

# MANUALE INTEGRATO

**Emissione**

**DIR**



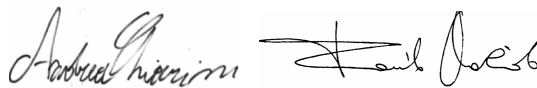
**Verifica**

**RGQ&C**



**Approvazione**

**DIR**



**AVVERTENZE PER L'UTILIZZATORE**

Il presente manuale è di proprietà dell'azienda Chiarini & Associati srl.

In esso sono contenute diverse conoscenze aziendali, per cui la Direzione ne vieta ogni riproduzione non autorizzata per iscritto, in toto o in parte, comprese le procedure/istruzioni richiamate nei vari capitoli (qualora Vi siano state consegnate).

La copia che Vi è stata consegnata è COPIA NON CONTROLLATA.

Chiarini & Associati non è tenuta in alcun modo ad inviarVi gli aggiornamenti. Qualora interessati potete richiederlo espressamente al nostro Resp. Gestione Qualità, Ambiente e Controller, via mail ([rosita.naliato@chiarini.it](mailto:rosita.naliato@chiarini.it)) giustificando il motivo della richiesta

## *Capitolo 0 - Presentazione e scopo di applicazione*

### **1.0 Scopo**

Lo scopo del presente capitolo è di offrire una presentazione della Chiarini & Associati, delineando:

- ◆ la struttura organizzativa;
- ◆ la tipologia dei principali servizi erogati;
- ◆ lo scopo di applicazione del Sistema Integrato (SGI) e le eventuali esclusioni

## 2.0 Generalità sulla struttura C&A

La società è costituita dapprima come studio di professionisti, trasformata nel 1996 in società in accomandita semplice e, nel 2000, in società a responsabilità limitata.

Il richiamo diretto, nella ragione sociale, al legale rappresentante è il segno di una risposta in prima persona del livello di soddisfazione dei clienti, nel rispetto massimo per l'etica degli affari; ciò in un periodo in cui non esiste regolamento o codice deontologico di sorta per la consulenza e la formazione.

Se vinceremo la nostra sfida, oltre a beneficiarne direttamente come consulenti, potremo dire veramente di:

*Lavorare per un Mondo di Qualità.  
(Working for a Quality World)*

## 3.0 Servizi erogati

I servizi della nostra società ricadono nell'ambito della cosiddetta "consulenza e formazione di direzione" o manageriale, in particolare:

1. Realizzazione Sistemi di Gestione Qualità ISO 9001-ISO/TS 16949-ISO 22000-ISO 13485;
2. Interventi Six Sigma;
3. Consulenza Lean Manufacturing;
4. Realizzazione di Sistemi di TQM (Total Quality Management) EFQM;
5. Realizzazione Sistemi di Gestione Ambientale ISO 14001-EMAS;
6. Realizzazione sistemi di gestione etico-sociali SA 8000, ISO 26000, AA 1000, Bilanci Sociali, dlgs 231;
7. Sistemi di gestione qualità agroalimentare BRC, IFS, Eurepgap;
8. Sistemi di gestione della sicurezza informatica ISO 17799, ISO 27001;
9. Formazione a catalogo;
10. Realizzazione di sistemi di gestione integrati Qualità - Sicurezza ed ambiente ;
11. Assistenza nell'applicazione delle direttive tecniche comunitarie (CE) ;
12. Formazione in azienda su temi specifici;
13. Controllo di gestione;
14. Finanziamenti per la certificazione e la formazione.

#### 4.0 Elenco degli acronimi in uso nel SGI - C&A.

<b>Termine</b>	<b>ACRONIMI</b>
Azione correttiva	<i>AC</i>
Azione preventiva	<i>AP</i>
Consulenti Esterni	<i>CC</i>
Consulenza e Formazione	<i>CF</i>
Direzione	<i>DIR</i>
Formatori esterni	<i>FF</i>
I	<i>Informato</i>
IST	<i>Istruzioni del Sistema Integrato</i>
Manuale	<i>MI</i>
Manuale Integrato	<i>MI</i>
Non conformità	<i>NC</i>
Partecipa	<i>P</i>
PSQ	<i>Procedure del Sistema integrato</i>
Responsabile	<i>R</i>
Responsabile Coordinamento e Formazione	<i>RCF</i>
Responsabile Gestione Qualità-Ambiente & Controller	<i>RGQ&amp;C</i>
Responsabile Marketing e sviluppo	<i>RMS</i>
Sistema di gestione Ambientale	<i>SGA</i>
Sistema Integrato	<i>SI - SGI</i>
Sistema di gestione Qualità	<i>SGI</i>
Verifiche ispettive interne	<i>VII</i>

#### 5.0 Scopo di applicazione del presente manuale

Il presente Manuale, nonché gli altri documenti del SI, si applicano nelle seguenti attività :

- ◆ *Progettazione e realizzazione di consulenza e formazione di direzione.*

#### 6.0 Normative volontarie applicabili

- ◆ UNI EN ISO 9001 ed. 2000 : "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti";
- ◆ UNI EN ISO 14001 ed. 2004 : "Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso".

#### 7.0 Esclusioni di requisiti ISO 9001:2000

Il requisito 7.5.5 della norma ISO 9001:2000 relativo alla conservazione non è applicabile all'organizzazione. Non si ritiene infatti che le attività di conservazione della sola cancelleria possano influire sulla conformità dei servizi erogati alla nostra clientela, in termini di contenuti, preparazione e monitoraggi sulle attività di consulenza e formazione oggetto della nostra certificazione di sistema. La nostra organizzazione mantiene inalterata la conformità dei servizi attraverso una idonea qualificazione dei processi ( rif. PSQ 7.4-1, PSQ 7.5-1 e 2, PSQ 8.2-1) e delle risorse da impiegare, durante lo svolgimento delle commesse e fino alla loro conclusione.

## *Capitolo 1 – Sistema di gestione per la qualità*

### **1.0 Scopo**

Il presente capitolo ha lo scopo di:

- identificare i processi necessari a C&A
- stabilire la sequenza e l'interazione fra gli stessi
- definire i criteri per il loro efficace funzionamento, nonché le risorse per un adeguato monitoraggio
- definire la documentazione a supporto del sistema integrato
- definire la modalità di emissione, verifica, approvazione della documentazione, assicurandone la corretta gestione delle revisioni e la corretta distribuzione
- tenere sotto controllo le registrazioni della qualità ed ambientali
- definire le modalità di valutazione degli aspetti/impatti ambientali

## 2.0 Campo di applicazione

Il seguente capitolo si applica:

- nella definizione dei processi e loro sequenza ed interazioni
- nella gestione della Politica per la qualità, del Manuale, delle procedure del SI dei documenti di pianificazione, delle registrazioni della qualità.

## 3.0 Responsabilità

Le responsabilità connesse all'applicazione del presente capitolo, si evincono dalla matrice delle responsabilità del par. 5.1.

## 4.0 Riferimenti normativi

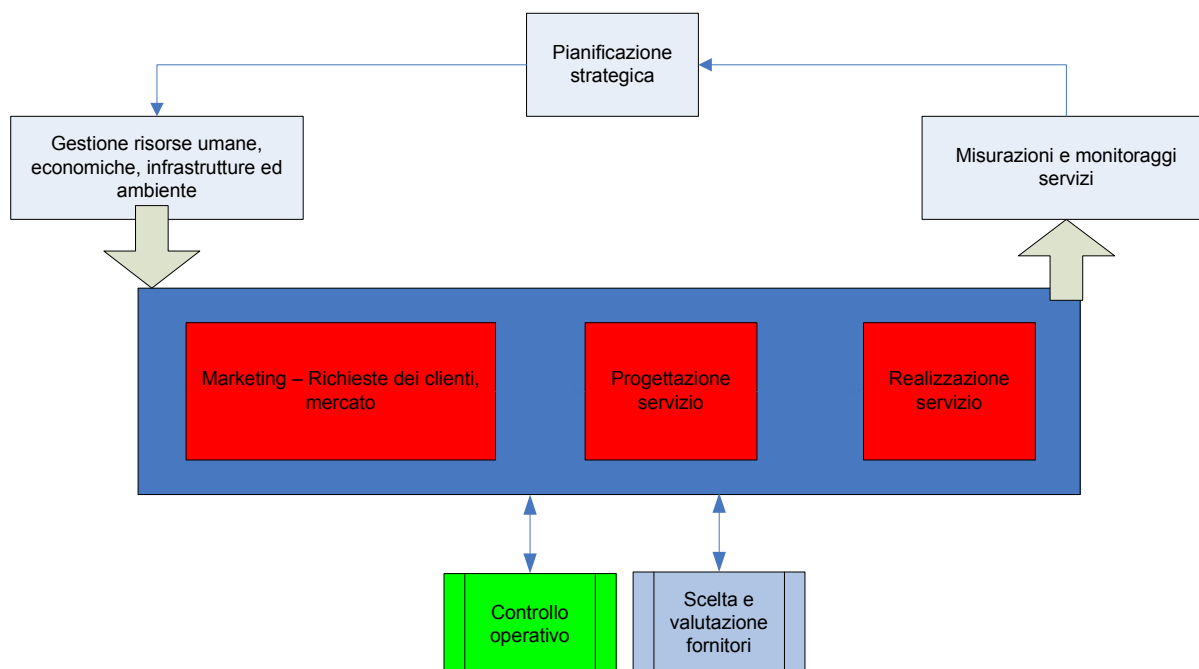
Il presente capitolo fa riferimento alle seguenti norme :

- UNI EN ISO 9001: 2000- § 4.1 e § 4.2;
- UNI EN ISO 14001:2004 - § 4.4.4 , § 4.4.5 e § 4.5.4.

## 5.0 Definizione dei processi (ISO 9001- 4.1)

L'organizzazione Chiarini & Associati ha identificato alcuni processi fondamentali che sorreggono l'operatività della propria struttura, in funzione dello sviluppo, attuazione e miglioramento del sistema integrato, al fine di accrescere il livello di soddisfazione della propria clientela. I processi individuati sono sorretti da procedure che servono, operativamente, a descrivere le attività a supporto dei processi stessi, in un'ottica di miglioramento del loro valore aggiunto nel tempo, da perseguire attraverso un monitoraggio costante dei risultati.

I processi individuati sono di seguito rappresentati:



Sono definiti alcuni processi di tipo orizzontale, quali:

1. Marketing - Acquisizione cliente
2. Progettazione nuovo servizio
3. Realizzazione servizio
4. Misurazioni, analisi e miglioramento

Sono inoltre definiti alcuni processi di carattere verticale, ovvero trasversali rispetto a tutta l'organizzazione, che sorreggono e consentono, da parte della Direzione, lo svolgimento ed il miglioramento dei processi orizzontali; essi sono:

1. Pianificazione strategica
2. Individuazione e messa a disposizione delle risorse (umane, economiche, tecnologiche, ambientali)
3. Monitoraggi e misurazioni attraverso la raccolta dei dati in uscita dai processi orizzontali

Infine due processi di supporto:

1. selezione e valutazione fornitori
2. controllo operativo (ambientale)

I processi orizzontali interagiscono strettamente fra di loro; gli output di ogni processo diventano input per quello successivo.

I processi sono collegati, in fase di pianificazione degli obiettivi di politica, ai processi. In tale fase ai processi sono assegnate risorse economiche, di personale ed infrastrutture al fine del loro efficace funzionamento.

In sede di riesame della direzione vengono rivisti ed eventualmente modificati gli indicatori di processo.

L'applicazione di tutti i processi è sorretta dalle procedure, in conformità ai requisiti stabiliti dalla norma ISO 9001:2000.

La selezione e valutazione fornitori riguarda, infine, l'approvvigionamento della consulenza e formazione in outsourcing, che rappresenta, per scelta strategica, una parte rilevante del fatturato aziendale. In questi casi la Direzione si assicura che tali processi avvengano in condizioni controllate (rif. Requisito 7.4) attraverso una qualificazione preventiva dei processi di docenza e consulenza individuati ed un loro successivo monitoraggio e misurazione.

## **6.0 Requisiti relativi alla documentazione (ISO 9001:2000 – 4.2; ISO 14001:2004 – 4.4.4)**

Il sistema integrato aziendale è composto dai seguenti livelli di documentazione:

- ◆ Manuale integrato;
- ◆ Procedure (solo per la qualità);
- ◆ Politica, Mission e Vision, piani per il raggiungimento degli obiettivi e target;
- ◆ Istruzioni operative per la qualità e l'ambiente;
- ◆ Documenti di registrazione della qualità (fra i quali i documenti di pianificazione);
- ◆ Documenti di origine esterna (leggi, regolamenti, direttive, etc.).

In particolare, le procedure descrivono parte dei processi della precedente mappa, le istruzioni ambientali rispondono alle procedure richieste espressamente dalla norma ISO 14001.

### 6.1 Struttura del Manuale integrato MI (UNI EN ISO 9001 - 4.2.1 ; UNI ISO 9004 – 4.2.2)

Il manuale integrato è strutturato in 5 capitoli, ciascuno in cross reference con i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, compreso un capitolo 0 introduttivo sulla struttura complessiva C&A.

Il MI nei vari capitoli, presenta una paragrafazione standard.

### 5.3 Procedure ed istruzioni del Sistema integrato (cross reference UNI EN ISO 9001 - 4.2; ISO 14001:2004 – 4.4.4)

Le procedure e le istruzioni operative legate ai capitoli del manuale sono elencate nella tabella sottostante, assieme al loro riferimento ai requisiti normativi. Le procedure ricalcano i processi e possono essere di tipo integrato (qualità ed ambiente). Le istruzioni sono soltanto settoriali (qualità o ambiente).

Codice	Documento	Rif. UNIEN ISO 9001	Rif. UNIEN ISO 14001
PSQ 4.2-1	Procedura di controllo dei documenti e dei dati	4.2	4.4.5-4.5.4
PSQ 6.2-1	Procedura di gestione dell'addestramento	6.2	4.4.1-4.4.3
PSQ 7.2-1	Procedura di riesame contratto	7.2	
PSQ 7.3-1	Procedura di controllo della progettazione	7.3	
PSQ 7.4-1	Procedura di ricerca, valutazione ed incarico dei fornitori	7.4	4.4.6
PSQ 7.5-1	Procedura di definizione specifiche consulenziali	7.5	
PSQ 7.5-2	Procedura di definizione specifiche formative	7.5	
PSQ 8.2-1	Procedura di controlli in process e finali consulenza (avanzamento commessa)	8.2	
PSQ 8.2-2	Procedura di controlli in process e finali formazione	8.2	
PSQ 8.3-1	Procedura di gestione disservizi ed azioni preventive di miglioramento	8.3	4.5.3
PSQ 8.2-3	Procedura di gestione verifiche ispettive interne e riesami della Direzione	8.2.2	4.5.5 – 4.6
IST 7.5-1	Istruzione operativa di rintracciabilità informatica	7.5.3	
IST 7.5.3	Istruzione operativa gestione di un progetto di consulenza ISO 9001:2000	7.5.5	
IST 7.5.4	Istruzione operativa per la stampa etichette	7.5.5	
IST 7.5.5	Istruzione operativa di gestione invii fax	7.2	
IST 7.2.1	Istruzione operativa gestione delle attività di marketing e coordinamento	7.2	
IST 7.2.2	Istruzione operativa raccolta requisiti necessari per le offerte	7.2.2	
I-AMB 4.3	Analisi ambientale, valutazione dei rischi per la salute e sicurezza e prescrizioni per il personale		4.3
I-AMB 4.3.1	Istruzione ambientale per la valutazione degli aspetti e degli impatti		4.3.1
I-AMB 4.3.3	Istruzione ambientale relativa alla comunicazione ambientale		4.3.3
I-AMB 4.4.6.0	Istruzione ambientale controllo operativo e risposta alle emergenze		4.4.6 -4.4.7
I-AMB	Istruzione ambientale gestione rifiuti		4.4.6

4.4.6.1			
I-AMB 4.4.6.2	Istruzione ambientale gestione consumi		4.4.6
I-AMB 4.4.6.3	Istruzione ambientale gestione della sicurezza, salute ed ambiente dei fornitori		4.4.6
I-AMB 4.5.1	Istruzione ambientale relativa alle sorveglianze e misurazioni ambientali		4.5.1-4.5.2

Le modalità di emissione delle procedure e delle istruzioni, nonché la loro paragrafazione, sono descritte nella procedura PSQ 4.2-1 “Controllo dei documenti e dei dati”.

### 6.0 Controllo delle registrazioni (cross reference UNI EN ISO 9001: 2000 - 4.2.4 ; UNI EN ISO 14001 – 4.2.4)

Le registrazioni sono documenti del SI allegati alle procedure/istruzioni che dimostrano l’efficace applicazione del SI e la conformità ai requisiti specificati 9001 e 14001.

In particolare forniscono informazioni :

- ✓ sul grado di conseguimento degli obiettivi/traguardi fissati nella Politica e sull’andamento del SI;
- ✓ sul livello generale di soddisfazione dei clienti in merito ai servizi erogati ;
- ✓ sulle azioni correttive e preventive di miglioramento intraprese ;
- ✓ sulla idoneità dei fornitori;
- ✓ sull’addestramento e consapevolezza del personale;
- ✓ sul controllo operativo, sorveglianza e misurazioni ambientali, etc.
- ✓ ecc.

In questa tabella sono evidenziati tutti i documenti di registrazione in uso nel SI C&A, con l’indicazione per ciascuno del codice, delle modalità e della durata della archiviazione. Le responsabilità di archiviazione e controllo delle registrazioni sono di RGQ&C.

REGISTRAZIONE	Codice	Tipo archiviaz.	Durata archiviaz.
Verbale di Riesame della Direzione	A1_8.2-3	I	5 anni
Format di richiesta preventivi via internet		I	Fino all’inserimento nel gestionale
CRM informatico, gestione contatti		I	Continua
Offerta servizi consulenziali	--	I	5 anni
Offerta servizi formativi	--	I	5 anni
Aziende tolte dai dbase (documento testo unico privacy)	A4_7.2-1	I	Continua
Piano della progettazione	A2_7.3-1	C/I	5 anni
Verbale di riesame/verifica	A3_7.3-1	C/I	5 anni
Conferma d’ordine	A3_7.2-1	C	5 anni
Rubrica excel (contiene elenco fornitori)	--	I	Aggiornato periodicam.
Pianificazione rapporti consulenti	--	I/C	Aggiornato periodicam.
Piano commessa	--	I/C	1 anno fine commessa
Contratto di collaborazione commerciale	A1_7.4-1	I	Due anni da cessato rapporto

Registrazione telefonate (registrazione non allegata a nessuna procedura/istruzione)	A1_7.5-1	C	Due mesi
Rapporto Giornaliero Consulenza	A1_8.2-1	C	Fine commessa
Scheda finale soddisfazione cliente	A3_8.2-1	C	5 anni
Relazione mensile del consulente	A4_8.2-1	C	Fine commessa
Training evaluation	A1_8.2-2	C	1 anno
Scheda di soddisfazione fine corso	A2_8.2-2	C	3 anni
Registro excel non conformità	--	I	2 anni
Verbali di disservizio	A1_8.3-1	C/I	2 anni
Verbali di Azione correttiva/preventiva	A2_8.3-1	C/I	2 anni
Verbale di Verifica Ispettiva	A1_8.2-3	C/I	2 anni
Pianificazione delle verifiche e dei riesami	A2_8.2-3	I	2 anni
Check list Audit	-----	C/I	2 anni
Riesame della direzione	-----	I	2 anni
Scheda professionale collaboratore	A1_6.2-1	I	Fine rapporto
Welcoming training	A1_6.2-2	C	Fine rapporto
Training Meeting	A1_6.2-3	C	Fine rapporto

Legenda: Tipo archiviazione C= Cartacea I= Informatica

Le registrazioni informatiche sono archiviate su PC di rete. Possono, comunque, essere stampate. La registrazione "Scheda professionale collaboratore" è soggetta alle disposizioni della legge 657/96 sulla "privacy" e gestita tramite password.

## *Capitolo 2 – Responsabilità della direzione*

### **1.0 Scopo**

Il presente capitolo ha lo scopo di definire:

1. l'impegno della Direzione,
2. la Politica per la qualità e l'ambiente aziendale, gli obiettivi per la qualità ed ambiente, la loro misurazione tramite indicatori e la pianificazione per il raggiungimento
3. le responsabilità, l'autorità e la modalità di comunicazione interna - esterna
4. le modalità di riesame da parte della Direzione

## 2.0 Campo di applicazione

Il seguente capitolo si applica:

- ◆ nella definizione della Politica integrata;
- ◆ nella definizione dell'organizzazione C&A;
- ◆ nell'attività di riesame periodico da parte della Direzione.
- ◆ Nella definizione delle modalità di comunicazione interna

## 3.0 Responsabilità

Le responsabilità connesse all'applicazione del presente capitolo, si evincono dalla matrice delle responsabilità del par. 5.1.

## 4.0 Riferimenti normativi

Il presente capitolo fa riferimento alle seguenti norme :

- UNI EN ISO 9001- § 5.1;
- UNI EN ISO 14001 - § 4.2 e 4.3.3.

## 5.0 Politica integrata (UNI EN ISO 9001 - 5.3 , UNI EN ISO 14001 – 4.2)

La politica aziendale Chiarini & Associati è strutturata in una Mission, una Vision, un parte strettamente di politica integrat, contenente i valori aziendali, ed obiettivi strategici misurabili.

### Mission

*Essere **marchio riconosciuto** a livello nazionale per il miglioramento dei processi delle aziende manifatturiere e della pubblica amministrazione, soddisfacendo, al tempo stesso, la **responsabilità sociale d'impresa** tipica Europea*

*Being national **recognized brand** for the improvement of manufacturing company and public administration processes, satisfying, at the same time, a typical European **corporate social responsibility***

### Vision

*Chiarini & Associati  
si pone come obiettivo principale quello di essere  
fra le prime società a livello nazionale  
riguardo  
**notorietà,**  
**qualità del servizio offerto al cliente**  
**e capacità innovativa,**  
in relazione alla promozione e realizzazione di sistemi di gestione, formazione e strumenti  
di supporto*

*Chiarini & Associates wants to achieve the main objective to be among the first national  
firms concerning  
**fame,**  
**quality of the service provided to the customers,**  
**and capacity of innovation***

## Politica

*Il motto Chiarini & Associati è “Working for a Quality World”, ritenendo, pertanto, valori fondamentali per la governance aziendale:*

- *l'indipendenza rispetto a gruppi politici, religiosi e di interesse economico*
- *il credo in un liberismo di mercato rispettoso dello “sviluppo sostenibile”*
  - *la piena conformità alle leggi e regolamenti cogenti*
  - *la creatività e la crescita di tutti i collaboratori*
- *la consapevolezza del personale verso le tematiche dell qualità, ambiente e sicurezza*
  - *la soddisfazione continua dei clienti;*
- *il miglioramento dei processi aziendali volti alla crescita e redditività dell'azienda, alla soddisfazione dei clienti e agli impatti ambientali in termini di consumo delle risorse*

Al fine di sostenere la Vision e la Politica, di cui sopra, sono individuati, annualmente obiettivi strategici coerenti da perseguire, pianificati nelle loro azioni di raggiungimento e misurati tramite indicatori di processo.

Gli eventuali indicatori numerici legati agli obiettivi sono variabili di anno in anno, quale strategia aziendale, e sono soggetti a monitoraggio da parte di DIR nel corso di riesami periodici.

Al fine del raggiungimento degli obiettivi sopra la Direzione si impegna a mettere a disposizione le risorse che si renderanno necessarie, sia in termini di nuovi investimenti in attrezzature che di sviluppo delle risorse umane. La Direzione inoltre nomina un proprio rappresentante denominato Responsabile Gestione Qualità - ambiente e Controller, (RGQ&C), dr.ssa Rosita Naliato, membro della DIR, con piena delega per la gestione del sistema in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000 (ISO 9001) e ISO 14001:2004

### **5.1 Pianificazione per la qualità ( ISO 9001:2000 - 5.4.2, ISO 14001:2004 – 4.3.3)**

Per quanto concerne la pianificazione, in accordo con quanto espresso dalle norme ISO 9001:2000 e 14001, opportuni piani contenenti azioni, tempi, responsabilità e risorse, sono disponibili nell'intranet aziendale e discussi internamente.

Nel caso in cui il sistema integrato subisca variazioni e modifiche la Direzione si impegna a mantenere l'integrità del sistema stesso, attraverso un graduale passaggio e trasmissione delle informazioni a tutti i collaboratori.

### **5.2 Organizzazione C&A (cross reference UNI EN ISO 9001 - 5.5, ISO 14001 – 4.4.2 )**

Al fine della definizione dei rapporti gerarchici - funzionali si riporta l'organigramma in ultima pagina. Nella sottostante matrice delle responsabilità inoltre, vengono riassunte le responsabilità ed i rapporti reciproci degli enti, in riferimento a ciascun requisito della norma ISO 9001-14001.

Il dettaglio delle responsabilità connesse allo svolgimento delle singole attività, che globalmente costituiscono il processo, sono descritti nei capitoli del MI e nelle procedure del SI.

L'organigramma e la matrice delle responsabilità sono diffuse presso i collaboratori attraverso affissione dei documenti sopra citati.

L'evidenza delle responsabilità contribuisce a rendere consapevoli tutti i collaboratori dell'importanza di soddisfare ed accrescere la soddisfazione del cliente e prevenire gli impatti ambientali.

ATTIVITÀ / REQ.	DIR	RGQ &C	RMS	RCF (CF)	CC/FF
<b>Definizione dei processi e loro sequenze ed interazioni</b>	R	P	P	P	I
<b>Valutazione aspetti/impatti ambientali</b>	P	R	I	I	I
<b>Gestione della documentazione del sistema integrato e controllo delle registrazioni</b>	P	R	I	I	I
<b>Impegno della Direzione e politica</b>	R	P	I	I	I
<b>Pianificazione raggiungimento obiettivi/traguardi</b>	R	P	I	I	I
<b>Definizione delle responsabilità ed autorità</b>	R	P	I	I	I
<b>Comunicazione interna e esterna</b>	R	P	I	I	I
<b>Riesame della Direzione</b>	R	P	I	I	I
<i>6. Gestione delle risorse</i>					
<b>Gestione risorse umane</b>	R	P	I	I	I
<b>Definizione e gestione infrastrutture e ambiente di lavoro</b>	R	P	I	I	I
<b>Pianificazione della realizzazione del servizio</b>	I	P	R	I	I
<b>Gestione dei processi relativi al cliente comprese le comunicazioni</b>	I	P	R	I	I
<b>Pianificazione della progettazione e sviluppo</b>	I	I	R	P	I
<b>Gestione di verifiche e riesami</b>	I	I	R	P	I
<b>Validazione progetti</b>	R	I	P	I	I
<b>Controllo delle modifiche alla progettazione</b>	R	I	P	I	I
<b>Gestione del processo di controllo dei fornitori e dei prodotti/servizi</b>	P	R	I	I	I
<b>Controllo delle attività di erogazione dei servizi di consulenza e formazione</b>	I	R	I	P	I
<b>Controllo operativo ambientale</b>	I	R	I	I	I
<b>Sorveglianza leggi e regolamenti</b>	I	R	I	P	I
<b>Sorveglianza e misurazioni ambientali</b>	I	R	I	P	I
<b>Identificazione e rintracciabilità dei documenti</b>	I	P	I	R	I
<b>Gestione dei documenti (cartacei o informatici) di proprietà del cliente</b>	I	P	I	R	I
<b>Controllo degli strumenti di misura (questionari)</b>	I	R	I	P	I
<b>Gestione dei monitoraggi (soddisfazione cliente, realizzazione servizio) relativi alla consulenza.</b>	I	R	P	P	I
<b>Gestione dei monitoraggi (soddisfazione cliente, realizzazione servizio) relativi alla formazione.</b>	I	P	P	R	I
<b>Controllo dei disservizi e delle nc</b>	P	R	P	I	I
<b>Miglioramento continuo e analisi dei dati di sistema</b>	P	R	I	I	I
<b>Azioni correttive e azioni preventive</b>	P	R	I	I	I

R= Responsabile; P= Partecipa (evidenza del rapporto reciproco); I= Informato

### **5.3 Rappresentante della Direzione, Responsabile Gestione Qualità e Controller (RGQ&C) (UNI EN ISO 9001- 5.5.2, ISO 14001 – 4.4.1)**

La Direzione C&A rappresentata dal legale rappresentante ing. Andrea Chiarini e dall'amministratore delegato dr.ssa Rosita Naliato, nomina quale Responsabile Gestione Qualità, ambiente e Controller, un proprio membro direttivo, dr.ssa Rosita Naliato.

La dr.ssa Naliato ha piena delega per la gestione del sistema integrato in conformità alla norma UNI EN ISO 9001 e ISO 14001.

Tale sistema, mediante lo sviluppo della presente politica e l'implementazione delle prescrizioni tecnico-organizzative del manuale , procedure/istruzioni e documenti di registrazione, sfrutta le sinergie delle funzioni/enti, potenziandone i flussi informativi, condizione necessaria al conseguimento degli obiettivi sopra. Il responsabile sopra nominato si impegna ad assicurare pertanto che i processi necessari all'organizzazione siano predisposti, attuati ed aggiornati se opportuno e si impegna inoltre a promuovere la consapevolezza dei requisiti del cliente nell'ambito dell'organizzazione stessa e a prevenire gli impatti ambientali.

### **5.4 Comunicazione interna ed esterna ( ISO 9001 - 5.5.3, ISO 14001 4.4.3)**

La Direzione, attraverso il suo rappresentante, si impegna per la divulgazione ed il coinvolgimento di tutto il personale e collaboratori sulla gestione del sistema integrato, valutandone periodicamente lo stato e mettendo a disposizione i mezzi che si rendano opportuni.

La Direzione ed il Responsabile, comunicano all'interno dell'organizzazione tutti i dati relativi ai monitoraggi dei processi e ambientali, attraverso l'affissione degli indicatori, nonché attraverso incontri periodici di sensibilizzazione sull'andamento delle attività d'ufficio e sul loro miglioramento, nonché sulla conduzione del sistema di gestione.

I principali documenti e registrazioni del sistema sono presenti anche sulla intranet.

La comunicazione esterna dei contenuti dei documenti di valutazione degli aspetti/impatti ambientali, e del presente manuale, avviene tramite sito internet istituzione [www.Chiarini.it](http://www.Chiarini.it)

### **5.5 Riesame della direzione (UNI EN ISO 9001 - 5.6, ISO 14001 - 4.6)**

L'attività di Riesame del SI C&A è realizzata da DIR con frequenza annuale, secondo la pianificazione predisposta da RGQ&C (Allegato 2 PSQ 8.2-1), sulla base dei dati e delle considerazioni fornite da RGQ&C stesso, RMS ed RCF/CF.

Attraverso tale attività si intende fare emergere l'andamento complessivo del Sistema, in rapporto agli obiettivi prefissati, attraverso il monitoraggio degli indicatori e della pianificazione per il raggiungimento dei target.

Il riesame del SI è realizzato utilizzando l'apposito “Verbale di riesame della Direzione”, sulla base delle indicazioni della PSQ 8.2-3, “Gestione delle verifiche ispettive e dei riesami”.

Sulla base dei dati forniti DIR, nell'ultima parte del verbale, effettua le proprie considerazioni finali sul SI, dalle quali deriva la determinazione degli obiettivi/indicatori/target per l'anno seguente, ed eventualmente l'adozione di azioni correttive/preventive per il miglioramento.

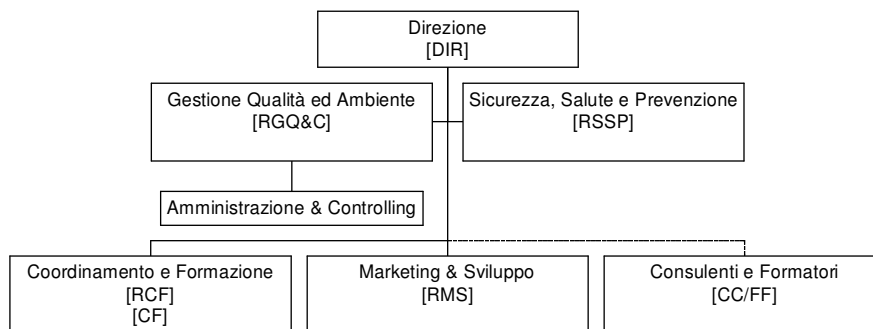
In particolare gli elementi in ingresso per il riesame riguardano:

- Raggiungimento dei target qualità – ambiente
- I risultati delle VII
- Le informazioni di ritorno presso i clienti
- Le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti
- Non conformità ambientali
- Lo stato delle azioni correttive e preventive

- Le azioni a seguire da precedenti riesami
- Le modifiche che potrebbero avere effetti sul sistema di gestione integrato
- Le raccomandazioni per il miglioramento
- Cambiamenti significativi ai processi e agli aspetti/impatti ambientali

Il riesame deve comprendere, in uscita, decisioni in merito al miglioramento dell'efficacia del sistema e dei processi, al miglioramento dei servizi proposti al cliente, alla necessità di disporre di nuove risorse e alla prevenzione dell'inquinamento.

### 5.6 Organigramma allegato



### *Capitolo 3 – Gestione delle risorse*

#### **1.0 Scopo**

Il presente capitolo intende definire le modalità attraverso cui **C&A**:

1. Individua le risorse da mettere a disposizione al fine della gestione e miglioramento del SGI, al fine di accrescere la soddisfazione dei clienti e del miglioramento delle performance ambientali
2. individua, pianifica e soddisfa le necessità di formazione e addestramento del proprio personale, al fine di assicurare l' idoneità nello svolgimento delle mansioni, la prevenzione degli impatti ambientali e la relativa consapevolezza
3. definisce, mantiene le risorse necessarie per assicurare la conformità dei requisiti dei prodotti in termini di infrastrutture ed ambiente di lavoro e per il rispetto delle leggi e regolamenti

## 2.0 Campo di applicazione

Il presente capitolo si applica nei confronti di:

- ◆ personale e soci C&A;
- ◆ collaboratori professionisti esterni coordinatori e/o progettisti di corsi
- ◆ edifici, spazi di lavoro, servizi di supporto, ambiente di lavoro, infrastruttura hardware e software

## 3.0 Responsabilità

Le responsabilità connesse all'applicazione del presente capitolo sono evidenziate nella matrice delle responsabilità contenuta nel capitolo 2

## 4.0 Riferimenti

Il presente capitolo fa riferimento alle seguenti norme :

- ◆ UNI EN ISO 9001, § 6;
- ◆ UNI ISO 14001, § 4.4.2.

## 5.0 Descrizione (cross reference UNI EN ISO 9001 – 6; UNI EN ISO 14001 – 4.4.2)

La Direzione si impegna ad individuare e rendere disponibili le risorse necessarie per mantenere l'efficacia del sistema di gestione della qualità ed accrescere la soddisfazione dei clienti, ottemperando ai requisiti richiesti.

Il personale C&A è considerato una risorsa molto importante, vista la stretta connessione tra la qualità del servizio e il comportamento e le prestazioni dei singoli.

In tal senso la motivazione del personale e la consapevolezza individuale sono una priorità assoluta per l'azienda, sia per il raggiungimento degli obiettivi fissati, sia per il miglioramento continuo delle prestazioni. La formazione e l'aggiornamento continuo sono considerati quali fondamenta essenziali per assicurare motivazione e sviluppo del personale.

### 5.1 Registrazione dei dati ed informazioni sul collaboratore (ISO 9001 - 6.2.2, ISO 14001 - 4.4.2)

Le informazioni e dati relativi al percorso professionale del personale sono registrati da RGQ&C, in collaborazione con DIR sulla "Scheda professionale collaboratore", (vedere PSQ 6.2-1). Tale registrazione, soggetta alla legge sulla privacy, per cui divulgabile all'esterno solo su approvazione del collaboratore, prima di tutti, e di DIR, tiene traccia delle esperienze e dell'aggiornamento ricevuto prima e dopo il rapporto con C&A. Inoltre il personale è soggetto a formazione di "welcoming" generale su C&A, ambiente e sicurezza e a formazione sugli impatti ambientali e preparazione alle emergenze.

### 5.2 Competenze dell'ente RGQ&C

I collaboratori appartenenti all'ente RGQ&C devono possedere le seguenti caratteristiche:

- ✓ aver accompagnato alla certificazione ISO 9000 almeno un'azienda di servizi;
- ✓ essere qualificato come auditor ISO 19011;
- ✓ aver svolto almeno 10 visite ispettive nel caso in cui effettuino audit interni (vedere PSQ 8.2-3);
- ✓ conoscere le leggi e regolamenti ambientali per i servizi, es. tramite una certificazione svolta come consulenti;
- ✓ buone conoscenze informatiche (office escluso access).

### 5.3 Competenze di RMS

- ✓ buona conoscenza di tutti i servizi proposti;
- ✓ esperienze pregresse di consulenza e formazione di direzione;

- ✓ buone conoscenze informatiche (office, escluso access);
- ✓ conoscenza di base dell'inglese.

#### *5.4 Competenze RCF/CF*

- ✓ conoscenza di base dei servizi proposti;
- ✓ ottima capacità di relazione con i clienti;
- ✓ buone conoscenze informatiche (office, escluso access);
- ✓ conoscenza di base dell'inglese.

### **6.0 Infrastrutture e ambiente di lavoro ( ISO 9001 - 6.3-4 )**

L'organizzazione individua le modalità attraverso le quali garantire l'idoneità delle apparecchiature software ed hardware alla elaborazione della documentazione a supporto dei servizi offerti alla nostra clientela, nonché l'idoneità dei mezzi di comunicazione ( fax- posta elettronica) verso il cliente della documentazione elaborata, attraverso una periodica attività di manutenzione svolta secondo le nostre istruzioni.

Per quanto riguarda l'ambiente di lavoro, C&A pur non realizzando prodotti da mantenere in condizioni ambientali particolari, si impegna comunque a verificare le condizioni di tutti gli ambienti in cui si svolge la propria attività. Ivi comprese le aule in cui svolgere attività formativa, in termini di luminosità, buone condizioni di manutenzione e disponibilità di attrezzature necessarie a docenti ed utenti ( es. sedie confortevoli e con supporto sul quale prendere appunti, disponibilità di lavagna luminosa ecc).

Apposita analisi dei rischi secondo dl.vo 626/94 e analisi ambientale è disponibile per le autorità competenti e scaricabile dal sito internet.

## *Capitolo 4 – Realizzazione del prodotto*

### **1.0 Scopo**

Lo scopo del capitolo è di:

- Pianificare la realizzazione dei servizi offerti ed acquisiti
- Definire e gestire i processi relativi al cliente
- Definire e gestire le modalità di progettazione e sviluppo
- Definire e gestire le modalità di approvvigionamento
- Definire e gestire le modalità di produzione ed erogazione di servizi
- Definire e gestire le modalità di controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione
- Definire la preparazione alle emergenze ambientali e risposta

## 2.0 Campo di applicazione

Il capitolo si applica nella gestione di interventi di consulenza e formazione direzione (vedere capitolo 0) e negli uffici C&A.

## 3.0 Responsabilità

Le responsabilità connesse all'applicazione del presente capitolo sono evidenziate nella matrice delle responsabilità contenuta nel capitolo 2 .

## 4.0 Riferimenti normativi

Il presente capitolo fa riferimento alle seguenti norme :

- ◆ UNI EN ISO 9001, § 7;
- ◆ UNI EN ISO 14001 § 4.4.6 – 4.4.7.

## 5.0 Descrizione

### 5.1 Pianificazione della realizzazione

A seguito della conferma d'ordine da parte del cliente (vedere PSQ 7.2-1) le commesse sono gestite in modo diverso secondo siano consulenza, formazione, standard o con progettazione.

Di seguito la pianificazione adottata al fine di rispettare la conformità ai requisiti contrattuali e agli obiettivi aziendali.

Processo/attività	Registrazioni	Obiettivo
Scelta del consulente/fornitore idoneo	Rubrica Lettera d'incarico Pianificazione rapporti consulenti	Prevenire non conformità e reclami
Trasmissione dei requisiti al consulente/fornitore	Lettera d'incarico Eventuale copia offerta	Prevenire non conformità e reclami Rispettare i requisiti di contratto
Fornire eventualmente il consulente delle procedure/istruzioni per la realizzazione sistemi qualità ed ambiente		Allineare il comportamento del fornitore all'identità aziendale C&A
Monitorare lo stato d'avanzamento (vedere successivo capitolo) dal punto di vista temporale e di soddisfazione	Gestionale Rapporto consulenza giornaliero Relazione mensile consulente (eventuale) Piano Gantt (eventuale) Schede soddisfazione	Migliorare la soddisfazione cliente

## 5.2 Processi relativi al cliente ( ISO 9001 - 7.2)

### 5.2.1 Contatto con il cliente e acquisizione requisiti

Il contatto con il cliente può avvenire tramite :

- attività di telemarketing (descritta dalla istruzione IST7.2-1 ) ;
- telefonata diretta o visita in ufficio da parte del cliente;

- posta elettronica;
- portale Web.

In tutti i casi sopra elencati, ad eccezione di alcune tipologie di interventi formativi (§ 4.1.4), a seguito di una visita in azienda e di contatti tramite il portale Web, RMS / CF raccolgono i dati iniziali necessari secondo indicazioni della IST7.2-2.

Qualora le caratteristiche dell'azienda siano tali da richiedere competenze specifiche da parte del consulente incaricato, RMS si occupa di reperire capacità ed esperienze esterne.

Nel caso in cui il contatto sia avvenuto tramite il portale Web, il cliente compila un format in base al servizio richiesto, sia esso di consulenza, formazione in house, o inerente ad informazioni sul software qualità.

### **5.2.2 Redazione offerte**

Per la realizzazione della consulenza il preventivo può essere di due tipi:

- Tipo 1 - standard e con modifiche non di sostanza;
- Tipo 2 – standard e con modifiche di sostanza;
- Tipo 3 – con progettazione e sviluppo;
- Offerte spot;
- Offerte per interventi formativi;
- Offerte per software qualità.

Le offerte sono redatte e riesaminate da RMS secondo le indicazioni della PSQ 7.2.1.

### **5.2.3 Accettazione ordini**

Gli ordini clienti consulenza giungono presso C&A tramite “Modulo conferma di ordine”. RGQ&C valuta scostamenti rispetto alle condizioni precedenti, attivandosi in caso positivo verso il cliente ed emettendo eventualmente nuova offerta, interpellando eventualmente DIR.

### **5.2.4 Progettazione di massima corsi finanziati (offerta)**

Nel caso di formazione finanziata, RCF in collaborazione con RGQ&C e DIR, compila l'apposita modulistica, cartacea o elettronica, messa a disposizione dall'ente finanziatore. Nel compilare tale registrazione è fondamentale l'uso delle indicazioni delle direttive dell'ente, nonché il rispetto dei parametri temporali, di risorse ed economici imposti. Le caratteristiche della realizzazione corso sono riprese dagli elementi di base della progettazione (Vedere PSQ7.3-1).

Il contratto con l'ente finanziatore, che coincide con l'approvazione (validazione) del progetto, è interamente disciplinato dalle direttive dell'ente.

### **5.2.5 Modifiche al contratto**

Eventuali modifiche contrattuali portano ad una nuova formulazione d'offerta, sono gestite dall'ente che ha emesso la prima offerta e portano a ripercorrere il flusso sopra descritto.

Le modifiche alle offerte sono protocollate sullo stesso percorso dell'offerta originale più un numero progressivo, a partire da 1, per ogni modifica intervenuta.

Nel caso di variazioni al contratto effettuato con ente finanziatore, RCF si attiva verso l'ente stesso secondo tempi e modalità disciplinati dalle direttive.

## **5.3 Progettazione e sviluppo ( ISO 9001 - 7.3)**

### **5.3.1 Elementi di base introduzione nuovi servizi**

I nuovi servizi possono avere sia natura consulenziale, formativa o mista. Sono servizi mai realizzati prima da C&A o realizzati marginalmente. L'introduzione di un nuovo servizio può portare alla definizione delle relative istruzioni/procedure, e meccanismi di controllo.

### **5.3.2 Elementi di base corsi finanziati**

Per la progettazione di corsi finanziati (es. Obiettivi FSE, legge 236, etc.) occorre tenere, innanzi tutto, in considerazione a quale tipo di cliente si rivolge. Nel caso di formazione finanziata aziendale, gli elementi di base possono essere raccolti sia da DIR, RGQ&a seguito di contatto diretto con l'azienda che vuole la progettazione del corso.

Nel caso, invece, di corsi finanziati non aziendali per persone in cerca d'occupazione o per riqualificazione, pari opportunità, etc., RCF, in collaborazione con DIR, effettua, dapprima, un'analisi dei fabbisogni di mercato. Quest'ultima può essere gestita direttamente da RCF o concordata con l'ente finanziatore seguendo, in questo caso, le indicazioni delle direttive, bandi dell'ente stesso.

### **5.3.3 Elementi di base catalogo formativo**

La progettazione del catalogo annuale formativo avviene nei casi in cui:

- ✓ il catalogo preveda preponderanza di nuovi corsi con nuovi docenti;
- ✓ la forma grafica cambi in maniera rilevante.

I dati e requisiti di base del progetto sono riassunti da DIR o RCF in una "relazione progettazione catalogo".

### **5.3.4 Elementi di base consulenza**

RMS, a seguito di contatto cliente, stabilisce se il tipo d'intervento è standard, spot, o necessita di progettazione e sviluppo (vedere PSQ 7.2-1). Quest'ultima è attuata quando:

- ✓ la complessità della commessa può portare a non conformità successive sui requisiti stabiliti. Tipicamente la progettazione riguarda rilevanti gare di appalto o insieme di consulenza – formazione, strutturata su più anni, con più consulenti – formatori sul progetto e/o di valore economico relativamente alto.

Nei casi sopra, decisi da RMS, l'offerta è redatta da RMS in collaborazione eventuale con un CC-FF esterno.

RMS verifica la documentazione cliente ed eventualmente raccoglie, tramite visita, altri requisiti da inserire nell'offerta.

DIR riesamina i requisiti di base e decide per il proseguimento o meno del progetto.

Il proseguimento del progetto è formalizzato dalla compilazione dell'allegato "Piano della progettazione" con l'emissione a cura di DIR.

### **5.3.5 Pianificazione del progetto e interfacce**

La suddivisione e pianificazione delle attività e relative responsabilità di progetto è riportata da DIR, in collaborazione con RMS (RCF per la formazione finanziata) nella registrazione "Piano della progettazione"

Il piano può essere rimesso man mano che la progettazione evolve, dipendentemente da ritardi o anticipi delle singole attività. Tali circostanze sono, in ogni caso, concordate dagli enti responsabili incaricati con DIR.

### 5.3.6 Risultati della progettazione

I risultati della progettazione si evincono dalla colonna “risultati” del piano in allegato 2. In ogni caso i risultati sono strutturati in modo da poter essere riesaminati e verificati secondo le indicazioni dei successivi paragrafi. I risultati della progettazione possono essere sia cartacei sia elettronici.

### 5.3.7 Riesami- verifiche della progettazione

I riesami-verifiche della progettazione sono pianificati nei momenti ritenuti opportuni da DIR, attraverso i piani . I riesami sono gestiti da DIR, il quale indice riunione con gli enti coinvolti nella progettazione e successiva realizzazione servizio:

- ◆ RMS, RGQ&C, eventuali CC-FF esterni, nel caso di progetto di nuovo servizio;
- ◆ RMS, eventuali CC-FF esterni, nel caso di progetto di consulenza;
- ◆ RMS, RGQ&C, RCF, eventuali FF esterni, nel caso di progetto di corso per aziende, finanziato o non, progettazione catalogo.

Le verifiche - riesami sono registrati nella registrazione “Verbale di riesame/verifica.

### 5.3.8 Validazione progetti

La validazione dei progetti avviene secondo le indicazioni riassunte nella tabella sotto.

Tipo progetto	Responsabilità validazione	Condizioni operative
Nuovo servizio consulenziale e/o formativo	DIR	Disponibilità completa di know-how (eventuale predisposizione di nuove procedure/istruzioni)
Corso finanziato	Ente finanziatore	Approvazione progetto
Catalogo	DIR	Disponibilità di un catalogo campione in pdf opportunamente riesaminato da DIR ed RCF
Consulenza	DIR	Riesame con RSM e valutazione bilanciamento tempi - margini, consulenti, etc.

### 5.3.9 Controllo delle modifiche alla progettazione

Le modifiche ai risultati della progettazione possono essere effettuate a seguito delle verifiche o validazioni dei paragrafi sopra, con esito negativo. Le modifiche sono evidenziate tramite data e/o indice di revisione del documento e sono approvate dagli stessi enti della prima emissione. Nel caso particolare di modifiche a corsi finanziati, queste devono obbligatoriamente essere registrate e comunicate da RCF, all’ente finanziatore, secondo le indicazioni delle direttive, bandi.

## 5.4 Approvvigionamento

### Valutazione dei fornitori, generalità (UNI EN ISO 9001 - 7.4 )

I fornitori siano essi, consulenti (CC) o formatori (FF), o SWH sono valutati secondo le indicazioni della PSQ 7.4-1 In particolare i fornitori considerati accettabili per la realizzazione dei servizi C&A sono inseriti in un albo informatico excel e distinti come Q (Qualificati), QR (Qualificati con Riserva) e Fornitori potenziali.

I fornitori QR sono utilizzati soltanto in assenza di altri consulenti o quando i Q chiedono compensi che non lasciano i margini stabiliti da DIR.

Per i fornitori risulta condizione necessaria per il passaggio all'albo fornitori, sezione qualificati, la sottoscrizione del "contratto di collaborazione commerciale".

A questo fanno eccezione i collaboratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, in quanto si ritiene che tale tipo di contratto, tuteli sufficientemente le parti.

Ai consulenti/formatori Q e QR, per motivazioni legate alla programmazione interna, per valutare la loro capacità di continuo aggiornamento e quale resoconto dell'andamento delle loro commesse/corsi, è spedito, ogni circa tre mesi, il modulo di pianificazione rapporti consulenti.

La conferma dei fornitori di consulenza e formazione avviene attraverso un rating legato alle competenze, disponibilità e prezzo.

#### **5.4.1 Green procurement e conformità legislativa degli acquisti di beni (ISO 14001:2004 – 4.4.6)**

Nel caso di acquisti di beni hardware occorre verificare:

- presenza del marchio CE;
- presenza della dichiarazione di conformità ai sensi delle direttive CE all'interno della documentazione prodotto.

Nel caso di assenza di marchio CE o dichiarazione di conformità, il prodotto deve essere restituito al fornitore e non utilizzato in alcun modo negli uffici.

Per quanto concerne l'acquisto dei materiali di pulizia della società di pulizia, occorre richiedere una scheda tecnica specifica. La scheda è valutata nella sua conformità (frasi di rischio, etc.) da RGQ&C. Nel caso di non conformità, si richiede formalmente, per iscritto, al fornitore, il cambio del prodotto.

Onde incoraggiare i cosiddetti "acquisti verdi", all'atto dell'ordine di risme di carta, occorre acquistare carta certificata secondo almeno uno dei sottostanti standard:

- certificazioni contro l'abbattimento degli alberi);
- Ecolabel (certificazione che permette di ridurre gli impatti di produzione, uso, smaltimento in generale del prodotto);
- ISO 14001 (certificazione che permette di ridurre gli impatti di produzione dell'azienda fornitrice).

Per quanta riguarda la carta legata a brochure, depliant, etc, dati i quantitativi più limitati, DIR valuta, di volta in volta, tramite un rapporto impatto ambientale/costi la possibilità o meno di utilizzare carta riciclata e/o certificata secondo gli standard di cui sopra.

A partire dal 01/01/2007, l'acquisto di materiale elettronico sarà legata al cosiddetto Decreto Legislativo RAEE pertanto occorre accertarsi del rispetto di tale normativa per i rifiuti elettronici, evidenziata dal produttore con il simbolo particolare (bidone barrato).

Infine, ai fornitori di:

- pulizie e sanificazioni;
- manutenzione fotocopiatrice;
- altri stabiliti da RGQ&C,

è inviata apposita istruzione concernente il loro comportamento per la gestione ambientale e della sicurezza all'interno degli uffici C&A. L'istruzione deve essere firmata per accettazione dal fornitore.

## **5.5 Produzione ed erogazione di servizi ( ISO 9001 - 7.5)**

### **5.5.1 Pianificazione delle commesse e controllo sviluppo**

A seguito della conferma d'ordine da parte del cliente la nuova commessa viene inserita da RGQ&C nel sistema informatico gestionale e gestita mensilmente attraverso "relazione mensile consulente" (nel caso di problematiche emerse) o tramite Gantt rilasciato inizialmente dal CC. La documentazione serve ad RGQ&C per verificare che la frequenza degli interventi sia conforme a quanto stabilito nelle offerte accettate. Nel caso di ritardi, RGQ&C discute la situazione con il CC/FF e/o con l'azienda cliente stessa, eventualmente aprendo una non conformità e/o azione correttiva/preventiva.

### **5.5.2 Controllo del processo di erogazione consulenza e formazione (UNI EN ISO 9001 – 7.5)**

Al fine di assicurare una uniformità di comportamenti tra i diversi CC/FF nella erogazione dei relativi servizi, DIR ha predisposto due specifiche procedure di definizione delle specifiche consulenziali e formative (PSQ 7.5-1 e 2).

Queste contengono informazioni e precise prescrizioni cui CC/FF ed i coordinatori d'aula devono attenersi nell'erogazione dei servizi in termini di :

- ✓ codice etica professionale C&A;
- ✓ comportamento presso il cliente o in aula;
- ✓ documentazione da produrre e compilazione delle registrazioni della qualità;
- ✓ uso degli standard C&A ;
- ✓ gestione di problematiche varie.

Inoltre, le commesse sono controllate e monitorate nel loro avanzamento tramite rapporti di consulenza giornalieri, relazioni mensili consulente ed eventuali piani gantt richiesti o autonomamente emessi dai CC o RGQ&C.

### **5.5.3 Validazione dei processi di erogazione di servizi**

Poiché l'attività di consulenza e formazione costituisce un processo in outsourcing e speciale, ovvero il risultato finale viene monitorato solo ad erogazione avvenuta ed è solo in quel momento che vengono evidenziate eventuali carenze, C&A qualifica, secondo le prescrizioni del requisito 7.4, in modo preventivo, i consulenti/formatori idonei per l'attività, mettendo loro a disposizione, (o attraverso la distribuzione della documentazione del SGI o rendendoli comunque edotti in relazione agli stessi), gli standard operativi della struttura.

### **5.5.4 Identificazione e rintracciabilità: Archiviazione file su PC di rete**

L'istruzione operativa di rintracciabilità informatica (IST 7.5-1) riporta una descrizione completa delle modalità di archiviazione dei dati informatici C&A :

- ◆ offerte;
- ◆ SGI, SGA e documentazione aziende clienti ;
- ◆ SGI interno C&A ;
- ◆ materiale formazione;
- ◆ data base contatti, clienti, fornitori.

Inoltre descrive le modalità seguite da DIR per il back- up periodico dei dati informatici.

#### **5.5.5 Proprietà del cliente**

Nel caso in cui il cliente C&A fornisca documenti (es. moduli già in uso da parte dell'azienda, disegni) dati di altro genere, (es, floppy disk) destinati ad essere integrati nella documentazione realizzata, oppure finalizzati a consentire una migliore interpretazione della situazione aziendale (es. brochure, presentazione dell'azienda e dell'Ente di formazione) CF si occupa della gestione.

Nel caso di brochure o documenti analoghi, CF li conserva e archivia fino a quando ritiene possano servire alla realizzazione di preventivi oppure alla realizzazione intervento.

Nel caso in cui tale documentazione venga perduta o sia ritenuta inadatta all'utilizzo, viene immediatamente ricontattato il cliente, tramite fax o telefonata, al quale, notificata la situazione, provvederà come ritiene opportuno o come suggerisce il CC incaricato.

#### **5.5.6 Conservazione dei prodotti**

Il requisito 7.5.5 relativo alla conservazione dei prodotti non è applicabile, poiché non sono conservati prodotti fisici (vedere anche capitolo 0).

### **5.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione (UNI EN ISO 9001:2000 - 7.6)**

Tutti gli strumenti di misura del servizio di seguito riportati, sono oggetto di verifica di adeguatezza, affidabilità e validità, annualmente nel corso del riesame periodico da parte di DIR ed RGQ & C

In questa sede, tenendo conto delle eventuali segnalazioni degli utenti di tali strumenti (CC/FF, clienti, enti C&A ) attraverso verbali di disservizio o i moduli stessi, DIR valuta l'opportunità di una loro modifica, al fine di adeguarli per la valutazione del servizio erogato.

Questi strumenti sono :

- ✓ Rapporto consulenza giornaliero (All. 1 PSQ 8.2-1);
- ✓ Scheda finale soddisfazione cliente (All. 3 PSQ 8.2-1);
- ✓ Relazione mensile del consulente (All. 4 PSQ 8.2-1);
- ✓ Training evaluation (All. 1 PSQ 8.2-2);
- ✓ Scheda di soddisfazione fine corso (All. 2 PSQ 8.2-2).

### **5.7 Controllo operativo ambientale, preparazione alle emergenze e risposta (UNI EN ISO 14001:2004 – 4.4.6, 4.4.7)**

Una volta individuate, secondo i criteri descritti al precedente paragrafo, le attività che incidono sugli aspetti ambientali significativi, RGQ&C assieme al collaboratore coinvolto dall'attività, è incaricato di definire ed emettere mediante istruzioni operative (I-AMB) le operazioni provvedendo a:

- stabilire i controlli necessari per garantire il rispetto dei “limiti operativi” che, se disattesi, possono comportare effetti negativi sull'ambiente;
- definire le condizioni dei controlli stabilendo dove e come effettuare le misure, i rilievi, le analisi, ecc.;
- individuare le operazioni di manutenzione delle apparecchiature da cui dipende il corretto svolgimento delle attività;
- stabilire controlli anche per le ditte esterne coinvolte negli aspetti/impatti ambientali;

Prima della loro applicazione le procedure/istruzioni relative al controllo operativo sono verificate da RGQ&C per la rispondenza ai requisiti di legge e la coerenza dei contenuti con la politica e gli obiettivi ambientali, infine vengono approvate da DIR, secondo le indicazioni della PSQ 4.2-1.

La distribuzione di procedure e istruzioni, nonché la formazione e addestramento del personale sui loro contenuti competono a RGQ & C secondo quanto stabilito nelle procedure relative.

L'elenco delle istruzioni ambientali per il controllo operativo è riportato nella tabella del paragrafo 5.3 del capitolo 1.

DIR, in collaborazione con RGQ & C identifica, nel documento di analisi ambientale I-AMB.4.3, individua, inoltre, le situazioni che potrebbero, potenzialmente, tramutarsi in situazioni di emergenza. Per ognuno dei possibili eventi di emergenza individuati, i collaboratori interni forniscono il loro contributo al fine di predisporre appositi piani di emergenza e/o istruzioni operative specifiche per le varie emergenze ambientali da distribuire al personale e da rendere disponibili presso l'area in cui può verificarsi l'evento.

La verifica di tali piani viene effettuata da RGQ & C in relazione alla conformità alla normativa ambientale e alle procedure del SGI. L'approvazione definitiva di tali piani è demandata a DIR.

Con frequenza almeno annuale, le istruzioni di emergenza sono provate con attività di addestramento specifiche che sono organizzate e pianificate dal RGQ & C.

## *Capitolo 5 - Misurazioni, analisi e miglioramento*

### **1.0 Scopo**

Il seguente capitolo delinea le modalità utilizzate per :

- Definire un sistema di monitoraggio della soddisfazione del cliente
- Definire un sistema di conduzione di VII sul sistema integrato
- Definire un sistema di monitoraggio e misurazione dei processi e dei prodotti
- Definire un sistema di sorveglianza e misurazioni ambientali
- Definire un sistema di controllo dei servizi non conformi e delle non conformità ambientali
- Definire un sistema di analisi dei dati
- Definire un sistema di gestione del miglioramento attraverso analisi dei dati di cui sopra e attraverso azioni correttive e preventive

## 2.0 Campo di applicazione

Il capitolo si applica a tutte le attività di consulenza e formazione svolte da C&A e a tutte le VII realizzate internamente a C&A, sia quelle periodiche sia quelle occasionali, svolte a seguito di situazioni particolari

## 3.0 Responsabilità

Le responsabilità connesse all'applicazione del presente capitolo sono evidenziate nella matrice delle responsabilità contenuta nel capitolo 1.

## 4.0 Riferimenti

Il presente capitolo fa riferimento alle seguenti norme :

- UNI EN ISO 9001, § 8;
- UNI EN ISO 14001 , § 4.5.1, § 4.5.2, § 4.5.3, § 4.5.5

## 5.0 Descrizione

### 5.1 Soddisfazione del cliente, monitoraggio e misurazione dei processi e dei servizi (UNI EN ISO 9001 – 8.2)

All'interno della società di consulenza C&A Chiarini & Associati, è stato adottato uno standard di rilevazione della soddisfazione del cliente basata su questionari di soddisfazione che vengono proposti ai fruitori dei nostri servizi al termine della formazione o delle attività di consulenza svolte. Poiché i punteggi possibili sono stati impostati da 1 a 5 si ritengono positivi tutti i feed-back che raggiungono come media almeno 3 in tutte le voci. Tale valutazione costituisce uno degli indicatori che in sede di riesame della Direzione sono valutati ai fini del miglioramento.

Lo svolgimento dei controlli sul processo e finali sulle attività di consulenza seguono le indicazioni della seguente tabella :

Attività	Resp.	Frequenza	Registrazioni
Rapporto giornaliero di consulenza	CC	Ogni incontro CC – cliente	A1_8.2-1
Considerazioni mensili del consulente	CC	Mensile – solo nel caso di problematiche	A4_8.2-1
Gantt (Controllo sviluppo consulenza)	DIR / RGQ&C	In funzione andamento commessa e CC	
Valutazione soddisfazione finale del cliente	RGQ&C	Alla fine della commessa	A3_8.2-1

Le modalità di utilizzo delle registrazioni suddette :

- ✓ Rapporto consulenza giornaliero (All. 1 PSQ 8.2-1);
- ✓ Gantt;
- ✓ Scheda finale soddisfazione cliente (All. 3 PSQ 8.2-1);
- ✓ Relazione mensile del consulente (All. 4 PSQ 8.2-1);

sono specificate nella procedura di controlli in process e finali consulenza (avanzamento commessa), PSQ 8.2-1 e nella procedura di definizione specifiche consulenziali, PSQ 7.5-1.

L'analisi della documentazione suddetta può portare all'apertura da parte di DIR/RGQ&C, di Verbali di disservizio ed eventualmente di Verbali di Azioni correttive/Preventive per la gestione delle cause dei disservizi emersi (vedere procedura di gestione disservizi ed azioni preventive di miglioramento, PSQ 8.3-1).

I controlli durante il processo e finali nell'erogazione di servizi formativi seguono la seguente tabella.

Attività	Resp.	Frequenza	Registrazioni
Valutazione del docente, valutazione andamento del corso	RCF	Ogni fine modulo - docente	A1_8.2-2
Valutazione soddisfazione fine corso	RCF	Alla fine del corso	A2_8.2-2

Le modalità di utilizzo delle registrazioni suddette:

- ✓ Training evaluation (All. 1 PSQ 8.2-2);
- ✓ Scheda di soddisfazione fine corso (All. 2 PSQ 8.2-2);

sono specificate nella procedura di controlli in process e finali formazione, PSQ 8.2-2 e nella procedura di definizione specifiche formative, PSQ 7.5-2.

Nei casi in cui C&A svolga attività di docenza sotto incarico di altri enti gestori, RCF valuta la possibilità di somministrazione delle proprie registrazioni in tale ambito, attivandosi in caso negativo, nei confronti del coordinatore per acquisire informazioni e giudizi circa la soddisfazione sul docente, come specificato nella PSQ 8.2-2.

Nel caso C&A sia ente gestore di un corso finanziato, oltre ai controlli di cui sopra, RCF o il coordinatore provvede ad aggiornare i “Registri delle presenze” vidimati dall'ente finanziatore (regione, provincia), assicurando la loro corretta compilazione e tenuta in accordo con quanto stabilito dai bandi e direttive dell'ente.

Le valutazioni circa il servizio, evidenziate dai partecipanti, diventano preziose informazioni per il miglioramento del servizio stesso (vedere procedura di gestione disservizi ed azioni preventive di miglioramento, PSQ 8.3-1) e per la valutazione dei formatori (vedere procedura di ricerca, valutazione ed incarico dei fornitori, PSQ 7.4-1).

### **5.1.1 Sorveglianza e monitoraggio ambientale (UNI EN ISO 14001 – 4.5.1), valutazione del rispetto delle prescrizioni (UNI EN ISO 14001 – 4.5.2)**

RGQ&C ha emesso apposito piano di sorveglianza e misurazione basato sul documento di analisi ambientale iniziale.

Il Piano contiene tutte le informazioni necessarie per eseguire il controllo e verificarne l'accettabilità rispetto ai limiti di legge o aziendali;

Per ogni intervento riportato nel Piano, RGQ & C individua di concerto con DIR il collaboratore più idoneo dell'attuazione in ragione dell'oggetto della sorveglianza e delle competenze specifiche.

Il Piano di sorveglianza individua tutti gli aspetti di carattere gestionale che devono essere monitorati e sorvegliati al fine di non incorrere in sanzioni o in carenze/non conformità di carattere ambientale (consumi di energia, verifiche delle caldaie ecc.) e prescrive i controlli da effettuare in relazione agli aspetti più operativi direttamente correlati alle attività (es. consumi di carta)

RGQ & C ed i collaboratori coinvolti devono assicurarsi che i metodi analitici e di campionamento utilizzati siano quelli descritti nelle specifiche aziendali o nella normativa nazionale vigente. Per i parametri non monitorati in continuo devono, in ogni caso, assicurare che sia adottata la frequenza di campionamento prescritta dalle specifiche o dalla normativa.

La verifica di conformità legislativa avviene durante il rilievo di parametri e misure previste nel Piano di sorveglianza, nel corso delle “verifiche ispettive interne” del SGI (vedi procedura PSQ 8.2.3), nonché avendo come riferimento il rispetto degli adempimenti normativi come riportato nell'elenco della normativa applicabile e adempimenti (allegata alla istruzione di Valutazione aspetti ed impatti).

### **5.2 Pianificazione ed attuazione delle verifiche ispettive interne (UNI EN ISO 9001- 8.2.2, UNI EN ISO 14001 – 4.5.5)**

Il SGI realizzato in C&A è conforme alla norma UNI EN ISO 9001 ed è sostenuto da un Manuale integrato, da Procedure, istruzioni e da registrazioni.

L'azienda si accerta sistematicamente della corretta applicazione dei documenti di cui sopra mediante verifiche ispettive interne periodiche.

RGQ&C realizza una pianificazione di queste attività utilizzando il modulo "Pianificazione delle verifiche ispettive interne e dei riesami" (allegato 2 PSQ 8.2-3) che sottopone all'approvazione da parte di DIR.

Accanto a queste VII periodiche, RGQ&C può prevedere VII occasionali in tutti i casi previsti dalla PSQ 8.2-3.

Queste vengono condotte e registrate secondo le stesse modalità previste per le verifiche periodiche di seguito riportate.

Le VII sono effettuate da RGQ&C, avvalendosi di personale qualificato secondo le norme ISO 19011, che può essere anche esterno (Valutatori di organismi, consulenti).

Nell'eseguire la verifica viene utilizzata una check list che fa riferimento sia ai requisiti ISO 9001, sia ISO 14001, registrando nel verbale A1\_8.2-3.

In caso si verificano NC queste vengono portate a conoscenza in modo formalizzato, attraverso lo stesso verbale di verifica, al responsabile dell'ente interessato.

In questa sede RGQ&C, in accordo con i responsabili interessati, può decidere l'apertura di una Azione correttiva secondo le modalità previste nella PSQ8.2-1. L'AC deve essere comunque approvata da DIR.

Nel corso di dette visite è possibile che emergano suggerimenti da parte delle persone: anche in questo caso le verifiche ispettive costituiscono uno spunto per migliorare il Sistema integrato rendendolo più flessibile, pur sempre conformemente alla norma UNI EN ISO 9001-14001. Ciò può avvenire attraverso l'apertura di azioni preventive di miglioramento, secondo i passi previsti per l'AC.

### **5.3 Tenuta sotto controllo dei disservizi (ISO 9001 - 8.3) e delle non conformità ambientali (ISO 14001 – 4.5.3)**

Ogni scostamento da requisiti, obiettivi, caratteristiche del servizio dichiarate nei documenti contrattuali e quindi garantite ai clienti, è considerato disservizio.

A seguito di controlli in process e finali, segnalazioni / reclami dei clienti, segnalazioni dei CC/F o altri enti C&A, verifiche ispettive e in tutti gli altri casi previsti dalla PSQ 8.3-1, a seguito dell'evidenziazione di un disservizio, l'ente rilevante compila il registro informatico excel e può emettere la registrazione "Verbale di disservizio", Allegato 1 PSQ 8.3-1. Il disservizio così descritto dall'ente rilevante, è soggetto alla verifica da parte di RGQ&C,

Il trattamento, oltre ad un intervento immediato per eliminare il disservizio, può portare all'apertura di azioni correttive come descritto nella PSQ 8.3-1.

Al termine del trattamento RGQ&C, nell'ultima parte del verbale, effettua una verifica ed espone eventuali considerazioni conclusive circa il disservizio ed il suo trattamento.

Attraverso la procedura PSQ 8.3-1 sono gestite anche le non conformità ambientali, intese come scostamenti dai contenuti delle istruzioni operative specifiche.

### **5.4 Analisi dei dati (UNI EN ISO 9001 – 8.4)**

Periodicamente, cioè durante o al termine delle attività di consulenza e formazione RGQ & C raccoglie i dati necessari a dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del SGI; tali dati sono presi in considerazione anche durante il riesame della Direzione al fine del miglioramento continuo del

sistema di gestione della qualità e dei processi individuati. I dati raccolti riguardano la soddisfazione del cliente in merito all'andamento dei corsi e dell'attività di consulenza svolta, ai disservizi occorsi, alle azioni correttive o preventive ed alla valutazione dei fornitori ai riesami periodici della Direzione. L'analisi dei dati riguarda anche i dati ambientali.

### **5.5 Miglioramento ( ISO 9001:2000 - 8.5, ISO 14001 – 4.5.3)**

Al fine del miglioramento continuo del proprio sistema integrato, C&A in sede di riesame della Direzione valuta gli obiettivi della politica, i risultati delle VII, l'analisi dei dati, le azioni correttive e/o preventive. L'output del riesame porta a piani per il raggiungimento dei target che rappresentano il principale processo di miglioramento (di tipo strategico).

A seguito della individuazione di disservizi o non conformità ambientali RGQ&C, inoltre, sentiti gli altri enti coinvolti, può decidere per l'apertura di una azione correttiva, secondo i passi del Plan-Do-Check-Act, previsti dal "Verbale di azione correttiva/preventiva", come descritto dalla PSQ 8.3-1. L'AC è soggetta all'approvazione da parte di DIR.

Seguendo lo stesso iter, RGQ&C può intraprendere azioni correttive, a seguito di disservizi manifestatisi nel corso di verifiche ispettive interne sul SGI C&A.

DIR può comunque intraprendere AC in qualunque momento.

Azioni preventive di miglioramento possono essere intraprese da RGQ&C a seguito di :

- ◆ analisi dei disservizi e del registro informatico non conformità;
- ◆ riunioni periodiche interne alla struttura C&A, nelle quali vengono discusse problematiche tecniche e/o organizzative emerse nelle attività dei CC/FF e del SGI in generale;
- ◆ verifiche ispettive interne sul SGI ;
- ◆ analisi sulla *customer satisfaction* realizzata attraverso le registrazioni "Scheda finale soddisfazione cliente" per i servizi consulenziali, "Training evaluation" e "Scheda di soddisfazione fine corso" per i servizi formativi;
- ◆ suggerimenti dei clienti e delle parti interessate giunti tramite qualsiasi canale.

L'azione è intrapresa utilizzando il "Verbale di Azione correttiva/preventiva" (Allegato 2 PSQ 8.3-1), seguendo lo stesso iter previsto per l'AC, in questo caso individuando i passi per l'attuazione del miglioramento.

Anche in questo caso l'AP deve essere approvata da DIR.