

# PROGETTO DI MIGLIORAMENTO

*A cura di*

*Qualital - Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità*

## Un mondo in transizione

Le Ferrovie dello Stato, nate nel 1905 e rimaste per decenni un simbolo di continuità, hanno subito negli ultimi anni cambiamenti radicali, a partire dalla trasformazione da ente pubblico a società per azioni avvenuta nel 1992. Attualmente l'azienda è costituita da una holding di indirizzo strategico, Ferrovie dello Stato S.p.a., e da altre società nate nell'ottica di andare sempre più verso una specializzazione dei ruoli. Le due società principali sono:

- **Trenitalia** dedicata al trasporto dei passeggeri e delle merci;
- **RFI** (Rete Ferroviaria Italiana) dedicata alla gestione della rete ferroviaria.

La società Trenitalia è costituita dall'Unità Tecnologie Materiale Rotabile (UTMR), che comprende tutte le attività di fornitura e manutenzione del parco rotabile e del materiale ferroviario, e dalle Divisioni Passeggeri, Trasporto Regionale e Cargo, che si occupano rispettivamente del trasporto sulle lunghe e medie distanze, del trasporto in ambito regionale e metropolitano e del trasporto merci.

Il cambiamento dell'assetto societario è solo l'aspetto più evidente di una trasformazione che ha posto le vecchie Ferrovie dello Stato di fronte all'esigenza di sopravvivenza in un'economia di mercato.

Nell'ambito di tale transizione, un ruolo rilevante è rappresentato dal trasporto pubblico locale, che è diventato un servizio da vendere in primo luogo al cliente "Regione" (o altro Ente locale) e poi agli utenti "passeggeri", in concorrenza con un'offerta di trasporto sempre più varia ed agguerrita. Per poter essere ancora protagonista anche in questo settore, Trenitalia ha istituito la Divisione Trasporto Regionale, organizzata sul territorio in 18 Direzioni Regionali e 2 Direzioni Provinciali, al fine di gestire in maniera efficace ed efficiente il servizio di trasporto ferroviario di viaggiatori in ambito regionale sulla base di Contratti di Servizio stipulati con gli Enti Locali.

Per poter raggiungere tale obiettivo in maniera competitiva era necessario affrontare la sfida della Qualità.

## Il progetto SQUADRE

Il Progetto SQUADRE (sviluppo di un Sistema di gestione per la QUALITÀ per le Direzioni Regionali di Trenitalia) è sviluppato dal Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità (QUALITAL) per rispondere all'esigenza di Trenitalia di sviluppare e rendere operativo, per ciascuna delle Direzioni Regionali, un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) in grado di migliorare in modo continuativo il livello di efficacia ed efficienza del servizio, al fine di renderlo sempre più vicino ai bisogni espliciti ed impliciti del cliente. Tale percorso è impostato su alcune fasi fondamentali:

- individuazione e formazione di un referente per ciascuna Direzione in grado di guidare il processo di introduzione del SGQ e la sua gestione nel tempo;
- supporto del processo di introduzione del SGQ all'interno di ciascuna Direzione, attraverso un percorso di:
  - informazione e sensibilizzazione rivolte a tutti i dipendenti;
  - formazione specifica necessaria per i soggetti coinvolti nella gestione del SGQ;
  - affiancamento per la messa a regime del SGQ;
- monitoraggio nel tempo dello sviluppo del progetto.

Il Consorzio Qualital, allo scopo di rendere più efficaci le azioni messe in atto, ha messo a disposizione un'attività di tutoraggio continuo nella messa a regime del SGQ, realizzata sia attraverso l'assistenza diretta fornita ai soggetti coinvolti, sia rendendo disponibili a tutti le informazioni possedute riguardo ai problemi incontrati ed alle possibili soluzioni.

Proprio a tal proposito, nel corso dello sviluppo del progetto, sono emerse problematiche legate essenzialmente al coordinamento di 18 realtà, le Direzioni Regionali, sparse sul territorio nazionale e con caratteristiche spesso abbastanza diverse l'una dall'altra. In merito a questo aspetto, è risultato di

fondamentale importanza lo scambio continuo di informazioni fra le varie figure impegnate a livello locale ed il Consorzio, allo scopo di ottenere dei Sistemi sì diversi, rispondenti alle specificità di ogni Direzione, ma inquadrati in un contesto comune fondato sugli stessi principi di base e costruito attraverso l'analisi delle diverse esperienze.

Il cambiamento delle modalità organizzative e gestionali secondo l'approccio della "Gestione per Processi" ha costituito il punto di partenza per l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità.

Dall'analisi delle attività delle Direzioni è emersa l'esigenza di suddividere i processi stessi in due tipologie fondamentali: Processi principali, strettamente connessi all'erogazione del servizio di trasporto, e Processi di supporto, che permettono alla parte operativa dell'organizzazione di eseguire correttamente le attività di propria competenza e che consentono la vita e lo sviluppo della Direzione Regionale.

Nel dettaglio sono stati individuati 5 macro-processi principali:

- **Dirigere il servizio di trasporto**
- **Pianificare il servizio di trasporto**
- **Gestire l'esercizio operativo**
- **Gestire le relazioni con i clienti**
- **Fornire supporto al servizio di trasporto.**

Questi 5 processi coprono tutte le attività finalizzate a garantire la conformità dei servizi erogati e coinvolgono tutte le figure organizzative interessate dal SGQ.

Per la loro complessità e per la varietà delle attività che li compongono, questi si possono suddividere in vari sottoprocessi, indicati nella tabella di fig.1.

I processi di supporto al sistema riguardano le attività non direttamente connesse (totalmente o in parte) con l'erogazione dei servizi e sono:

- **La pianificazione strategica**
- **La gestione delle informazioni**
- **Le verifiche ispettive interne della qualità**
- **La gestione delle non conformità**
- **L'analisi dei dati**
- **Il miglioramento e la gestione delle azioni correttive e preventive.**

Definiti i processi, sulla base del modello sviluppato e della documentazione già in uso all'interno delle varie Direzioni Regionali e cercando di evitare formalizzazioni superflue o modifiche inutili alle attività già esistenti, si è sviluppata una serie di documenti indispensabile per la gestione del SGQ e di tutti i suoi processi, comprendente:

- un Manuale della Qualità, che definisce i criteri di conduzione del SGQ;
- una mappa dei processi, che descrive dettagliatamente i processi della Direzione Regionale e le loro interrelazioni;
- un insieme di schede di processo, contenenti gli elementi necessari per garantire il controllo di ciascuno dei processi del SGQ;
- alcune procedure, sviluppate quando ritenute necessarie per integrare la documentazione operativa già esistente all'interno delle Direzioni; esse comprendono le procedure documentate espressamente richieste dalla norma ISO 9001: 2000.

Per il Consorzio Qualital, il progetto SQUADRE costituisce un'esperienza importante, poiché ha dato la possibilità di applicare le varie metodologie e tecniche di progettazione ed applicazione di Sistemi di Gestione per la Qualità ad una realtà molto complessa, costituita da settori ed attività molto diverse fra loro

(dalla manutenzione alla gestione operativa del servizio di trasporto, dagli approvvigionamenti alla gestione dei rapporti con la clientela), ma strettamente legate l’una all’altra.

<i>Processo Principale</i>	<i>Sottoprocesso Livello 1</i>	<i>Sottoprocesso Livello 2</i>
<b>Dirigere il servizio di trasporto</b>	Definire obiettivi e regole	
	Valutare i risultati	
<b>Pianificare il servizio di trasporto</b>	Progettare il Servizio	
	Programmare le risorse	
<b>Gestire l’esercizio operativo</b>	Formare i treni	Curare la manutenzione corrente
		Gestire il materiale rotabile
		Gestire squadre e mezzi di manovra
		Gestire appalti pulizia treni e servizi accessori
		Gestire il Servizio di Verifica
		Gestire i turni del PdM e del PdS
Eseguire il trasporto		Effettuare il servizio di condotta
		Effettuare il servizio di scorta
	Monitorare e coordinare il servizio	
<b>Gestire le relazioni con i clienti</b>	Gestire l’informazione alla clientela	
	Gestire i reclami della clientela	
	Presidiare la soddisfazione del cliente	
	Gestire il contratto di servizio	
	Gestire la vendita dei titoli di viaggio	
<b>Fornire supporto al servizio di trasporto</b>	Gestire la Manutenzione incrementativa/ciclica del Materiale Rotabile	
	Approvvigionare materiali/servizi	
	Gestire le risorse umane e la formazione	
	Gestire la sicurezza e l’igiene del lavoro	
	Gestire i dispositivi di monitoraggio e di misurazione	

Fig. 1

Il metodo IDEF0, utilizzato per la descrizione della rete dei processi, ha permesso di ottenere una rappresentazione grafica piuttosto semplice e chiara, nonostante la complessità della realtà; in fig.2 è indicata la rappresentazione utilizzata per la schematizzazione del singolo processo.

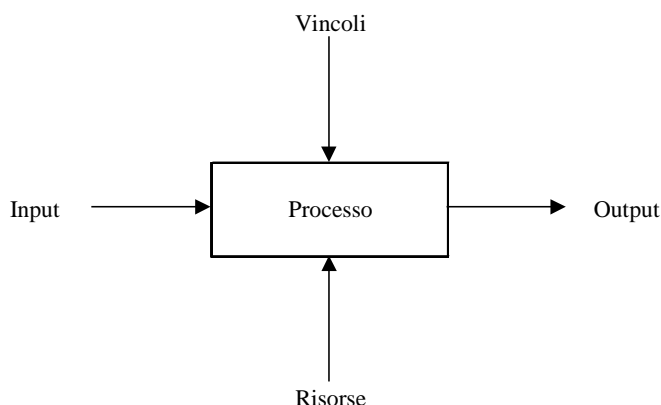


Fig. 2

Questo tipo di rappresentazione evidenzia schematicamente, in corrispondenza di ogni processo, gli input, gli output, i vincoli e le risorse.

Lo stesso metodo prevede un livello di schematizzazione successivo, che permette di rappresentare la scomposizione di un macroprocesso nei suoi sottoprocessi, evidenziando sia le interazioni fra i sottoprocessi stessi, sia i collegamenti del macroprocesso con gli altri processi principali.

In fig. 3, a titolo d’esempio, lo schema di dettaglio del processo di livello 1 “Gestire i reclami della clientela”.

La rappresentazione di tutti i processi principali individuati, della loro sequenza ed interazioni e della loro scomposizione in sottoprocessi fino ad un dettaglio ritenuto sufficiente ai fini del loro monitoraggio e controllo, è contenuta in uno dei documenti elaborati, denominato “Mappa dei Processi”.

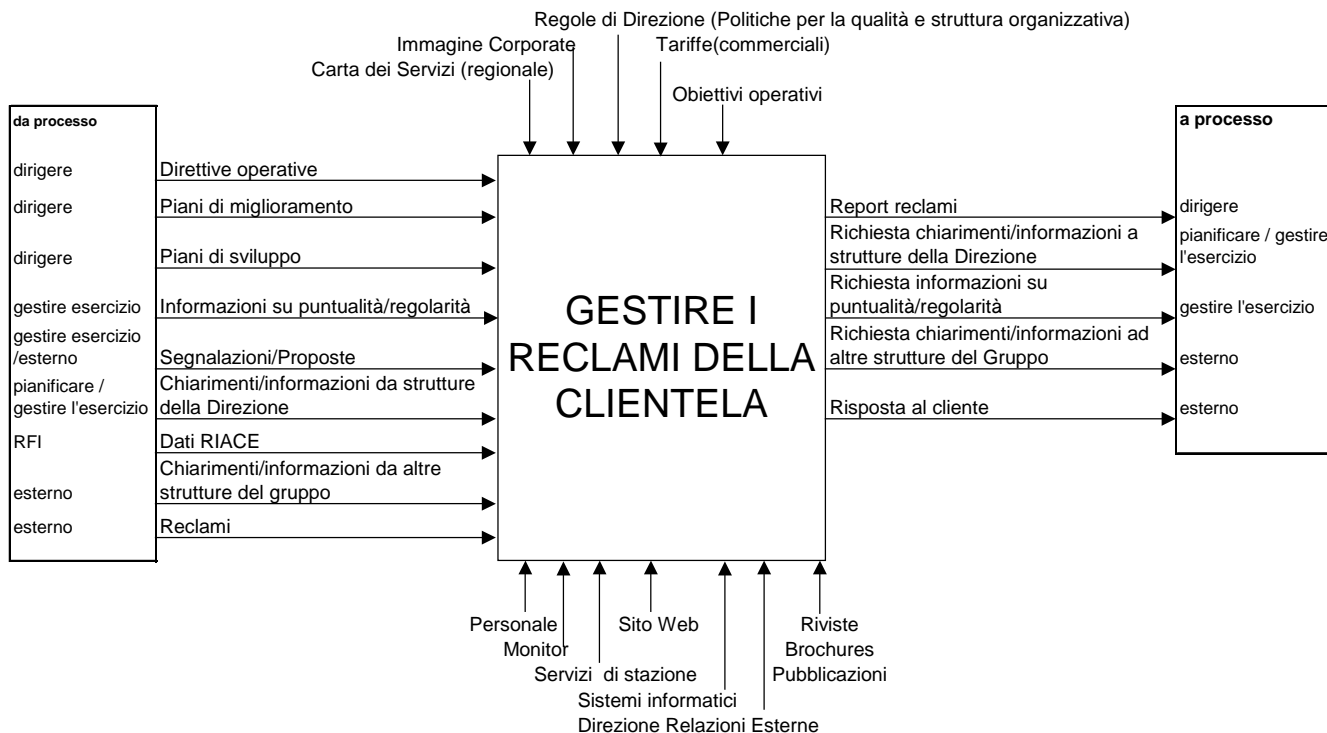


Fig. 3

La documentazione descrittiva di ogni processo si completa con una “Scheda di Processo”, contenente la descrizione dettagliata degli input e output del processo, la documentazione di riferimento per lo svolgimento del processo, la descrizione delle responsabilità delle singole attività e dei parametri da controllare in corrispondenza di ogni fase del processo e l’identificazione degli obiettivi, con i relativi indicatori.

Di seguito viene riportata la descrizione di ognuna delle sei sezioni di cui sono composte le schede di processo, completata da un esempio applicativo relativo al processo di livello 1 “Gestire i reclami della clientela”.

- **Sezione 1: INPUT** – in questa sezione viene individuato il singolo input del processo e per esso vengono specificati l’origine, le funzioni che lo utilizzano e l’eventuale collegamento con l’output relativo.

PROCESSI COLLEGATI:

Dirigere il servizio

Gestire l'esercizio

Pianificare il servizio

**SEZIONE INPUT**

N°	INPUT	TIPO	PROCESSO FORNITORE	FORNITORE	UTILIZZATORI	COLLEGATO CON OUTPUT N°
1	Direttive operative	Documento	Dirigere	Direttore/ Responsabile Commerciale	Tutti	Tutti
2	Piani di miglioramento	Documento	Dirigere	Direttore/ Responsabile Commerciale	Responsabile Commerciale/ Personale interessato	2
3	Piani di sviluppo	Documento	Dirigere	Direttore/ Responsabile Commerciale	Responsabile Commerciale/ Personale interessato	2
4	Segnalazioni/ Proposte	Documento	Gestire esercizio/ Esterno	PdS/Cliente	Responsabile della Strutt. Org. Commerciale/ Biglietterie/PdS	5
5	Informazioni su puntualità/ regolarità	Informazione	Gestire esercizio	DCTR	Ufficio gestione reclami	3/5
6	Chiarimenti/ informazioni da strutture della Direzio	Informazione	Gestire esercizio/ pianificare	Strutture interessate	Ufficio gestione reclami	2
7	Dati RIACE	Documento	Esterno	RFI	Ufficio gestione reclami	3
8	Chiarimenti/ informazioni da altre strutture del gruppo	Informazione	Esterno	Strutture interessate	Ufficio gestione reclami	4
9	Reclami	Documento	Esterno	Cliente	Ufficio gestione reclami	1/3

- **Sezione 2: OUTPUT** – in questa sezione viene individuato il singolo output del processo e per esso vengono specificati le funzioni che lo realizzano e l’eventuale collegamento con l’input relativo;

**SEZIONE OUTPUT**

N°	OUTPUT	TIPO	PROCESSO CLIENTE	DESTINATARI	COLLEGATO CON INPUT N°
1	Report reclami	Documento	Dirigere	Direttore/ Responsabile Commerciale	1/9
2	Richiesta chiarimenti/ informazioni a strutture della Direzio	Informazione	Gestire l'esercizio/ Pianificare	Struttura interessata	1/2/3/6
3	Richiesta informazioni su puntualità/ regolarità	Informazione	Gestire l'esercizio	DCTR	1/5/7/9
4	Richiesta chiarimenti/ informazioni a altre strutture del gruppo	Informazione	Esterno	Struttura interessata	1/8
5	Risposta al cliente	Documento	Esterno	Cliente	1/4/5

- **Sezione 3: DESCRIZIONE DEL PROCESSO** – in questa sezione vengono riportate informazioni relative agli elementi della norma di riferimento, ai documenti di origine interna ed esterna che costituiscono il riferimento per lo svolgimento del processo ed alla documentazione di registrazione della qualità prodotta;

**SEZIONE DESCRIZIONE PROCESSO**

DOCUMENTI DI RIFERIMENTO PER LO SVOLGIMENTO DEL PROCESSO:

ELEMENTI DEL SGQ APPLICABILI AL PROCESSO
8.5.2 Azioni correttive

DOCUMENTI DI ORIGINE INTERNA APPLICABILI
Manuale della Qualità
PRO/08

DOC. DI ORIGINE ESTERNA APPLICABILI
CCNL art 94 § 2
Istruzioni Personale Scorta Treno
Manuale Utente "Report Reclami" e "Gestione Reclami"

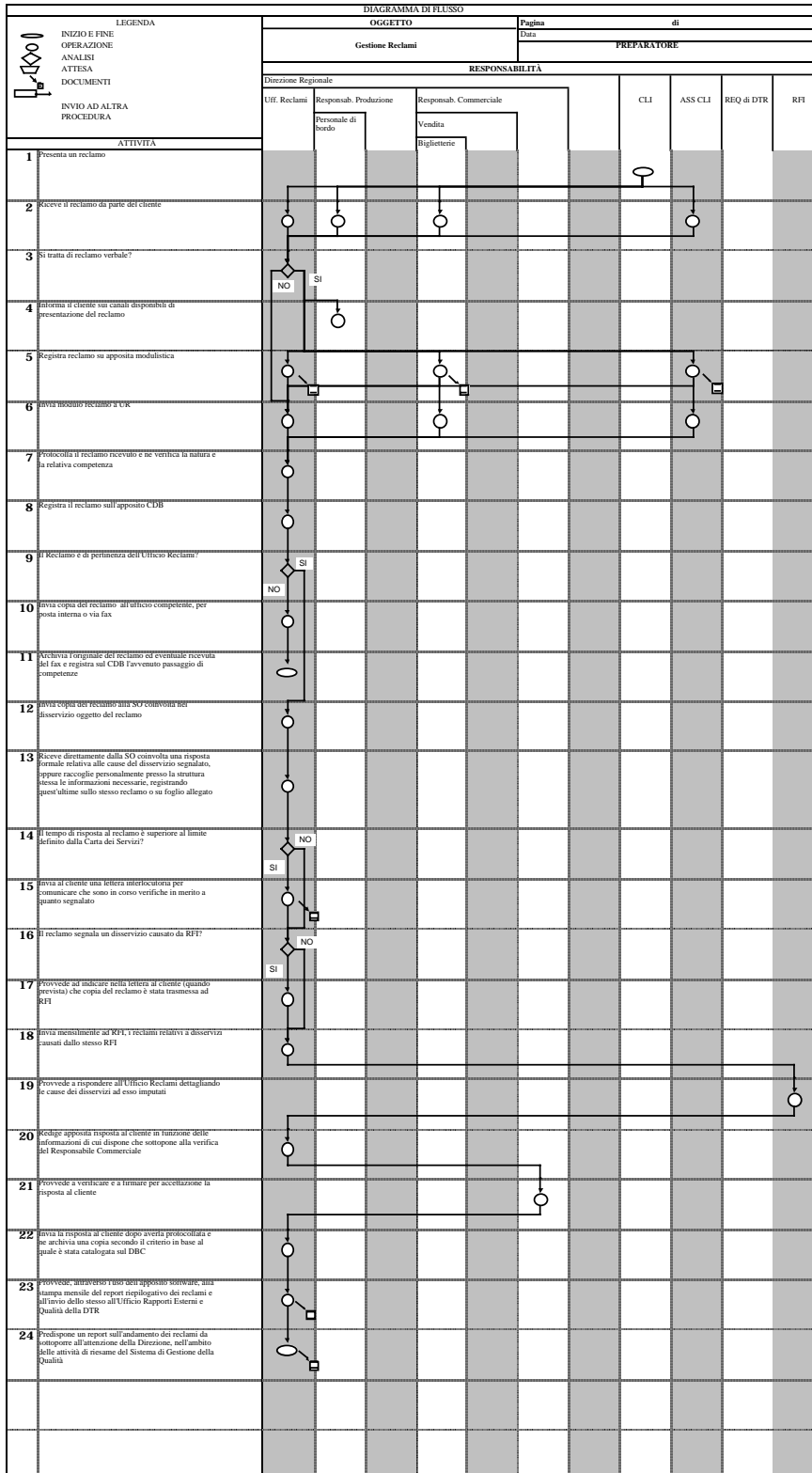
DOCUMENTAZIONE DI REGISTRAZIONE QUALITÀ PRODOTTA
Report Reclami
Report andamento reclami
Opuscolo semestrale

– **Sezione 4: RESPONSABILITÀ** – in questa sezione viene individuato il responsabile del processo e definita l'attribuzione dei compiti alle singole funzioni coinvolte nel processo, attraverso diagrammi di flusso o altri strumenti, quali ad esempio matrici di responsabilità;

**SEZIONE RESPONSABILITA'**

RESPONSABILE PROCESSO Ufficio Reclami

DESCRIZIONE DELLE RESPONSABILITA' SULLE SINGOLE ATTIVITA'





- **Sezione 5: MONITORAGGIO E CONTROLLI** – in questa sezione vengono individuati i parametri che devono essere tenuti sotto controllo durante l’effettuazione delle varie attività, specificandone i valori di accettabilità, gli strumenti eventualmente utilizzati e le registrazioni prodotte;

**SEZIONE CONTROLLI**

FASE DEL PROCESSO	PARAMETRO SOGGETTO A CONTROLLO	VALORI DI ACCETTABILITÀ	RESPONSABILITÀ	STRUMENTI DI CONTROLLO UTILIZZATI	REGISTRAZIONI PRODOTTE
REGISTRAZIONE DEL RECLAMO	Aggiornamento del Customer Data Base (CDB)	Immediato	Ufficio Reclami	Nessuno	Sigla dell’operatore sul timbro di protocollo
PREPARAZIONE E GESTIONE DELLA RISPOSTA AL CLIENTE	Tempo di risposta sul singolo reclamo	Entro 30 gg	Ufficio Reclami	Nessuno	Report reclami/andamento reclami
	Tempo di invio lettera interlocutoria	Entro 30 gg	Ufficio Reclami	Nessuno	Report reclami/andamento reclami
	Tempo di conservazione dei reclami ricevuti	2 anni	Ufficio Reclami	Nessuno	Registro archivio Ufficio Reclami
MONITORAGGIO DEL SERVIZIO	Periodicità report reclami	Mensile	U.O. Commerciale	Nessuno	Nessuna
	Periodicità report andamento reclami	Semestrale	U.O. Commerciale	Nessuno	Nessuna

- **Sezione 6: OBIETTIVI E INDICATORI** – in questa sezione vengono definiti gli obiettivi associati al processo ed i relativi indicatori, per i quali sono specificati i dati da raccogliere, la frequenza della raccolta e le eventuali elaborazioni.

**SEZIONE OBIETTIVI E INDICATORI**

OBIETTIVO	INDICATORI	VALORE DI RIFERIMENTO	DATI DA RACCOGLIERE	FREQUENZA	ELABORAZIONE	FUNZIONI COINVOLTE
RAPIDITA' RISPOSTA	Tempo singolo reclamo	< 30 gg	Tempi di risposta	Mensile		UR/Direzione
	Tempo medio	< 25 gg	Tempi di risposta - Numero di reclami pervenuti (NR)	Mensile	Somma dei tempi/ NR	UR/Direzione
EVASIONE	Indicatore di evasione reclami	> 90%	Numero reclami evasi (NRE) - Numero di reclami pervenuti (NR)	Mensile	NRE / NR	UR/Direzione

La definizione del modello per processi e della documentazione di corredo, hanno costituito la fase preliminare del progetto SQUADRE. A questa è seguita la fase applicativa del SGQ, che peraltro si è sviluppata di pari passo con la fase preliminare, dal momento che all’interno delle Direzioni Regionali si è cercato di avviare l’applicazione man mano che il Sistema prendeva consistenza, grazie ad una continua informazione e sensibilizzazione di tutti i dipendenti sugli scopi del progetto e ad una effettiva applicazione dei principi sin dal primo momento, al fine di raggiungere quanto prima il loro consolidamento. Infatti, la Divisione Trasporto Regionale ha programmato di portare a termine la fase applicativa entro la fine dell’anno in corso, prevedendo una fase di sperimentazione negli ultimi tre mesi, per poi iniziare l’anno 2003 con un Sistema di Gestione per la Qualità ormai a regime in tutte le Direzioni Regionali.

In definitiva, la strada percorsa per lo sviluppo del progetto SQUADRE ha seguito l’orientamento tracciato dalle nuove norme serie ISO 9000:2000, che “promuovono l’adozione di un approccio per processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell’efficacia del SGQ, al fine di accrescere la soddisfazione del cliente mediante l’osservanza dei requisiti del cliente stesso”. La tabella di fig. 4 mostra dettagliatamente il collegamento del sistema dei processi proposto con la norma ISO 9001:2000, indicando per ogni processo i punti della norma stessa a cui si fa riferimento. Questo aspetto risulta importante sia in termini di utilizzo del lavoro svolto da parte di Qualital anche in tema di “sola” conformità, sia al fine di permettere alla Divisione Trasporto Regionale di arrivare quanto prima alla certificazione del SGQ in tutte le Direzioni Regionali; peraltro, i primi passi verso tale obiettivo sono stati mossi già nel luglio scorso con il raggiungimento della certificazione in Lombardia e Piemonte.

<b>SOTTOPROCESSO DI LIVELLO 1</b>	<b>RIFERIMENTO AI PUNTI DELLA NORMA ISO 9001:2000</b>
<b>Definire obiettivi e regole</b>	6.1 – 7.2.1 – 7.2.2 – 4.1 e 5
<b>Valutare i risultati</b>	5.6
<b>Progettare il Servizio</b>	7.3
<b>Programmare le risorse</b>	6.1 – 7.2.2 – 7.2.3
<b>Formare i treni</b>	7.5
Curare la manutenzione corrente	
Gestire il materiale rotabile	
Gestire squadre e mezzi di manovra	
Gestire gli appalti di pulizia treni e servizi accessori	
Gestire il servizio di verifica	
Gestire i turni PdM e PdS	7.5
<b>Eseguire il trasporto</b>	
Servizio di condotta	
Servizio di scorta	7.5
<b>Monitorare e coordinare il servizio</b>	7.5
<b>Gestire l'informazione alla clientela</b>	7.2.3
<b>Gestire i reclami della clientela</b>	8.5.2
<b>Presidiare la soddisfazione del cliente</b>	8.2.1
<b>Gestire il contratto di servizio</b>	7.2.1 – 7.2.2
<b>Gestire la vendita dei titoli di viaggio</b>	7.2.1 – 7.2.2
<b>Gestire la manutenzione incrementativa/ciclica del materiale rotabile</b>	7.5
<b>Approvvigionare materiali/servizi</b>	7.4
<b>Gestire le risorse umane e la formazione</b>	6.2
<b>Gestire la sicurezza e l'igiene del lavoro</b>	6.4
<b>Gestire i dispositivi di monitoraggio e di misurazione</b>	7.6
<b>PROCESSO DI SUPPORTO</b>	<b>RIFERIMENTO AI PUNTI DELLA NORMA ISO 9001:2000</b>
<b>Pianificare le strategie (politica e riesame)</b>	5.6 – 5.3 – 5.1.1
<b>Gestire la documentazione</b>	4.2
<b>Gestire le verifiche ispettive</b>	8.2.2
<b>Gestire le NC</b>	8.3
<b>Analizzare i dati</b>	8.4
<b>Gestire il miglioramento (AC e AP)</b>	8.5

Fig. 4

L'impegno profuso da tutti coloro che all'interno della Divisione e delle varie Direzioni sono stati fattivamente coinvolti nel progetto SQUADRE ha sicuramente evidenziato la ferma intenzione da parte di tutto il management di percorrere una strada nuova, convinti che questa possa essere lo strumento migliore per raggiungere l'obiettivo fondamentale di erogare un servizio di trasporto sempre più moderno, in grado di rispondere continuamente alle esigenze del cliente, sfruttando al meglio le risorse a disposizione.