



MANUALE DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

rif. UNI EN ISO 9001:2015

COPIA CONTROLLATA N°

COPIA NON CONTROLLATA

rev.	data	redatto	RAQ	RDQ	DIR
			f.to Mario Catapano	f.to Vito Colangelo	f.to Pierluigi Arcieri
6	03-01-23				
5	25-01-18				
4	09-08-16				
3	30-09-14				
2	04-12-12				
1	30-09-09				
0	01-03-06				

Indice Generale del Manuale della Qualità

0. INTRODUZIONE.....	4
0.1. PRESENTAZIONE DELL'ATER.....	4
0.2. PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ.....	5
0.3. APPROCCIO PER PROCESSI.....	5
0.4. MATRICE DI CORRISPONDENZA REQUISITI DI NORMA.....	9
0.5. STATO DI REVISIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ.....	11
0.6. MODIFICHE AL MANUALE DELLA QUALITÀ.....	11
0.7. RIESAME FINALE ED APPROVAZIONE DEL MANUALE QUALITÀ.....	12
1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.....	13
1.1. GENERALITÀ.....	13
2. RIFERIMENTI NORMATIVI.....	14
2.1. GENERALITÀ.....	14
3. TERMINI E DEFINIZIONI.....	15
3.1. TERMINI E DEFINIZIONI.....	15
3.2. ABBREVIAZIONI USATE NELLA COMUNICAZIONE INTERNA.....	15
4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE.....	16
4.1. COMPrensIONE DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL SUO CONTESTO.....	16
4.2. COMPrensIONE DELLE ESIGENZE ED ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE.....	16
4.3. CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ.....	17
4.3.1. Esclusioni ammesse.....	18
4.4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E RELATIVI PROCESSI.....	18
4.4.1. Descrizione dei processi.....	19
4.4.2. Processi affidati all'esterno (outsourcing).....	20
5. LEADERSHIP.....	22
5.1. LEADERSHIP E IMPEGNO DELLA DIREZIONE.....	22
5.1.1. Generalità.....	22
5.1.2. Focalizzazione sul cliente.....	23
5.2. POLITICA PER LA QUALITÀ.....	24
5.3. RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE.....	24
5.3.1. Responsabile della Direzione.....	25
6. PIANIFICAZIONE.....	26
6.1. AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI ED OPPORTUNITÀ.....	26
6.1.1. Criteri di Analisi e Valutazione del rischio.....	26
6.2. OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE PER IL LORO RAGGIUNGIMENTO.....	29
6.2.1. Obiettivi per la Qualità.....	29
6.3. PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE.....	29
7. SUPPORTO.....	30
7.1. RISORSE.....	30
7.1.1. Generalità.....	30
7.1.2. Risorse umane.....	30
7.1.3. Infrastrutture.....	30
7.1.4. Ambiente per il funzionamento dei processi.....	30
7.1.5. Risorse per il monitoraggio e la misurazione.....	31
7.1.6. Conoscenza organizzativa.....	32
7.2. COMPETENZA.....	32
7.3. CONSAPEVOLEZZA, ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE.....	32
7.4. COMUNICAZIONE.....	33
7.5. INFORMAZIONI DOCUMENTATE.....	33
7.5.1. Generalità.....	33
7.5.2. Creazione e Aggiornamento.....	34
7.5.3. Controllo delle Informazioni documentate.....	35
8. ATTIVITÀ OPERATIVE.....	37
8.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI.....	37
8.2. REQUISITI PER I PRODOTTI E I SERVIZI.....	38
8.2.1. Comunicazione con il Cliente.....	38
8.2.2. Determinazione dei requisiti relativi ai servizi.....	38

8.2.3.	Riesame e gestione delle modifiche dei requisiti relativi al servizio.....	38
8.3.	PROGETTAZIONE E SVILUPPO	39
8.3.1.	Generalità	39
8.3.2.	Pianificazione della progettazione e sviluppo	39
8.3.3.	Input alla progettazione e sviluppo	39
8.3.4.	Controlli della progettazione e sviluppo	40
8.3.5.	Output della progettazione e sviluppo	40
8.3.6.	Modifiche della progettazione e sviluppo	40
8.4.	CONTROLLO DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO.....	41
8.4.1.	Generalità	41
8.4.2.	Tipo ed estensione del controllo	41
8.4.3.	Informazioni ai fornitori esterni	42
8.5.	PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI.....	42
8.5.1.	Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi	42
8.5.2.	Identificazione e rintracciabilità.....	43
8.5.3.	Proprietà che appartengono ai Clienti o ai fornitori esterni	43
8.5.4.	Preservazione dei prodotti	44
8.5.5.	Attività post-consegna.....	44
8.5.6.	Controllo delle modifiche	45
8.6.	RILASCIO DEI PRODOTTI E SERVIZI	45
8.7.	CONTROLLO DEGLI OUTPUT NON CONFORMI	45
9.	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	46
9.1.	MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE	46
9.1.1.	Generalità	46
9.1.2.	Soddisfazione del Cliente	46
9.1.3.	Analisi e valutazione	47
9.2.	AUDIT INTERNO	47
9.3.	RIESAME DI DIREZIONE	48
9.3.1.	Generalità	48
9.3.2.	Input al riesame della Direzione	48
9.3.3.	Output del riesame di Direzione	49
10.	MIGLIORAMENTO	50
10.1.	GENERALITÀ.....	50
10.2.	NON CONFORMITÀ E AZIONI CORRETTIVE	50
10.2.1.	Azioni Correttive	50
10.2.2.	Azioni Preventive	51

0. INTRODUZIONE

0.1. PRESENTAZIONE DELL'ATER

L'**Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ATER)**, con sede in Italia nella città di Potenza alla Via Manhes n.33, è un Ente Pubblico dotato di personalità giuridica e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, istituito con Legge della Regione Basilicata n°29 del 24/06/1996 per la "**realizzazione di programmi di intervento e gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica sovvenzionata, agevolata e convenzionata**" su tutto il territorio della **Provincia di Potenza**.

L'Azienda, inoltre, intende divenire **operatore pubblico dell'edilizia e agenzia tecnica a disposizione di enti locali e di operatori pubblici e privati**.

SCHEDA ANAGRAFICA	
Forma giuridica	Ente Pubblico dotato di personalità giuridica e di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile
Sede Legale	Via Manhes n°33 – 85100 POTENZA
Sede Operativa	Via Manhes n°33 – 85100 POTENZA
Telefono	(0971) 413111
Fax	(0971) 410493
Sito	www.aterpotenza.it
e-mail	info@aterpotenza.it

L'**ATER** è socio ordinario di **FEDERCASA**, federazione senza fini di lucro nata nel 1996 come trasformazione dell'**Associazione Nazionale Istituti Autonomi per le Case Popolari (ANIACAP)** con lo scopo di:

- promuovere le iniziative politiche e sociali finalizzate all'obiettivo del bene casa inteso come nuova qualità dell'abitare e della vita sociale nel quadro della programmazione nazionale e regionale;
- assistere gli enti associati per favorirne il riordino e l'innovazione, tenendo conto della competenza riconosciuta in materia alle regioni, alle province autonome di Trento e Bolzano, agli enti locali, e delle competenze di coordinamento comunitario e dell'evoluzione delle politiche nazionali ed internazionali;
- promuovere iniziative e attività tendenti a qualificare la gestione delle abitazioni con finalità sociali e delle connesse infrastrutture; favorire la collaborazione e la cooperazione tra gli Associati, per promuovere un sempre maggiore e migliore sviluppo degli obiettivi istituzionali e dell'offerta di abitazioni sociali anche mediante accordi fra Associati o fra questi ed altri Enti nazionali o internazionali;
- collaborare con le associazioni nazionali e regionali degli enti locali, con le altre associazioni di categoria e similari, con le organizzazioni degli utenti e con le regioni, le Province e i Comuni nelle materie interessanti gli associati.

I servizi offerti dall'**ATER** sono riconducibili sostanzialmente a:

- **attività di programmazione**, mediante l'elaborazione di programmi di intervento e di gestione del patrimonio con validità pluriennale;
- **attività di attuazione di interventi costruttivi**, in regime di edilizia residenziale sovvenzionata, agevolata e/o convenzionata, di tipo alternativo e/o privato, diretti al soddisfacimento della domanda di nuove abitazioni e relative pertinenze ed attrezzature

residenziali ed extra-residenziali;

- **attività di attuazione di interventi di recupero**, mediante l'elaborazione, realizzazione e gestione di programmi integrati e di recupero urbano, per conto di Enti pubblici e privati;
- **attività di gestione patrimoniale**, rivolta al patrimonio immobiliare proprio e/o ad essa affidato da altri operatori pubblici e privati,

eseguite mediante la propria struttura organizzativa o ricorrendo alla costituzione/partecipazione, anche in forma non maggioritaria, a consorzi e società specifiche.

Gli organi istituzionali dell'ATER sono rappresentati dall'**Amministratore Unico**, dal **Comitato di Indirizzo** e dal **Collegio dei Revisori**, nominati e rinnovati secondo le modalità previste dalle Leggi Regionali in materia.

Le strutture operative a servizio dell'Ente sono riconducibili alle seguenti **Aree Strategiche**:

- **Area Amministrativa Gestionale**;
- **Area Promozione e Coordinamento**;
- **Area Tecnica**,

ed alle seguenti **Unità di Direzione**:

- **Unità di Direzione "Direzione"** facente funzione anche di **Direttore dell'Azienda**;
- **Unità di Direzione "Gestione Interventi Costruttivi, Manutenzione, Recupero ed Espropri"**;
- **Unità di Direzione "Gestione Patrimonio e Risorse"**.

La sede operativa dell'ATER risulta dotata di attrezzature informatiche adeguate ai servizi offerti ed alle necessità dell'utenza a cui gli stessi sono rivolti.

0.2. PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

I principi assunti a riferimento dall'ATER nella redazione ed implementazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità possono ricondursi a:

- la focalizzazione del Cliente/Utente;
- la leadership;
- la partecipazione attiva del personale aziendale;
- l'approccio per processi;
- il miglioramento continuo;
- il processo decisionale basato sulle evidenze;
- la gestione delle relazioni con le parti interessate.

0.3. APPROCCIO PER PROCESSI

L'ATER ha definito l'opportunità di promuovere l'adozione di un "**approccio per processi**" nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia del proprio Sistema di Gestione per la Qualità al fine di accrescere la soddisfazione del cliente (cittadino/utente) mediante l'osservanza dei requisiti richiesti.

L'applicazione di questo approccio permette, inoltre, di mantenere con continuità un controllo sui legami fra i singoli processi e sulle loro combinazioni ed interazioni. Tale approccio sottolinea l'importanza:

- a) della comprensione dei requisiti richiesti e della loro osservanza;
- b) dell'esigenza di valutare i processi aziendali in termini di valore aggiunto;
- c) del conseguimento di risultati relativi alle prestazioni e all'efficacia dei processi;
- d) del miglioramento continuo dei processi sulla base di misurazioni oggettive.

e si concretizza nella individuazione, comprensione e controllo di un insieme di processi fra

loro correlati, realizzati per il conseguimento di determinati obiettivi (soddisfazione di requisiti), in modo sistematico ed organico.

L'ATER, nell'ambito della gestione del proprio Sistema di Gestione Qualità, ha individuato tre tipologie di processo:

- **processi direzionali di pianificazione strategica**, mirati a definire ed a trasmettere a tutta la struttura organizzativa, la Politica e gli obiettivi aziendali e, quindi, a riesaminarne periodicamente i risultati conseguiti;
- **processi primari** (core business) che trasformano, aggiungendo valore, le risorse in ingresso in servizi e prodotti dei quali fruisce direttamente il cliente e che, pertanto, hanno un impatto diretto e determinante sulle capacità di soddisfacimento delle aspettative del cliente e dei requisiti cogenti applicabili (normativi, legislativi, regolamentari e/o contrattuali);
- **processi di supporto**, anch'essi direttamente o indirettamente correlati con la conformità dei servizi e prodotti, ma non "essenziali" per l'erogazione e lo sviluppo delle attività di commessa (processi gestionali e trasversali).

Nella **Figura 1** è fornita una rappresentazione schematica di un qualsivoglia processo e delle possibili interazioni dei suoi elementi.

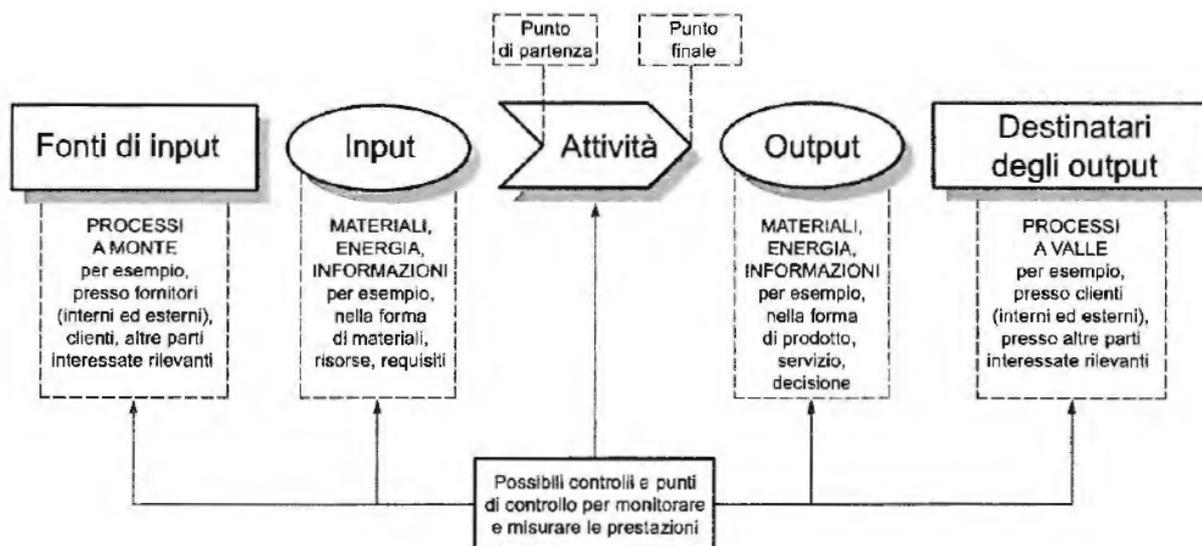


Figura 1 - Rappresentazione schematica degli elementi di un singolo processo

Al fine di garantire la soddisfazione del cliente ed il progressivo miglioramento delle prestazioni, ogni processo è pianificato, attuato, controllato e periodicamente riesaminato secondo uno schema **Plan-Do-Check-Act**. In particolare per ogni processo sono definiti:

- il **Responsabile di Processo**, ossia colui che risponde di una macro attività al Direttore dell'Azienda, indipendentemente dal livello di inquadramento e dalle altre mansioni a lui eventualmente assegnate;
- le procedure e/o le istruzioni che definiscono le responsabilità e le modalità operative necessarie per assicurare l'efficace funzionamento e controllo di detti processi;
- gli indicatori necessari per il monitoraggio e l'analisi delle prestazioni erogate e dell'efficienza di ciascun processo;
- gli standard minimi associati ad ogni indicatore di prestazione,

in aderenza ai criteri organizzativi definiti nel D. Lgs. 165/2001 relativo all'ordinamento delle

INTRODUZIONE

ATER- AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI POTENZA - Via Manhes, 33 – 85100 Potenza

Pubbliche Amministrazioni.

Inoltre, per accrescere l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità, la **Direzione** dell'**ATER** ritiene essenziale adottare il concetto di **Risk-Based Thinking** sin dalla fase di pianificazione dei servizi offerti all'utenza e dei processi necessari per il Sistema di Gestione Qualità, al fine di individuare rischi e opportunità e le relative azioni di risposta da porre in essere per prevenire gli eventuali effetti negativi (rischi) e/o rinsaldare quelli favorevoli (opportunità) per il raggiungimento dei risultati attesi.

Nella **Figura 2** è fornita una rappresentazione grafica dei principali processi applicati dall'organizzazione, evidenziandone collegamenti e mutue relazioni; l'approccio adottato evidenzia il ruolo fondamentale riconosciuto alle parti esterne interessate sia nella fase di pianificazione dei processi che nella valutazione dei risultati conseguiti rispetto ai requisiti stabiliti ed alle aspettative attese.

Nella **Figura 3** è sintetizzato l'approccio adottato dall'**ATER**, riportando i principali processi applicati dall'organizzazione ed evidenziandone collegamenti e mutue relazioni ed il ruolo importante affidato al cliente esterno (pubblico e/o privato) nella valutazione finale del servizio/prodotto fornito.

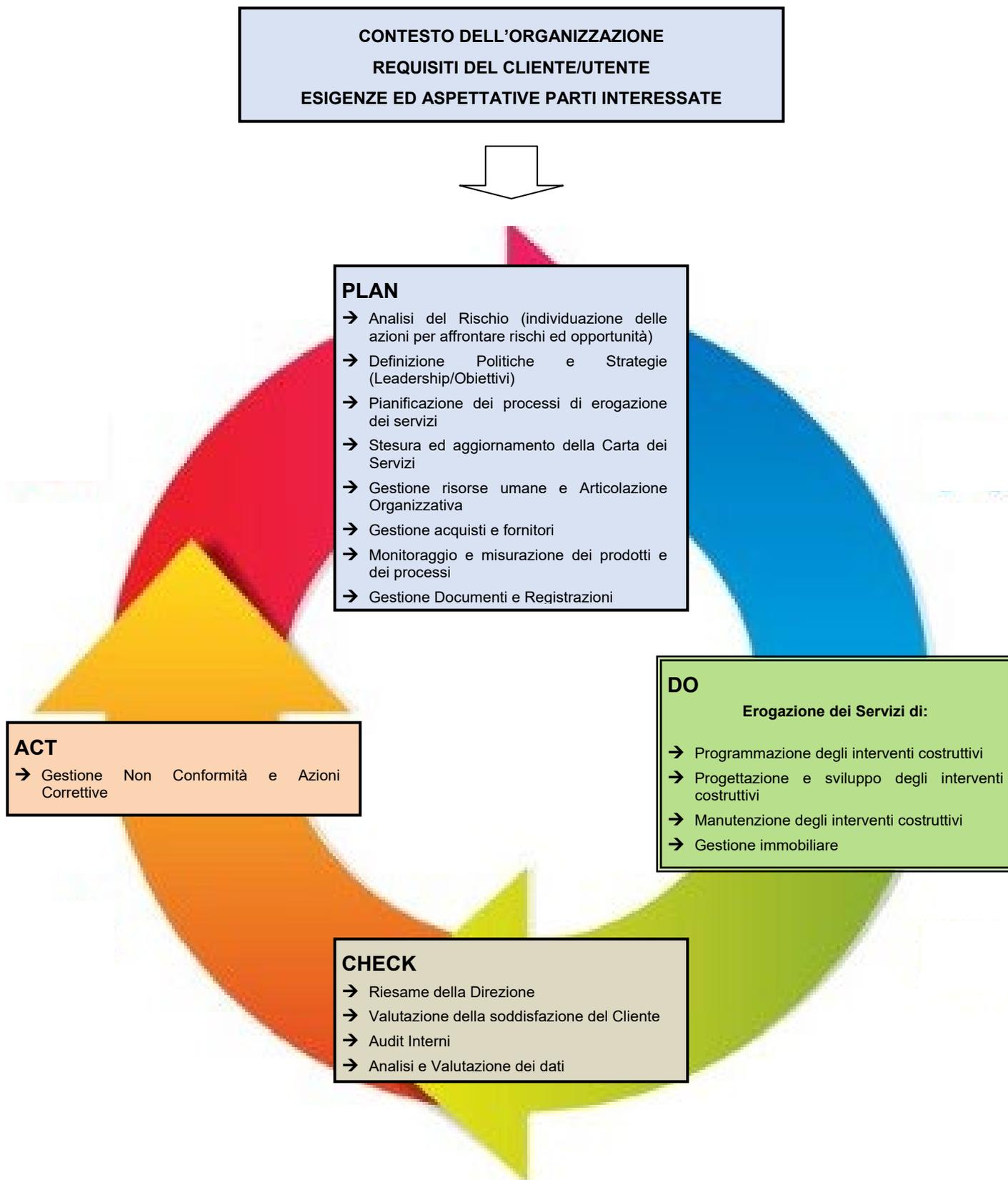


Figura 2 - Rappresentazione schematica approccio per processi (PDCA)

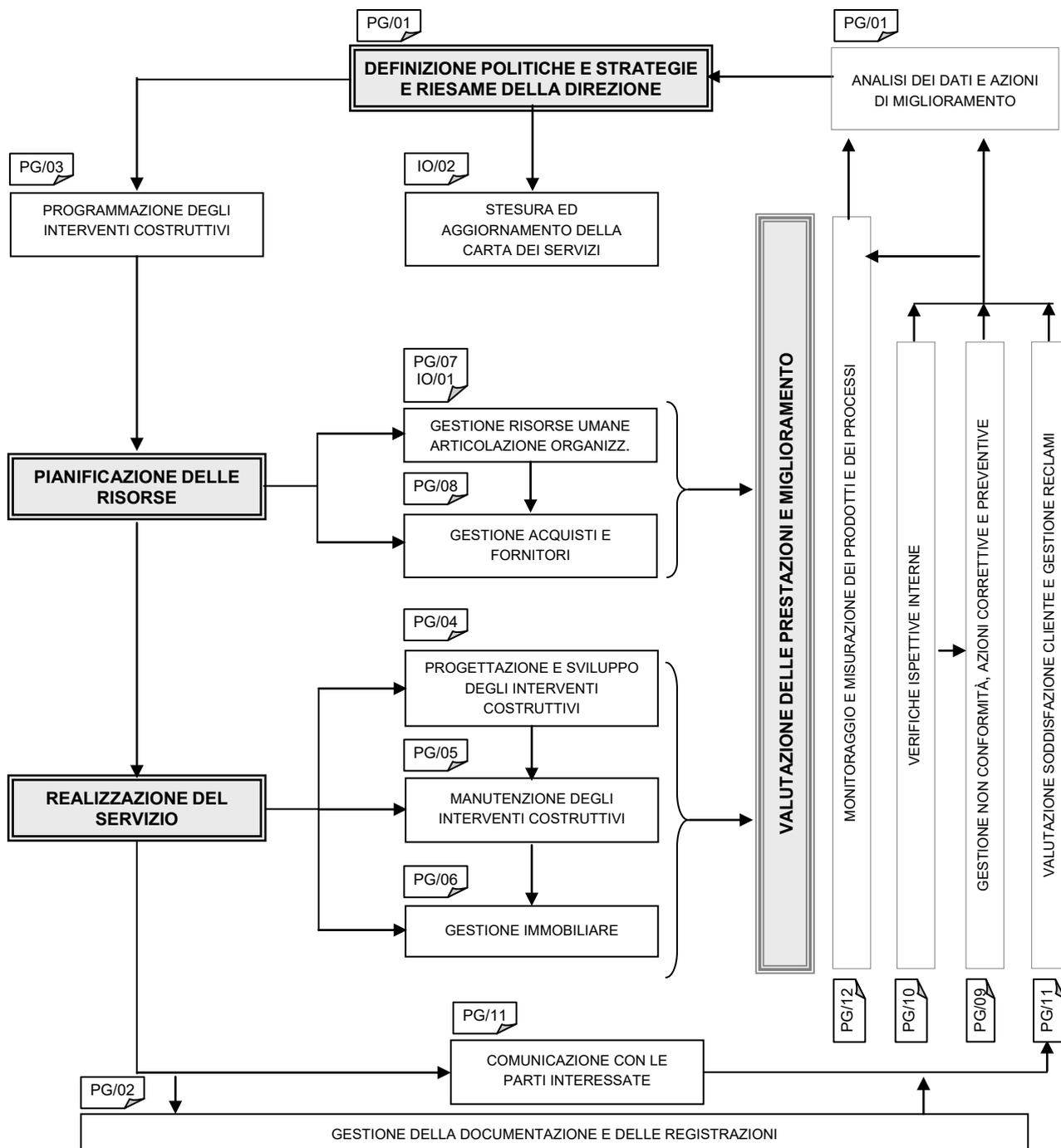


Figura 3 - Mappa dei Processi

0.4. MATRICE DI CORRISPONDENZA REQUISITI DI NORMA

Si riporta di seguito una matrice di corrispondenza in cui ad ogni singolo punto della norma **UNI EN ISO 9001:2015** viene correlato il corrispondente riferimento al relativo paragrafo del **Manuale di Gestione per la Qualità**.

UNI EN ISO 9001:2015		Rif. Capitolo del Manuale
1	Scopo e campo di applicazione	1
2	Riferimenti normativi	2
3	Termini e definizioni	3
4	Contesto dell'organizzazione	4
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	4.1
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	4.2
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità	4.3
4.4	Sistema di gestione per la qualità e relativi processi	4.4
5	Leadership	5
5.1	Leadership e impegno della Direzione	5.1
5.2	Politica	5.2
5.3	Ruoli, responsabilità ed autorità	5.3
6	Pianificazione	6
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità	6.1
6.2	Obiettivi per la qualità e pianificazione per il loro raggiungimento	6
6.3	Pianificazione delle modifiche	6.3
7	Supporto	7
7.1	Risorse	7
7.1.1	<i>Generalità</i>	7.1
7.1.2	<i>Persone</i>	7.2
7.1.3	<i>Infrastruttura</i>	7.3
7.1.4	<i>Ambiente per il funzionamento dei processi</i>	7.4
7.1.5	<i>Risorse per il monitoraggio e la misurazione</i>	
7.1.6	<i>Conoscenza organizzativa</i>	
7.2	Competenza	7.2
7.3	Consapevolezza	7.3
7.4	Comunicazione	7.4
8	Attività operative	8
8.1	Pianificazione e controllo operativi	
8.2	Requisiti per i prodotti e i servizi	
8.2.1	<i>Comunicazione con il cliente</i>	
8.2.2	<i>Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi</i>	
8.2.3	<i>Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi</i>	
8.2.4	<i>Modifiche ai requisiti per i prodotti e servizi</i>	
8.3	Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi	8
8.3.1	<i>Generalità</i>	
8.3.2	<i>Pianificazione della progettazione e sviluppo</i>	
8.3.3	<i>Input alla progettazione e sviluppo</i>	
8.3.4	<i>Controlli della progettazione e sviluppo</i>	
8.3.5	<i>Output della progettazione e sviluppo</i>	
8.3.6	<i>Modifiche della progettazione e sviluppo</i>	
8.4	Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno	8
8.4.1	<i>Generalità</i>	
8.4.2	<i>Tipo ed estensione del controllo</i>	

UNI EN ISO 9001:2015	Rif. Capitolo del Manuale
8.4.3 Informazioni ai fornitori esterni	
8.5 Produzione ed erogazione dei servizi	8
8.5.1 Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi	
8.5.2 Identificazione e rintracciabilità	
8.5.3 Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni	
8.5.4 Conservazione	
8.5.5 Controllo delle modifiche	
8.6 Rilascio di prodotti e servizi	8
8.7 Controllo degli output non conformi	8
9. Valutazione delle prestazioni	9
9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	
9.1.1 Generalità	
9.1.2 Soddisfazione del cliente	
9.1.3 Analisi e valutazione	
9.2 Audit interno	9
9.3 Riesame di direzione	9
9.3.1 Generalità	
9.3.2 Input al riesame di direzione	
9.3.3 Output del riesame di direzione	
10. Miglioramento	10
10.1 Generalità	
10.2 Non conformità e azioni correttive	
10.3 Miglioramento continuo	

0.5. STATO DI REVISIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ

Lo stato di revisione complessivo del **Manuale di Gestione per la Qualità** e quello dei singoli capitoli, è indicato nel seguente prospetto riassuntivo:

Cap.	Titolo	Rev.	Data
MGQ	Manuale di Gestione per la Qualità	06	03/01/23
0	Introduzione	06	03/01/23
1	Scopo e campo di applicazione	06	03/01/23
2	Riferimenti normativi	06	03/01/23
3	Termini e definizioni	06	03/01/23
4	Contesto dell'Organizzazione	06	03/01/23
5	Leadership	06	03/01/23
6	Pianificazione	06	03/01/23
7	Supporto	06	03/01/23
8	Attività operative	06	03/01/23
9	Valutazione delle prestazioni	06	03/01/23
10	Miglioramento	06	03/01/23

0.6. MODIFICHE AL MANUALE DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Le modifiche introdotte al **Manuale di Gestione per la Qualità** rispetto alla precedente

INTRODUZIONE

ATER- AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE DI POTENZA - Via Manhes, 33 – 85100 Potenza

revisione sono evidenziate con il segno riportato a margine.

0.7. RIESAME FINALE ED APPROVAZIONE DEL MANUALE QUALITÀ

Il **Direttore** dell'ATER, in data **03/01/2023**, ha eseguito il riesame finale del presente **Manuale di Gestione per la Qualità** e lo ha approvato.

Il **Direttore** dell'ATER

Firma **DIR**

F.to Pierluigi Arcieri

fine capitolo del Manuale di Gestione per la Qualità dell'ATER – Potenza

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1. GENERALITÀ

Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'ATER ha lo scopo di:

- definire e regolamentare tutte le attività di gestione aziendale che determinano la Politica per la Qualità, gli obiettivi e le responsabilità riconducibili all'Ente;
- aumentare la capacità dell'organizzazione di fornire con regolarità un prodotto/servizio conforme ai requisiti del Cliente e a quelli cogenti applicabili;
- consentire all'azienda **ATER** di migliorare in modo continuativo le proprie attività finalizzandole ad un sempre maggiore accrescimento della soddisfazione dei Cittadini/Utenti e al conseguimento degli obiettivi programmati;
- supportare l'organizzazione nella comunicazione delle informazioni rilevanti con le parti interessate.

Fine capitolo del Manuale di Gestione per la Qualità dell'ATER – Potenza

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

2.1. GENERALITÀ

I criteri di definizione del Sistema di Gestione per la Qualità dell'ATER sono stati desunti dalle edizioni applicabili delle seguenti norme internazionali:

- **UNI EN ISO 9000:2015** (per la terminologia);
- **UNI EN ISO 9001:2015** (per la certificazione del Sistema di Gestione aziendale);
- **UNI EN ISO 19011:2012** (per la conduzione delle verifiche ispettive interne).

Inoltre, per l'esecuzione dei servizi erogati al cliente/utente, oggetto del campo di applicazione del Sistema aziendale e dello scopo certificativo, sono assunti a riferimento i requisiti richiamati dalle disposizioni legislative vigenti nell'ambito della realizzazione e gestione di programmi di edilizia residenziale pubblica.

3. TERMINI E DEFINIZIONI

3.1. TERMINI E DEFINIZIONI

Per la comprensione di quanto riportato nella documentazione costituente il Sistema di Gestione Integrata per la Qualità e l'Ambiente si rimanda alle definizioni e termini forniti direttamente dalle norme **UNI EN ISO 9000:2015**.

3.2. ABBREVIAZIONI USATE NELLA COMUNICAZIONE INTERNA

L'ATER ha introdotto l'uso di abbreviazioni per meglio facilitare la comunicazione interna. Il sistema adottato è quello di individuare la funzione con una sigla di tre lettere.

La struttura gerarchica aziendale è definita con Delibere dell'Amministratore Unico di approvazione del "Regolamento di Organizzazione degli uffici" e della "Macrostruttura" (complete di Organigramma Funzionale/Nominativo e Modello Organizzativo), alle cui revisioni vigenti si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

Di seguito si riportano le abbreviazioni di norma utilizzate nei processi comunicativi aziendali, elencate in ordine alfabetico.

SIGLA	FUNZIONE/AREA
AGC	E.Q. "Affari Generali e Contrattualistica"
ALE	E.Q. "Avvocatura"
AMM	Amministratore Unico
DIR	Direttore – U.D. "Direzione"
DOP	Direzione Operativa
GBR	E.Q. "Gestione Bilancio e Risorse"
GIM	E.Q. "Gestione Immobiliare"
GPR	U.D. "Gestione Patrimonio e Risorse"
INT	U.D. "Gestione Interventi Costruttivi, Manutenzione, Recupero ed Espropri"
MPI	E.Q. "Manutenzione Stabili"
PRO	E.Q. "Progettazione, Costruzioni, Direzione Lavori"
RDQ	Rappresentante della Direzione per la Qualità
RAQ	Responsabile Qualità (consulente esterno)
URP	Ufficio Relazioni con il Pubblico

4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1. COMPrensione DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL SUO CONTESTO

L'ATER ha implementato un processo strutturato per l'identificazione, valutazione e prioritizzazione dei fattori di contesto, esterni ed interni, considerati rilevanti per le sue finalità e indirizzi strategici e, come tali, potenzialmente influenzanti la sua capacità di conseguire le prestazioni in linea con gli obiettivi attesi.

L'analisi dei fattori esterni ed interni è stata condotta assumendo a riferimento sia il perimetro esterno (contesto legale, tecnologico, di mercato, sociale ed economico) che interno dell'organizzazione (storia, valori, expertise, competenze e prestazioni conseguite nel corso degli anni), ricorrendo ad un approccio così sintetizzabile:



e con l'ausilio di una specifica procedura di identificazione e valutazione della significatività dei fattori rilevanti del contesto, basata sul **Risk Assessment** per analizzare i potenziali impatti lungo tutto il processo di erogazione dei servizi offerti al cliente.

Il processo di identificazione dei fattori rilevanti del contesto aziendale ed ambientale viene aggiornato e riesaminato periodicamente facendo attenzione, per quanto possibile, a rilevare le specificità più significative che rientrano nel perimetro di implementazione e mantenimento del Sistema di Gestione della Qualità dell'organizzazione.

La definizione ed analisi del contesto dell'organizzazione è dettagliatamente riportata nei documenti di "**Contesto Organizzativo**" (Allegato 1 al presente Manuale) e nell'"**Analisi dei Rischi e delle Opportunità**" (Allegato 2 al presente Manuale riportato anche nel **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**), da ritenersi parti integranti della documentazione del Sistema di Gestione aziendale ed ai quali si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

Nel caso specifico, risultando l'ATER un Ente Territoriale, nella redazione della "**Analisi dei Rischi e delle Opportunità**" (Allegato 2) si sono assunti a riferimento principalmente tutti i requisiti cogenti definiti dalla normativa vigente in materia di trasparenza e anticorruzione (**L. 190/12, D. Lgs 97/13 e successive Delibere di attuazione**), per la cui presa in carico l'organizzazione ha adottato i modelli resi disponibili dall'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) e ha redatto i relativi Piani Triennali, resi disponibili alle parti interessate ed ai quali si rimanda per ogni ulteriore e necessario approfondimento.

4.2. COMPrensione DELLE ESIGENZE ED ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE

Al fine di definire compiutamente il perimetro di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità, una volta determinati i fattori del contesto interno ed esterno all'organizzazione, è stata definita una **mappatura degli stakeholders** in cui, per ciascuna famiglia di parti interessate, è stata condotta:

- una SWOT Analysis, per evidenziare opportunità e sfide da affrontare (riportata nel **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - PTPCT**);
- una analisi delle aspettative e requisiti rilevanti per il Sistema per individuare il rispettivo grado di interazione sui diversi ambiti di operatività dell'organizzazione (legislativo, business, prevenzione della corruzione e della trasparenza, sicurezza e salute, sociale) allegata al documento di "**Contesto Organizzativo**" (Allegato 1).

Di seguito si riporta un elenco delle categorie e sottogruppi di parti interessate assunte a

riferimento nella redazione della mappatura:

Categorie	Sottogruppi
Amministratore Unico	
Dipendenti	<i>Direzione, Conferenza Dirigenziale, Rappresentanze sindacali, Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, Ufficio per i procedimenti disciplinari, Ufficio per la Transizione al digitale</i>
Istituzioni	<i>Unione Europea, Governi, Ministeri, Enti regolatori, Regione Basilicata, Provincia di Potenza, Enti Locali (Comuni), Associazioni di categoria, INPS, INAIL, Ispettorato del Lavoro</i>
Altre organizzazioni correlate	<i>Organismo Indipendente di Valutazione, Comitato Tecnico, Comitato Provinciale di Indirizzo, Collegio dei Revisori, Organizzazioni Sindacali, Ordini Territoriali delle professioni tecniche</i>
Fornitori di prodotti e servizi	<i>Imprese di realizzazione e manutenzione interventi costruttivi, Fornitori di beni e servizi, Liberi professionisti e Consulenti incaricati</i>
Clienti/Utenti	<i>Assegnatari alloggi/locali, singoli cittadini residenti nei Comuni della Provincia di Potenza</i>
Comunità locali	<i>Associazioni culturali, religiose, di ricerca, Sistema Sanitario, Scuole e Università, ONG, Comitati di cittadini, Comitati di Quartiere</i>
Competitors	<i>Sistema cooperativo edilizio, Enti locali della Provincia di Potenza</i>
Media e socials	<i>Sito internet; FaceBook; Twitter; Testate giornalistiche (TV e stampa)</i>

4.3. CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Attraverso l'analisi di tutte le variabili del proprio contesto, l'ATER ha definito compiutamente i processi ed il perimetro di applicazione del proprio Sistema di Gestione per la Qualità aziendale, assumendo a riferimento:

- i fattori esterni ed interni così come individuati nell'analisi del contesto;
- gli obblighi di conformità;
- la sua struttura organizzativa e i siti fisici di intervento;
- le sue attività, prodotti e servizi;
- la sua capacità ad esercitare il controllo e ad influenzare le performance.

Il Sistema di Gestione per la Qualità si applica a tutte le attività svolte dall'ATER riconducibili al seguente scopo certificativo:

“Programmazione, progettazione integrata e direzione lavori di opere civili per il settore pubblico e privato. Erogazione di servizi di amministrazione immobiliare, patrimoniale e gestionale”.

Il campo di applicazione del Sistema di Gestione aziendale deve intendersi riferito a tutti i processi ed attività eseguite sia presso l'unità operativa di Via Manhes n. 33 in Potenza che presso i cantieri oggetto dei processi costruttivi e manutentivi e i siti interessati dall'erogazione dei servizi sopra richiamati.

Il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità è reso disponibile alle parti interessate mediante distribuzione della Politica presso la sede aziendale e attraverso la pubblicazione del Certificato di conformità allo standard **ISO 9001:2015** in possesso dell'organizzazione, resi disponibili direttamente sul sito web istituzionale (www.aterpotenza.it) oltre che nella sezione banche-dati del sito dell'Ente Nazionale di Accreditamento (www.accredia.it).

L'azienda definisce i risultati attesi dal suo Sistema di Gestione in fase di riesame, sottoponendoli al monitoraggio periodico, operando secondo modelli organizzativi strutturati, valutando i rischi connessi alle varie attività e gestendoli in maniera programmata, anche mediante l'utilizzo di metodologie statistiche e di indicatori necessari ad eseguire correttamente le fasi di monitoraggio e controllo del rischio.

4.3.1. Esclusioni ammesse

Dal campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità della **Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ATER) di Potenza**, non è escluso alcun requisito richiamato della norma **UNI EN ISO 9001:2015** assunta a riferimento:

4.4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E RELATIVI PROCESSI

Il Sistema di Gestione per la Qualità aziendale permette di mantenere informazioni documentate, adeguate a supportare il funzionamento dei propri processi, e conservate in modo appropriato al fine di consentire sempre la rintracciabilità del loro stato di conformità ai requisiti pianificati.

L'**ATER** ha documentato, attuato e tiene aggiornato con continuità il proprio Sistema di Gestione per la Qualità rispondente ai requisiti delle norme **UNI EN ISO 9001:2015** e, a tal fine, ha:

- a) determinato i processi necessari per il Sistema di Gestione aziendale e la loro applicazione nell'ambito dell'intera organizzazione;
- b) stabilito la sequenza e le interazioni tra questi processi;
- c) stabilito i criteri e metodi per assicurarsi dell'efficace operatività e del controllo dei processi;
- d) assicurato la disponibilità delle risorse (umane e strumentali) e delle informazioni necessarie all'attuazione ed al monitoraggio dei processi;
- e) attribuito le responsabilità ed autorità necessarie per la gestione dei processi coerentemente ai requisiti della norma assunta a riferimento;
- f) identificato rischi ed opportunità da affrontare per assicurare il conseguimento dei requisiti pianificati e prevenire gli effetti indesiderati;
- g) previsto procedure documentate per monitorare, misurare (ove applicabile) e analizzare i processi, i relativi rischi ed opportunità da affrontare per conseguire gli obiettivi fissati ed il miglioramento continuo.

Il Sistema di Gestione aziendale è costituito dall'insieme di risorse, responsabilità e modalità di lavoro necessarie per l'attuazione della politica aziendale. Gli elementi fondamentali del Sistema Gestionale, che la Direzione riesamina almeno una volta all'anno e aggiorna in funzione degli obiettivi aziendali, sono sintetizzabili nei seguenti:

- la **Politica** contenente gli impegni della Direzione nei confronti di utenti e portatori di interesse;
- la **Matrice dei Processi del Sistema di Gestione della Qualità** contenente l'elenco dei processi e sotto processi aziendali e, per ognuno di essi, le funzioni responsabili, gli indicatori necessari per il monitoraggio e i documenti del SGI che definiscono modalità e responsabilità di gestione, come nelle sezioni precedenti già documentate;
- il **Piano di Miglioramento** contenente per ogni obiettivo di miglioramento i relativi responsabili, le scadenze e i programmi attuativi;

- la **Carta dei Servizi** contenente tutte le informazioni rivolte ai vari portatori di interesse e relative alla storia, alle funzioni, ai processi ed agli obiettivi di qualità che si intendono conseguire al fine di facilitare l'utente nella comunicazione con l'Ente e favorire il suo coinvolgimento nel processo di monitoraggio e valutazione delle prestazioni offerte;
- il **Piano di Formazione** contenente gli interventi da svolgere per mantenere e migliorare le competenze del personale aziendale;
- il **Programma degli Audit Interni** contenente gli interventi di verifica della corretta ed efficace applicazione del sistema adottato dall'organizzazione;
- il **Documento di Analisi dei Rischi** contenente l'identificazione e la valutazione dei rischi aziendali e le misure necessarie al miglioramento continuo;
- l'**Elenco dei Requisiti di Legge** contenete le prescrizioni applicabili per ciascun adempimento legislativo, normativo e/o regolamentare applicabile ai processi aziendali.

A questi si aggiungono i documenti che definiscono responsabilità e modalità di attuazione dei processi aziendali: nella documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità sono incluse le procedure documentate richieste dalla norma certificativa ed i documenti di registrazione necessari per assicurare l'efficace funzionamento e controllo dei processi.

I documenti che formalizzano il Sistema aziendale possono ricondursi ai seguenti:

- **Manuale di Gestione per la Qualità (MGA);**
- **Procedure Gestionali (PG);**
- **Regolamenti interni, Linee Guida, Istruzioni Operative.**

Dai documenti sopra citati possono derivare altri documenti gestionali ed operativi (modulistica di registrazione) necessari all'attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

4.4.1. Descrizione dei processi

I principali processi operati dall'azienda per la realizzazione dei fini e degli scopi istituzionali sono richiamati nel paragrafo **0.4 "Approccio per processi"**. La seguente tabella riporta sinteticamente la correlazione, per ciascuno di essi, con la documentazione di Sistema applicabile e le responsabilità di gestione coinvolte:

Processi	rif. ISO 9001:2015	rif. SGQ	Resp.
PROCESSI PRIMARI			
Definizione Politiche e Strategie, Analisi dei dati e Azioni di Miglioramento	5; 6; 9	PG 01	DIR
Stesura ed aggiornamento della Carta dei Servizi	5; 6	IO 02	DIR
Programmazione degli interventi costruttivi	8.1	PG 03	DIR
Progettazione e sviluppo degli interventi costruttivi	8.3	PG 04	INT
Manutenzione degli interventi costruttivi	8.4	PG 05	INT
Gestione immobiliare	8.4	PG 06	GPR
Determinazione requisiti legali	8.2.2	PG 13	DIR, RDQ, ALE
Monitoraggio e misurazione dei processi	9.1	PG 12	DIR, GPR, INT, RDQ
Verifiche Ispettive Interne	9.2	PG 10	RDQ

Processi	ref. ISO 9001:2015	ref. SGQ	Resp.
Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive	10.2	PG 09	DIR, GPR, INT, RDQ
Valutazione Soddisfazione Cliente e gestione Reclami	9.1.2	PG 11	DIR, RDQ

Processi	ref. ISO 9001:2015	ref. SGQ	Resp.
PROCESSI DI SUPPORTO			
Gestione risorse	7.2, 7.3	PG 07	DIR, GPR
Messa a disposizione delle risorse umane	5.3, 7.1.6	IO 01	DIR, GPR
Gestione Acquisiti e Fornitori	8.2.2, 8.4.3	PG 08	GPR
Informazioni documentate	7.5	PG 02	DIR, RDQ
Comunicazione	7.4, 8.2.1	PG 11	DIR, URP
Gestione delle infrastrutture	7.1.3	MGQ	DIR
Ambiente di lavoro	7.1.4	MGQ	DIR

La descrizione dei processi attuati all'interno dell'Azienda, è inoltre dettagliata in un apposito **Funzionigramma** allegato al **Piano Triennale per la Corruzione e la Trasparenza**, redatto al fine di individuare quelli potenzialmente a rischio di corruzione, secondo l'accezione ampia contemplata dalla normativa e dal P.N.A. (Piano Nazionale Anticorruzione).

4.4.2. Processi affidati all'esterno (outsourcing)

L'ATER, nello sviluppo ed erogazione dei servizi offerti al Cliente/Utente, ha individuato le seguenti attività:

- **“consulenza tecnica”** nella fasi di supporto alla progettazione, direzione lavori e collaudo tecnico-amministrativo degli interventi realizzativi e/o manutentivi;
- **“esecuzione degli interventi”** (realizzativi e/o manutentivi);
- **“procedure amministrative di riscossione e recupero crediti”**,

quali unici processi operativi che intende affidare all'esterno e da ritenere comunque significativi e necessari per garantire una gestione controllata delle prestazioni rese all'utenza.

A tal fine, sebbene il controllo di tali processi “esternalizzati” non sollevi la Direzione dell'Ente da eventuali responsabilità per la conformità delle attività ai requisiti specificati dal cliente/utente e/o cogenti, le modalità di affidamento in **“outsourcing”** prevedono la definizione preventiva e concordata dei requisiti da richiedere al fornitore in modo da garantire comunque l'idoneo monitoraggio delle attività conferite all'esterno, dalla fase di pianificazione dei processi, alle corrette prassi esecutive e di sviluppo dei servizi, fino alla consegna finale secondo le indicazioni fornite dalla **Direzione** dell'Ente, tramite le figure individuate come **Responsabili del Procedimento** e comunque formalizzate nella fase contrattuale.

L'ATER riconosce come propria la responsabilità dell'adeguatezza di tali servizi intesa come capacità di soddisfacimento di tutti i requisiti di qualità, accessibilità, fruibilità e di sicurezza richiesti e, pertanto, per la loro gestione assicura lo stesso grado di controllo applicabile ai processi eseguiti da risorse interne. A tal fine l'ATER provvede a:

- valutare adeguatamente i soggetti affidatari dei servizi, con particolare riferimento al possesso di requisiti di conoscenza/competenza eventualmente cogenti e di adeguate referenze circa attività simili già svolte in passato;
- definire precisamente gli aspetti contrattuali, gli aspetti tecnici (sia volontari che cogenti) e di pianificazione dei controlli e delle responsabilità delle parti;
- definire le modalità di controllo dei processi affidati all'esterno e delle relative verifiche in itinere;
- identificare le risorse responsabili (interne ed esterne) del processo affidato all'esterno, al fine di ottimizzare tutte le interfacce;
- definire (quando possibile) istruzioni e procedure che descrivano e gestiscano i processi affidati all'esterno ivi compreso caratteristiche, modalità, dispositivi, strumenti e responsabilità di monitoraggio.

L'ATER presta particolare attenzione all'organizzazione del lavoro ed al controllo dell'operato del personale appartenente ad imprese operanti in appalto, valutando preliminarmente quali operazioni possano essere loro affidate e quale debba essere il grado di informazione/formazione da fornire in merito al Sistema di Gestione per la Qualità. Nello specifico, per ciascuna caratteristica del servizio eseguita dai terzi e considerata significativa per il soddisfacimento dei requisiti di qualità, prestazionali e di sicurezza attesi, l'azienda provvede a formalizzare, con opportuna modulistica e/o istruzioni:

- l'avvenuto sopralluogo da parte dell'impresa appaltatrice per il rilievo dei rischi specifici;
- il rispetto delle norme contrattuali del settore in cui opera l'impresa, nonché tutte le norme previdenziali e antinfortunistiche applicabili;
- la designazione da parte dell'impresa del responsabile al quale andranno rivolti gli eventuali richiami verbali o scritti, in relazione alle violazioni riscontrate;
- l'elenco delle attrezzature e macchinari utilizzati dall'impresa per l'esecuzione dei lavori affidati, unitamente ad una attestazione della loro conformità;
- le modalità di gestione delle interferenze;
- le misure minime di sicurezza e le norme logistiche e comportamentali da osservare nei luoghi di lavoro in riferimento anche agli aspetti ambientali;
- le istruzioni specifiche relative alle operazioni da effettuare.

I servizi affidati in "outsourcing", pertanto, non possono in nessun caso essere interessati da procedure di urgenza che prescindano dal processo di qualificazione preliminare dei fornitori esterni attivati, per i quali è sempre garantita la gestione in forma controllata secondo quanto disposto dalle leggi vigenti, dai regolamenti interni applicabili e dalla procedura gestionale **RDQ/PG/08 Gestione Acquisti e Fornitori**.

5. LEADERSHIP

5.1. LEADERSHIP E IMPEGNO DELLA DIREZIONE

5.1.1. Generalità

La Direzione dell'**ATER** esercita una funzione di indirizzo e controllo del Sistema di Gestione per la Qualità, assumendosi la responsabilità per la sua efficacia (il raggiungimento degli obiettivi) ed efficienza (l'ottimale impiego delle risorse) attraverso:

- a) la definizione della Politica e degli obiettivi per la Qualità compatibili con il contesto e con gli indirizzi strategici dell'organizzazione;
- b) l'integrazione dei requisiti del Sistema di Gestione con i processi di controllo economico e di gestione amministrativa e patrimoniale dell'azienda;
- c) la promozione dell'approccio per processi e del **risk-based thinking**;
- d) la messa a disposizione delle risorse necessarie al Sistema di Gestione per la Qualità;
- e) la comunicazione dell'importanza di una gestione efficace dei requisiti di qualità definiti per lo sviluppo dei processi e servizi resi all'utenza e della conformità ai requisiti del Sistema di Gestione aziendale;
- f) il riconoscimento del coinvolgimento e della partecipazione attiva del personale quale elemento trainante e presupposto per il miglioramento continuo delle prestazioni rese e dell'efficacia del Sistema;
- g) il supporto ai ruoli manageriali e direttivi al fine di dimostrare che la loro leadership sia adeguatamente applicata nelle rispettive area di influenza.

La funzione di indirizzo del Sistema di Gestione è svolta dalla Direzione tramite la definizione della strategia operativa che soddisfa le aspettative degli stakeholders (identificate sin dalla fase di analisi del contesto dell'organizzazione) e che si concretizza nella formulazione della **Politica per la Qualità** e nella definizione dei conseguenti obiettivi di miglioramento delle prestazioni.

Al fine di rendere evidente e concreto tale impegno, all'interno e all'esterno dell'azienda, la **Direzione** comunica in modo trasparente gli impegni presi, motivando il personale a partecipare al miglioramento continuo.

L'attenzione alle parti terze interessate è assicurata dalla **Direzione** anche con il riconoscimento, nel Sistema di Gestione per la Qualità, dello strumento per l'identificazione e la soddisfazione degli interessi delle parti terze, attraverso la loro conversione in requisiti del sistema stesso per mezzo di procedure operative e/o interventi e/o azioni che perseguono obiettivi di miglioramento. Tale risultato viene raggiunto attraverso:

- la valutazione diretta dell'evoluzione nel tempo delle aspettative e della soddisfazione delle parti interessate, per mezzo di apposite indagini;
- la promozione dell'approccio per processi e del **risk-based thinking**;
- l'identificazione e applicazione di tutte le prescrizioni legali relative alle attività aziendali in materia di conformità legislativa e contrattuale dei prodotti/servizi forniti e di salute e sicurezza sul lavoro;
- la valutazione indiretta relativamente al livello di qualità delle prestazioni erogate, gli impatti generati e i rischi per le parti interessate.

L'esito di tali valutazioni è oggetto di riesame da parte della **Direzione** dell'**ATER** e costituisce il punto di partenza per la pianificazione degli obiettivi di miglioramento e per una continua valutazione dei rischi di sistema che permettono una focalizzazione delle attività sui clienti e su tutte le parti interessate.

A fondamento del proprio Sistema di Gestione per la Qualità l'**ATER** ha posto i seguenti principi generali:

- **impegno diretto, continuo e permanente della Direzione Operativa nella realizzazione, mantenimento e miglioramento del Sistema Qualità;**
- **coinvolgimento pieno e consapevole di tutto il personale aziendale nell'attuazione del Sistema Qualità, attraverso attività di formazione e verifica;**
- **rapporto con il Cliente/Cittadino/Utente improntato alla massima collaborazione e trasparenza, al fine di valutarne correttamente le esigenze e potervi rispondere tempestivamente, assicurando così il suo soddisfacimento;**
- **rapporto di stretta collaborazione con i fornitori e partner, per il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi acquistati;**
- **prioritaria attenzione alla prevenzione delle non conformità, piuttosto che alla rimozione a posteriori.**

La **Direzione** diffonde al proprio personale la conoscenza dei requisiti legali e cogenti che si applicano alle proprie attività.

La conoscenza della nuova introduzione di normative cogenti, nonché di sopraggiunte revisioni di quelle esistenti è garantita con l'ausilio dei seguenti strumenti sia in forma cartacea che informatica:

- Disamina della letteratura ufficiale pubblicata tramite organi preposti quali ad esempio "Gazzetta Ufficiale", giornali e riviste specializzate, ecc.;
- Segnalazione da parte di associazioni di categoria tramite circolari o bollettini di aggiornamento: per associazioni ("Federcasa");
- Segnalazione da parte di consulenti aziendali o terze parti nelle rispettive materie che potranno essere legali, fiscali, amministrative in senso lato, di amministrazione del personale, ambiente, sicurezza, etc.

Ulteriori dettagli relativi alla gestione del processo direzionale di analisi, valutazione e relazione con l'Utenza sono riportati nelle procedure gestionali **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**, **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e Relazioni con il Pubblico** e **RDQ/PG/13 Affari Legali**.

5.1.2. Focalizzazione sul cliente

La Direzione assume l'impegno alla focalizzazione sul cliente, assicurando che:

- siano determinati, compresi e soddisfatti con regolarità i requisiti (impliciti ed espliciti) dei clienti e i requisiti legislativi cogenti applicabili;
- siano determinati e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità degli interventi edilizi e dei servizi erogati e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente;
- sia assicurata una disponibilità di personale con adeguata competenza tecnica;
- sia assicurata cortesia e correttezza professionale nel rapporto con le parti interessate;
- si mantenga il rispetto dei requisiti specificati a mezzo ordini, anche verbali, capitolati, specifiche generali e altri documenti presi in carico dalla Società e il rispetto dei requisiti cogenti applicabili;
- siano determinati e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità dei prodotti e dei servizi e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente;
- sia mantenuta la focalizzazione sull'aumento della soddisfazione del cliente.

L'**ATER** analizza le aspettative ed i bisogni del Cliente (Pubblico e Privato) e li traduce in requisiti di processo, che sono compresi e attuati dal proprio personale, per ottenere la fiducia del Cliente stesso riguardo ai servizi/prodotti offerti.

Le attività relative all'analisi delle esigenze dei Clienti ed alla successiva valutazione della qualità percepita dall'Utenza, sono assicurate mediante il ricorso alle procedure **RDQ/PG/03 Programmazione degli Interventi Costruttivi** e **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e**

Relazioni con il Pubblico.

5.2. POLITICA PER LA QUALITÀ

La Direzione dell'ATER ha individuato nel soddisfacimento delle attese dei Clienti (Pubblici e Privati) e dei Cittadini/Utenti l'obiettivo prioritario della propria politica aziendale, ritenendo la qualità dei prodotti/servizi forniti il requisito strategico per conseguire e mantenere nel tempo posizioni di preminenza sul mercato.

La **Politica per la Qualità** è definita dalla **Direzione** affinché:

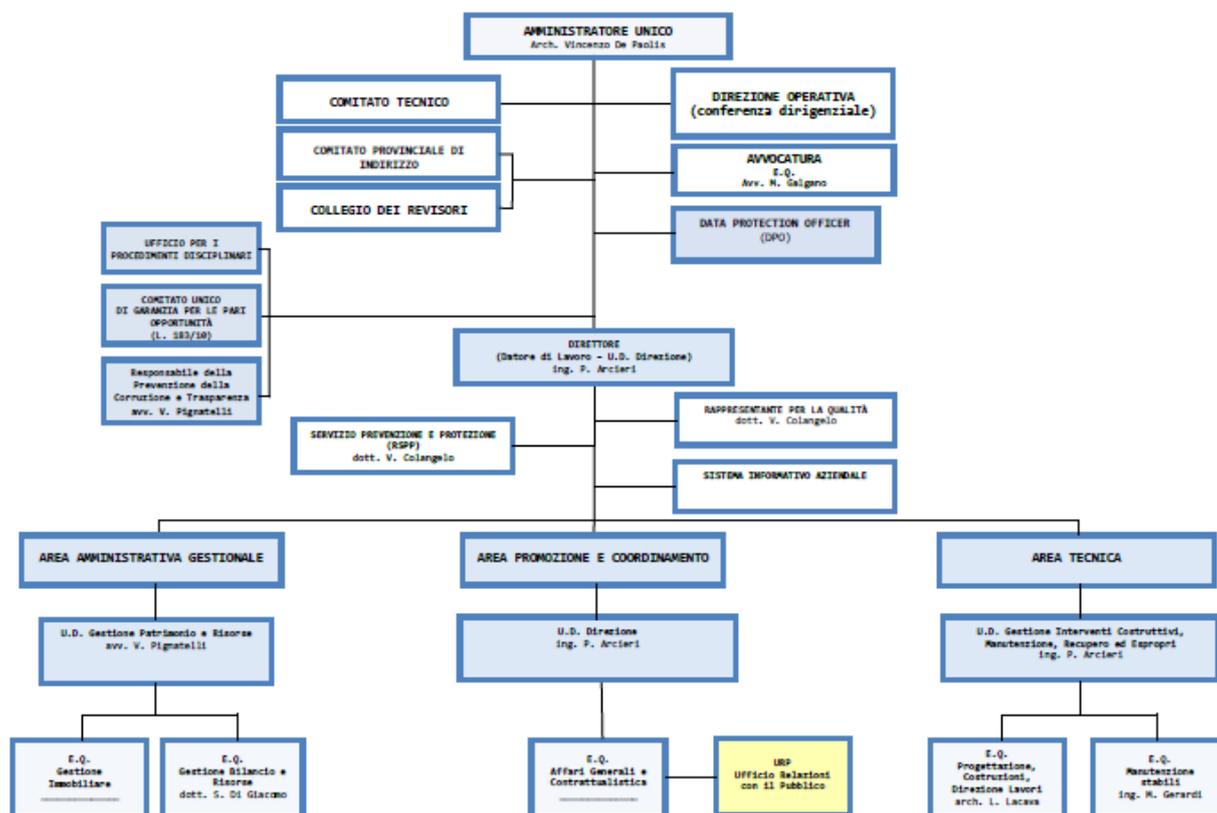
- sia appropriata alle finalità ed al contesto dell'organizzazione e supporti i suoi indirizzi strategici;
- fornisca le basi per fissare e verificare gli obiettivi di qualità;
- rifletta l'impegno per il soddisfacimento dei requisiti applicabili e per il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità;
- sia disponibile e mantenuta come informazione documentata;
- sia comunicata, capita e attuata da tutto il personale aziendale;
- sia resa disponibile alle parti interessate rilevanti per l'organizzazione;
- sia regolarmente riesaminata per accertarne la continua idoneità ed efficacia.

La **Politica della Qualità** è portata a conoscenza di tutto il personale aziendale secondo quanto previsto dai metodi di comunicazione interna. Le modalità di gestione della **Politica per la Qualità** sono descritte con maggiore dettaglio nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

La **Politica per la Qualità** dell'ATER è distribuita alle parti interessate attraverso la distribuzione e condivisione del documento **DIR/PDQ/01** nella revisione vigente.

5.3. RUOLI, RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa dell'ATER si fonda sul seguente organigramma funzionale:



L'assetto organizzativo con la descrizione delle strutture permanenti, delle relative competenze e dell'organigramma funzionale e nominativo, è approvato dalla Direzione con specifica Delibera dell'Amministratore Unico dell'Ente.

La descrizione delle responsabilità, autorità, rapporti reciproci e incarichi di lavoro del personale dell'ATER che dirige, esegue e verifica le attività che influenzano la qualità dei servizi erogati è inoltre riportata nella Istruzione Operativa **DOP/IO/01 Articolazione Organizzativa** alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

5.3.1. Responsabile della Direzione

Il **Direttore** dell'ATER nomina il **Dott. Vito Colangelo**, quale **Rappresentante della Direzione per la Qualità** conferendogli, indipendentemente da altre mansioni e se del caso anche con l'affiancamento di una funzione di supporto operativo (**Responsabile Qualità**), la responsabilità e l'autorità per:

- assicurare che i processi necessari al Sistema di Gestione per la Qualità siano definiti, applicati e mantenuti attivi;
- riferire alla Direzione Operativa sull'andamento del Sistema di Gestione per la Qualità al fine di permetterne il riesame ed il continuo miglioramento;
- promuovere la conoscenza e condivisione dei principi generali e degli obiettivi della qualità stabiliti dalla Direzione, tra tutto il personale aziendale chiamato a conseguirli;
- favorire la focalizzazione dell'attenzione di ciascun operatore ai bisogni ed alle aspettative di quel particolare Cliente rappresentato dal Cittadino/Utente.

Potenza, lì 03/01/23

Il Direttore dell'ATER di Potenza	Il Rappresentante della Direzione per la Qualità
Firma DIR (ing. P. Arcieri)	<i>Per accettazione incarico</i> Firma RDQ (dott. V. Colangelo)

6. PIANIFICAZIONE

La **Direzione** dell'ATER assicura la pianificazione ed implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità, attraverso una valutazione dei rischi e delle opportunità correlati alla propria attività, tenendo conto dei fattori del contesto in cui opera e dei requisiti ed aspettative delle pertinenti parti interessate, allo scopo di conseguire i risultati attesi, accrescere gli effetti desiderati, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati e conseguire il miglioramento continuo.

6.1. AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI ED OPPORTUNITÀ

La **Direzione** aziendale, al fine di assicurare una adeguata pianificazione, provvede a definire:

- gli obiettivi ed i requisiti relativi ai servizi erogati al cliente ed ai prodotti utilizzati nel corso della realizzazione degli stessi;
- i processi, i documenti e le risorse specifiche per ciascun servizio erogato ed oggetto dello campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità;
- l'analisi e la valutazione dei rischi relativi ai servizi erogati ed al contesto dell'organizzazione;
- le attività di verifica, validazione, monitoraggio, ispezione e prova, specifiche per ciascun servizio erogato ed i relativi criteri di accettabilità;
- le registrazioni necessarie a fornire evidenza che i processi realizzativi ottemperino ai requisiti.

L'azienda, con lo scopo di prevenire l'avvento di possibili non conformità, di affrontare rischi residui e sfruttare opportunità di crescita e sviluppo, investe nella prevenzione.

La definizione di una campagna preventiva è fatta attraverso l'analisi pianificata e sistematica delle informazioni disponibili sui processi aziendali, che provengono da fonti quali a titolo esemplificativo:

- monitoraggio delle forniture/fornitori;
- reclami e inchieste sulla soddisfazione dei clienti, dei dipendenti, delle parti interessate;
- esiti della valutazione dei rischi nei processi produttivi e di supporto;
- risultati di audit interni e di verifiche effettuate dai clienti o da enti esterni; verbali di non conformità;
- registrazioni generate nel corso della adozione della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

6.1.1. Criteri di Analisi e Valutazione del rischio

Per la pianificazione del Sistema di Gestione aziendale, la **Direzione** ha individuato i fattori interni ed esterni al contesto organizzativo che possono avere un impatto sulla qualità delle prestazioni rese all'utenza ed ha determinato i rischi e le opportunità da affrontare per:

- assicurare il conseguimento dei risultati attesi dal Sistema Gestionale;
- accrescere gli effetti desiderati;
- prevenire o minimizzare gli effetti indesiderati;
- tendere al miglioramento delle proprie prestazioni.

Nella redazione della "**Analisi dei Rischi e delle Opportunità**" (Allegato 2) la **Direzione** ha assunto a riferimento i modelli resi disponibili dall'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) a favore degli Enti Pubblici per la definizione dei relativi Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

In tale fase la **Direzione**, in qualità di figura **Responsabile del Corruzione e Trasparenza**, adotta un approccio focalizzato sui principi del **risk management**, mediante il quale identificare i potenziali eventi rischiosi, di diversa natura, che possono costituire ostacolo per il conseguimento degli obiettivi prefissati dall'organizzazione. Attraverso tale approccio è

infatti possibile procedere ad una stima dei rischi, avvalendosi di specifici indicatori, atti ad evidenziare la probabilità che l'evento possa verificarsi oltre che a valutare gli impatti (di natura monetaria, reputazionale, etc.), che il verificarsi dell'evento medesimo può determinare. L'obiettivo del **risk management**, oltre all'analisi del grado di rischio cui un'organizzazione è esposta, riguarda anche la valutazione del presidio dei rischi nonché l'introduzione di misure volte a prevenire, contenere e contrastare i rischi identificati.

La raccolta dei dati e delle informazioni risultanti dal processo di valutazione del rischio, unitamente alla loro tempestiva diffusione al personale, favorisce inoltre sia la maggiore consapevolezza del ruolo e delle responsabilità facenti capo ad ognuno che il miglioramento del processo decisionale.

Il processo di gestione del rischio adottato dall'Ente recepisce sia le indicazioni metodologiche e le disposizioni del Piano Nazionale Anticorruzione che i principi desunti dalle **UNI ISO 31000:2010**, attraverso lo sviluppo delle seguenti fasi elementari:

1. mappatura dei processi attuati dall'amministrazione;
2. valutazione del rischio per ciascun processo;
3. trattamento del rischio identificato.

Per l'analisi dei fattori di contesto si sono individuate le seguenti caratteristiche:

FATTORI INTERNI

- a) *unità immobiliari a reddito;*
- b) *dotazione organica;*
- c) *benessere organizzativo;*

FATTORI ESTERNI

- a) *variabili culturali del contesto ambientale in cui opera l'azienda;*
- b) *aspetti socio-economici dei contesti familiari degli assegnatari;*
- c) *assetti urbanistici dei contesti di realizzazione degli alloggi;*
- d) *evoluzioni tecnologiche nel settore delle costruzioni dell'edilizia residenziale;*
- e) *capacità e dotazione tecnica delle ditte esterne incaricate della realizzazione e manutenzione del patrimonio immobiliare.*

L'analisi dei rischi consiste nella valutazione del livello di rischio (R) come prodotto tra la probabilità (P) che si manifesti e le conseguenze prodotte (I)

$$R = P \times I$$

assumendo a riferimento la seguente scala di valutazione:

	VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ	VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO	VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO	
0	nessuna probabilità	nessun impatto	0	BASSO
1	improbabile	marginale	1 - 2	
2	poco probabile	minore	3	
3	probabile	soglia	da 4 a 12	MEDIO
4	molto probabile	serio	da 15 a 20	ALTO
5	altamente probabile	superiore	da 21 a 25	

MATRICE DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO**P**

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

I

Per ciascun livello di rischio (**R**) sono stati pure identificate le seguenti azioni di rimedio da attivare per la gestione dell'evento:

BASSO	da 1 a 3	azione migliorativa (programmabile)
MEDIO	da 4 a 12	azione necessaria (programmabile a breve)
ALTO	da 15 a 25	azione immediata

La **Probabilità P** di accadimento di ciascun rischio è valutata prendendo in considerazione le seguenti caratteristiche del corrispondente processo:

- discrezionalità;
- rilevanza esterna;
- complessità;
- valore economico;
- frazionabilità;
- efficacia dei controlli;
- rispetto degli impegni assunti con le parti interessate attraverso l'emissione dei documenti di gestione e pianificazione e dei codici e regolamenti aziendali

L'**Impatto I** è stato considerato sotto il profilo:

- organizzativo;
- economico;
- reputazionale;
- organizzativo, economico e sull'immagine aziendale.

Per ulteriori dettagli si rimanda a quanto riportato nei documenti di "**Contesto Organizzativo**" (Allegato 1) e di "**Analisi dei Rischi e delle Opportunità**" (Allegato 2) allegati al presente Manuale e da ritenersi parte integrante della documentazione del Sistema di Gestione aziendale.

6.2. OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PIANIFICAZIONE PER IL LORO RAGGIUNGIMENTO

6.2.1. Obiettivi per la Qualità

La **Direzione Operativa** dell'ATER stabilisce e documenta gli obiettivi di qualità che intende perseguire, con l'emissione del documento **Obiettivi e standard dei processi aziendali** (allegato alla procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**), indicando per ciascun processo aziendale, i documenti da assumere a riferimento, le responsabilità coinvolte, i valori standard che si intendono perseguire e gli strumenti a cui ricorrere per la loro misurazione.

Le azioni programmatiche e le linee strategiche da perseguire, invece, sono individuate dall'**Amministratore** con l'emissione del **Bilancio di Previsione Annuale**, elaborato anche assumendo a riferimento le risultanze emerse dalla fase di analisi e valutazione delle prestazioni rese da ciascuna **Unità di Direzione**, formalizzate dai **Responsabili di Area** mediante attività periodiche di reporting.

Gli obiettivi definiti dalla Direzione risultano coerenti con gli obiettivi generali espressi nella Politica della Qualità e con l'impegno alla focalizzazione sul Cliente in modo da risultare misurabili e pertinenti con la conformità dei servizi, con l'aumento della soddisfazione del Cliente, con la tutela dell'ambiente e la prevenzione dell'inquinamento.

Il monitoraggio degli indicatori e degli obiettivi di miglioramento avviene secondo quanto previsto al **par. 9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione** del presente Manuale.

L'aggiornamento degli indicatori e degli obiettivi di miglioramento avviene in sede di riesame periodico della Direzione.

Nella formalizzazione degli obiettivi di miglioramento, la Direzione determina i contenuti e le modalità di attuazione dei progetti di miglioramento avviati, definisce ed assegna le risorse necessarie, stabilisce le responsabilità per l'attuazione dei progetti, determina le tempistiche di svolgimento delle singole fasi e di completamento degli interventi e formalizza le modalità con cui saranno valutati i risultati dei progetti, facendo riferimento quando possibile a criteri oggettivi (es. valori degli indicatori, ecc.).

6.3. PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE

Il Rappresentante della Direzione per la Qualità è responsabile della definizione ed implementazione delle modifiche al Sistema di Gestione, sotto la supervisione e l'approvazione della Direzione.

Le modifiche alla documentazione di Sistema originano dall'implementazione di azioni correttive, dall'attuazione di piani di miglioramento o ancora dalla necessità di adeguamento a nuovi obblighi di conformità.

Prima di rendere definitive ed operative le modifiche – concretizzate nell'emissione di nuovi documenti di Sistema o nell'emissione di nuove revisioni di documenti esistenti – il Rappresentante della Direzione per la Qualità conduce una verifica finalizzata ad accertare l'efficacia delle variazioni nei confronti delle finalità per cui la modifica viene attuata, l'integrità del Sistema, la disponibilità effettiva delle risorse richieste dalla nuova configurazione dell'organizzazione e la positiva allocazione o riallocazione delle responsabilità ed autorità alle varie funzioni aziendali in ragione delle modifiche attuate.

L'emissione dei documenti di Sistema, successivamente all'approvazione da parte della Direzione, costituisce evidenza di positiva effettuazione delle verifiche sopra indicate alle modifiche attuate.

7. SUPPORTO

7.1. RISORSE

7.1.1. Generalità

Il **Direttore** dell'**ATER** ha identificato e mette a disposizione le risorse necessarie per attuare, tenere aggiornato e migliorare con continuità il Sistema di Gestione per la Qualità. Le risorse utilizzate sono economiche, strumentali ed umane.

La Direzione, al fine di raggiungere gli obiettivi definiti nella Politica per la Qualità, ha individuato i requisiti del servizio fornito ai Clienti e pone a disposizione delle aree dell'organizzazione mezzi, attrezzature, conoscenze, risorse materiali ed economiche oltre che personale addestrato per il conseguimento dei risultati connessi alle attività di applicazione del presente Sistema Gestionale, procedendo ad una valutazione:

- della esistenza interna di opportune risorse ed eventuali vincoli che gravano su di esse;
- della eventuale necessità di acquisire tali risorse all'esterno.

7.1.2. Risorse umane

La Direzione dell'**ATER** è consapevole che il personale aziendale costituisce una risorsa che nel tempo può contribuire in maniera determinante all'efficacia ed alla redditività dei processi sviluppati dall'organizzazione e che ciò si traduce in un incremento, nel tempo, del valore intrinseco aziendale.

Al fine di assicurare il rispetto dei requisiti del cliente e delle norme, leggi e regolamenti cogenti, l'azienda ha messo in campo persone necessarie ed adeguate a condurre le attività ed i processi richiamati nel Sistema di Gestione per la Qualità, con l'ausilio di apposite informazioni documentate (procedure, istruzioni, modulistica di registrazione, etc.).

La Direzione ha identificato i requisiti minimi per il ricoprimiento delle posizioni organizzative funzionali aziendali, in relazione ai compiti e alle responsabilità assegnate; sono inoltre identificate le competenze necessarie derivanti dal titolo di studio, dalla formazione, dalle conoscenze personali e dall'esperienza specifica acquisita anche in precedenti contesti lavorativi.

La **Direzione Operativa** ha definito i ruoli e le responsabilità di ogni addetto e le attività che questi deve svolgere. La struttura organizzativa dell'**ATER** è riportata sinteticamente nell'organigramma funzionale allegato all'Istruzione Operativa **DOP/IO/01 Articolazione Organizzativa**, in cui risultano definite pure le **responsabilità** di tutto il personale che dirige, esegue e verifica le attività che influenzano la qualità dei prodotti e servizi resi all'Utenza.

7.1.3. Infrastrutture

L'**ATER** mette a disposizione del proprio personale le infrastrutture necessarie per ottenere la conformità dei servizi ai requisiti richiesti dal cliente, rappresentate da:

- spazi di lavoro;
- edifici di proprio utilizzo, oggetto di assegnazione e relativi impianti;
- servizi di supporto, quali i sistemi informativi (hardware e software applicativi e gestionali), che permettono di svolgere le attività nel rispetto delle vigenti normative in materia di sicurezza e protezione dell'ambiente.

Per tali infrastrutture sono definite le responsabilità per la valutazione delle necessità e per le operazioni di manutenzione necessarie per tenerle in efficienza. anche col fine di garantirne la conformità ai requisiti richiesti dal Dlgs 81/08 e s.m.i.

7.1.4. Ambiente per il funzionamento dei processi

La Direzione aziendale offre ai suoi dipendenti un ambiente di lavoro idoneo, sia in termini di fattori umani che fisici. La Direzione è infatti consapevole dell'influenza di detti fattori sulla

motivazione, sullo sviluppo e sulla soddisfazione del personale, al fine di consentire le migliori condizioni di lavoro a tutti gli operatori.

Tutti i fattori fisici ed umani che concorrono allo sviluppo delle attività di processo sono, inoltre, stati oggetto di studio nella fase di analisi del contesto finalizzata alla individuazione degli eventuali rischi da derive rispetto agli obiettivi programmati.

I locali presenti presso la sede aziendale, accessibili al personale ed ai clienti/utenti, rispettano i requisiti prescritti dalla normativa di settore in materia di benessere ambientale e assicurano la piena fruibilità senza pericolo alcuno per la salute e la sicurezza delle persone.

Tutte le funzioni aziendali nonché i partner esterni eventualmente coinvolti nell'erogazione del servizio, sono chiamati ad attuare tutte quelle attività tese al raggiungimento della sicurezza delle lavorazioni, degli strumenti di lavoro utilizzati e del personale impiegato nella loro realizzazione, minimizzando i rischi e le responsabilità derivanti dal ricorso a materiali difettosi e/o a metodologie di lavoro non appropriate.

Il **Direttore**, in qualità di Responsabile della Sicurezza, provvede alla definizione delle opportune protezioni e accorgimenti atti a soddisfare le esigenze di protezione della salute e di sicurezza sul posto di lavoro, redigendo il Piano di Analisi del Rischio così come richiesto dalla vigente normativa in materia di sicurezza (D.Lgs.81/08 e successive modifiche ed integrazioni).

A tal fine tutte le funzioni dell'**ATER**, nonché i partner esterni eventualmente coinvolti nell'erogazione del servizio, sono chiamati ad attuare tutte quelle attività tese al raggiungimento della sicurezza delle lavorazioni, degli strumenti di lavoro utilizzati e del personale impiegato nella loro realizzazione, minimizzando i rischi e le responsabilità derivanti dal ricorso a prodotti difettosi e/o a metodologie di lavoro non appropriate.

Il riesame periodico di tali documenti di pianificazione e valutazione del rischio ed il loro aggiornamento in caso di necessità, consente alla **Direzione** di monitorare i fattori fisici ed ambientali che possono influenzare le prestazioni aziendali rese all'utenza, in modo da consentire interventi tempestivi qualora siano evidenziate carenze o inadeguatezze.

L'Azienda è del resto consapevole che dedicare una particolare attenzione verso tali fattori comporta un maggiore coinvolgimento di tutto il personale aziendale e, quindi, un miglioramento delle prestazioni complessivamente rese, in termini di efficacia e di efficienza.

7.1.5. Risorse per il monitoraggio e la misurazione

L'**ATER** mette a disposizione del personale interno e dei collaboratori esterni attrezzature tali da consentire il raggiungimento delle prestazioni stabilite ed assicurare la conformità del prodotto/servizio ai requisiti richiesti (incluse le vigenti normative antinfortunistiche). Una particolare attenzione è riservata alle necessità di aggiornamento tecnologico.

Le attrezzature utilizzate dall'**ATER** sono controllate e verificate attraverso attività di monitoraggio e manutenzione pianificata e preventiva, in modo da assicurare la loro continua efficienza e minimizzare interruzioni impreviste durante lo svolgimento delle attività lavorative.

In particolare i controlli sulle infrastrutture presenti in azienda riguardano:

- gli spazi di lavoro;
- attrezzature ed impianti;
- servizi di supporto, quali i sistemi informativi (hardware e software applicativi e gestionali) messi a disposizione dell'organizzazione.

Gli strumenti di misura utilizzati dall'**ATER** nello sviluppo delle attività lavorative sono costituiti da sole apparecchiature secondarie, tarate direttamente da ditte esterne qualificate in accordo a strumenti campione riferibili a standard nazionali ed internazionali.

Le procedure di gestione dei dispositivi di misura consentono sempre la univoca identificazione sia dell'apparecchiatura, che del luogo di conservazione e del relativo stato di conformità ed adeguatezza all'uso pianificato.

Il controllo dei sistemi informatici utilizzati dall'organizzazione, qualora questi siano adoperati in attività di monitoraggio e misura delle prestazioni rese all'utenza, è assicurato attraverso

le attività di verifica e gestione della configurazione eseguite direttamente dalle funzioni preposte (anche ditte esterne all'atto della fornitura e/o durante le fasi di manutenzione ordinaria), formalizzate attraverso la redazione di apposite registrazioni necessarie a dimostrarne la continua adeguatezza all'uso preposto.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

7.1.6. Conoscenza organizzativa

L'ATER fonda la propria conoscenza sul know-how interno, ossia sul complesso delle cognizioni ed esperienze del proprio personale tecnico necessario per il corretto impiego delle tecnologie e della erogazione dei servizi.

Le conoscenze, le competenze e l'esperienza del personale tecnico sono assicurate sia mediante la selezione in fase di assunzione che nello sviluppo del loro percorso formativo; tale conoscenza è messa a disposizione nella misura necessaria per affrontare le esigenze e tendenze di cambiamento.

Inoltre l'Azienda, ove necessita, si avvale di figure esterne quali esperti, professionisti, consulenti e specialisti dei vari settori (ambiente, sicurezza, legale, ecc.), ditte affidatarie dei servizi di realizzazione e manutenzione degli immobili e degli impianti di competenza aziendale, che vengono selezionati e qualificati in accordo a specifiche prassi operative descritte nella procedura **RDQ/PG/08 Gestione Acquisti e Fornitori**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

7.2. COMPETENZA

L'ATER:

- a) ha determinato e definito le competenze necessarie per il personale che svolge attività lavorative sotto il suo controllo e che influenza le prestazioni e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità, attraverso la formalizzazione di un organigramma e del relativo mansionario e la struttura dell'organico messo a disposizione per la gestione del Sistema stesso;
- b) assicura che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione e/o esperienza appropriate.

La Direzione ha definito i relativi profili ed i rispettivi requisiti necessari per lo svolgimento della mansione assegnata, indicandoli nei modelli **Profili Professionali** allegati alla procedura **RDQ/PG/07 Gestione Risorse Umane** alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

Inoltre nella Istruzione Operativa **DIR/IO/01 Articolazione Organizzativa** sono definite le **responsabilità** di tutto il personale che dirige, esegue e verifica le attività che influenzano la Qualità dei servizi formativi erogati.

7.3. CONSAPEVOLEZZA, ADDESTRAMENTO E FORMAZIONE

L'ATER ha compreso la necessità dell'addestramento del personale, specialmente quando svolge compiti che influiscono sulla qualità dei servizi forniti al Cliente. Per questo motivo si impegna a formare e qualificare i propri addetti con una istruzione adeguata.

Il personale dell'ATER è opportunamente addestrato per svolgere tutte le attività che incidono sulla Qualità dei servizi forniti all'Utenza. L'Azienda ha messo a disposizione del suo personale mezzi, attrezzature, conoscenze, risorse materiali ed economiche per permettergli di svolgere il proprio lavoro nel modo migliore. Il personale, attraverso una adeguata combinazione di addestramento ed esperienza, svolge le attività lavorative cui è preposto in maniera corretta.

È compito dell'**Amministratore** – coadiuvato dal **Direttore** - procedere alla programmazione del fabbisogno del personale, in base alla quale assicurare la pianificazione delle assunzioni, della mobilità e della riqualificazione del personale ed in funzione anche delle esigenze e/o opportunità manifestate dalle funzioni responsabili delle Unità di Direzione.

Sulla scorta della programmazione generale emessa dall'**Amministratore**, resta a cura del

Dirigente della U.D. “Gestione Patrimonio e Risorse” provvedere:

- a. alla definizione dei profili professionali di ciascuna figura operante nell'azienda;
- b. alla individuazione dei criteri di valutazione da assumere a riferimento nella fase di selezione (sulla scorta della legislazione vigente, dei contratti collettivi nazionali e decentrati, oltre che del Regolamento dell'Organizzazione);
- c. all'analisi delle necessità di addestramento – concordate con i **Responsabili di Area** - per assicurare l'acquisizione delle competenze appropriate al ruolo/mansione assegnata, in funzione dell'adeguatezza delle competenze eventualmente già disponibili;
- d. alla pianificazione della formazione del personale;
- e. alla realizzazione degli interventi formativi pianificati;
- f. alla valutazione dell'efficacia della formazione in modo continuo;
- g. alla conservazione dei documenti riguardanti l'addestramento.

Dette attività sono attuate conformemente a quanto disposto nella procedura gestionale **RDQ/PG/07 Gestione Risorse Umane**.

7.4. COMUNICAZIONE

Al fine di permettere un efficace e continuo scambio di informazioni riguardanti la Politica aziendale e i suoi obiettivi, i requisiti del Cliente e i risultati riguardanti la corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità, l'**ATER** utilizza i seguenti metodi di comunicazione:

- comunicazione documentale scritta;
- scambi di informazione formalizzati (es. riunioni verbalizzate – email - etc);
- altri tipi di comunicazione non formalizzati (appunti e lettere al personale, newsletter, bacheche, comunicati interni ed esterni, manifesti, posta elettronica, sito internet, social network, ecc.).

La diffusione delle suddette informazioni deve consentire al personale aziendale di migliorare le prestazioni dell'organizzazione e alle parti interessate di avere conoscenza delle dinamiche strategiche aziendali di loro interesse.

Il **Rappresentante della Direzione per la Qualità** ha il compito di diffondere la conoscenza degli elementi del Sistema di Gestione per la Qualità a tutto il personale aziendale sui temi della Politica, degli obiettivi e dei traguardi che si intendono raggiungere, della struttura organizzativa e della gestione della documentazione costituente il sistema stesso.

Tale forma di comunicazione può avvenire mediante comunicati interni diffusi alle aree interessate, riunioni di gruppo e/o incontri su temi specifici.

È a cura del **Rappresentante della Direzione per la Qualità** anche la gestione delle osservazioni e segnalazioni pervenute dal personale interno in merito a eventuali anomalie e/o criticità (anche potenziali) generate durante lo svolgimento dei processi aziendali. Egli ha la facoltà di coinvolgere la **Direzione Operativa** in occasione di segnalazioni di particolare interesse e/o complessità.

La gestione delle osservazioni ed anomalie segnalate, è assicurata dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità** ricorrendo a metodologie pianificate e descritte, con maggiore dettaglio, nella procedura **RDQ/PG/09 Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive**.

7.5. INFORMAZIONI DOCUMENTATE

7.5.1. Generalità

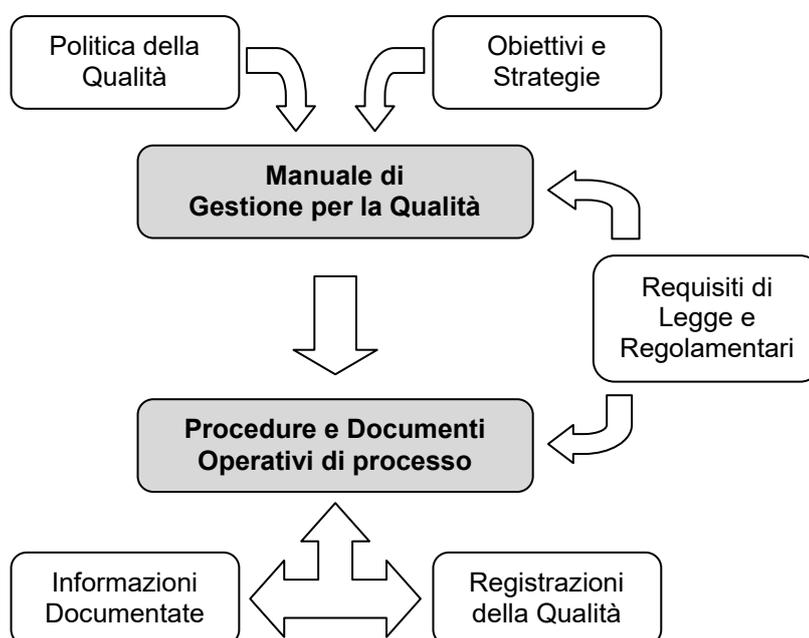
Il Sistema di Gestione per la Qualità dell'**ATER** comprende:

- a) le informazioni documentate richieste dalla norma;
- b) le informazioni documentate necessarie per l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.

La documentazione del Sistema include:

- dichiarazioni sulla politica per la qualità e sugli obiettivi per la qualità,
- Il presente Manuale della Qualità,
- le procedure documentate richieste dalla norma internazionale e dal manuale stesso,
- i documenti necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, funzionamento e controllo dei suoi processi, ivi incluso le registrazioni richieste.

L'architettura della documentazione del Sistema è quella rappresentata dallo schema che segue:



7.5.2. Creazione e Aggiornamento

7.5.2.1. Manuale di Gestione della Qualità

Il presente Manuale di Gestione della Qualità, di seguito denominato Manuale, è stato redatto in conformità alla norma **UNI EN ISO 9001:2015** e si applica a tutte le attività svolte dall'**ATER**, riconducibili al campo di applicazione del Sistema Qualità. La finalità del Manuale è quella di descrivere come la Politica e gli obiettivi della Qualità prefissati dall'Ente vengono perseguiti.

Il Manuale della Qualità costituisce, dunque, una guida per il personale dell'**ATER** nello svolgimento delle attività che hanno influenza sulla Qualità e uno strumento di divulgazione dell'impegno dell'Ente al miglioramento continuo dei prodotti e servizi forniti al fine di soddisfare le richieste ed aspettative dei Clienti (Cittadini/Utenti).

Il Manuale è di proprietà dell'**ATER** e il suo utilizzo è limitato all'interno dello stesso Ente; l'intero contenuto o suoi estratti non possono essere trasmessi o copiati per uso esterno senza l'autorizzazione scritta del Direttore dell'Azienda.

Il Manuale della Qualità descrive:

- a) lo scopo ed il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la qualità (giustificativo delle eventuali esclusioni di applicabilità limitatamente ai requisiti del capitolo 4.3 della norma **ISO 9001:2015** assunta a riferimento, sempre che non abbiano influenza sulle capacità e/o responsabilità dell'organizzazione ad erogare servizi aderenti ai requisiti del cliente e cogenti applicabili);

- b) la Politica per la Qualità ed i suoi obiettivi;
- c) gli elementi costituenti il Sistema di Gestione per la Qualità;
- d) le risorse e le responsabilità dell'organizzazione;
- e) i riferimenti alle Procedure Gestionali di sistema utilizzate.

Il Manuale è emesso ed aggiornato a cura del **Rappresentante della Direzione per la Qualità**: qualora nell'esercizio delle sue mansioni il **Rappresentante della Direzione per la Qualità** si avvalga di un **Responsabile Qualità** con funzioni operative di supporto, resta a sua cura comunque procedere alla verifica del Manuale prima della sua formale approvazione da parte **del Direttore**.

Il Manuale di Gestione per la Qualità è reso disponibile a tutto il personale dell'ATER al fine di consentire la visione complessiva delle logiche del Sistema di Gestione aziendale per la Qualità e di favorirne la piena condivisione.

La sua distribuzione interna è realizzata con copia numerata secondo una lista di distribuzione, gestita ed archiviata dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità**; quella esterna deve essere autorizzata di volta in volta dal **Direttore**.

7.5.2.2. Procedure Gestionali, Istruzioni Operative ed altri documenti del Sistema

Le **Procedure Gestionali**, quando previste, esplicitano in modo dettagliato i punti del Manuale, contengono l'indicazione di compiti, funzioni e responsabilità, nonché le modalità esecutive delle fasi dei processi aziendali. Le procedure definiscono in dettaglio l'oggetto dell'attività [**COSA**] e le funzioni dell'azienda [**CHI**] che devono garantirne il controllo e la gestione.

Istruzioni Operative, Manuali Operativi, Regolamenti interni, Circolari esplicative e Linee Guida sono documenti che esplicitano in maniera dettagliata come deve essere eseguita una determinata operazione e chi deve effettuarla; stabiliscono le modalità di esecuzione, le responsabilità coinvolte e i criteri di accettazione a cui ricorrere nello svolgimento di una determinata attività.

7.5.2.3. Requisiti di legge

La **Direzione** dell'Ente diffonde al proprio personale la conoscenza dei requisiti di legge che si applicano alle attività/servizi oggetto delle proprie prestazioni. Il **Rappresentante della Direzione per la Qualità** ha la responsabilità di redigere e mantenere aggiornato un **Elenco requisiti di legge**, in cui riporta – suddivise per area/funzione/processo - tutte le disposizioni legislative, normative e/o regolamentari vigenti ed applicabili.

7.5.3. Controllo delle Informazioni documentate

La **Direzione Operativa** ha definito le modalità per il controllo dei documenti utilizzati dall'ATER, indipendentemente dalla loro origine (interna e/o esterna) e tipologia di supporto (cartaceo e/o elettronico).

Il controllo dei documenti nuovi o revisionati ha lo scopo di verificare il corretto funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

Il sistema di controllo attuato dall'Ente assicura che i documenti di origine interna e quelli di origine esterna ritenuti necessari per la pianificazione e/o funzionamento del sistema di gestione per la qualità:

- a) siano preventivamente approvati da personale autorizzato, in base alla loro adeguatezza, prima del rilascio e/o utilizzo;
- b) siano periodicamente controllati e revisionati per evitare l'utilizzo di quelli superati;
- c) siano disponibili in edizioni appropriate nelle aree dove necessitano;
- d) se superati, siano identificati e conservati - secondo modalità stabilite – da ogni funzione responsabile del loro utilizzo.

La documentazione è leggibile, controllata nella sua revisione, facilmente identificabile e mantenuta ordinata.

Le modifiche introdotte alla documentazione di Sistema rispetto alla precedente revisione

sono evidenziate con il segno riportato a margine.

L'ATER ha predisposto le modalità per la gestione ed il controllo delle registrazioni della Qualità al fine di dimostrare la conformità delle processi erogati ai requisiti specificati e l'efficacia operativa del Sistema di Gestione per la Qualità adottato.

Per ciascuna delle registrazioni della qualità generate durante l'erogazione dei servizi resi all'utenza, l'Ente ha definito le modalità di:

- **identificazione;**
- **archiviazione (tempi e modi);**
- **accesso (protezione, reperimento e conservazione);**
- **aggiornamento;**
- **eliminazione dei documenti superati o annullati,**

al fine di assicurare la loro continua leggibilità, identificabilità e reperibilità nel tempo.

Le modalità di gestione e controllo della documentazione (interna ed esterna) utilizzata dall'ATER sono descritte nella procedura **RDQ/PG/02 Gestione Documenti e Registrazioni** alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

8. ATTIVITÀ OPERATIVE

8.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO OPERATIVI

L'ATER ha individuato i processi che sono necessari alla realizzazione del servizio richiesto dall'Utenza. Nell'individuazione di tali processi l'Azienda tiene in considerazione i risultati della Pianificazione della Qualità ed inoltre:

- determina, pianifica e controlla la sequenza dei processi per assicurare che essi operino efficacemente;
- assegna le responsabilità per l'attuazione ed il monitoraggio di tali processi;
- assicura che i processi siano attuati in condizioni controllate e producano risultati che siano coerenti con gli obiettivi, le linee strategiche e la Politica della Qualità individuata dalla Direzione dell'Ente, individuando le cause di variabilità e di mancato rispetto degli obiettivi pianificati ed attivando tutti i mezzi per ridurre tale variabilità.

La realizzazione dei processi in condizioni controllate passa attraverso:

- lo sviluppo dei processi in accordo a metodi e delle prassi operative predefinite;
- la definizione dei controlli di processo e l'individuazione dei criteri di miglioramento necessari ad ottenere la conformità dei servizi erogati al Cliente;
- la verifica dell'effettiva fattibilità dei processi in accordo ai criteri predefiniti;
- la misura continua delle prestazioni generate dai processi, la loro analisi e l'individuazione continua dei miglioramenti possibili;
- la garanzia di disponibilità delle informazioni necessarie all'attuazione dei processi ed al loro controllo;
- la conservazione dei risultati delle misure connesse con il controllo dei processi, per fornire evidenza di un'efficace attuazione e controllo dei processi stessi.

A tal fine l'ATER:

- a) determina quanto ogni processo influenzi la capacità di soddisfare i requisiti del servizio;
- b) stabilisce metodi e procedure relative ai processi nella misura necessaria a conseguire gli obiettivi prefissati;
- c) verifica che i processi possano essere adeguatamente attuati per ottenere la conformità del servizio ai requisiti stabiliti dalle prescrizioni regolamentari, contrattuali e dalle leggi applicabili;
- d) determina ed attua i criteri ed i metodi per monitorare i processi relativi al raggiungimento delle conformità del servizio, anche attraverso attività specifiche di ispezione e/o prova;
- e) determina ed attua i sistemi per le misurazioni, il controllo continuo e le azioni successive, per assicurare che il processo operi efficacemente ed il servizio risultante soddisfi i requisiti stabiliti;
- f) assicura la disponibilità della documentazione e delle registrazioni di processo necessarie per fornire criteri operativi ed informazioni, al fine di supportare un'efficace attuazione e controllo continuo dei processi in accordo con la pratica operativa adottata dall'Azienda;
- g) fornisce le risorse necessarie per l'efficace sviluppo dei processi.

Per ulteriori dettagli si rimanda a quanto descritto nelle procedure gestionali:

- **RDQ/PG/03 Programmazione degli Interventi;**
- **RDQ/PG/04 Progettazione e Sviluppo Interventi Costruttivi;**
- **RDQ/PG/05 Manutenzione Interventi Costruttivi;**

- **RDQ/PG/06 Gestione Patrimonio;**
- **RDQ/PG/08 Gestione Acquisiti e Fornitori;**
- **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e Relazioni con il Pubblico;**
- **RDQ/PG/12 Monitoraggio e Misurazione dei prodotti e dei processi.**

8.2. REQUISITI PER I PRODOTTI E I SERVIZI

8.2.1. Comunicazione con il Cliente

La comunicazione dell'Ente con il Cliente (committente e/o utente) è indispensabile per poter soddisfare le esigenze di quest'ultimo. Per tali considerazioni l'**ATER** si impegna a:

- a. fornire ogni utile informazione relativa al servizio reso all'utenza;
- b. garantire la raccolta e l'analisi delle informazioni sul servizio (osservazioni/reclami/soddisfazioni/insoddisfazioni) fornite direttamente dal Cliente;
- c. gestire al meglio le richieste, modifiche ed osservazioni/reclami eventualmente avanzati dal Cliente;
- d. accettare positivamente i reclami e i giudizi relativi alla conformità del servizio per migliorare le prestazioni rese.

L'**ATER** – in accordo con le disposizioni di legge vigenti – ha definito nella **Carta dei Servizi** gli standard che intende assicurare per ciascuna fase dell'esperienza relazionale dell'Utente con la struttura/servizio dell'Ente, consentendo, così, il diretto coinvolgimento delle parti interessate nel monitoraggio e valutazione dell'effettiva capacità a soddisfare gli impegni assunti e le aspettative ed i bisogni attesi.

A tal fine la **Direzione** ha istituito uno specifico **Ufficio Relazioni con il Pubblico**, con il precipuo scopo di relazionarsi direttamente con l'Utenza per ricevere e rispondere tempestivamente a tutte le osservazioni e lamentele eventualmente generate nel rapporto con l'Ente.

Per ulteriori dettagli si rimanda a quanto descritto nella **Carta dei Servizi** dell'Ente, oltre che nelle procedure **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e Relazioni con il Pubblico** e **RDQ/IO/02 Stesura ed Aggiornamento della Carta dei Servizi**.

8.2.2. Determinazione dei requisiti relativi ai servizi

L'**ATER** ha stabilito uno specifico processo teso a identificare i requisiti del Cliente/Utente Pubblico e Privato. Tale processo prende in considerazione:

- i requisiti specificati dai Clienti;
- i requisiti non specificati dai Clienti ma comunque necessari per garantire l'idoneità dell'erogazione dei servizi resi ai bisogni specificati (ove conosciuti);
- gli obblighi relativi alle caratteristiche del servizio, inclusi i requisiti derivanti da regolamenti, leggi e capitolati;
- ogni altro requisito relativo alla realizzazione del servizio stabilito dall'Ente stesso.

In riferimento al servizio di **"progettazione, sviluppo e manutenzione degli interventi costruttivi"**, inoltre, l'**ATER** assicura l'attività di programmazione dei LL.PP. secondo le disposizioni richiamate negli strumenti legislativi di settore applicabili e in adesione a quanto descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/03 Programmazione degli Interventi**.

8.2.3. Riesame e gestione delle modifiche dei requisiti relativi al servizio

Ogni impegno a fornire un servizio, compresa la modifica di un requisito progettuale, esecutivo e/o contrattuale, è verificato allo scopo di accertare l'effettiva capacità dell'Ente a soddisfare i requisiti definiti per l'erogazione del servizio stesso.

Tale attività di riesame è assicurata prima che l'organizzazione si impegni alla fornitura del servizio/bene, in modo da verificare:

- la definizione, la completezza e la comprensione dei requisiti specifici del bene/servizio;
- la risoluzione preliminare delle eventuali differenze tra quanto pianificato e quanto richiesto (anche se in forma non documentata);
- la effettiva capacità dell'Ente a soddisfare i requisiti definiti.

Resta a cura dei **Responsabili di Area**, individuare i requisiti richiesti per ciascun servizio (normativi, legislativi, qualitativi ed economici), sulla scorta delle linee programmatiche e strategiche definite dall'**Amministratore**, con l'emissione del **Bilancio Previsionale**, e dal **Direttore** con la **Politica della Qualità**.

Tutti i documenti correlati ai requisiti specificati sono sottoposti ad attività di riesame, verifica ed aggiornamento: le modalità di definizione, verifica e riesame dei requisiti richiesti per lo sviluppo di ciascun servizio reso all'utenza, così come le responsabilità coinvolte e le relazioni reciproche attivate, sono dettagliatamente descritte nelle procedure **RDQ/PG/03 Programmazione degli Interventi**, **RDQ/PG/04 Progettazione e Sviluppo Interventi Costruttivi**, **RDQ/PG/05 Manutenzione Interventi Costruttivi** e **RDQ/PG/06 Gestione Patrimonio**.

8.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO

8.3.1. Generalità

Tutte le attività di progettazione e sviluppo degli interventi costruttivi eseguiti dall'**ATER** sono condotte in accordo alla procedura **RDQ/PG/04 Progettazione e Sviluppo Interventi Costruttivi**.

8.3.2. Pianificazione della progettazione e sviluppo

L'**Amministratore** dell'**ATER**, sulla scorta delle indicazioni fornite nel **Programma Triennale** e nell'**Elenco Annuale dei LL.PP.** ed in accordo alle disposizioni di legge vigenti in materia di lavori pubblici, attesta al **Dirigente della U.D. "Gestione Interventi Costruttivi, Manutenzione, Recupero ed Espropri"** il compito di definire un **Responsabile Unico del Procedimento**, per l'intera fase di progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori.

Resta a carico del **Responsabile Unico del Procedimento** pianificare, per ciascun intervento costruttivo assegnato, il processo di progettazione e sviluppo dei lavori definendo, per ciascun livello progettuale (preliminare, definitivo ed esecutivo):

- le informazioni documentate necessarie per dimostrare il soddisfacimento dei requisiti di progettazione attesi;
- le attività di controllo da esercitare, a partire da quelle richieste espressamente dalle disposizioni di legge vigenti in materia, sia a carico dell'Azienda che delle parti esterne interessate;
- i momenti di riesame, verifica e validazione dell'attività progettuale;
- le responsabilità (interne/esterne) da coinvolgere;
- le esigenze di risorse interne ed esterne necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
- i tempi previsti entro i quali i documenti devono essere prodotti.

8.3.3. Input alla progettazione e sviluppo

Prima dello sviluppo dell'attività di progettazione, il **Responsabile Unico del Procedimento** si accerta di possedere tutte le informazioni, i dati e i requisiti di base necessari per garantire una progettazione rispondente alle esigenze del Cliente.

Tali elementi in ingresso sono riesaminati, per ciascun livello di dettaglio della fase progettuale (preliminare, definitiva ed esecutiva), dal **Responsabile Unico del Procedimento** per verificarne la continua adeguatezza e completezza ed evitare che siano ambigui e in conflitto tra loro.

Nella definizione dei requisiti di ingresso alla progettazione, il **Responsabile Unico del Procedimento** assume a riferimento tutti i requisiti di base definiti dalle norme legislative applicabili in materia di esecuzione e appalto di lavori pubblici per ciascun livello di progettazione previsto (preliminare, definitivo ed esecutivo).

8.3.4. Controlli della progettazione e sviluppo

8.3.4.1. Riesame della progettazione e sviluppo

L'ATER assicura che il riesame della progettazione sia eseguito, per ciascun livello di sviluppo (preliminare, definitivo ed esecutivo), da tutte le funzioni coinvolte nella fase progettuale, sulla scorta dei documenti esecutivi di progetto, al fine di accertare che il soddisfacimento dei requisiti di base sia completo e realizzabile.

I risultati dell'attività di riesame sono documentati ed ogni eventuale non conformità riscontrata genera l'individuazione di un'adeguata azione risolutiva.

8.3.4.2. Verifica della progettazione e sviluppo

L'ATER garantisce che, in fasi di sviluppo preventivamente programmate, sia eseguita l'attività di verifica della progettazione, al fine di garantire che i risultati soddisfino i requisiti di base, prevedendo – qualora ritenuto necessario - anche l'analisi ed il confronto con progetti precedenti similari. I risultati delle verifiche sono registrati e conservati per assicurare, nel tempo, la continua adeguatezza dei risultati prodotti ai requisiti richiesti.

8.3.4.3. Validazione della progettazione e sviluppo

L'ATER garantisce l'attività di validazione della progettazione esecutiva, in piena adesione a quanto espressamente richiesto dalle vigenti disposizioni legislative in materia di lavori pubblici.

La fase di validazione è garantita dal **Responsabile Unico del Procedimento** ricorrendo anche a risorse esterne, purché indipendenti dalle attività di progettazione direzione ed esecuzione dei lavori, qualificate ed in possesso dei requisiti richiesti.

8.3.5. Output della progettazione e sviluppo

L'ATER assicura che gli elementi in uscita dalla fase di progettazione e sviluppo degli interventi costruttivi, siano espressi in modo adeguato a favorire e facilitare la loro verifica rispetto agli elementi definiti in ingresso e siano approvati prima della loro effettiva applicabilità.

I documenti che formalizzano la fase progettuale, sono verificati e riesaminati dal **Dirigente della U.D. "Gestione Interventi Costruttivi, Manutenzione, Recupero ed Espropri"** ed approvati mediante deliberazione dell'**Amministratore**.

I dati di uscita della progettazione costituiscono le informazioni di base da assumere nei processi di realizzazione e monitoraggio degli interventi costruttivi.

8.3.6. Modifiche della progettazione e sviluppo

L'ATER assicura che, ogni qualvolta intervengono modifiche ai requisiti specifici di base utilizzati nello svolgimento delle fasi progettuali (preliminare, definitiva ed esecutiva), le stesse funzioni responsabili delle fasi originarie garantiscono una idonea analisi di fattibilità volta a verificare la compatibilità delle modifiche con i dati in ingresso e la continua ed effettiva capacità dell'Ente ad eseguire i processi con criteri di efficacia ed efficienza

produttiva (avanzamento lavori) ed economica.

Tutte le modifiche intervenute alla progettazione e sviluppo dei beni/servizi forniti all'utenza sono identificate e opportunamente supportate da registrazioni: l'iter di emissione, verifica, approvazione, validazione e distribuzione dei documenti progettuali modificati rimane lo stesso di quelli originari e prevede l'aggiornamento dell'indice di revisione.

8.4. CONTROLLO DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO

8.4.1. Generalità

L'ATER garantisce che i processi, materiali, attrezzature, prodotti e servizi utilizzati per l'attuazione degli scopi certificativi siano conformi a specifiche di qualità, ambiente e sicurezza predefinite e che siano acquistati presso fornitori qualificati, in accordo a quanto descritto nei **Regolamenti interni** e nella procedura **RDQ/PG/08 Gestione Acquisti e Fornitori**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

8.4.2. Tipo ed estensione del controllo

L'ATER ha stabilito specifici requisiti per l'approvvigionamento dei beni e/o servizi forniti dall'esterno e considerati critici per l'influenza generabile sulla qualità del servizio fornito all'Utenza.

In particolare, le procedure di approvvigionamento adottate dall'Ente sono espressamente richiamate e definite nel **Regolamento di Amministrazione e Contabilità** e riguardano le seguenti modalità di gestione:

- licitazione privata;
- appalto concorso;
- trattativa privata;
- lavori, provviste e servizi in economia,

le prime tre delle quali, disciplinate – in termini operativi e documentali – dalle disposizioni di legge vigenti.

Per assicurare il controllo delle attività di approvvigionamento dei beni e servizi relativi alla **gestione in economia**, l'Ente:

- individua univocamente i beni e/o servizi considerati critici;
- valuta e sceglie i Fornitori sulla base delle loro capacità di soddisfare i requisiti relativi al Sistema di Gestione per la Qualità;
- definisce il tipo e l'estensione del controllo che intende eseguire sui Fornitori;
- predispone e mantiene aggiornate registrazioni della qualità dei Fornitori considerati accettabili;
- predispone documenti di acquisto che indichino, in modo chiaro ed inequivocabile, le caratteristiche dei beni e/o servizi da acquistare;
- verifica che i beni e/o servizi acquistati siano conformi a quelli richiesti.

La necessità di effettuare la valutazione dei Fornitori dei beni e/o servizi critici, così come le relative prassi operative, sono descritte univocamente nella procedura **RDQ/PG/08 Gestione Acquisti e Fornitori**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

Il prodotto acquistato è verificato da ciascuna area destinataria del bene con lo scopo di assicurare che lo stesso sia conforme ai requisiti specificati. La conclusione delle verifiche porta:

- all'utilizzo del prodotto verificato in caso di conformità con i requisiti della specifica tecnica di approvvigionamento;
- alla segregazione del prodotto stesso in caso di accertata non conformità, in attesa

dell'opportuna risoluzione.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

8.4.3. Informazioni ai fornitori esterni

Le necessità di acquisto sono definite - da ciascun **Responsabile di Area** - sin dalla fase di programmazione dei **Piani Esecutivi di Gestione (PEG)**.

È compito di ciascun **Responsabile di Area**, assicurare la predisposizione di documenti di acquisto che descrivono chiaramente il prodotto/servizio richiesto in termini qualitativi, quantitativi, prestazionali e logistici (tempi, luoghi e modalità di consegna).

Resta a cura del **Dirigente della U.D. "Gestione Risorse"** provvedere, per ciascun documento di acquisto, alla verifica di compatibilità dei costi previsti con la programmazione finanziaria.

8.5. PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

8.5.1. Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi

L'**ATER** ha individuato e pianificato con estrema chiarezza i processi che hanno diretta influenza sulla qualità dei servizi erogati, assicurando sempre la loro attuazione in condizioni controllate.

Ai fini di una corretta pianificazione delle attività, l'**ATER** si impegna a garantire che:

- i criteri di sviluppo dei processi gestionali e di erogazione dei servizi resi all'Utenza, siano adeguatamente definiti nella documentazione a corredo del Sistema di Gestione per la Qualità e nei regolamenti interni applicabili anche al fine di prevenire potenziali errori umani;
- si faccia uso di attrezzature idonee in un ambiente di lavoro adeguato;
- si attuino adeguate attività di monitoraggio e misura dei processi;
- siano resi disponibili e si utilizzino effettivamente idonei dispositivi e strumenti di misura;
- siano rese disponibili informazioni documentate che definiscano le caratteristiche dei prodotti e servizi da realizzare ed i relativi risultati da conseguire;
- siano designate persone competenti per la realizzazione dei prodotti e servizi, ivi compreso quelle designate alle attività di verifica e monitoraggio.

L'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ATER) di Potenza non esegue processi e servizi i cui output non possano essere verificati per mezzo di successivi monitoraggi e misurazioni, pertanto il requisito di validazione richiamato dallo standard certificativo deve ritenersi non applicabile.

Nello specifico, l'**ATER** assicura il monitoraggio periodico dei processi lavorativi e dei servizi resi all'utenza, anche dopo l'ultimazione dei lavori e la consegna delle opere, provvedendo ad analizzarli criticamente e con metodi adeguati, per assicurarne una più completa valutazione dell'efficacia e dell'efficienza conseguita rispetto ai requisiti richiesti (progettuali, contrattuali, economici, etc.); i controlli eseguiti durante tutto l'iter esecutivo dei processi erogati dall'Ente (indipendentemente dalle responsabilità interne/esterne attivate), comprendono attività di analisi e verifica eseguite in accordo a specifiche norme tecniche di esecuzione, validate a livello nazionale e/o internazionale e richiamate espressamente dalle disposizioni di legge vigenti in materia.

Il controllo dei processi, le cui eventuali carenze possono manifestarsi solo dopo aver erogato la prestazione e/o consegnato l'opera, è comunque assicurato dall'**ATER** anche attraverso le attività di monitoraggio ed assistenza condotte dal **servizio di Manutenzione**, oltre che dall'analisi delle indicazioni ed osservazioni fornite dagli utenti e raccolte dall'**Ufficio Relazioni con il Pubblico**; le risultanze emerse, rappresentando registrazioni

della qualità, sono conservate e periodicamente riesaminate per dimostrare la continua conformità dei processi ai requisiti del Sistema Qualità.

Per tali processi, inoltre, al fine di garantire comunque al Cliente/Utente la loro efficacia ed accettabilità ai requisiti pianificati, l'ATER assicura l'adozione di prassi preventive idonee quali:

1. l'identificazione e la riferibilità delle attività di progettazione, sviluppo, esecuzione e controllo dei processi costruttivi a procedure e protocolli nazionali ed internazionali, formalmente riconosciuti e richiamati nella legislazione e normativa tecnica di settore applicabile;
2. il ricorso a personale (interno e/o esterno) specificatamente qualificato ed in possesso dei requisiti di competenza e conoscenza richiesti dalle leggi e norme tecniche vigenti;
3. l'utilizzo di dispositivi/attrezzature e strumenti di misura univocamente identificati, soggetti periodicamente ad attività di taratura e/o calibrazione da parte di ditte esterne preventivamente qualificate.

Per ulteriori dettagli si rimanda alle procedure gestionali **RDQ/PG/04 Progettazione e Sviluppo Interventi Costruttivi**, **RDQ/PG/05 Manutenzione Interventi Costruttivi**, **RDQ/PG/06 Gestione Patrimonio** e **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

8.5.2. Identificazione e rintracciabilità

L'ATER assicura l'identificazione dei propri servizi tramite l'apposizione di opportuni codici identificativi sui relativi documenti di formalizzazione, così come la loro rintracciabilità ovvero la possibilità di ricostruirne la storia e di seguirne lo sviluppo all'interno ed all'esterno dell'Ente.

La procedura di rintracciabilità posta in essere dall'Ente, attraverso la gestione delle relative registrazioni, consente – altresì – di risalire allo stato di avanzamento dei processi rispetto a quanto programmato, così come di valutare il loro stato di conformità rispetto ai requisiti di monitoraggio e misura.

8.5.3. Proprietà che appartengono ai Clienti o ai fornitori esterni

L'ATER assicura la cura dei beni immobili forniti dal Cliente e delle forniture esterne, quando queste sono sotto il suo controllo o vengono utilizzate dai propri addetti.

A tal fine è compito del **Responsabile del Procedimento** garantire tutto quanto necessario per la corretta identificazione, verifica, protezione e salvaguardia della proprietà del Cliente committente, in modo da prevenirne la perdita di adeguatezza all'utilizzo e/o il danneggiamento; ad ogni modo, qualora si verificassero tali condizioni, resta a cura del **Responsabile del Procedimento** comunicare con il Cliente e provvedere alla gestione delle relative registrazioni.

L'Ente assicura che i documenti, i certificati e tutte le informazioni fornite dagli Utenti/Clienti (o da loro rappresentanti) a personale dell'ATER, sono raccolti, utilizzati e gestiti nel rispetto delle garanzie di riservatezza.

All'atto della consegna dei documenti personali, l'Utente autorizza esplicitamente, mediante una dichiarazione di consenso (D.Lgs n. 196/2003 e succ. modifiche e integrazioni), l'utilizzo dei dati sensibili riportati nella documentazione consegnata e in quella prodotta durante il rapporto contrattuale, amministrativo e/o di sorveglianza assicurato dall'Ente.

I criteri di controllo e gestione dello stato di adeguatezza dei beni ed attrezzature oggetto di forniture esterne sono definiti nel capitolo 8.4.2 del presente Manuale e nella procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi** alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

Nella gestione delle attività svolte principalmente dai servizi di **Gestione Immobiliare**,

Avvocatura, Manutenzione Stabili, Progettazioni Costruzioni e Direzione Lavori, Gestione Patrimonio e Risorse e Ufficio Relazioni con il Pubblico, l'ATER effettua il "trattamento" di dati personali delle parti interessate **esterne** (utenti, clienti e fornitori) ed **interne** (personale in servizio), per fini strettamente riconducibili a:

- obblighi di legge derivanti dalla gestione delle risorse umane in ordine a selezione del personale, emissione delle buste paga, gestione permessi/ferie/malattie, assicurazione degli adempimenti fiscali e contributivi, relazione con gli organismi sindacali dei lavoratori, etc.;
- obblighi di legge derivanti dalla tenuta dei libri degli organi societari, dalla registrazione e tenuta dei documenti contabili, di bilancio e delle dichiarazioni fiscali periodiche, nonché dall'emissione ed archiviazione dei documenti di fatturazione verso Clienti e Fornitori;
- obblighi di legge inerenti la gestione e sorveglianza di tutti gli accordi contrattuali sottoscritti con gli Utenti, ivi incluso gli adempimenti necessari all'emissione e tenuta dei documenti amministrativi ed alla gestione delle eventuali controversie;
- obblighi di legge inerenti la gestione e sorveglianza di tutti gli accordi contrattuali sottoscritti con i Fornitori di beni/servizi, ivi incluso gli adempimenti necessari all'emissione e tenuta degli ordini di acquisto e alla gestione delle eventuali controversie;
- opportunità strategiche inerenti la gestione dei reclami pervenuti in azienda da parte di Utenti/Clienti/Fornitori/Parti Interessate, ivi compreso le attività di raccolta, analisi, archiviazione, valutazione e verifica/monitoraggio delle cause che li hanno generati e delle azioni risolutive poste in essere;
- opportunità strategiche inerenti la gestione dei dati (feedback) generati dal mercato a cui si rivolge l'ATER in ordine a Clienti/Utenti effettivi (raccolta, analisi e valutazione di customer satisfaction, loyalty e/o benchmarking) e Clienti/Utenti potenziali (raccolta, analisi e valutazione di indagini di mercato, customer needs, etc.).

Tutte le attività di "trattamento dati" eseguite da personale aziendale, unitamente all'individuazione delle responsabilità coinvolte, delle autorità assegnate e delle misure di protezione e salvaguardia poste in essere, sono descritte nella documentazione a supporto del **Documento Programmatico della Sicurezza** – redatta in piena conformità alle disposizioni legislative vigenti in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003 e s.m. e i.) – ed alla quale si rimanda per ogni ulteriore delucidazione.

8.5.4. Preservazione dei prodotti

Tutti i prodotti che entrano a far parte dei processi produttivi dell'ATER, comprese la materie prime, i prodotti finiti e le dotazioni ed i dispositivi per la sicurezza dei lavoratori, sono identificati, movimentati, immagazzinati, imballati e conservati opportunamente in condizioni ed ambienti adeguati, idonei ad evitare danni e deterioramenti che potrebbero comprometterne l'efficienza e/o la funzionalità.

La consegna al Cliente committente e/o agli assegnatari fruitori degli interventi realizzativi e/o manutentivi avviene solo a seguito di esito positivo dei controlli e delle verifiche prescritte.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

8.5.5. Attività post-consegna

L'ATER assicura di soddisfare i requisiti relativi alle attività post-consegna associate ai prodotti e ai servizi consegnati al Cliente.

Nel determinare l'estensione delle attività post-consegna necessarie, l'azienda considera:

- a) i requisiti cogenti;
- b) le potenziali conseguenze indesiderate associate ai propri prodotti e servizi;

- c) la natura, l'utilizzo e la durata di vita attesa dei suoi prodotti e servizi;
- d) i requisiti del cliente;
- e) le informazioni di ritorno da parte del cliente.

Tra i requisiti post-consegna degli interventi realizzati sono compresi i criteri ambientali minimi definiti sin dalla fase di progettazione, in accordo alle prescrizioni normative e legislative applicabili in materia di lavori pubblici.

8.5.6. Controllo delle modifiche

L'ATER a fronte di modifiche, riesamina e tiene sotto controllo le modifiche alla produzione o all'erogazione dei servizi, nella misura necessaria ad assicurare la loro continua conformità ai requisiti specificati.

A tal fine l'azienda registra ed archivia le informazioni che descrivono:

- i risultati dei riesami delle modifiche;
- il nominativo del personale che ha autorizzato la modifica;
- le azioni necessarie derivanti dal riesame delle modifiche apportate ai processi e servizi, ivi compreso il relativo stato di adeguatezza successivo alla loro applicazione.

8.6. RILASCIO DEI PRODOTTI E SERVIZI

L'ATER pianifica attività di misurazione, prova e controllo finalizzate ad evidenziare la conformità dei servizi offerti alle esigenze espresse dai Clienti/Utenti ed ai requisiti richiesti.

Tutte queste attività sono assicurate sui beni approvvigionati (prima di immagazzinarli o di inserirli nei processi operativi), sui fornitori di prestazioni professionali, sugli interventi realizzativi, sulle attrezzature/dispositivi e sui processi gestionali ed operativi e garantiscono il rilascio al Cliente/Utente del bene/servizio solo successivamente al completamento – con esito soddisfacente – di tutto quanto pianificato.

Le registrazioni delle prove e dei controlli eseguiti sono adeguatamente documentate, al fine di consentire sempre la rintracciabilità nel tempo sia dello stato di conformità ed adeguatezza ai requisiti/usi richiesti che delle risorse e responsabilità (umane e strumentali) coinvolte nella fase di monitoraggio e misurazione.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla procedura gestionale **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

8.7. CONTROLLO DEGLI OUTPUT NON CONFORMI

Per **non conformità** si intende il non soddisfacimento di un requisito, quindi l'assenza di una o più caratteristiche della qualità stabilite.

L'ATER ha messo in atto procedure che assicurano che non vengano erogati e/o consegnati al Cliente/Utente servizi e prodotti non conformi ai requisiti stabiliti.

I processi risultanti non conformi ai requisiti richiesti (progettali, contrattuali, normativi, economici, strategici) sono identificati e sospesi fino a quando non siano state risolte le non conformità.

Le modalità adottate nella gestione dei servizi e prodotti non conformi (dall'analisi delle cause, alla valutazione del rischio di influenzare la qualità della prestazione, alla individuazione delle responsabilità coinvolte ed alla definizione delle azioni di rimedio appropriate) sono assicurate in funzione dello specifico rilievo evidenziato, secondo quanto descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/09 Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

9. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

9.1. MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE

9.1.1. Generalità

L'ATER ha definito e attua processi di misurazione, analisi e miglioramento come strumento per dimostrare che i prodotti forniti ed i servizi erogati sono conformi ai requisiti prestabiliti, determinando la necessità che essi si basino sui seguenti criteri:

- rispetto degli standard di qualità definiti nella Carta dei Servizi;
- capacità di risposta ai reclami ed alle osservazioni pervenute dall'Utente;
- capacità di individuazione ed interpretazione delle esigenze dell'Utente;
- professionalità del personale.

L'Ente ha previsto di eseguire tali processi, ad intervalli pianificati, per verificare l'adeguatezza delle risorse (umane, economiche, materiali), delle procedure e delle prestazioni a consentire il conseguimento degli obiettivi ed impegni assunti con il Cliente/Utente.

I risultati delle misurazioni sono utilizzati:

- per determinare le opportunità di miglioramento: qualora i risultati pianificati non siano ottenuti, i Responsabili dei servizi interessati assicurano l'adozione di azioni di rimedio (trattamenti e/o azioni correttive), appropriate all'importanza dei processi ed al loro impatto sulla conformità ai requisiti specificati e sulla efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità;
- come input per il processo di riesame del Sistema di Gestione per la Qualità da parte della **Direzione Operativa**.

La Direzione dell'Ente ha determinato e stabilito i processi per la misurazione dei servizi erogati e della percezione del cliente/utente sul grado di soddisfacimento delle prestazioni rese rispetto ai requisiti attesi.

Gli elementi in ingresso acquisiti a base della fase di monitoraggio della percezione del cliente sono desunti da indagini sulla soddisfazione del cliente così come dalle registrazioni generate dal processo di comunicazione con il cliente (reclami, osservazioni, etc.) e/o di analisi del mercato.

La **valutazione della soddisfazione del Cliente/Utente** è utilizzata come misura primaria dell'output dei processi aziendali e le **Verifiche Ispettive Interne** sono utilizzate come strumento primario per valutare costantemente la conformità del Sistema di Gestione per la Qualità alle norme assunte a riferimento nonché la sua efficacia ed adeguatezza a conseguire gli obiettivi attesi.

Per ulteriori dettagli si rimanda alle procedure gestionali **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione** e **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

9.1.2. Soddisfazione del Cliente

L'ATER rileva le informazioni inerenti la percezione della soddisfazione del Cliente/Utente durante tutto il processo di sviluppo del rapporto contrattuale, ricorrendo alla raccolta, registrazione ed analisi sia dei questionari somministrati all'Utente che delle osservazioni, lamenti, reclami, richieste ed esigenze pervenute tramite l'**Ufficio Relazioni con il Pubblico** o comunicate direttamente agli addetti al servizio.

Le informazioni, raccolte mediante tali strumenti, permettono all'azienda di ricavare elementi importanti per il miglioramento delle proprie attività.

Le modalità di gestione dei processi di comunicazione, raccolta reclami e valutazione del

grado di soddisfazione del paziente, sono descritte nella procedura gestionale **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e Relazioni con il Pubblico**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

9.1.3. Analisi e valutazione

La Direzione dell'**ATER** è impegnata a raccogliere dati significativi al fine di migliorare il Sistema di Gestione per la Qualità.

Le fonti significative da cui ricavare le informazioni necessarie possono, a titolo esemplificativo, ricondursi a:

- a) stato ed analisi della soddisfazione del cliente (paziente/utente);
- b) evidenze raccolte in occasione di verifiche ispettive interne;
- c) conformità dei servizi ai requisiti specificati (tipologia e numerosità dei servizi/prodotti non conformi e dei reclami pervenuti da parte dei clienti/utenti);
- d) stato delle azioni di rimedio alle non conformità rilevate sui servizi/prodotti (trattamenti e azioni correttive);
- e) caratteristiche e andamento dei processi e dei servizi, incluse l'efficacia della pianificazione e delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità;
- f) analisi statistiche delle registrazioni raccolte in merito a caratteristiche e tendenze dei servizi/prodotti forniti, compreso opportunità per azioni preventive;
- g) adeguatezza dei fornitori di beni e servizi critici ai criteri di qualifica pianificati.

Tali dati sono analizzati per verificare la qualità delle prestazioni rese e, ove possibile, per migliorarle. La gestione del processo di analisi dei dati significativi è descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

9.2. AUDIT INTERNO

L'**ATER**, tramite personale adeguatamente qualificato, effettua periodicamente delle verifiche ispettive interne per ciascun processo gestionale e/o operativo, al fine di valutare l'efficacia e l'efficienza del Sistema di Gestione per la Qualità e controllare se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti. Attraverso le verifiche ispettive è possibile trarre indicazioni utili per il miglioramento del Sistema organizzativo interno.

Il processo di verifica interna è attuato – in accordo alle norme **UNI EN ISO 19011** - secondo le seguenti modalità:

- individuazione delle aree/processi da sottoporre a verifica;
- programmazione delle attività di audit in base alle criticità riscontrate in precedenti attività di verifica;
- definizione dei criteri, del campo di applicazione e delle metodologie di conduzione degli audit;
- assegnazione del personale qualificato (indipendente dall'area controllata) per effettuare le verifiche con obiettività ed imparzialità;
- conduzione dell'audit;
- registrazione dei risultati per sottoporli all'attenzione dei Responsabili delle Aree oggetto di verifiche, attraverso la redazione del Rapporto finale e la analisi delle registrazioni inerenti le evidenze raccolta durante l'audit;
- controllo e valutazione dell'efficacia delle azioni risolutive immediate (trattamenti) e correttive adottate per risolvere le non conformità rilevate nel corso dell'audit e/o derivate da verifiche precedenti.

Resta a cura dei Responsabili delle Aree verificate, assicurare l'esecuzione delle azioni di rimedio previste per eliminare le non conformità rilevate e le loro cause, senza indebito ritardo.

La gestione del processo di pianificazione e conduzione delle verifiche ispettive è descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/10 Verifiche Ispettive Interne**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

9.3. RIESAME DI DIREZIONE

9.3.1. Generalità

La **Direzione Operativa**, con cadenza almeno *annuale*, effettua il riesame del Sistema di Gestione per la Qualità allo scopo di verificarne la sua continua adeguatezza ed efficacia nel soddisfare i requisiti della norma di riferimento, la politica e gli obiettivi delle qualità stabiliti. Il processo di riesame del Sistema di Gestione per la Qualità prevede il coinvolgimento di tutti i **Responsabili dei Servizi** al fine di favorire la massima condivisione dell'efficacia delle prestazioni rese all'utenza. I risultati di ali attività sono successivamente comunicati a tutto il personale aziendale, in modo da consentire la piena partecipazione ed adesione di tutta la struttura organizzativa agli impegni assunti dalla Direzione.

L'attività di riesame delle prestazioni conseguite rispetto agli obiettivi attesi è eseguita in adesione a quanto specificato nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

9.3.2. Input al riesame della Direzione

Il riesame del Sistema Qualità è effettuato dalla **Direzione Operativa** sulla scorta delle registrazioni generate dall'applicazione dei documenti del Sistema e delle informazioni riportate nella Relazione di Riesame del Sistema di Gestione per la Qualità elaborata dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità** e contenente:

- risultati delle verifiche ispettive interne;
- andamento delle non conformità;
- andamento qualitativo dei fornitori;
- stato delle azioni preventive e correttive;
- comunicazioni con le autorità competenti;
- raggiungimento degli obiettivi e traguardi fissati dalla Politica per la Qualità;
- risultanze emerse dall'attività di controllo assicurata dal Nucleo di Valutazione per l'esercizio precedente;
- rapporti di verifiche ispettive effettuate dall'ente di certificazione;
- informazioni sull'efficacia e sull'efficienza globali del processo lavorativo;
- reclami e contestazioni dei Clienti e relative soluzioni adottate;
- analisi dei livelli di soddisfacimento dei Clienti sui prodotti/servizi forniti;
- tendenze emergenti dalle attività di sorveglianza e misurazione;
- stato delle azioni susseguenti ai precedenti riesami da parte della direzione;
- progetti di miglioramento stabiliti ed attuati nell'esercizio precedente e i risultati conseguiti;
- necessità di risorse;
- necessità di addestramento/formazione/aggiornamento del personale e relativo stato di adeguatezza agli obiettivi stabiliti;
- efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità;

- evoluzione delle norme e leggi applicabili;
- proposte di azioni correttive/preventive e di adozione di Piani di Miglioramento.

Il riesame può inoltre avvenire a seguito di possibili eventi o situazioni particolarmente significative che lo rendano necessario, segnalati dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità**.

Dall'attività di riesame, e tenendo ben presente l'impegno al miglioramento ed alla prevenzione, la **Direzione Operativa** determina l'eventuale necessità di apportare variazioni alla Politica, agli obiettivi e/o ai diversi documenti del Sistema di Gestione per la Qualità, in conformità a quanto meglio specificato nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

9.3.3. Output del riesame di Direzione

Il riesame si conclude con l'emissione di un verbale in cui la **Direzione Operativa** riporta le conclusioni deliberate e le decisioni relative ai miglioramenti ed alle modifiche da realizzare.

I **Responsabili dei Servizi**, in collaborazione con il **Rappresentante della Direzione per la Qualità**, assicurano la divulgazione interna delle risultanze emerse in sede di riesame al fine di favorire la massima condivisione ed adesione del personale aziendale agli impegni assunti dalla Direzione.

Le valutazioni emerse in sede di riesame, sono altresì riportate in documenti di pianificazione e programmazione dei processi direzionali (es. **Bilancio di Previsione Annuale**).

10. MIGLIORAMENTO

10.1. GENERALITÀ

L'ATER si impegna a migliorare in modo continuativo l'efficacia del proprio Sistema di Gestione per la Qualità utilizzando i risultati delle verifiche ispettive interne ed esterne (certificative), i riscontri delle non conformità, le azioni correttive e preventive attivate, l'analisi della soddisfazione del Cliente/Utente.

L'analisi di questi dati porta all'adozione di **Piani di Miglioramento** che sono un importante elemento di input anche per verificare ed eventualmente ridefinire le strategie, le politiche e gli obiettivi generali dell'Ente, così come descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

10.2. NON CONFORMITÀ E AZIONI CORRETTIVE

L'ATER assicura che i prodotti/servizi non conformi ai requisiti specificati vengono identificati e tenuti sotto controllo attraverso le prescrizioni procedurali, in modo da prevenirne il loro utilizzo e/o consegna involontari.

A tal fine l'azienda ha formalizzato azioni appropriate da intraprendere in base alla natura della non conformità e al suo effetto sulla conformità dei prodotti e dei servizi, sia in fase di erogazione dei servizi che di post-consegna dei prodotti.

A seconda delle cause e dei rischi, anche potenziali, di influenzare la qualità attesa dei prodotti/servizi, tutti gli output risultati non conformi sono trattati mediante una o più delle seguenti fasi:

- a) correzione delle anomalie;
- b) segregazione, contenimento, restituzione o sospensione della fornitura di prodotti ed erogazione di servizi fino al ripristino della non conformità;
- c) informazione al cliente/utente;
- d) ottenimento di autorizzazioni per l'eventuale accettazione in concessione (previa identificazione dei prodotti/servizi ai fini della loro rintracciabilità);
- e) verifica della conformità dei prodotti/servizi a seguito delle correzioni attuate e, quando possibile, prima della consegna al cliente.

Per ciascuna non conformità rilevata è assicurata la raccolta ed archiviazione di registrazioni adeguate a:

- descrivere la non conformità;
- descrivere le azioni adottate (responsabilità, attività, criteri operativi e di sorveglianza);
- descrivere eventuali concessione ottenute;
- identificare le autorità che decidono le azioni da intraprendere in riferimento al rischio associato a ciascuna non conformità.

I dati relativi alle non conformità sono raccolti dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità** e portati all'attenzione della **Direzione** in sede di riesame.

Le modalità adottate nella gestione dei servizi e prodotti non conformi sono identificate nella procedura gestionale **RDQ/PG/09 Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

10.2.1. Azioni Correttive

La Direzione dell'ATER assicura l'adozione di prassi adeguate per la gestione e risoluzione delle eventuali non conformità riscontrate sui processi lavorativi e sui servizi erogati all'Utenza al fine di prevenirne la ripetizione.

Le modalità di richiesta, emissione, adozione e verifica delle azioni correttive sono univocamente definite nella procedura gestionale **RDQ/PG/09 Gestione Non Conformità**,

Azioni Correttive e Preventive, così come le attività di monitoraggio del loro stato di avanzamento.

La **Direzione Operativa**, in occasione del Riesame del Sistema Qualità, riceve dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità** i risultati delle analisi riguardanti l'andamento e l'efficacia delle azioni correttive e, sulla base di essi, chiede ai **Responsabili delle Aree** interessate di predisporre adeguati **Piani di Miglioramento** secondo quanto descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

10.2.2. Azioni Preventive

L'**ATER** garantisce con continuità l'analisi delle tendenze manifestatesi durante lo sviluppo dei processi lavorativi e l'erogazione dei servizi resi all'Utenza, al fine di individuare potenziali aree di criticità e, quindi, le necessarie azioni preventive da porre in essere per evitare che esse si verifichino.

Le modalità di richiesta, emissione, adozione e verifica delle azioni preventive sono univocamente definite nella procedura gestionale **RDQ/PG/09 Gestione Non Conformità, Azioni Correttive e Preventive**, così come le attività di monitoraggio del loro stato di avanzamento.

La **Direzione Operativa**, in occasione del Riesame del Sistema Qualità, riceve dal **Rappresentante della Direzione per la Qualità** i risultati delle analisi riguardanti l'efficacia delle azioni preventive e, sulla base di essi, riesamina le proprie strategie (riportandole nel **Bilancio di Previsione**) e/o propone direttamente **Piani di Miglioramento**, secondo quanto descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

10.3. MIGLIORAMENTO CONTINUO

L'**ATER** è impegnata costantemente a migliorare in modo continuo il Sistema di Gestione per la Qualità. Gli strumenti identificati dalla **Direzione** e adottati dall'organizzazione per il miglioramento continuo sono così sintetizzabili:

- gestione delle non conformità;
- gestione delle azioni correttive e preventive;
- gestione dei risultati delle verifiche ispettive;
- gestione dei questionari di valutazione dei clienti;
- analisi dei dati e degli indicatori di processo;
- riesame annuale della direzione, mediante la revisione della politica e degli obiettivi per la qualità.

La gestione delle azioni di miglioramento è formalizzata nei **Piani di Miglioramento**, in cui sono identificate responsabilità, attività e relativi obiettivi specifici da conseguire.

Le strategie e gli obiettivi di miglioramento sono definiti nel corso del riesame della direzione e/o di riunioni specifiche in relazione alle analisi emerse dalla valutazione degli aspetti sopra indicati. La **Direzione** ha il compito di approvare i **Bilanci di Previsione** e/o gli eventuali **Piani di Miglioramento** avvalendosi della collaborazione dei responsabili di funzione, in accordo a quanto descritto nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione** alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.