



# MANUALE DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

rif. UNI EN ISO 9001:2008

COPIA CONTROLLATA N°

COPIA NON CONTROLLATA

rev.	data	redatto	verificato	approvato
1	30-09-09	RAQ f.to M. Catapano	RDQ f.to V.Colangelo	DIR f.to M. Bilancia
0	01-03-06			

## Indice Generale del Manuale della Qualità

<b>0. INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
0.1. PRESENTAZIONE DELL'ATER	3
0.2. APPROCCIO PER PROCESSI	4
0.3. STATO DI REVISIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ	4
0.4. MODIFICHE AL MANUALE DELLA QUALITÀ	5
0.5. RIESAME FINALE ED APPROVAZIONE DEL MANUALE QUALITÀ	5
<b>1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE</b>	<b>7</b>
1.1. GENERALITÀ	7
1.2. APPLICAZIONE	7
1.2.1. Esclusioni ammesse	7
<b>2. RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	<b>9</b>
2.1. GENERALITÀ	9
<b>3. TERMINI E DEFINIZIONI</b>	<b>10</b>
3.1. ABBREVIAZIONI USATE NELLA COMUNICAZIONE INTERNA	11
<b>4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ</b>	<b>12</b>
4.1. REQUISITI GENERALI	12
4.1.1. Processi affidati all'esterno (outsourcing)	12
4.2. REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE	13
4.2.1. Generalità	13
4.2.2. Manuale della Qualità	13
4.2.3. Tenuta sotto controllo dei documenti	14
4.2.4. Tenuta sotto controllo delle registrazioni	15
4.2.5. Requisiti di legge	15
<b>5. RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE</b>	<b>16</b>
5.1. IMPEGNO DELLA DIREZIONE	16
5.2. ORIENTAMENTO AL CLIENTE	16
5.3. POLITICA PER LA QUALITÀ	16
5.4. PIANIFICAZIONE	17
5.4.1. Obiettivi per la Qualità	17
5.4.2. Pianificazione del Sistema di Gestione per la Qualità	17
5.5. RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE	17
5.5.1. Responsabilità ed autorità	17
5.5.2. Responsabile della Direzione	18
5.5.3. Comunicazione interna	18
5.6. RIESAME DI DIREZIONE	19
5.6.1. Generalità	19
5.6.2. Elementi in ingresso per il riesame	19
5.6.3. Elementi in uscita dal riesame	20
<b>6. GESTIONE DELLE RISORSE</b>	<b>21</b>
6.1. MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE	21
6.2. RISORSE UMANE	21
6.2.1. Generalità	21
6.2.2. Competenza, formazione-addestramento e consapevolezza	21
6.3. INFRASTRUTTURE	22
6.4. AMBIENTE DI LAVORO	22
<b>7. REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO</b>	<b>23</b>
7.1. PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO	23
7.2. PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE	24
7.2.1. Determinazione dei requisiti relativi al servizio	24
7.2.2. Riesame dei requisiti relativi al servizio	24
7.2.3. Comunicazione con il Cliente	24
7.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO	25
7.3.1. Pianificazione della progettazione e sviluppo	25
7.3.2. Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo	25
7.3.3. Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo	26
7.3.4. Riesame della progettazione e sviluppo	26

7.3.5.	Verifica della progettazione e sviluppo.....	26
7.3.6.	Validazione della progettazione e sviluppo.....	26
7.3.7.	Gestione delle modifiche della progettazione e sviluppo .....	26
7.4.	APPROVVIGIONAMENTO.....	27
7.4.1.	Processo di approvvigionamento .....	27
7.4.2.	Informazioni per l'approvvigionamento .....	27
7.4.3.	Verifica dei prodotti approvvigionati .....	27
7.5.	ATTIVITÀ DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI.....	28
7.5.1.	Tenuta sotto controllo delle attività di produzione ed erogazione di servizi.....	28
7.5.2.	Validazione dei processi di produzione ed erogazione di servizi.....	28
7.5.3.	Identificazione e rintracciabilità.....	28
7.5.4.	Proprietà del Cliente .....	28
7.5.5.	Conservazione dei prodotti.....	29
7.6.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE APPARECCHIATURE DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE .....	30
<b>8.</b>	<b>MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>31</b>
8.1.	GENERALITÀ.....	31
8.2.	MONITORAGGIO E MISURAZIONE .....	31
8.2.1.	Soddisfazione del Cliente .....	31
8.2.2.	Audit Interno .....	31
8.2.3.	Monitoraggio e misurazione dei processi.....	32
8.2.4.	Monitoraggio e misurazione dei prodotti/servizi.....	32
8.3.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEL PRODOTTO/SERVIZIO NON CONFORME.....	33
8.4.	ANALISI DEI DATI .....	33
8.5.	MIGLIORAMENTO .....	33
8.5.1.	Miglioramento continuo.....	33
8.5.2.	Azioni Correttive.....	34
8.5.3.	Azioni Preventive .....	34

## 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	<a href="http://www.aterpotenza.it">www.aterpotenza.it</a>
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

## INTRODUZIONE

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

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 Unità di Direzione:

- **Unità di Direzione “Promozione e Coordinamento”;**
- **Unità di Direzione “Interventi Costruttivi, Manutenzione e Recupero”;**
- **Unità di Direzione “Gestione Risorse”;**
- **Unità di Direzione “Gestione Immobiliare”.**

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. 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.

La **Figura 1** illustra una rappresentazione grafica dei principali processi applicati dall'organizzazione, evidenziandone collegamenti e mutue relazioni; l'approccio rappresentato evidenzia altresì il ruolo importante affidato al cliente esterno (pubblico e/o privato) nella valutazione finale del servizio/prodotto fornito e, quindi, nella definizione e riesame dei suoi requisiti. I singoli processi riportati nel diagramma sono dettagliatamente esplicitati nelle procedure gestionali di riferimento.

### 0.3. STATO DI REVISIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ

Lo stato di revisione dei singoli capitoli non è stato incluso, in quanto è prevista, nel caso di modifiche, la revisione dell'intero Manuale della Qualità.

Capitolo	Titolo	Revisione	Data
0	Introduzione	01	30/09/2009
1	Scopo del Sistema di Gestione per la Qualità		
2	Riferimenti normativi		
3	Termini e definizioni		
4	Sistema di Gestione della Qualità		
5	Responsabilità della direzione		
6	Gestione delle risorse		
7	Realizzazione del servizio		
8	Misurazioni, analisi e miglioramenti		

**0.4. MODIFICHE AL MANUALE DELLA QUALITÀ**

Le modifiche introdotte al Manuale di Gestione per la Qualità rispetto alla precedente revisione sono evidenziate con il segno riportato a margine.

**0.5. RIESAME FINALE ED APPROVAZIONE DEL MANUALE QUALITÀ**

Il **Direttore** dell'ATER, in data 30/09/2009, ha eseguito il riesame finale del presente Manuale della Qualità e lo ha approvato.

Il **Direttore** dell'ATERFirma **DIR**



## 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.*

### 1.2. APPLICAZIONE

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”.**

#### 1.2.1. Esclusioni ammesse

Dal campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità della **Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ATER) di Potenza**, è escluso il seguente punto della norma **UNI EN ISO 9001:2008** assunta a riferimento:

- **7.5.2 Validazione dei processi di produzione e di erogazione del servizio**, in quanto l'ATER non svolge **“processi produttivi e di erogazione di servizi il cui risultato finale non possa essere verificato da successive attività di monitoraggio o di misurazione”.**

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;

## SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

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

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 alla procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

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:

**Per la terminologia:**

**UNI EN ISO 9000:2005** “Sistemi di gestione per la Qualità. Fondamenti e Vocabolario”

**Per la redazione del Sistema Qualità:**

**UNI EN ISO 9001:2008** “Sistemi di gestione per la Qualità – Requisiti”

**UNI EN ISO 9004:2000** “Sistemi di gestione per la Qualità – Linea Guida per il miglioramento delle prestazioni”

**Per la certificazione del Sistema Qualità:**

**UNI EN ISO 9001:2008** “Sistemi di gestione per la Qualità – Requisiti”

**Per le verifiche ispettive del Sistema Qualità:**

**UNI EN ISO 19011:2003** “Linee Guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale”.

**3. TERMINI E DEFINIZIONI**

La tabella sottostante contiene le definizioni (e le relative abbreviazioni) dei termini utilizzati nella redazione della documentazione costituente il Sistema di Gestione per la Qualità. Per informazioni più dettagliate fare riferimento alla norma **UNI EN ISO 9000:2005**.

Termine	Definizione
Azione Correttiva ( <b>AC</b> )	Azione intrapresa per eliminare le cause di esistenti non conformità, difetti o altre situazioni non desiderate, al fine di prevenirne il ripetersi.
Azione Preventiva ( <b>AP</b> )	Azione intrapresa per eliminare le cause di potenziali non conformità, difetti o altre situazioni indesiderate, al fine di prevenirne il verificarsi.
Cliente	Organizzazione o persona che riceve un prodotto.
Conformità	Soddisfacimento di un requisito
Controllo e Collaudo	Attività quali misurazione, esami, prove, verifiche mediante calibri di una o più caratteristiche di una entità e confronto dei risultati con i requisiti specificati allo scopo di accertare la conformità di ciascuna caratteristica.
Fornitore	Organizzazione che fornisce un servizio all'Organizzazione.
Gestione per la Qualità	Insieme delle attività di gestione aziendale che determinano la politica per la qualità, gli obiettivi e le responsabilità.
Manuale della Qualità ( <b>MQ</b> )	Documento che enuncia la politica per la qualità e descrive il sistema qualità di una Organizzazione.
Miglioramento della Qualità	Azioni intraprese nell'ambito di un'organizzazione per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei processi a vantaggio, sia dell'organizzazione, sia del Cliente.
Organizzazione	Ente, azienda, società, organismo, impresa o parte di essi, a capitale azionario o meno, pubblico o privato, avente funzioni ed amministrazione proprie.
Politica per la Qualità	Obiettivi ed indirizzi generali di una Organizzazione relativi alla qualità, espressi in modo formale dall'alta direzione.
Procedura	Modalità definite per eseguire attività.
Processo	Insieme di risorse e di attività tra loro interconnesse che trasformano degli elementi in ingresso in elementi in uscita
Qualità	Insieme delle caratteristiche di una entità che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite.
Registrazione	Documento che fornisce evidenza oggettiva di attività eseguite o di risultati ottenuti.
Riesame da parte della Direzione	Valutazione formale effettuata dall'alta direzione circa lo stato e l'adeguatezza del sistema qualità, in relazione alla politica per la qualità e ai relativi obiettivi.
Rintracciabilità	Capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo o l'ubicazione di un oggetto o di un'attività (o di oggetti e attività analoghi), mediante identificazione documentata e predisposta.
Servizio	Risultato di attività svolte all'interfaccia tra Organizzazione e Cliente e di attività proprie dell'Organizzazione per soddisfare le esigenze del Cliente.
Sistema di Gestione per la Qualità ( <b>SGQ</b> )	La struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessari ad attuare la gestione per la qualità.
Valutatore – Auditor	Persona che ha la <b>competenza</b> (dimostre caratteristiche personali e dimostrata capacità di saper utilizzare conoscenze ed abilità) per effettuare un audit.

Termine	Definizione
Verifica Ispettiva (VI) – Audit	Processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere <b>evidenze dell'audit</b> (registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni pertinenti e verificabili) e valutare con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i <b>criteri dell'audit</b> (politiche, procedure o requisiti) sono stati soddisfatti.

### 3.1. 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. Di seguito si riportano le abbreviazioni utilizzate, elencate in ordine alfabetico.

SIGLA	FUNZIONE/AREA
ALE	Responsabile P.O. "Affari Legali"
AMM	Amministratore Unico
CDA	Consiglio di Amministrazione
DIR	Direttore
DOP	Direzione Operativa
GEC	Responsabile P.O. "Gestione Economica"
GIM	Responsabile U.D. "Gestione Immobiliare"
GPA	Responsabile P.O. "Gestione del Patrimonio"
GPR	Responsabile P.O. "Gestione Programmi"
GRI	Responsabile U.D. "Gestione Risorse"
INT	Responsabile U.D. "Interventi Costruttivi, Manutenzioni e Recupero"
MPI	Responsabile P.O. "Manutenzione Pronto Intervento"
P&C	Responsabile U.D. "Promozione e Coordinamento"
PRO	Responsabile P.O. "Progettazione, Costruzione, Direzione"
RDQ	Rappresentante della Direzione per la Qualità
RAQ	Responsabile Qualità
URP	Responsabile Ufficio Relazioni con il Pubblico

## 4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

### 4.1. REQUISITI GENERALI

L'ATER stabilisce, documenta, attua, mantiene aggiornato e migliora con continuità il proprio Sistema di Gestione per la Qualità rispondente ai requisiti della norma **UNI EN ISO 9001:2008**. Per mettere in atto il Sistema di Gestione della Qualità l'organizzazione ha:

- a) determinato i processi necessari per il Sistema di gestione per la qualità 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) previsto procedure documentate per monitorare, misurare (ove applicabile) e analizzare i processi ed attuare le azioni necessarie per conseguire gli obiettivi fissati ed il miglioramento continuo.

La descrizione del processo di gestione della documentazione costituente il Sistema e delle relative registrazioni generate durante lo sviluppo dei processi, completa delle responsabilità coinvolte nelle varie fasi di emissione, verifica, approvazione, identificazione ed archiviazione, è dettagliatamente riportata nella procedura **RDQ/PG/02 Gestione Documenti e Registrazioni**, alla quale si rimanda per ogni ulteriore dettaglio.

#### 4.1.1. 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**.

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**.

## 4.2. REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE

### 4.2.1. Generalità

Nella documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità dell'ATER sono incluse le procedure documentate richieste dalla norma di riferimento **UNI EN ISO 9001:2008** ed i documenti di registrazione necessari all'azienda per assicurare l'efficace funzionamento e il controllo dei processi.

I documenti che formalizzano il Sistema possono essere così riassunti:

- **Manuale della Qualità;**
- **Procedure Gestionali;**
- **Regolamenti interni, Linee Guida, Istruzioni Operative.**

Dai documenti sopra citati derivano altri documenti gestionali ed operativi necessari all'attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

Le **Procedure Gestionali** esplicitano in modo dettagliato i punti del Manuale, contengono l'indicazione di compiti, funzioni e responsabilità. Esse riguardano la politica aziendale, l'organizzazione e il processo di erogazione dei servizi offerti al mercato. Attraverso le procedure si realizzano gli obiettivi e gli indirizzi della Politica per la Qualità dell'azienda.

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, i criteri di accettazione e le apparecchiature adoperate per svolgere un'attività.

Per le modalità e le forme di distribuzione dell'intera documentazione di Sistema, comprese le registrazioni, si rimanda alla procedura **RDQ/PG/02 Gestione Documenti e Registrazioni**.

### 4.2.2. Manuale della Qualità

Il presente Manuale di Gestione della Qualità, di seguito denominato Manuale, è stato redatto in conformità alla norma **UNI EN ISO 9001:2008** 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 7 della norma **ISO 9001:2008** 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**.

#### 4.2.2.1. Riferimenti del Manuale alle Procedure gestionali e/o Istruzioni operative

CAPITOLO	TITOLO	PROCEDURA	ISTRUZIONE OPERATIVA
4	Sistema di Gestione per la Qualità	RDQ/PG/02	RDQ/IO/02
	Processi in outsourcing	RDQ/PG/04 RDQ/PG/05 RDQ/PG/08 RDQ/PG/12	
5	Responsabilità della Direzione	RDQ/PG/01 RDQ/PG/03 RDQ/PG/11	DOP/IO/01 RDQ/IO/02
6	Gestione delle Risorse	RDQ/PG/07 RDQ/PG/08	DOP/IO/01
7	Realizzazione del prodotto/servizio	RDQ/PG/04 RDQ/PG/05 RDQ/PG/06	
8	Misurazioni, Analisi e Miglioramenti	RDQ/PG/01 RDQ/PG/09 RDQ/PG/10 RDQ/PG/11 RDQ/PG/12	

#### 4.2.3. Tenuta sotto controllo dei documenti

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.

#### 4.2.4. Tenuta sotto controllo delle registrazioni

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.

#### 4.2.5. 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.

## 5. RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

### 5.1. IMPEGNO DELLA DIREZIONE

La **Direzione Operativa** dell'ATER ha deciso di dedicare particolare attenzione alle esigenze ed alle aspettative del Cliente/Cittadino/Utente per offrire servizi/prodotti conformi ai requisiti richiesti. In particolare, per soddisfare queste esigenze, ha:

- orientato tutto il personale coinvolto nelle attività di processo all'obiettivo primario della soddisfazione delle esigenze dell'Utenza;
- definito la Politica e gli obiettivi per la Qualità;
- definito un Sistema di Gestione per la Qualità;
- adottato un sistema di valutazione e riesame dell'efficacia delle prestazioni rese;
- messo a disposizione tutte le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi preposti.

A fondamento del proprio Sistema 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.

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** e **RDQ/PG/11 Gestione Comunicazione e Relazioni con il Pubblico**.

### 5.2. ORIENTAMENTO AL 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**.

### 5.3. 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:

- a) sia appropriata agli scopi dell'organizzazione;
- b) si adatti alle necessità e alle esigenze dell'Utenza;

## RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

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

- c) rifletta l'impegno per il soddisfacimento dei requisiti e il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità;
- d) fornisca le basi per fissare e verificare gli obiettivi di qualità;
- e) sia comunicata, capita e attuata da tutto il personale aziendale;
- f) 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. La modalità di gestione della **Politica per la Qualità** sono descritte con maggiore dettaglio nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione**.

### 5.4. PIANIFICAZIONE

#### 5.4.1. 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.

#### 5.4.2. Pianificazione del Sistema di Gestione per la Qualità

L'ATER ha individuato e pianificato le attività fondamentali per la Qualità. La pianificazione è redatta in modo da adattarsi alla pratica operativa ed è descritta dettagliatamente nella procedura gestionale **RDQ/PG/01 Riesame della Direzione** - per quanto attiene al Sistema Gestionale - e nelle procedure **RDQ/PG/03 Programmazione degli Interventi Costruttivi**, **RDQ/PG/04 Progettazione e Sviluppo degli Interventi Costruttivi**, **RDQ/PG/05 Manutenzione degli Interventi Costruttivi** e **RDQ/PG/06 Gestione Immobiliare**, per quanto concerne le attività operative.

Le mutue relazioni tra i processi svolti in azienda, gestionali ed operativi, sono riportate graficamente nel **par. 1.2.2. Approccio per processi** del presente Manuale.

In sostanza il processo di pianificazione assicurato dall'ATER si attiva mediante:

- allocazione delle risorse e definizione delle responsabilità e competenze;
- identificazione dei processi che costituiscono la pratica operativa e a cui si applicano specifiche procedure e istruzioni;
- definizione di standard di accettabilità per tutti i requisiti;
- identificazione di appropriate attività di verifica;
- predisposizione di registrazioni per la qualità.

### 5.5. RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE

#### 5.5.1. Responsabilità ed autorità

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.

### 5.5.2. 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;
- referire 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 30/09/2009

Il Direttore dell'ATER di Potenza	Il Rappresentante della Direzione per la Qualità
Firma <b>DIR</b> (arch. M. Bilancia)	Per accettazione incarico Firma <b>RDQ</b> (dott. V. Colangelo)

### 5.5.3. Comunicazione interna

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**.

## 5.6. RIESAME DI DIREZIONE

### 5.6.1. 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 tali 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.

### 5.6.2. Elementi in ingresso per il riesame

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 soddisfazione 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;*
- *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**.

**5.6.3. Elementi in uscita dal riesame**

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, quali – a titolo esemplificativo – **Bilancio di Previsione Annuale e Piani Esecutivi di Gestione (PEG)**.

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

## 6. GESTIONE DELLE RISORSE

### 6.1. MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE

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.

### 6.2. RISORSE UMANE

#### 6.2.1. Generalità

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.

Nell'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.

#### 6.2.2. Competenza, formazione-addestramento e consapevolezza

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.

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

### 6.3. INFRASTRUTTURE

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.

La gestione e la manutenzione di tali attrezzature sono descritte nella procedura **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

### 6.4. AMBIENTE DI LAVORO

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.626/94 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. REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

### 7.1. PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

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.

Per tutti questi processi, inclusi quelli per i quali sono specificati i requisiti nelle altre parti di questo capitolo, 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 Immobiliare;**
- **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.**

## 7.2. PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE

### 7.2.1. Determinazione dei requisiti relativi al servizio

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**.

### 7.2.2. Riesame 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 Immobiliare**.

### 7.2.3. 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**.

### 7.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO

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**.

#### 7.3.1. 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. "Interventi Costruttivi, Manutenzione e Recupero"** 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):

- i documenti da produrre;
- le attività di controllo da esercitare, a partire da quelle richieste espressamente dalle disposizioni di legge vigenti in materia;
- i momenti di riesame, verifica e validazione dell'attività progettuale;
- le responsabilità (interne/esterne) da coinvolgere;
- i tempi previsti entro i quali i documenti devono essere prodotti.

#### 7.3.2. Elementi in ingresso 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.

### 7.3.3. Elementi in uscita dalla 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. "Interventi Costruttivi, Manutenzione e Recupero"** 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.

### 7.3.4. 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.

### 7.3.5. 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 simili. I risultati delle verifiche sono registrati e conservati per assicurare, nel tempo, la continua adeguatezza dei risultati prodotti ai requisiti richiesti.

### 7.3.6. 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, purchè indipendenti dalle attività di progettazione direzione ed esecuzione dei lavori, qualificate ed in possesso dei requisiti richiesti.

### 7.3.7. Gestione delle 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.

## 7.4. APPROVVIGIONAMENTO

### 7.4.1. Processo di approvvigionamento

L'ATER ha stabilito specifici requisiti per l'acquisto dei beni e/o servizi 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.

### 7.4.2. Informazioni per l'approvvigionamento

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.

### 7.4.3. Verifica dei prodotti approvvigionati

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**.

## 7.5. ATTIVITÀ DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI

### 7.5.1. Tenuta sotto controllo delle attività di produzione ed erogazione di 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:

- a. 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;
- b. si faccia uso di attrezzature idonee in un ambiente di lavoro adeguato;
- c. si attuino adeguate attività di monitoraggio e misura dei processi;
- d. siano resi disponibili e si utilizzino effettivamente idonei dispositivi e strumenti di misura.

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 Immobiliare** e **RDQ/PG/12 Monitoraggio e misurazione dei prodotti e dei processi**.

### 7.5.2. Validazione dei processi di produzione ed erogazione di servizi

*Il requisito non è applicabile alle attività erogate dall'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale Pubblica (ATER) di Potenza ed è riportato solo per uniformare la numerazione dei paragrafi del presente Manuale ai punti della norma UNI EN ISO 9001:2008 assunta a riferimento.*

Per ulteriori dettagli, si rimanda al punto **"1.2.1. Esclusioni"** del presente Manuale.

### 7.5.3. 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.

### 7.5.4. Proprietà del Cliente

L'ATER assicura la cura dei beni immobili forniti dal Cliente, quando questi sono sotto il suo controllo o vengono utilizzati 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.

Nella gestione delle attività svolte principalmente dai servizi di **Gestione Immobiliare, Affari Legali, Manutenzione Interventi Costruttivi, Gestione 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 risoltrici 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.

#### 7.5.5. Conservazione 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 conservati opportunamente in condizioni ed ambienti adeguati, idonee ad evitare danni e

deterioramenti che potrebbero comprometterne l'efficienza e/o la funzionalità.

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

#### **7.6. TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE APPARECCHIATURE DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE**

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**.

## 8. MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

### 8.1. 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. 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 come input per il processo di riesame del Sistema di Gestione per la Qualità da parte della **Direzione Operativa**. 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**.

### 8.2. MONITORAGGIO E MISURAZIONE

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.

#### 8.2.1. 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.

#### 8.2.2. 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 19011:2003** - 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 raccolte 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.

### 8.2.3. Monitoraggio e misurazione dei processi

L'ATER ha identificato i metodi per valutare l'efficacia e l'efficienza del processo di realizzazione dei propri servizi, 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'Utenza;
- capacità di individuazione ed interpretazione delle esigenze dell'Utente;
- professionalità del personale.

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.

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

### 8.2.4. Monitoraggio e misurazione dei prodotti/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**.

### 8.3. TENUTA SOTTO CONTROLLO DEL PRODOTTO/SERVIZIO NON CONFORME

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 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.

### 8.4. ANALISI DEI DATI

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) analisi statistiche delle registrazioni raccolte in merito a caratteristiche e tendenze dei servizi/prodotti forniti, compreso opportunità per azioni preventive;
- f) 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**.

### 8.5. MIGLIORAMENTO

#### 8.5.1. Miglioramento continuo

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**.

### 8.5.2. 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**.

### 8.5.3. 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**.