINALE DELL'ENTE CERTIFICATORE.....	18
4.7 EVENTUALE RECUPERO DELLE NON CONFORMITÀ.....	19
5. FORMAZIONE DEL PERSONALE	20
5.1 PRESENTAZIONE DEL PROGETTO.....	20
5.2 RISULTATI DELLA DIAGNOSI DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	20
5.3 L'ANALISI DEI PROCESSI E LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE.....	21
5.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE CON RESPONSABILITÀ GESTIONALI.....	22
5.5 FORMAZIONE AL PERSONALE DI LIVELLO INTERMEDIO.....	22
5.6 SELEZIONE E FORMAZIONE AI FORMATORI.....	23
5.7 FORMAZIONE AL PERSONALE A LIVELLO OPERATIVO E DI GUIDA.....	24
5.8 CORSO SULLE VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE.....	24
ALLEGATO 1 - TEMPISTICA	26

ALLEGATO 2	- GRUPPO DI LAVORO.....	28
ALLEGATO 3	- ALTRI SERVIZI FORNIBILI SU RICHIESTA A COMPLEMENTO DEL PROGETTO DI CERTIFICAZIONE.....	35

INTRODUZIONE

Dall'esame della situazione condotta telefonicamente con l'Ing. Matitecchia è stato possibile raccogliere gli elementi fondamentali che, associati all'esperienza sviluppata da PRAXI ed EQC nel settore del TPL, rende possibile la formulazione di questa proposta.

Attualmente AMAT ha un organico e un parco mezzi che la collocano nella categoria delle aziende di trasporto pubblico di medie dimensioni e presenta un basso livello di efficienza, standard di servizio non elevati e una scarsa sensibilità agli aspetti formali che derivano dalla storia passata. Sono però presenti spazi di miglioramento significativi su cui sta facendo leva la Direzione per conseguire recuperi di efficienza e una crescita degli standard di servizio. Il progetto di certificazione ISO 9001:2000 può rappresentare un'opportunità per contribuire al processo di miglioramento attraverso la formalizzazione delle modalità operative, il monitoraggio e la misurazione dei processi e la pianificazione delle iniziative di miglioramento.

Obiettivi del progetto

Le situazione attuale suggerisce di impostare il progetto ISO 9001:2000 con i seguenti obiettivi

- mettere l'Azienda in condizioni di ottenere la certificazione del Sistema Qualità (definito nel seguito più brevemente "Sistema Qualità) secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 entro il 2002, al fine di attivare rapidamente un sistema di monitoraggio dei processi che consenta di identificare le opportunità di miglioramento su cui focalizzare l'attenzione nel corso degli anni successivi;
- utilizzare le indicazioni della norma ISO 9001:2000 per operare una revisione dell'organizzazione e dei processi per migliorare l'efficienza e la qualità del servizio erogato;
- sviluppare la cultura della procedura, cioè la consapevolezza da parte del personale della necessità di operare secondo modalità ripetitive e formalizzate;
- mettere a punto un sistema di rilevamento dei dati del servizio (per esempio: ritardi) che possa consentire di valutare le prestazioni fornite e di migliorare l'efficacia delle attività svolte dal personale;
- sviluppare nel personale con responsabilità gestionali la capacità di analizzare i dati e ricercare soluzioni;
- contribuire a preparare l'Azienda alle gare per l'assegnazione del servizio, mettendo a disposizione di AMAT l'esperienza sviluppata in altre aziende di TPL (per es.: ACT Trieste);
- sviluppare un sistema di monitoraggio dell'andamento dei processi aziendali;

- grazie all'esperienza sviluppata nel settore, attivare un confronto con altre aziende (benchmarking) al fine di identificare le aree su cui intervenire per migliorare la competitività.

Metodologia utilizzata

La metodologia utilizzata per realizzare il Sistema Qualità è stata scelta sulla base delle informazioni raccolte e dell'esperienza sviluppata in altre Aziende di Trasporti Pubblici Locali e di numerosi altri settori merceologici.

La metodologia è mirata allo sviluppo di un progetto fortemente personalizzato che tenga conto delle specificità dell'Azienda e della situazione esistente ed in particolare:

- consenta di limitare l'impegno delle risorse interne per lo sviluppo del Sistema Qualità, ma allo stesso tempo consenta di identificare alcune figure chiave che possano divenire in futuro i punti di riferimento per la gestione della Qualità in azienda;
- valorizzi le risorse umane attraverso:
 - il coinvolgimento del personale a tutti i livelli e la sua partecipazione attiva al processo di miglioramento;
 - lo sviluppo di interventi formativi destinati a tutto il personale che veicolino l'esigenza di modificare cultura e comportamenti;
- costruisca un sistema di indicatori di processo utili al miglioramento dell'efficienza e della qualità del servizio
- minimizzi l'impegno per la stesura delle procedure grazie alla messa a disposizione di modelli di riferimento che in futuro possano rappresentare anche la base su cui costruire i confronti con le altre aziende (benchmarking).

Durante lo sviluppo del progetto, PRAXI ed EQC contribuiranno a supportare AMAT nello sviluppo del Piano Annuale della Qualità che, pur se non esplicitamente richiesto dalla norma ISO 9001:2000, rappresenta lo strumento per pianificare lo sviluppo dell'azienda, definire gli obiettivi annuali da conseguire e definire le iniziative di miglioramento.

Per il TPL, PRAXI ed EQC dispongono inoltre di un sistema di valutazione delle prestazioni e dei processi basato sui dati raccolti nel corso di attività in numerose aziende del settore per lo sviluppo di progetti di certificazione ISO 9001 e di benchmarking che consente in tempi brevissimi di identificare:

- gli scostamenti rispetto alle norme ISO 9001:2000
- la misura del livello prestazionale dei processi;
- l'identificazione delle aree critiche in termini di efficienza e di efficacia.

Questo modello sarà applicato ripetutamente durante lo sviluppo del progetto:

- durante la diagnosi della situazione attuale, per identificare le priorità di intervento;

- durante lo sviluppo del progetto (ed in particolare durante la fase di assistenza all'implementazione), per indirizzare gli sforzi verso le aree maggiormente critiche;
- alla conclusione del progetto, per formulare il Piano Annuale e identificare le opportunità di miglioramento.

Elementi qualificanti del progetto

Il progetto sviluppato nelle pagine successive è quindi stato studiato con l'obiettivo di non limitarsi al solo conseguimento del certificato, ma, soprattutto, di avviare un meccanismo di miglioramento continuo che dia i primi frutti già durante lo sviluppo del progetto. In particolare, si sottolineano:

- l'impostazione del Sistema Qualità che prende a riferimento la norma ISO 9004:2001 e non la sola ISO 9001:2000 al fine di costruire un Sistema in grado di migliorare le prestazioni aziendali;
- l'approccio concreto e personalizzato allo sviluppo del Sistema Qualità che tende a minimizzare gli adempimenti burocratici e ricerca sistematicamente soluzioni in grado di migliorare i risultati aziendali;
- l'effettuazione di confronti con altre realtà nelle varie fasi dello sviluppo del progetto al fine di recepire modalità operative efficaci ed efficienti utilizzate da altre aziende del settore;
- il coinvolgimento di tutto il personale nel percorso formativo;
- il tempo di sviluppo, che risulta contenuto grazie alla disponibilità dei modelli di riferimento;
- la certezza che l'applicazione dei modelli utilizzati assicuri il conseguimento della certificazione: essi sono stati utilizzati per SATTI Torino e SASA Bolzano che hanno già conseguito la certificazione ISO 9001:2000 (SATTI è stata la prima in Italia) e in una decina di altre aziende che sono in uno stadio avanzato di sviluppo del progetto di certificazione;
- il giudizio dei clienti del TPL presso cui si è operato per lo sviluppo di Sistemi Qualità;
- la presenza attiva del Capo Progetto (ing. Bianco), che possiede un'esperienza di sette anni nello sviluppo di Sistemi Qualità (e Ambiente) in aziende di TPL;
- la disponibilità di un gruppo di consulenti in grado di fornire un ampio spettro di competenze che va ben oltre a quella necessaria per lo sviluppo di un Sistema Qualità e può quindi garantire l'obiettivo di contribuire efficacemente al cambiamento dell'azienda.

1. DIAGNOSI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Questa fase ha lo scopo di analizzare la situazione esistente allo scopo di individuare le criticità esistenti e raccogliere tutti gli elementi che saranno utili per la personalizzazione del progetto alle esigenze di AMAT.

1.1 Presentazione del progetto

Il progetto si avvierà con una presentazione della durata di circa 3 ore a tutto il personale che sarà coinvolto nelle interviste, con il programma descritto al § 5.1.

L'intervento ha lo scopo di fornire ai partecipanti le conoscenze di base sulla Qualità sulle norme ISO 9000:2000, e in particolare sulla ISO 9001:2000 e sulle modalità di conduzione della diagnosi della situazione attuale.

L'intervento sarà preparato da PRAXI ed EQC sulla base delle informazioni già disponibili su AMAT, dell'organigramma e di tutta la documentazione che AMAT riterrà utile fornire per facilitare la preparazione della presentazione. Se ritenuto utile, si potranno inserire riferimenti che stimolino il confronto con la situazione aziendale attuale.

I nominativi dei partecipanti e il contenuto di dettaglio saranno concordati con la Direzione.

1.2 Analisi della situazione

Quest'attività sarà condotta con il coinvolgimento della Direzione e dei Responsabili di primo livello con il programma definito durante l'incontro formativo. Tale programma potrà essere modificato per adattarsi ad esigenze specifiche che possano emergere prima o durante gli incontri.

Le interviste saranno effettuate utilizzando griglie di valutazione bidimensionali, in quanto basate:

- sulla struttura dei processi di AMAT;
- sul modello delle norme ISO 9001:2000 adattato alla realtà di AMAT.

Sarà quindi possibile costruire un quadro di insieme dei processi gestiti nelle unità organizzative e valutare adeguatamente la situazione esistente.

Durante gli incontri i partecipanti dovranno fornire al consulente tutta la documentazione eventualmente disponibile relativa alle problematiche indirizzate dalle norme ISO 9000 (es.: schede di rilevazione della qualità del servizio, organigrammi formali o informali, bilancio, altri documenti aziendali che possano essere utili per l'analisi preliminare, ecc.). Si prevede che l'analisi richiederà una presenza presso AMAT dei consulenti per una durata di 3 giornate con le seguenti attività:

- incontro di inquadramento con il Direttore Generale;
- interviste ai Dirigenti
- interviste ai Responsabili dei settori operativi;
- visite al deposito e all'officina;
- possibili ulteriori interviste ad altri dipendenti che possano fornire informazioni utili all'analisi dei processi. Tali interviste saranno concordate con il Direttore Generale e/o i Responsabili dei settori aziendali.

1.3 Definizione delle responsabilità per la gestione della Qualità

Il coinvolgimento delle risorse umane rappresenta uno dei più importanti fattori critici di successo di un progetto di certificazione e quindi una particolare attenzione sarà posta all'individuazione delle figure professionali che saranno coinvolte attivamente nello sviluppo del progetto. La scelta di tali persone sarà effettuata sulla base degli elementi raccolti durante la diagnosi iniziale e, soprattutto si cercherà la soluzione più adeguata alla realtà di ATAM, concordandola ovviamente con la Direzione e i Dirigenti.

In via preliminare si può anticipare una possibile soluzione che ha dato ottimi risultati nei progetti di certificazione di aziende del TPL in quanto permette un coinvolgimento nel progetto del personale direttivo e di un certo numero di funzionari e quadri aziendali limitando il tempo che sarà dedicato all'iniziativa. Ciò consente quindi di conciliare le esigenze dell'operatività di tutti i giorni con quelle del progetto di certificazione. Questa organizzazione è basata sulle seguenti figure:

- Responsabile della Direzione identificato in un Dirigente di elevato livello e di prestigio. Suo compito sarà quello di "garante dello sviluppo del progetto": dovrà dedicare una quota di tempo limitata, ma essere presente con la propria autorità quando sia necessario (per esempio: per l'attuazione di modifiche organizzative necessarie al soddisfacimento delle norme);
- Funzione Qualità: figura professionale di livello medio/alto (funzionario o quadro) prescelta fra le figure di staff, che dedicherà una parte significativa del suo tempo alla gestione del progetto, coordinando l'attività delle altre persone coinvolte nell'iniziativa;
- Referenti per la Qualità: figure di livello medio/alto prescelte in ciascun settore operativo (per esempio: un paio per l'Esercizio, un paio per l'Officina, uno per gli Affari Generali, ecc.) con il compito, nell'ambito del proprio settore di:
 - contribuire attivamente alla descrizione dei processi attraverso lo sviluppo e il mantenimento delle procedure;
 - tenere aggiornati i dati sull'andamento dei processi;
 - assicurare la gestione delle non conformità e delle relative azioni correttive;

- operare quali verificatori interni del Sistema Qualità.

Il loro impegno dipende dalla situazione che sarà rilevata durante la diagnosi della situazione. Qualora le figure professionali identificate non fossero in grado di assicurare una disponibilità adeguata, si potrà incrementare il loro numero, tenendo però presente che un numero eccessivo di referenti potrebbe generare problemi di coordinamento.

- Comitato Direttivo per la Qualità, costituito dal Direttore e dai Dirigenti con lo scopo di operare una supervisione sull'andamento del progetto e verificare l'andamento del Sistema Qualità. Durante lo sviluppo del progetto si riunirà ogni due mesi con la partecipazione del capo progetto (ing. Bianco) in rappresentanza della consulenza.

1.4 Formulazione della Politica per la Qualità

Sulla base degli elementi raccolti durante la diagnosi della situazione, sarà possibile formulare la Politica per la Qualità aziendale che:

- recepirà gli obiettivi strategici aziendali;
- sarà coerente con i requisiti della norma ISO 9001:2000;
- contribuirà ad identificare gli obiettivi di miglioramento futuri dell'azienda;
- definirà gli obiettivi da conseguire in termini di soddisfazione del cliente;
- stabilirà i principi su cui basare lo sviluppo del personale;
- definirà le modalità di controllo dell'andamento economico e qualitativo dei processi aziendali.

La Politica sarà formulata con il coinvolgimento della Direzione e dei Dirigenti sulla base di un modello fornito dal Consulente e già sperimentato in altre aziende di TPL.

Nel corso delle attività per la preparazione della Politica per la Qualità, si provvederà anche a formulare il modello di riferimento della Carta dei Servizi e gli obiettivi qualitativi che essa dovrà garantire.

Si assegneranno inoltre le responsabilità di sviluppo delle procedure che descriveranno i processi oggetto della certificazione.

1.5 Valutazione dei risultati dell'analisi e sviluppo del Piano Operativo

Dall'integrazione e analisi delle informazioni raccolte con le interviste sarà possibile evidenziare le principali criticità del Sistema Qualità e formulare la relazione conclusiva, che conterrà:

- la valutazione della coerenza fra la missione aziendale, le scelte strategiche e gli obiettivi del progetto di certificazione ISO 9001;

- l'analisi dell'organizzazione aziendale e le proposte migliorative;
- il quadro della situazione rispetto alle norme ISO 9001:2000 (confronto punto a punto con le norme) ed i gap relativi.
- il piano di dettaglio per lo sviluppo del progetto.

1.5.1 Il Piano Operativo di sviluppo del progetto

Il Piano Operativo conterrà:

- la suddivisione temporale delle attività e le relative aree di competenza;
- le modalità e le responsabilità per lo sviluppo del Sistema di Gestione della Qualità;
- le soluzioni organizzative utili per favorire il successo del progetto
- la stima delle risorse interne necessarie allo sviluppo del progetto;
- le azioni da avviare per adeguare le risorse materiali ai requisiti della norma ed in particolare:
 - le modalità di gestione delle informazioni ed i Sistemi Informativi;
 - le infrastrutture (ed in particolare i mezzi di trasporto e le attrezzature di officina);
 - l'ambiente di lavoro (dal punto di vista dell'adeguatezza alle norme di sicurezza e dall'efficienza e efficacia delle modalità operative);
- il Piano di Formazione del personale con l'indicazione in dettaglio dei corsi e del livello e caratteristiche dei partecipanti ad ogni singolo intervento formativo;
- il Piano di Comunicazione Interna che descriverà le azioni comunicative rivolte verso il personale;
- l'elenco delle procedure del Sistema Qualità che dovranno esser redatte ed implementate al fine di ottenere la certificazione;
- l'elenco dei principali parametri necessari al controllo dei processi e al soddisfacimento della norma ISO 9001.2000 e la descrizione delle modalità di rilevazione.

Bozza della relazione sarà discussa con la Direzione per consentire un'ulteriore messa a punto della relazione e delle modalità di sviluppo del progetto prima della sua emissione ufficiale.

La relazione sarà fornita su supporto cartaceo e informatico.

Al termine di questa fase è previsto un intervento formativo/informativo che coinvolgerà tutte le persone che hanno partecipato alla fase diagnostica (cap. 1.2). Esse saranno informate dei risultati dell'analisi al fine di sviluppare un rapporto di collaborazione che potrà favorire il loro coinvolgimento attivo nel progetto. Questa presentazione potrebbe svilupparsi con il programma descritto al § 5.2.

2. CREAZIONE DELLE PROCEDURE GESTIONALI

Questa fase del progetto si pone come obiettivo la creazione delle procedure gestionali conformi allo standard ISO 9001:2000.

In questa parte del progetto:

- si valutano le modalità operative esistenti allo scopo di modificarle ove sia necessario per garantire la loro gestione secondo i principi della norma ISO 9001:2000;
- si descrivono i processi attraverso opportune procedure;
- si definiscono i parametri da utilizzare per il controllo dei processi.

Il compito del consulente è di facilitare lo sviluppo attraverso la fornitura di modelli delle procedure che devono essere realizzate. Questa soluzione permette di disporre in breve tempo dell'intera documentazione del Sistema Qualità e riduce in modo significativo l'impegno delle risorse interne in attività di scrittura che possiedono un basso valore aggiunto.

Durante lo sviluppo delle procedure, il responsabile del processo dovrà confrontare le proprie modalità operative con quelle del modello di riferimento (costruito sulla base di modalità operative efficaci ed efficienti) al fine di identificare le opportunità di miglioramento.

E' compito dei responsabili dei processi aziendali assicurare la coerenza delle procedure con la realtà aziendale, mentre è compito del consulente assicurare l'adequatezza delle procedure alle norme ISO 9000.

2.1 *Formazione iniziale e comunicazione del progetto*

Il personale prescelto per lo sviluppo delle procedure parteciperà ad un corso di formazione, con il programma descritto al § 5.3.

Immediatamente dopo l'incontro si dovrà comunicare a tutto il personale dell'azienda che è stato avviato il progetto. Si suggerisce una comunicazione del Direttore Generale che spieghi le motivazioni e gli obiettivi e solleciti tutto il personale ad impegnarsi per il ruolo fondamentale che il progetto può svolgere per il futuro dell'azienda. E' compito del consulente preparare la bozza della comunicazione.

Se ritenuto necessario, si potrà inoltre pianificare un breve intervento formativo/informativo per il sindacato per renderlo partecipe dell'iniziativa.

2.2 *Sviluppo delle procedure del Sistema Qualità*

I processi del Sistema Qualità saranno descritti da procedure che identificheranno, per ciascuna attività, le modalità di gestione e le responsabilità, i controlli e i criteri per la

validazione delle attività svolte e le modalità di raccolta dei dati, con particolare riguardo ai parametri necessari per il controllo dei processi ed il miglioramento dell'efficienza. Il consulente provvederà a fornire i modelli di riferimento per ciascuna procedura che dovranno essere adattati alla realtà aziendale dal personale coinvolto nello sviluppo, che dovrà garantire l'aderenza alla realtà aziendale e quindi facilitarne l'applicazione.

Si dovranno inoltre identificare i compiti e le responsabilità di ciascuna attività e individuare i parametri più adeguati per controllare la qualità, l'efficienza e l'efficacia del processo. Ove possibile, i parametri saranno derivati e/o correlati a quelli che saranno contenuti nella Carta dei Servizi al fine di garantire la qualità del servizio erogato e assicurare quindi il rispetto degli standard che definiti dai Contratti di Servizio. Si dovranno inoltre registrare le opportunità di miglioramento che non potranno trovare applicazione immediata, ma potranno far parte di futuri piani di miglioramento e/o del Piano Annuale della Qualità.

L'attività si svilupperà in modo differente a seconda del tipo di procedure, secondo la classificazione seguente:

- Procedure di sistema: definiscono le modalità di gestione del Sistema Qualità. Esse sono rappresentate da:
 - gestione della documentazione del Sistema Qualità;
 - gestione delle non conformità;
 - gestione delle azioni correttive e preventive;
 - gestione delle verifiche ispettive;
 - gestione del Piano Annuale della Qualità e del miglioramento dei processi.

Esse verranno fornite dal consulente personalizzando modelli di riferimento già disponibili e quasi certamente non richiederanno modifiche significative da parte del personale aziendale. Queste procedure hanno infatti la caratteristica di essere simili nelle differenti realtà aziendali perché sono definite dai requisiti di gestione contenuti nelle norme ISO 9001:2000.

- Procedure dei processi di supporto: nelle loro linee generali sono simili nelle aziende di uno stesso settore merceologico e quindi il consulente potrà fornire modelli di riferimento per il TPL adattabili con modifiche limitate alle modalità operative dell'azienda (esempio: gestione delle gare d'appalto, gestione degli acquisti diretti e delle trattative private, gestione della formazione e delle risorse umane, gestione dei Sistemi Informativi). Il consulente fornirà i modelli di riferimento e supporterà la loro personalizzazione da parte dei Referenti;
- Procedure relative ai processi erogativi (per esempio: progettazione del servizio, programmazione e vestizione dei turni, gestione operativa del servizio di trasporto pubblico, gestione della manutenzione programmata e su caduta, gestione delle revisioni per terzi, ecc.): pur specifiche per ogni azienda, esistono numerose similitudini con le procedure di altre aziende del TPL. I modelli forniti dal

consulente potranno quindi facilitare lo sviluppo, ridurranno in modo considerevole i tempi di stesura e stimoleranno l'individuazione di progetti migliorativi. Ciascuna procedura sarà sviluppata coinvolgendo una o più persone a seconda della complessità del processo, sotto la supervisione del consulente.

Una volta completato lo sviluppo, il consulente opererà una revisione delle procedure al fine di assicurarne la coerenza con le norme, l'efficacia e l'applicabilità.

Una volta consolidata, ogni procedura dovrà essere verificata e approvata dal Responsabile della Funzione maggiormente interessata e sottoposta alla Direzione per l'autorizzazione all'emissione. La procedura sarà quindi distribuita a tutto il personale interessato per avviarne l'applicazione, rendendola disponibile in formato Word per Windows e potrà essere installata sui PC disponibili in azienda al fine di permetterne la consultazione da parte di tutto il personale che ne ha accesso. Le copie cartacee saranno distribuite solo a coloro che non potranno accedere ai PC, riducendo quindi in modo significativo tempi e costi di distribuzione delle copie cartacee della documentazione del Sistema Qualità.

2.3 *Stesura delle istruzioni operative del Sistema Qualità*

Lo sviluppo delle istruzioni operative del Sistema Qualità si svilupperà a seguito dell'identificazione, durante lo sviluppo delle procedure, della necessità di descrizione delle attività operative.

Si potranno recepire istruzioni esistenti, oppure svilupparne di nuove formalizzando modalità operative già in atto o da realizzare per adeguarsi ai requisiti delle norme.

La stesura delle istruzioni operative (documentazione di terzo livello) sarà a carico del personale interno, in quanto conoscitore delle problematiche di carattere operativo. Il consulente opererà un'azione di revisione per garantire la coerenza con le norme e le parti del Sistema Qualità.

Particolare attenzione sarà posta allo sviluppo di una modulistica per l'officina e il personale viaggiante che recepisca, ove possibile, quella esistente (es.: fogli di lavoro in officina e fogli di viaggio degli autisti) al fine di facilitare l'applicazione del Sistema Qualità e sia comunque in grado di rispondere ai requisiti della norma ISO 9001:2000.

2.4 *Formazione al personale*

Si può già anticipare che quando lo sviluppo delle procedure e delle istruzioni operative sarà in uno stato abbastanza avanzato, si avvierà il programma di formazione di tutto il personale per sensibilizzarlo e fargli conoscere le modalità di applicazione delle procedure. Questo è il momento ottimale in quanto:

- il personale coinvolto nello sviluppo delle procedure ha acquisito una buona conoscenza delle norme e delle problematiche derivanti dalla loro applicazione in azienda. Può contribuire a formare i collaboratori e il resto del personale sull'applicazione concreta del Sistema;

- sono state individuate le aree di criticità che impongono il coinvolgimento del personale per la modifica delle modalità operative;
- sono state individuate in azienda le persone più adeguate per fornire il supporto al processo formativo.

Questi cicli formativi rappresenteranno, inoltre, un'opportunità per fare il punto della situazione, consuntivare i risultati e stimolare un rinnovato impegno per le attività future.

La formazione descritta nel seguito è stata studiata tenendo conto dei vincoli imposti dai turni di servizio e, in alcuni casi, dalla difficoltà di distogliere le persone dal proprio lavoro.

Sono quindi stati definiti quattro tipi di intervento:

- uno in aula per il personale con responsabilità gestionali descritto al § 5.4;
- uno in aula per il personale di livello intermedio, descritto al § 5.4;
- un ciclo per la formazione dei formatori interni, descritto al § 5.6;
- uno per il personale a livello operativo e di guida che sarà formato principalmente da parte dei formatori interni, descritto al § 5.7.

I percorsi formativi sono stati studiati per trovare un compromesso fra la necessità di coinvolgere in modo estensivo tutto il personale e la necessità di non gravare eccessivamente sui costi del progetto, limitando l'indisponibilità del personale dal posto di lavoro.

Se ritenuto utile da AMAT, si potranno ampliare gli interventi formativi e/o ricercare eventuali opportunità di finanziamento provinciale dei corsi.

3. ELABORAZIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ

In parallelo allo sviluppo delle procedure, il consulente avvierà la stesura del Manuale della Qualità, che descriverà le modalità di implementazione della norma ISO 9001:2000.

Il Manuale della Qualità potrà essere suddiviso in tre parti:

1. Presentazione dell'azienda e della sua organizzazione
2. Linee guida all'applicazione della norma ISO 9001 in azienda (cap. 4-8 della ISO 9001:2000), cioè le regole comuni a tutti i Settori aziendali;
3. Descrizione delle modalità di implementazione della norma ISO 9001 per i singoli servizi offerti da AMAT, che potrà essere presentata sotto forma di allegati al Manuale, che potranno comprendere, ad esempio:
 - il servizio di trasporto pubblico locale;
 - il servizio di revisione di mezzi di terzi.

Il Manuale viene quindi a costituire:

- Un documento istituzionale di presentazione dell'azienda (prima parte)
- La linea guida all'implementazione della norma ISO 9001:2000 in relazione ai processi aziendali (2.a parte), che potrà essere seguita per lo sviluppo di qualunque nuovo servizio;
- La descrizione delle modalità di gestione e controllo di ciascun servizio aziendale (3.a parte), quali per esempio: TPL e revisioni di mezzi di terzi.

Questo approccio risulta particolarmente utile per le organizzazioni di TPL che è prevedibile opereranno una diversificazione dei servizi offerti.

3.1 *Stesura del Manuale*

Il Manuale sarà preparato dal consulente interagendo con la Direzione (o persona delegata) per le parti a carattere organizzativo.

La distribuzione dovrà essere autorizzata dalla Direzione prima della emissione.

Il Manuale sarà aggiornato al termine della messa a punto delle procedure, al fine di recepire le indicazioni che verranno dalle stesse.

3.2 *Scelta dell'Ente Certificatore*

Non appena disponibile il Manuale della Qualità si potrà avviare la scelta dell'Ente Certificatore. La Consulenza potrà supportare il Committente sia nella ricerca che nella scelta dell'Ente al fine di garantire criteri di adeguatezza alle esigenze di AMAT.

4. ASSISTENZA NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

Nel seguito si descrivono le attività che si svilupperanno fino al conseguimento della certificazione. Esse consisteranno nell'applicazione del Sistema, nell'effettuazione delle verifiche ispettive interne necessarie ad assicurare la piena rispondenza ai requisiti della norma ISO 9001:2000, nell'effettuazione di un pre-audit preparatorio alla certificazione e nella visita finale dell'Ente certificatore.

4.1 *Applicazione delle procedure*

Le procedure troveranno immediata applicazione non appena approvate ed emesse. Si inizierà quindi la raccolta dei dati necessari a rilevare l'andamento dei processi e le non conformità.

A distanza di circa un mese dalla sua emissione, ciascuna procedura potrà essere ispezionata, cioè si alcuni ispettori interni (formati attraverso il corso indicato al § 5.8) che esamineranno se la procedura descritta è completa ed è applicata secondo quanto descritto. La gestione del Sistema Qualità necessita infatti di una costante verifica della effettiva attuazione delle prescrizioni previste nelle procedure e istruzioni operative

Le verifiche ispettive consentono inoltre di valutare l'adeguatezza delle prescrizioni previste dai Sistemi ed i livelli di efficienza ed efficacia con cui vengono gestiti i processi aziendali.

Per garantire un costante monitoraggio del Sistema Qualità, AMAT dovrà dotarsi di un gruppo di verificatori che, coordinati dalla Funzione Qualità, provvederanno ad effettuare periodiche verifiche all'interno dell'organizzazione. I verificatori potranno effettuare verifiche anche all'esterno dell'azienda per assicurare il rispetto delle specifiche qualitative dei fornitori.

Sarà cura del consulente provvedere alla formazione dei verificatori per mezzo di un corso apposito (della durata complessiva di due giorni), che consisterà di una parte teorica comune (un giorno) e di una parte pratica (un giorno, in cui saranno effettuate verifiche ispettive a situazioni reali con il supporto del docente/consulente). il programma del corso è presentato al § 5.8.

Il corso di formazione si pone anche l'obiettivo di sviluppare nei verificatori approcci di tipo costruttivo nei confronti delle persone oggetto delle verifiche: è infatti estremamente importante che il verificatore sia percepito come un "consulente" che collabora per migliorare la qualità del lavoro ed i risultati conseguiti, mettendo a disposizione la propria esperienza per il vantaggio comune.

Il consulente contribuirà alla definizione dei criteri e alla selezione del personale preposto alla effettuazione delle verifiche interne. Si ipotizza che per AMAT saranno sufficienti da 6 a 8 verificatori scelti secondo criteri funzionali al fine di coinvolgere personale di tutti i settori.

4.2 Verifiche ispettive interne e messa a punto del Sistema

Le verifiche ispettive interne sul Sistema Qualità saranno svolte con modalità e tempistiche definite nei relativi piani.

Il piano delle verifiche ispettive interne è il documento in cui sono indicati i settori in cui si svolgeranno le verifiche, la data ed il programma di ciascuna di esse e chi la dovrà eseguire. Tali verifiche saranno particolarmente intense durante la fase di preparazione alla certificazione, in quanto dovranno rilevare l'applicazione corretta di ogni procedura in ciascun settore dell'azienda. Successivamente si provvederà a formulare annualmente un piano delle verifiche ispettive da parte della Funzione Qualità con il coinvolgimento dei verificatori interni, piano che dovrà essere in grado di garantire un'adeguata copertura per ciascun processo definito dal Sistema, al fine di assicurarne la piena attuazione.

Le verifiche saranno di due tipi:

- Esame di processo: adeguatezza e di corretta applicazione delle prescrizioni contenute nella documentazione del Sistema. Queste verifiche saranno effettuate con preavviso, al fine di assicurare l'adeguata preparazione alla visita;
- Verifica operativa (tipicamente per verificare se i comportamenti del personale sono in linea con le prescrizioni) si tratta di verifiche "a sorpresa" che hanno lo scopo di identificare le criticità di tipo comportamentale.

Le verifiche ispettive forniranno alla Direzione gli elementi su cui basare il riesame annuale del Sistema previsto dalle norme.

Le verifiche saranno condotte in modo da non incidere sull'operatività dei settori sotto esame. Le prime verifiche saranno condotte con il supporto del consulente, che si ridurrà progressivamente man mano che aumenterà la dimestichezza del personale interno.

Periodicamente si effettueranno incontri con il consulente per:

- verificare i risultati e stendere i rapporti di prova;
- valutare le risposte ai rapporti di prova provenienti dai settori ispezionati;
- monitorare l'andamento complessivo dell'iniziativa, definire tempestivamente i provvedimenti correttivi e comunicarli formalmente agli interessati.

4.3 Riesame del Sistema Qualità e definizione del Piano Annuale della Qualità

Il Sistema Qualità sarà sottoposto al riesame della Direzione e conseguentemente sarà redatto il Piano Annuale della Qualità, in cui saranno stabiliti gli obiettivi della qualità dei processi per l'anno successivo e definiti i progetti di miglioramento.

Il Consulente assisterà l'Azienda nella preparazione del Riesame e nella definizione del Piano Annuale della Qualità ed in particolare nell'impostazione delle iniziative di miglioramento.

In questo contesto si effettueranno benchmarking relativi ai processi risultati più critici, che saranno utilizzati per la definizione degli obiettivi contenuti nel Piano Annuale e per la formulazione dei progetti di miglioramento.

4.4 Pre-audit dell'Ente Certificatore

Il pre-audit dell'Ente Certificatore inizierà con la verifica documentale che si propone di controllare che la documentazione (Manuale e Procedure) sia conforme alle norme oggetto della certificazione.

Successivamente si effettuerà la visita sul campo che costituisce un momento particolarmente importante, in quanto rappresenta la verifica della correttezza del lavoro svolto e l'occasione per focalizzare eventuali aree critiche. Si prevede che avrà la durata di due giornate.

Durante tutta l'attività è prevista l'assistenza del consulente.

Le non conformità rilevate dall'Ente Certificatore sia in occasione della verifica documentale che in occasione della visita preliminare saranno rimosse prima della visita ispettiva finale che potrà essere programmata entro un paio di mesi.

4.5 Messa a punto finale e sviluppo progetti di miglioramento

Tutte le non conformità rilevate dall'Ente di Certificazione in occasione della verifica documentale e della visita preliminare saranno analizzate e rimosse, con il supporto del Consulente.

Si procederà inoltre all'effettuazione di un nuovo ciclo di verifiche interne allo scopo di verificare soprattutto l'andamento degli indicatori dei processi del Sistema integrato e monitorare lo sviluppo delle iniziative di miglioramento.

Se necessario verrà effettuata una revisione del Manuale Qualità e delle Procedure impattate dalle azioni correttive realizzate.

Si raccoglieranno inoltre tutti gli elementi utili a:

- assicurare l'attuazione delle modifiche organizzative;
- identificare ulteriori eventuali progetti di miglioramento;
- costruire un cruscotto manageriale che consenta il monitoraggio dell'andamento del servizio erogato e dei processi interni.

4.6 Verifica finale dell'Ente Certificatore

La visita finale dell'Ente Certificatore costituisce il momento conclusivo delle attività.

Essa potrà richiedere due/tre giornate. Durante la visita è prevista l'assistenza del consulente.

4.7 *Eventuale recupero delle non conformità*

Anche se generalmente non necessario, PRAXI ed EQC ritengono di dover assicurare a AMAT il supporto per l'eliminazione di eventuali non conformità riscontrate durante la visita finale dell'Ente di Certificazione.

5. FORMAZIONE DEL PERSONALE

I piani di formazione per il Sistema Qualità saranno definiti in dettaglio in funzione degli elementi raccolti durante la diagnosi della situazione attuale (cap. 1) e potranno essere modificati durante lo sviluppo del progetto per adattarsi ad esigenze specifiche.

Si prevedono gli interventi descritti nel seguito.

5.1 *Presentazione del progetto*

Partecipanti: Direttore, Dirigenti e Responsabili coinvolti nella diagnosi della situazione attuale.

L'intervento ha la durata di circa tre ore con il seguente contenuto:

- Prima parte: inquadramento del progetto:
 - L'evoluzione dello scenario del TPL in generale e del contesto in cui opera l'azienda in particolare
 - Le motivazioni del progetto di certificazione di Qualità e la necessità di disporre dell'impegno da parte di tutti per il successo del progetto
- Seconda parte: la Qualità e le norme ISO 9000
 - i principi generali della Qualità
 - l'evoluzione dei principi della Qualità e delle esigenze dei clienti
 - le norme ISO 9000 (Vision 2000)
 - le problematiche dell'applicazione delle norme ISO 9000 alle aziende di TPL
 - esempio di possibili procedure per la descrizione di un Sistema Qualità
- Terza parte: la diagnosi della situazione attuale:
 - spiegazione delle finalità e delle modalità di esecuzione;
 - pianificazione delle interviste secondo lo schema definito al paragrafo successivo.

Si prevede di destinare una parte del tempo della presentazione alla discussione con i partecipanti, allo scopo di sciogliere i dubbi che sempre si presentano quando si avvia un progetto di questo tipo.

5.2 *Risultati della diagnosi della situazione attuale*

Partecipanti: Direttore, Dirigenti, Funzione Qualità e Responsabili coinvolti nella diagnosi della situazione attuale.

Si tratta di un intervento formativo/informativo, che avrà la durata di 3 ore con il seguente programma, che potrà essere rivisto in funzione dei risultati della fase diagnostica:

- sintesi dei risultati dell'analisi della situazione;
- i risultati della fase diagnostica:
 - il posizionamento rispetto alla norma ISO 9001:2000;
 - le principali criticità riscontrate;
- presentazione del Piano Operativo;
 - la situazione dei processi aziendali;
 - il confronto con altre realtà: le principali criticità in termini di efficienza e efficacia;
 - le azioni previste i gap da superare per il conseguimento della certificazione ISO 9001:2000;
 - la valutazione dell'impegno delle risorse (umane e materiali) per lo sviluppo del progetto;
 - esempi di possibili progetti di miglioramento;
- spiegazione e discussione sul ruolo dei presenti nella gestione del progetto di certificazione.

Ai partecipanti verrà consegnato il piano operativo e il materiale utilizzato per la presentazione.

5.3 L'analisi dei processi e lo sviluppo delle procedure

Partecipanti: Funzione Qualità, Referenti e eventuale altro personale coinvolto nello sviluppo delle procedure

Il corso ha la durata di due giornate con il seguente programma:

- Principi generali sulla Qualità;
- Le norme ISO 9000 (Vision 2000) e la loro applicazione nella aziende di TPL;
- I risultati della diagnosi della situazione attuale di AMAT;
- Le procedure identificate per AMAT;
- Il concetto di processo;
- Tecniche di analisi e misurazione dei processi;
- Lo standard di documentazione delle Procedure e delle Istruzioni Operative
- La rappresentazione delle Procedure mediante Diagrammi di Flusso;
- L'ottimizzazione dei flussi e definizione dei controlli;

- il monitoraggio dell'andamento delle procedure attraverso la verifica dei parametri di controllo;
- L'esame dell'elenco delle Procedure e definizione delle attività dei gruppi di lavoro;
- La formulazione del piano di lavoro per la stesura delle Procedure e sua gestione;
- L'uso di strumenti informatici a supporto dello sviluppo e della gestione del Sistema Qualità.

5.4 Formazione del personale con responsabilità gestionali

Il corso ha la durata di due giornate con il seguente programma:

- Il ruolo del personale direttivo per la gestione efficace di un Sistema Qualità;
- I tre momenti della gestione manageriale della Qualità: pianificazione, controllo e miglioramento;
- La gestione dei progetti di miglioramento;
- La gestione manageriale: il Piano Annuale per la Qualità;
- Esercitazione costruzione del Piano Annuale per la Qualità di AMAT;
- Gli indicatori per il controllo dell'efficienza e della qualità del servizio erogato;
- Il benchmarking quale strumento di miglioramento;
- Esercitazione: effettuazione di un benchmarking di AMAT con alcune realtà confrontabili;
- La gestione dei collaboratori e la loro motivazione;
- La gestione delle Non conformità e la valutazione delle azioni correttive;
- L'identificazione delle azioni preventive;
- Tavola rotonda: l'andamento del progetto di certificazione e le opportunità di miglioramento.

E' prevista un'edizione che potrà essere suddivisa in due giornate non consecutive se reso necessario dalla indisponibilità di tutti i Responsabili.

5.5 Formazione al personale di livello intermedio

Il corso ha la durata di una giornata con il seguente programma:

- Principi generali sulla Qualità;
- Le norme ISO 9000 (Vision 2000) e la loro applicazione in AMAT;
- Le fasi di sviluppo del progetto di certificazione di AMAT;
- Le procedure identificate per AMAT e la loro struttura;

- Le modalità di applicazione delle procedure ai diversi settori aziendali;
- L'importanza della rilevazione dei dati;
- La gestione delle Non conformità e la definizione delle azioni correttive;
- Esempio di applicazione di una procedura;
- Il ruolo dei livelli intermedi nell'applicazione delle procedure e le modalità di coinvolgimento del personale.

Si prevedono due edizioni al fine di consentire la partecipazione del personale impegnato in turni lavorativi.

5.6 Selezione e formazione ai formatori

Il corso, nella sua complessità, è stato messo a punto al fine di minimizzare i costi aziendali, sia in termini di inattività che di attivazione significativa di docenti/consulenti esterni; la sua attuazione garantisce per l'azienda di raggiungere risultati significativi in termini di conoscenze acquisite e di modifica dei comportamenti.

Il corso viene strutturato nelle seguenti fasi:

1. Identificazione del responsabile dell'iniziativa e selezione dei formatori interni
2. Formazione dei formatori

I formatori interni dopo questo corso saranno in condizione di erogare gli interventi formativi descritti al § 5.7 in quanto saranno in grado di:

- comprendere i principi fondamentali della qualità;
- comunicare ai propri collaboratori, in modo trasparente, la tipologia del corso ed i livelli di coinvolgimento e di impegno;
- organizzare e gestire le fasi erogative;
- assegnare questionari di verifica utili a rilevare il livello di apprendimento;
- spiegare e dimostrare, con approccio didattico appropriato e facendo ricorso ad esempi ed applicazioni pratiche, le modalità di applicazione del Sistema Qualità.

Si prevede la durata di due giornate con i seguenti contenuti:

- formare il personale:
 - La programmazione della didattica.
 - Tecniche di comunicazione verbali e scritte.
 - Metodi e tecniche per la trattazione di argomenti essenzialmente di tipo tecnico.
 - Esempificazioni ed esercitazioni.
 - Tecniche di valutazione: il questionario a risposta aperta
 - La didattica a supporto della formazione interna

- Media didattici.
- presentare i contenuti:
 - presentazione del materiale che sarà usato a supporto delle attività formative;
 - esame delle procedure e istruzioni operative che saranno spiegate ai partecipanti ai corsi indicati al § 5.7.

PRAXI ed EQC provvederanno a:

- sviluppare il materiale didattico
- rendere disponibile il materiale didattico su supporto cartaceo ed informatizzato
- identificare la documentazione del Sistema Qualità che dovrà essere distribuita a ciascun gruppo partecipante;
- supportare i formatori nella identificazione delle modalità di spiegazione delle procedure e delle istruzioni operative, affinché il personale comprenda che loro applicazione è una condizione irrinunciabile per il successo del progetto

5.7 Formazione al personale a livello operativo e di guida

Questo ciclo formativo prevede di far erogare i corsi da parte dei formatori preparati con il corso descritto al paragrafo precedente, che opereranno nella fase iniziale con il supporto del consulente.

Con frequenza settimanale i formatori consegneranno e commenteranno con i propri allievi un fascicoletto i cui contenuti dovranno essere poi letti in modo attento affinché ne siano assimilati i concetti fondamentali.

I partecipanti dovranno compilare i questionari e restituirli entro pochi giorni.

Con stessa frequenza settimanale i responsabili coinvolgeranno i propri allievi in una sessione di verifica durante la quale si valuteranno i livelli di apprendimento e verranno discusse le modalità di applicazione di quanto appreso.

Il programma formativo sarà definito nel corso dello sviluppo del progetto, al fine di massimizzarne l'efficacia. Si può comunque anticipare che l'impegno complessivo per ciascun partecipante al corso sarà di circa mezza giornata suddivisa in interventi di mezz'ora / un'ora che potranno essere programmate a inizio e fine turno per minimizzare l'impatto sui turni.

E' compito del consulente verificare periodicamente l'andamento dei corsi al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi.

5.8 Corso sulle verifiche ispettive interne

Partecipanti: Funzione Qualità, Referenti e eventuale altro personale coinvolto nello sviluppo delle procedure

Il corso ha la durata di due giornate con il seguente programma:

- Prima parte (Aula): formazione di base:
 - Le norme ISO 9001:2000 e la loro applicazione nel TPL
 - Obiettivi e responsabilità relativi alla verifica ispettiva
 - Codice di comportamento.
 - Conduzione della verifica ispettiva: preparazione, esecuzione, documentazione e conclusione della verifica ispettiva.
 - La formulazione delle azioni correttive.
 - Costruzione della checklist della procedura PQ00 –Sviluppo delle procedure
 - Simulazione della verifica ispettiva della PQ00 – Sviluppo delle procedure
 - Verifica ispettiva in aula di una procedura condotta dal docente
- seconda parte (sul campo): suddivisione dei partecipanti in due gruppi, ciascuno dei quali effettuerà una verifica ispettiva basata su una procedura già in applicazione prescelta dal docente. Al termine ogni gruppo dovrà redigere il rapporto di verifica ispettiva;
- terza parte (aula):
 - presentazione del rapporto da parte di ciascun gruppo;
 - valutazione del docente della correttezza del lavoro svolto;
 - registrazione delle Non conformità sul Registro Informatizzato per la gestione delle Non conformità
- Consegna degli attestati di partecipazione.

ALLEGATO 1 - TEMPISTICA

Il piano presentato in Figura 1 è stato studiato per consentire a AMAT di conseguire la certificazione ISO 9001 in un arco di tempo ragionevole senza allo stesso tempo impegnare in misura eccessiva le risorse interne. Si tratta di un piano sostenibile a condizione che AMAT metta in atto le azioni richieste dai consulenti (in particolare quelle indispensabili per rispondere ai requisiti della norma ISO 9001:2000).

Se necessario, la durata di tale piano potrà essere ridotta di un qualche mese per adeguarsi alle esigenze di AMAT. A titolo di esempio, si cita che ACT Trieste, è pervenuta alla certificazione con un supporto consulenziale di EQC durato cinque mesi.

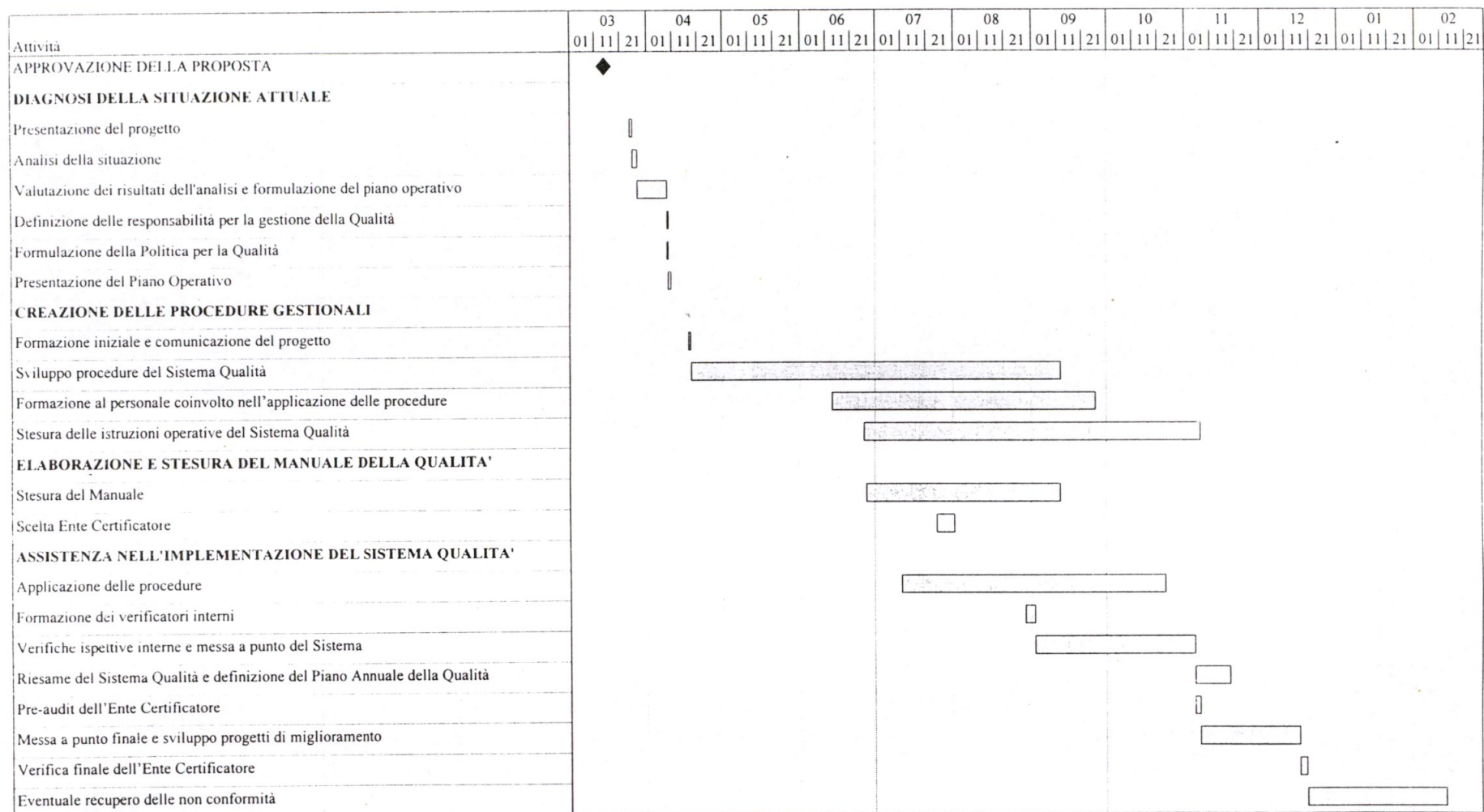


Figura 1 Piano di sviluppo del progetto

ALLEGATO 2 – GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro assegnato da PRAXI e EQC a questo progetto è così costituito:

- capo progetto: ing. Luigi Bianco;
- consulenti direzionali: dott. Covello, ing. Greco, dott. La Volpe, dott. Baldoni, dott.ssa Caffarena
- consulenti operativi: dott. Landolfo, dott. Sciarra,

Compito del capo progetto è di:

- effettuare la diagnosi della situazione attuale;
- definire la Politica della Qualità;
- coordinare il progetto operando una supervisione sulle attività dei consulenti impegnati;
- assicurare la corretta impostazione delle procedure e del Manuale della Qualità;
- partecipare alla scelta dell'Ente certificatore e presenziare alla verifica di certificazione.

Compito dei consulenti direzionali è di fornire competenze specifiche (consulenziali e formative) nelle varie fasi di sviluppo del progetto.

Compito dei consulenti operativi è di collaborare con il personale di AMAT nello sviluppo e nell'applicazione del Sistema Qualità.

LUIGI BIANCO

Anno di nascita: 1948

Laurea con lode in Ingegneria presso il Politecnico di Torino

Esperienze professionali

Attualmente Amministratore Delegato di EQC S.r.l., ha operato in Olivetti dal 1973 al 1990 percorrendo una significativa carriera con responsabilità sempre crescenti che lo hanno portato alla Dirigenza nel 1981.

Ha spesso operato in contesto internazionale, in particolare come responsabile della PC Communication presso la sede Olivetti di Cupertino (California) e come responsabile di un progetto di standardizzazione ISO nel settore dei terminali.

Come responsabile di Elea Quality Consult e successivamente di Elea Change Engineering ha svolto una rilevante attività professionale nell'area della Qualità Totale, della certificazione dei Sistemi Qualità, ed in quella della formazione manageriale presso clienti in settori industriali e di servizi sia nell'area privata che pubblica. Sono oltre 4000 le persone che hanno partecipato a corsi di formazione tenuti dall'ing. Bianco e oltre 80 le organizzazioni supportate al conseguimento della certificazione ISO 9000.

Tra le attività formative – consulenziali svolte, si ritiene utile sottolineare:

- l'attività di capo-progetto per progetti ISO 9000 in numerose aziende nel settore pubblico, tra cui si possono citare, negli ultimi tre anni i Sistemi Qualità impostati e sviluppati per: ACFT Ferrara (sistema integrato Qualità e Ambiente), ACT Trieste, ACT VVB Bolzano, ATC Bologna (sistema integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza), CPT Pisa (sistema integrato Qualità e Ambiente), SAD Bolzano, Satti Torino (prima azienda certificata ISO 9001:2000 nel settore), TPM Monza, CFP Vigorelli, Romagna Acque
- l'attività di capo-progetto in numerose aziende industriali e di servizi, tra cui si possono citare PCU Italia, Gruppo Riello, Finterm, Ghibli, Autostrade, Wind; SAB (Aeroporto G. Marconi Bologna) e Gruppo Olivetti.

Ha attivamente contribuito alla istituzione del premio Qualità Fonti, come membro del Comitato Tecnico e di quello di valutazione.

E' attualmente Vicepresidente Assoquality, l'associazione che raggruppa le principali Società di Consulenza e formazione per la Qualità operanti in Italia.

Ha al suo attivo numerose pubblicazioni e interventi a Convegni sul tema della Qualità Totale.

LUIGI GRECO

Anno di nascita: 1951

Laurea in Ing. Elettronica presso il Politecnico di Milano

Esperienze Professionali

Lead auditor per la certificazione di Sistemi Qualità, l'ing. Luigi Greco possiede un'esperienza ultraventennale nella Qualità, sviluppata dapprima presso il Gruppo Olivetti, ove, dopo un'esperienza di 9 anni nella gestione delle problematiche della qualità del software (1980-1989), ha assunto la responsabilità delle attività di pianificazione e monitoring della Qualità Software a livello gruppo ed ha anche operato quale responsabile della pianificazione e del coordinamento delle attività di certificazione ISO 9000 delle varie Divisioni e delle Società del Gruppo fino al 1997.

Dopo un anno di esperienza presso QSL (Società di Consulenza del Gruppo Olivetti), ha iniziato ad operare presso a Tuv Italia come lead auditor per la certificazione di Sistemi Qualità aziendali, con abilitazione per le categorie: 17, 18, 19, 33, 35, 37, 22a, 29a, 29b, e per le 46000. Nel corso di quest'attività ha esaminato oltre 120 aziende per il rilascio della certificazione ISO 9000/94 e ISO 9001:2000.

Docente in diversi corsi c/o AICQ Centro Nord e c/o varie Società sulle norme ISO 9000 e sulle problematiche della qualità nelle aziende di servizi e di software.

Come consulente ha portato alla certificazione aziende operando come consulente per l'impostazione, la documentazione e l'implementazione dei Sistemi Qualità secondo le direttive della normativa ISO 9000.

Sta attualmente operando come consulente presso alcune aziende di TPL (CPT Pisa, TEP Parma, ATAF Foggia).

EGIDIO COVELLO

DATI ANAGRAFICI

Anno di nascita: 1942

CURRICULUM FORMATIVO

Laurea in Scienze Politiche

POSIZIONE ATTUALE

Consulente senior PRAXI RISORSE UMANE

Specialista imprese di trasporto

AREE DI ATTIVITÀ

Analisi di strutture organizzative

Sistemi di incentivazione e valutazione

Analisi e gestione del clima

Sistemi di comunicazione interna

Gestione e applicazione dei contratti di lavoro di settore

Relazioni sindacali

Strategie e politiche del personale

Note:

Lunghissima e diversificata esperienza maturata all'interno di ATM di Torino, dalla quale è uscito con la qualifica di Direttore del Personale.

Ha sviluppato, tra gli altri, interventi consulenziali presso: Azienda Metropolitana Torinese Torino, Satti Torino, ACT Bolzano, SAD Bolzano, ASSA Novara, AMT Genova, ATM Ravenna, ATAP Biella, AMTAB Bari

Ha pubblicato il testo: "Il manuale del capo. Gestione del personale inidoneo. Rilevazione del clima dell'ATM di Torino"

LA VOLPE MARCELLO

DATI ANAGRAFICI

Anno di Nascita: 1940

CURRICULUM FORMATIVO

Laurea in Economia

POSIZIONE ATTUALE

Direttore Sede PRAXI/Bari

Project leader Area Organizzazione

Coordinatore Area Informatica

AREE DI ATTIVITÀ

Attività nel settore organizzazione:

- Responsabile progetto di ristrutturazione organizzativa della Banca Cattolica.
- Coordinatore del progetto di ristrutturazione organizzative/procedurale della Fiera del Levante.
- Responsabile Sistemi di Qualità aziendali

ELENA CAFFARENA

DATI ANAGRAFICI	Anno di nascita: 1967
CURRICULUM FORMATIVO	Laurea in Scienze Politiche
POSIZIONE ATTUALE	Consulente della Divisione PRAXI ORGANIZZAZIONE
AREE DI ATTIVITÀ	Sistemi per la Qualità in ambito formativo e la formazione sulla Qualità Responsabilità del monitoraggio del livello di Qualità dei servizi forniti ai clienti e dell'aggiornamento del Sistema Qualità PRAXI Formazione manageriale (analisi dei bisogni, gestione progetti, valutazione) Sistemi informativi per la gestione delle Risorse Umane Sviluppo organizzativo delle Risorse Umane secondo il modello delle competenze su software Ipermanaging (sistema informatico integrato per la gestione delle risorse umane) È responsabile controllo qualità di PRAXI RISORSE UMANE (area Formazione e Sviluppo)

BALDONI CLAUDIO

DATI ANAGRAFICI

Anno di nascita: 1954

CURRICULUM FORMATIVO

Diploma in Perito Informatico

POSIZIONE ATTUALE

Responsabile Progetti e Dirigente della
Divisione PRAXI INFORMATICA

AREE DI ATTIVITÀ

Assicuratore della Qualità dei primi Sistemi
Qualità interni (1994 - 1995).

Coordinatore degli assicuratori Qualità di
tutti i Sistemi Qualità interni al Gruppo
PRAXI (1996 - 1997).

Responsabile nazionale dei Sistemi Qualità
aziendali (1998).

Responsabile dei rapporti con Aziende
Clienti per la Progettazione di Sistemi
Qualità (1998 - oggi)

ALLEGATO 3 - ALTRI SERVIZI FORNIBILI SU RICHIESTA A COMPLEMENTO DEL PROGETTO DI CERTIFICAZIONE

PRAXI ed EQC si dichiarano fin d'ora disponibili (se richiesto dal Committente in estensione al contratto) a ampliare il supporto consulenziale e formativo su tematiche inerenti la Qualità, e a estendere in futuro il Sistema Qualità a includere quello Ambiente certificabile secondo la norma ISO 14001. A tale riguardo si sottolinea che il Sistema Qualità sviluppato per AMAT è già strutturato per l'inclusione con modifiche minime del Sistema Ambientale, grazie all'esperienza già sviluppata in progetti analoghi, in quanto sono richieste unicamente:

- l'aggiunta di un capitolo al Manuale della Qualità;
- la formulazione e l'applicazione di una decina di procedure (quali ad esempio: l'analisi preliminare ambientale, la gestione dei rifiuti, la gestione delle emissioni in atmosfera degli impianti, la gestione delle emissioni in atmosfera ed acustiche dei mezzi);
- l'integrazione della formazione dei verificatori interni per addestrarli anche alle verifiche del Sistema Ambientale;

E' ovviamente prerequisito la conoscenza e l'applicazione da parte dell'azienda delle norme ambientali cogenti.

PRAXI ed EQC sono inoltre disposte a supportare il cliente nella valutazione del suo posizionamento competitivo, attività particolarmente utile in vista delle gare di assegnazione del servizio.