

# **1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

## **1.1 GENERALITÀ**

Lo scopo del presente Manuale è quello di descrivere il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) attuato dall'*Azienda* per assicurare, mantenere e migliorare la propria capacità di fornire servizi che ottemperino ai requisiti delle norme cogenti e dei Clienti, con l'attenzione rivolta ad accrescere la soddisfazione dei Clienti stessi.

La struttura redazionale del Manuale è illustrata al prf. 4.2.2.

## **1.2 APPLICAZIONE**

Il SGQ é applicato ai servizi identificati al prf. 4.1 ed a tutte le attività afferenti le aree operative dell'*Azienda*, con l'esclusione delle attività afferenti l'area contabile è derivata dalla considerazione che tali attività, pur rappresentando l'elemento di raccordo di tutti i processi, risultano già rigidamente normate e standardizzate e sono sottoposte a:

- controllo interno da parte del Collegio dei Revisori dei conti, come definito nella L.R. 10/95 (Art 12) e nello Statuto dell'*Azienda* (Artt. 18 e 19);
- controllo esterno sugli atti fondamentali (bilanci preventivi e consuntivi ed atti modificativi), di merito e di legittimità, da parte della Regione; Art. 17 L.R. 10/95Regolamenti di amministrazione e di contabilità.

## **1.3 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA**

Lo IACP è stato costituito nel giugno del 1939, è stato trasformato in ATER (Azienda Territoriale Edilizia Residenziale) con la legge regionale 10/95. L'ATER di Belluno è un Ente Pubblico economico con compiti di:

- alla realizzazione di programmi di intervento di Edilizia Residenziale Pubblica di recupero e di nuova costruzione e relative infrastrutture, nonché all'acquisizione di immobili da destinare all'ERP
- alla gestione del patrimonio, in particolare di alloggi ERP, proprio o di altri enti.

L'*Azienda* aderisce a Federcasa, l'associazione degli istituti, aziende ed enti che operano nel settore dei servizi pubblici afferenti la casa.

L'esperienza accumulata negli anni ha consentito all'*ATER*, in collaborazione con il Comune e la Regione, di sviluppare la realtà urbanistica della città ed attualmente consente di avere a disposizione una struttura tecnica e gestionale di provata capacità e conoscenza dei meccanismi, anche complessi, in grado di gestire:

- la programmazione e la progettazione completa di interventi edilizi, con finanziamenti sia pubblici che privati;
- l'affidamento e la realizzazione degli interventi;
- l'erogazione di servizi amministrativi e manutentivi del proprietario immobiliare sia in regime di ERP che privatistico;
- assistenza ai Comuni nel campo ERP.

## **2. RIFERIMENTI NORMATIVI**

### **2.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di fornire in elenco la principale normativa utilizzata dall'ATER come riferimento per le attività di erogazione dei servizi, mentre il dettaglio è riportato sul mod. 02-A "Elenco documentazione esterna".

### **2.2 ELENCO**

- UNI EN ISO 9000: 2005 "Sistemi di gestione per la qualità – Fondamenti e vocabolario"
- UNI EN ISO 9001: 2008 "Sistemi di gestione per la qualità – requisiti"
- UNI EN ISO 9004: 2009 "Sistemi di gestione per la qualità – linea guida"
- UNI EN ISO 19011:2003 "Linee guida per gli audit di sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale"

### **2.3 ALLEGATI**

- Mod. 02 – A Elenco normativa di riferimento

### **3. TERMINI E DEFINIZIONI**

#### **3.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di fornire un elenco delle principali sigle utilizzate all'interno del Manuale della Qualità, nonché l'esplicitazione del significato di alcuni termini che possono ingenerare ambiguità interpretative.

Con riferimento al linguaggio specifico della qualità, le definizioni sono riportate nella:  
EN ISO 9001:2000 "Sistemi di gestione per la qualità – fondamenti e terminologia"

#### **3.2 SIGLE E DEFINIZIONI**

• Area	=	Insieme di funzioni organizzative cui è deputato lo svolgimento delle attività e procedure omogenee
• ATER	=	Azienda Territoriale Edilizia Residenziale
• CdA	=	Consiglio di Amministrazione
• Cliente	=	in alcune sezioni il termine Cliente, previsto dalla UNI EN ISO 9001, viene sostituito dai termini Utente e Committente, secondo la classificazione di cui al prf. 5.2
• CT	=	Comitato Tecnico (LR 29/96)
• Direzione Generale	=	Direttore, Direzione, Coordinamento Dirigenza
• Dirigenti	=	Responsabili di Area
• Dirigenti di Area	=	Responsabili di Area
• DL	=	Direzione Lavori
• ERP	=	Edilizia Residenziale Pubblica
• GA	=	Gruppo di Audit
• NC	=	Non Conformità
• AC	=	Azione Correttiva
• AP	=	Azione Preventiva
• Organizzazione	=	In alcune sezioni del Manuale il termine, previsto dalla UNI EN ISO 9001, viene specificato nelle dizioni Ente, Azienda.
• Presidente	=	Presidente del CdA. Rappresentante legale dell'Azienda, con compiti definiti dall'Azienda
• QTE	=	Quadro Tecnico Economico (vedi L. 109/94)
• RD	=	Rappresentante della Direzione per la Qualità
• RdP	=	Responsabile del Procedimento (vedi Legge 109/94)
• Responsabile di processo	=	Responsabile del Coordinamento e supervisione delle attività svolte nel singolo processo.
• Requisiti del Cliente	=	Requisiti richiesti dal Cliente
• SGQ	=	Sistema di Gestione per la Qualità

## **4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**

### **4.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di presentare le principali caratteristiche strutturali del SGQ e della documentazione correlata; in particolare l'ATER di Belluno:

- ha identificato i processi
- ha stabilito le sequenze e le interazioni tra i processi
- ha stabilito i criteri ed i metodi per assicurare il corretto funzionamento di tali processi
- ha messo a disposizione le risorse e le informazioni necessarie
- assicura il monitoraggio dei processi
- attua le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati
- ha predisposto la documentazione per il SGQ
- ha stabilito le modalità di gestione della documentazione per il SGQ e delle registrazioni associate

### **4.2 REQUISITI GENERALI**

#### ***Responsabilità***

La Direzione ha identificato i servizi forniti dall'ATER, i processi correlati, nonché le interconnessioni tra gli stessi; ha altresì definito le responsabilità, le risorse ed i criteri per i controlli dei processi sulla base degli orientamenti e delle direttive programmatiche definite dal Consiglio di Amministrazione.

#### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti ed i Responsabili di Area hanno supportato la Direzione nell'identificazione dei servizi e dei processi agli stessi correlati.

I Dirigenti ed i Responsabili di Settore espletano le attività previste dal SGQ.

#### ***Attività***

##### **a) Identificazione dei processi**

I principali processi *aziendali* sono riconducibili alle seguenti due tipologie di servizi:

- servizi abitativi e patrimoniali per sé e per i Comuni
- servizi tecnici per sé e per i Comuni

Alla categoria dei servizi abitativi e patrimoniali appartengono:

- Fornitura di abitazioni sociali in locazione (sovvenzionata ed agevolata, ove il Cliente è identificabile con il cittadino avente un reddito equivalente o inferiore ai limiti fissati dai parametri dalla legge regionale vigente)
- Fornitura di abitazioni residenziali in locazione (ove il Cliente è identificabile con l'inquilino del mercato privato)
- Vendita di unità immobiliari di ERP
- Fornitura di locali ad uso non abitativo in locazione (Cliente identificabile con soggetti operanti nell'ambito del terziario)
- Alla categoria dei servizi tecnici appartengono:
  - Progettazione e realizzazione di nuove costruzioni
  - Progettazione e realizzazione di interventi di recupero e ristrutturazione

- Manutenzione ordinaria (Cliente identificabile con l'Utente o l'Inquilino)
  - Manutenzione straordinaria/riqualificazione edilizia del patrimonio dell'Azienda ed in gestione (Cliente identificabile con l'Utente o l'Inquilino)
  - Gestione appalti
  - Direzione lavori
  - Fornitura di servizi di ingegneria civile a terzi (Cliente identificabile con Enti pubblici )
- b) Descrizione e controllo dei processi associati
- I processi che concorrono alla realizzazione dei suddetti servizi sono identificati nel prf. 7.1 e sono descritti nelle apposite procedure; le caratteristiche dei servizi evidenziate nel prf. 7.2.1 consentono di "misurare" l'efficacia degli stessi .
- La matrice responsabilità / processi evidenzia le responsabilità relative ai processi.
- La matrice delle interconnessioni tra i processi individua le connessioni tra gli stessi all'interno del SGQ.
- Le sequenze operative, le risorse necessarie, gli strumenti di verifica e di registrazione nonché le interazioni all'interno dei processi sono definite nelle singole procedure.
- Le risorse messe a disposizione per la realizzazione dei processi sono identificate e descritte nel successivo cap. 6, corredate dalle informazioni, e dai riferimenti normativi e procedurali necessari per il loro efficace funzionamento.
- Le modalità di monitoraggio e controllo dei processi sono identificate al prf. 8.2.3. e sono finalizzate ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi pianificati ed a conseguire il miglioramento continuo degli stessi (come descritto al prf. 8.5.1).
- I processi affidati a fornitori esterni (vd. prf. 7.4), interconnessi con quelli interni e aventi influenza sulla conformità dei servizi ai requisiti, sono soggetti al controllo dell'Azienda sulla base delle specifiche del bando di gara (vd. prf. 4.2.2 c), al fine di assicurare che le performance del fornitore siano sempre allineate agli standard del SGQ.

### **4.3 REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE**

#### ***Responsabilità***

La Direzione assicura l'aggiornamento della normativa di riferimento all'interno dell'Azienda.

Il Rappresentante della Direzione per la Qualità gestisce la documentazione del sistema qualità.

#### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti validano e approvano le procedure della propria Area e, analogamente, ogni revisione; unitamente ai Responsabili di Settore assicurano il corretto e puntuale utilizzo della documentazione del SGQ.

#### ***Attività***

##### **GENERALITÀ**

La documentazione di base del SGQ comprende:

- Politica per la qualità (vd. prf. 5.3)
- Manuale della qualità (vd. prf. 4.2.2 a)
- Procedure operative e gestionali (vd. prf. 4.2.2 b)

- RegISTRAZIONI (vd. prf. 4.2.4)
- Piano delle Attività o documento di programmazione (bilancio preventivo, ecc.)

### MANUALE DELLA QUALITÀ

#### a) Manuale della Qualità

Il Manuale della Qualità descrive il SGQ e fa riferimento ai documenti necessari per l'attuazione dei processi che concorrono all'erogazione dei servizi identificati al prf. 4.1.

Esso è strutturato in 8 sezioni, secondo la suddivisione e la denominazione della norma di riferimento. Ciascuna sezione prevede, a titolo introduttivo, l'illustrazione sintetica del contenuto della stessa (paragrafo SCOPO), per poi articolarsi negli stessi paragrafi definiti della norma, ma strutturati secondo tre elementi descrittivi: RESPONSABILITÀ – FUNZIONI COINVOLTE - ATTIVITÀ.

Alla fine di ciascuna sezione si riporta l'elenco della documentazione a riferimento delle attività descritte.

#### b) Procedure

Le procedure del SGQ sono identificate tramite codice alfanumerico (PSA-x = Procedura Servizi Abitativi; PST-x = Procedura Servizi Tecnici; PG-x = Procedura Gestionale) e sono così strutturate:

- **Copertina** con:
  1. Scopo (definizione dell'obiettivo descrittivo della procedura)
  2. Campo di applicazione (definizione dell'ambito di applicazione della procedura, con descrizione delle eventuali attività preliminari all'attuazione della stessa)
  3. Responsabilità (identificazione del responsabile della corretta attuazione del processo descritto)
  4. Allegati (moduli da utilizzare per le registrazioni richiamati nella procedura, numerati progressivamente con le lettere dell'alfabeto)
- **Diagramma di flusso** (presentazione grafica sequenziale delle attività del processo, con evidenza degli elementi decisionali)
- **Tabella delle specifiche di processo** che esplicita, per ciascuna attività identificata nel diagramma di flusso, le responsabilità, le risorse umane, materiali, strumentali e conoscitive necessarie per il corretto svolgimento della stessa, nonché le interazioni tra le stesse.
- **Copia** dei moduli richiamati.

### TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DOCUMENTI

I documenti tenuti sotto controllo sono suddivisi in documentazione interna e documentazione esterna e gestiti come descritto nella relativa procedura .

La documentazione **interna** include la documentazione del SGQ, di cui all'elenco, ed almeno i seguenti documenti:

- organigramma e dotazione organica
- statuto
- libri dei verbali del CdA e del Collegio Sindacale
- programma triennale ed elenco annuale dei lavori

- verbali di aggiudicazione
- relazioni dei dirigenti e dei responsabili di settore
- determinazioni dirigenziali
- determinazioni degli incaricati di posizione organizzativa
- contratti
- guida dell'utente
- regolamenti generale di disciplina del rapporto di locazione degli alloggi di E.R.P.
- questionari
- comunicazioni interne (cartacea o elettronica)
- capitolati (descrittivi di impianti, di lavori di nuove costruzioni, di recupero di manutenzione, descrizioni di servizi esternalizzati)
- ordini (di fornitura, di esecuzione di servizi esternalizzati, di esecuzione di interventi di manutenzione ordinaria, ecc.)
- Notiziario "Informa"

La documentazione **esterna** include le norme di riferimento ed i seguenti documenti:

- atti di altri Enti pubblici (delibere, determinazioni, ecc)
- documenti - ricevute di Clienti – utenti
- certificati di idoneità impianti
- certificati di taratura delle strumentazioni di misura dei fornitori
- verbale di visita periodica degli ambienti di lavoro.

La documentazione indicata è tenuta sotto controllo tramite l'aggiornamento degli elenchi stessi che specificano il numero di revisione e/o la data di emissione. Tale documentazione viene gestita e conservata secondo i dettami della Lg. n. 196/03 assicurando la corretta conservazione in locali atti a prevenirne il deperimento.

La distribuzione in forma controllata della documentazione del SGQ in formato digitale in sola lettura, attraverso una rete condivisa, permette l'utilizzo ai destinatari dei singoli documenti ed assicura che tutti siano in possesso dell'ultimo aggiornamento della stessa.

Per l'aggiornamento delle norme di riferimento, la Direzione utilizza e divulga:

- Gazzette Ufficiali
- Bollettini Regionali
- Circolari Federcasa, Confservizi
- Riviste specialistiche, distribuite anche autonomamente ai singoli settori
- Banca dati relativa a Leggi nazionali e regionali e circolari
- Siri web: Autorità lavori pubblici, Ministero infrastrutture e trasporti, il sole 24 ore, edilizia e territorio, ecc.
- Relazioni con altre Aziende del settore

Per coinvolgere tutto il personale consentire la ricerca di informazioni da trasmettere anche al vertice senza vincolo gerarchico, la direzione ha reso disponibile il collegamento via internet per la ricerca on line dei riferimenti normativi disponibili su banche dati.

#### **TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE REGISTRAZIONI**

I documenti identificati come registrazioni sono trattati come specificato nella relativa procedura documentata (PG-7).

Tali registrazioni comprendono:

- Verbali dei riesami (del SGQ, dei requisiti dei servizi, della progettazione e delle eventuali modifiche)
- Dati sulla formazione / addestramento del personale
- Risultati degli Audit (della progettazione, interni)
- Risultati della validazione (della progettazione, dei processi)
- Rilevazioni di non conformità
- Valutazioni sui fornitori (anche come risultato di Audit)
- Risultati delle azioni correttive e preventive

#### ***4.4 DOCUMENTAZIONE CORRELATA***

- PG-6            Gestione della documentazione
- PG-7            Gestione delle registrazioni della qualità
- Mod. 02 - A    Elenco documentazione esterna
- Mod. 04 - A    Elenco documentazione interna

## **5. RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE**

### **5.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di esplicitare le principali attività della Direzione per la gestione del sistema qualità, in termini di:

- impegno nello sviluppo e messa a punto del SGQ e del suo miglioramento continuo
- comunicazione a tutto il personale dell'importanza che le esigenze dei Clienti siano recepite e tradotte in requisiti
- definizione e diffusione della politica della qualità
- individuazione e pianificazione di obiettivi quantificati e misurabili
- definizione delle responsabilità
- effettuazione dei riesami del SGQ per verificarne l'efficacia e l'efficienza.

### **5.2 IMPEGNO DELLA DIREZIONE**

#### ***Responsabilità***

La Direzione ha assunto impegni chiari, precisi e concreti nei confronti di tutte le parti comunque interessate alla qualità dei servizi dell'ATER assicurata tramite l'installazione, implementazione e miglioramento continuo del SGQ.

#### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti ed il Responsabili di Settore assicurano l'attuazione degli impegni esplicitati nel seguito e la testimonianza verso terzi del rispetto degli stessi.

#### ***Attività***

La Direzione ha identificato le seguenti parti interessate al proprio SGQ:

- i Clienti
- i dipendenti
- le organizzazioni sindacali
- le associazioni di utenti
- i Comuni e la Regione
- i fornitori
- la collettività

Gli impegni assunti nei confronti di ciascuno di essi sono:

a) i Clienti

La Direzione assicura nei confronti dei propri Clienti la rilevazione delle esigenze (vedi pfr. 5.2) per la traduzione in requisiti e la rilevazione annuale del grado di soddisfazione (vedi prf. 8.2).

b) i dipendenti

La Direzione assicura nei confronti del personale il coinvolgimento costante nel raggiungimento degli obiettivi pianificati, attraverso l'informazione puntuale sull'andamento del SGQ (vedi prf. 5.5) e gli appositi interventi di formazione (vedi prf. 6.2). Viene inoltre effettuata un'indagine biennale del clima organizzativo.

c) le organizzazioni sindacali

La Direzione assicura nei confronti delle organizzazioni sindacali l'informazione documentata sul grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati, attraverso un incontro annuale sulle attività pianificate (vedi prf. 5.4).

d) le associazioni di utenti

La Direzione assicura nei confronti delle associazioni degli utenti l'informazione annuale sugli esiti dell'indagine di Customer Satisfaction (vedi prf. 8.2) e l'ascolto di tutti i suggerimenti, proposte e reclami pervenuti all'Azienda attraverso riunioni congiunte, le lettere e/o altre comunicazioni anche attraverso articoli sulla stampa locale e sul periodico dell'Azienda.

e) Comuni e Regione

La Direzione assicura nei confronti dei Comuni e della Regione. Il rispetto degli obiettivi definiti e pianificati (vedi prf. 5.4), nonché la comunicazione sull'andamento del SGQ in termini di efficienza ed efficacia, attraverso l'invio di una relazione consuntiva annuale sulle attività pianificate (vedi prf. 5.4).

f) i fornitori

La Direzione assicura nei confronti dei fornitori, in particolare di quelli qualificati (vedi prf. 7.4), la messa a disposizione di tutte le informazioni necessarie, il coinvolgimento nel SGQ per quanto di interesse e di competenza dei fornitori medesimi ed il supporto tecnico per l'adeguamento delle loro performance agli obiettivi aziendali.

g) la collettività

La Direzione assicura nei confronti della collettività l'ascolto delle esigenze abitative di tipo sociale e la loro eventuale promozione nell'ambito delle proprie competenze, nonché la testimonianza nel territorio dell'importanza e del significato dell'implementazione del SGQ, attraverso la partecipazione ad incontri e/o manifestazioni di interesse.

La Direzione assicura, infine, l'analisi puntuale dei suddetti impegni in fase di riesame annuale del SGQ (vedi prf. 5.6).

### **5.3 ATTENZIONE FOCALIZZATA AL CLIENTE**

#### ***Responsabilità***

La Direzione, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del SGQ, ha identificato i Clienti dell'Azienda, assicura la rilevazione delle loro esigenze, la traduzione delle stesse in requisiti e la misura della loro soddisfazione, definendo le modalità di ascolto ed analisi dei loro suggerimenti, proposte e reclami.

#### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore sono coinvolti nella rilevazione delle esigenze dei Clienti e nella loro traduzione in requisiti.

Il Rappresentante della Direzione per la qualità, con il personale di supporto, garantisce l'effettuazione dell'indagine annuale di Customer Satisfaction e le attività sotto descritte.

#### ***Attività***

La Direzione, con il supporto dei Responsabili di Area, ha identificato le seguenti tipologie di Clienti (già richiamate in prf. 4.1):

a) Clienti Utenti

- Cittadini aventi i titoli per l'ERP
  - Cittadini aventi i titoli per l'edilizia agevolata-convenzionata e/o edilizia per categorie speciali
  - Cittadini, enti pubblici o privati locatari di immobili ad uso abitativo e non (non rientranti nelle casistiche precedenti)
- b) Clienti Committenti
- Comuni
  - altri soggetti pubblici e privati

Nei confronti dei suddetti Clienti, la Direzione assicura:

- a) Clienti Utenti
- indagini annuali di Customer Satisfaction (vd. prf. 8.2.1)
  - appositi canali di comunicazione, quali l'Ufficio Inquilinato (vd. prf. 7.2.3), comunicazioni specifiche in occasione dell'invio dei bollettini di pagamento, sito internet (in via allestimento), ecc.
  - interazione (incontri, comunicazioni, ecc) con le organizzazioni sindacali degli utenti.

La Direzione assicura la traduzione delle esigenze dei Clienti Utenti in requisiti dei servizi e la divulgazione degli stessi attraverso la "Comunicazione al Cliente" (vd. allegato alla sez. MQ08), per rendere trasparenti e verificabili le caratteristiche "misurabili" dei servizi offerti.

- b) Clienti Committenti
- la partecipazione a commissioni congiunte con il Cliente Committente (es. Comune), in fasi significative del processo di erogazione del servizio, quali l'assegnazione alloggi, per una condivisione dei processi gestionali successivi;

La Direzione assicura, infine, l'analisi e la verifica puntuale dei requisiti dei Clienti (Utenti e Committenti), in fase di riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6), al fine di migliorare le performance dei servizi offerti.

## **5.4 POLITICA PER LA QUALITÀ**

### ***Responsabilità***

La Direzione ha formalizzato la propria Politica per la Qualità, definendo gli obiettivi richiamati nella stessa e le loro modalità di perseguimento, anche sulla base dell'impegno ed attenzione al Cliente precedentemente descritti (vd. prf. 5.1 e 5.2).

### ***Funzioni coinvolte***

Il Rappresentante della Direzione (RD) ed i Responsabili di Settore hanno divulgato la Politica per la Qualità all'interno dell'Azienda, e ne assicurano costantemente la comprensione a tutti i livelli.

### ***Attività***

La Politica per la Qualità, definita e formalizzata nel documento allegato, viene verificata in termini di adeguatezza in occasione del riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6).

La divulgazione della Politica viene assicurata attraverso la distribuzione della stessa in forma controllata mentre la sua comprensione da parte del personale viene verificata in occasione degli Audit interni (vd. prf. 8.2.2).

## **5.5 PIANIFICAZIONE**

### ***Responsabilità***

La Direzione ha definito gli obiettivi per la qualità e ne ha assicurato il dispiegamento all'interno dell'Organizzazione.

La Direzione ha assicurato la pianificazione degli obiettivi per la qualità e la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi.

### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Area hanno dispiegato gli obiettivi per la qualità all'interno del Settore di competenza, coinvolgendo tutti i dipendenti interessati.

I Dirigenti e i Responsabili di Area hanno pianificato le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi e ne monitorano l'andamento.

### ***Attività***

#### **OBIETTIVI PER LA QUALITÀ**

La Direzione, consapevole della necessità di valutare le performance dei servizi per ciascuna linea strategica definita dal CdA ha identificato gli obiettivi stabiliti nel documento di programmazione, richiamandoli nella Politica per la Qualità.

*Tali obiettivi per la qualità sono oggetto di un'analisi puntuale in fase di riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6), per verificarne le possibilità di miglioramento.*

#### **PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ**

La pianificazione degli obiettivi identificati è presente nel Bilancio di Previsione.

La Direzione, in occasione del riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6), recepisce ed analizza le relazioni semestrali dei Dirigenti e dei Responsabili di Settore per la stesura di una relazione consuntiva annuale che permette la verifica della pianificazione e la determinazione degli eventuali adeguamenti, integrazioni ed aggiornamenti.

## **5.6 RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE**

### ***Responsabilità***

La Direzione ha definito le responsabilità e le loro interazioni all'interno dell'Azienda.

La Direzione ha nominato il Rappresentante della Direzione per la qualità e il personale di supporto al RD.

La Direzione ha identificato gli strumenti di comunicazione interna.

### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti ed i Responsabili di Area hanno reso note a tutto il personale di competenza le responsabilità definite ed assicurano l'impiego degli strumenti di comunicazione identificati.

Il Rappresentante della Direzione, con il personale di supporto, verifica l'efficacia della comunicazione interna, tramite gli Audit interni.

### ***Attività***

#### **RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ**

La Direzione ha definito e divulgato l'organigramma ed i mansionari anche in logica di qualità.

Le responsabilità delle altre posizioni lavorative rispetto al SGQ e rispetto ai processi sono state definite nelle apposite matrici (mod. 05-A - matrice responsabilità per il SGQ; mod. 05-B – matrice responsabilità-processi Mod. 05-C Matrice interazione processi).

#### **RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE**

La Direzione ha nominato il Rappresentante della Direzione (RD) ed il personale di supporto, attribuendogli in tal modo la responsabilità e l'autorità per gestire, monitorare, valutare e coordinare il SGQ aziendale.

Le responsabilità ed i compiti principali del RD descritti nel seguito, sono precisati nell'apposito mansionario:

- assicurare l'individuazione, l'attuazione e l'aggiornamento dei processi aziendali del SGQ, attraverso la verifica della corretta applicazione delle procedure
- riferire alla Direzione sulle prestazioni del SGQ e su ogni eventuale esigenza di miglioramento, al fine di garantirne il miglioramento continuo
- coinvolgere il personale, e tutta l'organizzazione, nella conoscenza dei requisiti del Cliente e delle modalità attuative dei servizi ad esso destinati
- interfacciarsi con le realtà esterne all'Azienda, quali l'Organismo di Certificazione, in relazione alle tematiche della qualità.

#### **COMUNICAZIONE INTERNA**

Per consentire che l'Organizzazione operi in modo controllato ed armonizzato e per ottenere che ciascun dipendente partecipi al SGQ ed al suo miglioramento con proposte e suggerimenti (consapevolezza), la Direzione ha individuato i seguenti strumenti di comunicazione:

- a) Incontro annuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Area con la Direzione per l'analisi del raggiungimento degli obiettivi e la definizione degli obiettivi del nuovo anno
- b) Incontro annuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Area con il personale loro assegnato per l'analisi del raggiungimento degli obiettivi e la definizione degli obiettivi del nuovo anno e la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei singoli processi sia in termini di ottimizzazione delle sequenze operative che in termini di impiego ed impegno delle risorse.
- c) Comunicazione della Direzione ai Dirigenti e ai Responsabili di Area per la formulazione degli obiettivi della proposta del bilancio di previsione. Il CdA delibera sulla proposta solo dopo avere raccolto gli input provenienti da tutti gli interessati
- d) Analoga prassi viene seguita per quanto attiene ai risultati raggiunti con il bilancio consuntivo.

Per la verifica dell'efficacia di tali strumenti di comunicazione e del reale recepimento dell'informazione da parte del personale, oltre al feed back dai vari Settori rilevato essenzialmente in fase di Audit interni, sono stati individuati i seguenti metodi:

- firma sul verbale e verifica degli eventuali adempimenti nelle riunioni successive e /o nelle relazioni, per a) e b)
- protocollo, per i punti c) e d)

## **5.7 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE**

### ***Responsabilità***

La Direzione, consapevole che il SGQ è suscettibile di eventuali adeguamenti nel tempo ed è soggetto al miglioramento continuo, ha stabilito di effettuare il riesame del SGQ con cadenza annuale.

La Direzione ha definito gli elementi in ingresso ed in uscita al riesame.

### ***Funzioni coinvolte***

Il Rappresentante della Direzione (RD) convoca la riunione di riesame, alla quale partecipano al minimo tutti i Dirigenti e i Responsabili di Settore e ne assicura la verbalizzazione.

I Dirigenti e i Responsabili di Area comunicano le decisioni prese e/o le azioni intraprese in sede di riesame al personale di propria competenza interessato alle stesse.

### ***Attività***

#### **GENERALITÀ**

Il riesame, finalizzato alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza del SGQ nonché alla individuazione delle opportunità di miglioramento e delle esigenze di modifica dello stesso, viene effettuato con riunioni opportunamente verbalizzate, secondo quanto descritto nella apposita procedura.

Tale riesame, attraverso l'analisi degli elementi in ingresso sotto citati, consente la valutazione degli impegni della Direzione (vd. prf. 5.1), della Politica per la Qualità e degli obiettivi (vd. Allegato), nonché la verifica dell'adeguatezza dei processi nel rispetto dei requisiti del Cliente così come definiti nella "Comunicazione al Cliente" (vd. prf. 7.2).

#### **ELEMENTI IN INGRESSO PER IL RIESAME**

I Dirigenti e i Responsabili di Settore inviano al RD i dati elaborati e/o i documenti necessari per la predisposizione degli elementi in ingresso al riesame.

Il RD raccoglie, elabora (ove necessario) ed analizza tali documenti per predisporre gli elementi in ingresso da inviare in allegato alla lettera di convocazione ai partecipanti al riesame, per permetterne l'adeguato approfondimento conoscitivo prima della riunione.

Tale convocazione viene inviata con almeno dieci giorni di anticipo rispetto alla data stabilita per il riesame,

Gli elementi in ingresso al riesame identificati dall'*Azienda* sono:

- a) i risultati degli Audit interni
- b) le informazioni di ritorno del Cliente/Committente
- c) le prestazioni dei processi e la conformità dei prodotti
- d) lo stato delle azioni correttive e preventive
- e) le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dalla Direzione
- f) le modifiche che potrebbero avere effetti sul SGQ e sulla politica della Qualità
- g) le raccomandazioni per il miglioramento
- h) verbale di visita periodica degli ambienti di lavoro

#### **ELEMENTI IN USCITA DAL RIESAME**

Le valutazioni effettuate e le eventuali azioni / decisioni prese nel corso del riesame costituiscono gli elementi in uscita del riesame e sono soggetti alla registrazione nell'apposito verbale sottoscritto da tutti i partecipanti.

Tale verbale include:

- a) il miglioramento dell'efficacia del SGQ e dei suoi processi
- b) il miglioramento dei servizi erogati, in relazione ai requisiti dei Clienti/Committenti
- c) il bisogno di risorse

Il RD provvede all'archiviazione del verbale stesso, da utilizzarsi anche nei successivi riesami.

## **5.8 DOCUMENTAZIONE CORRELATA**

- PG 05 Monitoraggio soddisfazione Clienti
- PG 09 Riesame della Direzione
- PG 10 Gestione non conformità
- PG 11 Azioni correttive e preventive
- PG 12 Addestramento e formazione del personale
- PG 16 Gestione dei reclami
- Mansionari
- Organigramma
- MQ 05 – A Matrice responsabilità SGQ
- MQ 05 – B Matrice responsabilità processi
- MQ 05 – C Matrice interconnessioni
- MQ 05 – D Pianificazione obiettivi
- Politica per la Qualità

## **6. GESTIONE DELLE RISORSE**

### **6.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di presentare le azioni messe in atto dall'Azienda per assicurare la disponibilità delle risorse (conoscitive, economico-finanziarie, umane, strumentali ed infrastrutturali) necessarie ed adeguate a garantire la corretta attuazione del SGQ al fine di incrementare la soddisfazione del Cliente (Utente / Committente).

### **6.2 MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE**

#### ***Responsabilità***

La Direzione ha individuato le risorse, le ha messe a disposizione e ne assicura la valutazione sotto il profilo dell'adeguatezza.

#### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore assicurano la corretta gestione delle risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

#### ***Attività***

Per la realizzazione dei servizi elencati al prf. 4.1 e di tutti i processi gestionali necessari all'attuazione del SGQ, la Direzione ha identificato e reso disponibili le seguenti risorse:

- umane (vd. prf. 6.2)
- infrastrutture (vd. prf. 6.3)
- know how (vd. prf. 6.5)
- economiche e finanziarie (vd. prf. 6.6)

La valutazione delle suddette risorse, in termini di efficienza ed efficacia, ed in ottica di miglioramento continuo, viene effettuata in sede di riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6), sulla base delle metodologie precisate nei singoli paragrafi.

### **6.3 RISORSE UMANE**

#### ***Responsabilità***

Il Direttore dell'Azienda è anche Responsabile del Personale.

La Direzione ha definito la dotazione numerica e le competenze necessarie per l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi ed ha specificato, sulla base dei profili professionali contrattuali, le responsabilità ed i compiti di ciascuna posizione negli appositi mansionari (fino al Responsabile di Settore) e nelle matrici di responsabilità per il SGQ (Mod.05-A).

#### ***Funzioni coinvolte***

Il Direttore provvede alla gestione amministrativo-contrattuale del personale.

I Dirigenti ed i Responsabili di Settore assicurano il controllo e la valutazione delle prestazioni del personale loro assegnato in relazione al raggiungimento degli obiettivi.

Il RD con il personale di supporto collabora con i Dirigenti ed i Responsabili di Settore nella definizione delle esigenze di addestramento e formazione e predisponde il relativo piano annuale da sottoporre alla approvazione della Direzione.

## ***Attività***

### **GENERALITÀ**

La Direzione ha individuato il grado di addestramento, abilità ed esperienza adeguato alla gestione delle attività ed ha identificato il personale necessario nella "Dotazione organica" dell'Azienda che comprende Dirigenti ed Impiegati, così come da delibera dell'AU.

Gli interventi per la valorizzazione delle risorse umane, richiamati anche nella Politica per la Qualità, sono contenuti nel documento di programmazione/Bilancio preventivo.

### **COMPETENZA, CONSAPEVOLEZZA ED ADDESTRAMENTO**

In relazione alle competenze definite e sulla base dell'anamnesi professionale dei singoli ed in base agli impegni assunti in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.

- si valutano le attuali capacità professionali del personale relativamente alle rispettive posizioni di lavoro (job description) e si evidenziano gli eventuali gap esistenti
- si individua il fabbisogno formativo per colmare tali gap e si pianificano gli interventi addestrativo/formativi definendone gli obiettivi e le risorse necessarie (interne o esterne)
- si assicura l'attuazione di tali interventi formativi e la successiva valutazione della loro efficacia sia in termini di apprendimento che in termini di capacità applicativa dei singoli
- si assicura la registrazione degli interventi formativi attuati e delle valutazioni sull'efficacia degli stessi.
- Per la valutazione della consapevolezza del personale in relazione all'importanza delle proprie attività nell'attuazione del SGQ, ciascun Dirigente e Responsabile di Settore:
- determina il grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi espressi nella Politica per la Qualità in base alle modalità e tempistiche di esecuzione delle attività assegnate
- verifica il livello di attenzione alle esigenze del Cliente nell'espletamento della propria attività attraverso la somministrazione di questionari finalizzati.

## **6.4 INFRASTRUTTURE**

### ***Responsabilità***

Il Responsabile del Settore Amministrativo assicura la gestione dei dati patrimoniali, tramite l'aggiornamento degli archivi informatici, per permettere la conoscenza tecnica e la valorizzazione continua del patrimonio stesso e la gestione della rete informatica.

### ***Funzioni coinvolte***

Il Responsabile del Settore Amministrativo assicura la conservazione e/o il ripristino degli immobili, attraverso l'effettuazione degli interventi di manutenzione.

Il Responsabile dell'Area Amministrativa assicura la manutenzione e l'aggiornamento della rete informatica.

### ***Attività***

La Direzione ha individuato le seguenti infrastrutture necessarie allo svolgimento delle attività connesse all'erogazione dei servizi:

- a) I locali, con le relative attrezzature, utilizzati come sede dell'Azienda nonché le unità immobiliari ad uso abitativo (alloggi) e non (negozi, uffici e autorimesse)
- b) La rete informatica (l'hardware ed il software per la comunicazione interna ed esterna)
- c) Le autovetture di servizio
- d) In relazione a tali infrastrutture, i Dirigenti ed i Responsabili di Settore hanno definito le modalità gestionali di seguito specificate.
- e) I locali  
I locali che l'Azienda ha a disposizione per i servizi di locazione sono identificati con apposita scheda su supporto informatico:  
Ogni locale è sottoposto a:
- manutenzione ordinaria programmata, per il ripristino delle unità immobiliari libere da rendere disponibili per nuove assegnazioni
  - manutenzione ordinaria di pronto intervento, per il mantenimento dello status abitativo, effettuata a seguito di richiesta dell'inquilino o locatario sulle unità immobiliari occupate .
  - Le parti comuni dei fabbricati sono gestite tramite:
  - l'affidamento in autogestione ai rappresentanti degli inquilini; la partecipazione alle assemblee condominiali di un rappresentante dell'Azienda, se il fabbricato è di proprietà mista.
  - L'efficienza della gestione del patrimonio viene valutata tramite:
  - il monitoraggio dello stato di conservazione degli alloggi in fase di ritiro / consegna
  - il controllo del livello di aggiornamento degli archivi informatizzati
  - l'analisi della frequenza e della tipologia degli interventi di manutenzione
- a) La rete informatica  
La rete informatica, viene gestita come specificato nell'apposita procedura.  
L'insieme dei dati informatizzati costituisce l'archivio informatico dell'Azienda; tale archivio viene utilizzato per conservare e richiamare i dati utili all'erogazione dei servizi e per l'elaborazione di tecniche statistiche interne finalizzate al controllo di gestione ed al miglioramento dei servizi.  
L'accesso ai dati è regolamentato attraverso la definizione di diversi profili utente e la conseguente attribuzione di password.  
La conservazione dei dati e dei relativi software è assicurata da un back up con frequenza giornaliera e settimanale; la protezione degli stessi è assicurata dall'aggiornamento automatico via internet del programma antivirus.  
Per salvaguardare l'integrità dei dati contenuti nei back-up e la loro costante corrispondenza con i vigenti, viene programmata semestralmente una procedura di disaster-recovery meglio descritta nella procedura PG 01.  
Dettagli sulle modalità di attribuzione delle autorizzazioni agli utenti, sulla gestione dei backup e degli antivirus sono riportati in allegato alla procedura PG1 "Gestione della rete informatica".  
L'hardware, la cui configurazione viene costantemente aggiornata sui moduli PG1-A, è mantenuto efficiente attraverso interventi di manutenzione opportunamente registrati.  
L'analisi della tipologia e della frequenza degli interventi consente una valutazione del mantenimento del livello di efficienza ed efficacia della rete informatica.

- b) Le autovetture di servizio che l'Azienda ha a disposizione per lo svolgimento delle proprie attività sono identificate con apposita scheda da cui si può determinare lo stato manutentivo per singola autovettura. Ogni autovettura è sottoposta a:
- interventi di manutenzione programmata
  - interventi necessari per il mantenimento dell'efficienza del mezzo.

## **6.5 AMBIENTE DI LAVORO**

### ***Responsabilità***

La Direzione ha definito le condizioni di sicurezza per lo svolgimento delle attività nel rispetto del D.Lgs 81/2008.

### ***Funzioni coinvolte***

Le figure preposte (Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, Medico competente, ecc) verificano periodicamente il mantenimento di tali condizioni di sicurezza e delle condizioni di salute dei lavoratori, secondo quanto prescritto dal Testo Unico D.Lgs 81/08. Il Rappresentante della Direzione, con il personale di supporto, valuta l'ambiente di lavoro in logica di qualità con riferimento alle relazioni interpersonali esistenti (spirito di collaborazione, spirito di team, ecc)

### ***Attività***

La Direzione ha identificato i locali e le attrezzature da mettere a disposizione per incrementare la possibilità:

- di utilizzo di adeguati strumenti informatici (hardware e software) atti a velocizzare lo svolgimento delle attività ed a ottenere economie nei tempi di realizzazione.

La valutazione dell'ambiente di lavoro viene effettuata annualmente dal RD attraverso un'analisi del clima organizzativo, con avvio ad un anno dalla data di implementazione del SGQ.

## **6.6 KNOW HOW**

### ***Responsabilità***

La Direzione assicura la conservazione e l'aggiornamento del know how dell'Azienda.

### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti ed i Responsabili di Settore gestiscono le conoscenze tecnico professionali disponibili all'interno dell'Azienda.

### ***Attività***

Il know how è costituito da tutto il saper fare dell'Azienda, aggiornato con le evoluzioni delle normative di settore, nonché con le eventuali modifiche delle procedure del SGQ.

La capacità di rispondere alla "mission" aziendale, che deriva dal patrimonio di conoscenze ed esperienze maturate nel corso degli anni, operativamente si configura in:

- progettazione di programmi complessi, progettazione e realizzazione di nuove costruzioni, ristrutturazioni e manutenzioni straordinarie nell'ambito dell'edilizia sovvenzionata ed agevolata

- esecuzione di lavori di manutenzione ordinaria in pronto intervento, nell'ambito dell'edilizia sovvenzionata ed agevolata
- esecuzione di interventi di ripristino alloggi di proprietà o in gestione
- gestione tecnica del patrimonio edilizio
- gestione delle acquisizioni e delle dismissioni patrimoniali
- gestione dei rapporti con i Clienti, anche in termini di ascolto delle esigenze e traduzione in requisiti
- gestione dei contratti di locazione con gli Utenti (inquilini)
- collaborazione e consulenza in materia di ERP con Enti Pubblici (Comuni)
- gestione dei contratti con i Committenti nell'ambito dei servizi tecnici ed abitativi
- gestione dei contratti con i fornitori di servizi, anche in termini di sorveglianza sull'operato degli stessi

La valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del know how é effettuata attraverso l'ascolto della voce del Cliente (reclami, dati di Customer Satisfaction) ed attraverso la rilevazione delle non conformità di processo.

## **6.7 RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE**

### ***Responsabilità***

Il Responsabile del Settore Bilancio e Patrimonio assicura la gestione delle risorse economiche e finanziarie dell'Azienda.

### ***Funzioni coinvolte***

I Dirigenti ed i Responsabili di Settore operano in linea con i budget disponibili.

### ***Attività***

Le risorse economiche e finanziarie traggono origine tipicamente da:

- risorse economiche derivanti dall'attività dell'Azienda
- risorse creditizie
- finanziamenti e/o contributi statali
- finanziamenti e/o contributi regionali e/o comunali
- finanziamenti e/o contributi straordinari (fondazioni, legge sul terremoto)
- risorse dei Committenti

Le risorse possono trarre origine anche da iniziative di project financing definite di volta in volta in ragione dell'opera da realizzare, come contemplato anche nel Piano delle Attività.

Tutte le tipologie di risorse sopra definite vengono impiegate per progetti di edilizia residenziale pubblica di tipo tradizionale (ERP) e/o per progetti innovativi che concorrono allo sviluppo imprenditoriale dell'Azienda.

I piani annuali di investimento definiscono le risorse economiche-finanziarie da utilizzare, in termini di quantità e di tipologia.

Il corretto utilizzo delle risorse economiche e finanziarie è verificato tramite:

- l'aggiornamento del Quadro Tecnico Economico (QTE), predisposto con la pianificazione della progettazione (vedi par. 7.3)
- l'utilizzo degli strumenti del controllo di gestione (attualmente in fase di avvio), per quanto attiene la gestione ordinaria delle attività dell'Azienda.

## **6.8 DOCUMENTAZIONE A RIFERIMENTO**

- Vedasi elenco Procedure inerenti e loro allegati (mod. MQ 04-A)

## **7. REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO**

### **7.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di evidenziare le attività che concorrono all'erogazione dei servizi di cui al prf. 4.1:

- identificazione, pianificazione e sviluppo dei processi necessari alla realizzazione di ciascun servizio
- definizione dell'offerta dei servizi in linea con le vigenti disposizioni in materia di ERP con le esigenze dell'Utente ("Comunicazione al Cliente") e del Committente (documenti contrattuali)
- progettazione dei servizi
- approvvigionamento di prodotti / servizi che soddisfino i requisiti richiesti
- controllo sistematico del servizio in fase di erogazione

### **7.2 PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO**

#### ***Responsabilità***

Dirigente dell'area Amministrativa ha identificato e pianificato i processi relativi ai servizi abitativi e patrimoniali.

Il Dirigente dell'Ufficio Tecnico ha identificato e pianificato i processi relativi ai servizi tecnici.

#### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti di area provvedono all'erogazione dei servizi nel rispetto della pianificazione e delle procedure relative.

#### ***Attività***

Per l'erogazione dei servizi individuati al prf.4.1, sono stati identificati i processi nel seguito specificati; la pianificazione di tali processi è stata effettuata attraverso le apposite procedure, validate come specificato al successivo prf. 7.5.2.

a) Servizi abitativi e patrimoniali

a.1) I processi relativi al servizio fornitura e gestione di unità immobiliari sono:

- locazione e consegna alloggi
- sfratto per morosità
- attività nelle autogestioni
- attività nei condomini
- bollettazione
- cambio alloggio (mobilità)
- subentro
- disdetta
- decadenza ed annullamento dall'assegnazione
- anagrafe utenza
- ampliamento nucleo familiare
- sfratto per occupazione senza titolo
- gestione morosità
- bandi edilizia agevolata

- bandi edilizia sovvenzionata
- locazione uso non abitativo
- recupero alloggi
- ospitalità temporanea

Le risorse (umane e strumentali) ed i documenti previsti per la realizzazione dei processi suddetti, afferenti i Settori Inquilinato, sono pianificati e dettagliati nelle apposite tabelle di specifica di ciascuna procedura.

a.2) I processi relativi al servizio gestione,acquisizioni / dismissioni patrimoniali sono:

- vendite ex lege
- gestione dati patrimoniali

Le risorse (umane e strumentali) ed i documenti previsti per la realizzazione dei processi suddetti, afferenti ai Settori Vendite e Recupero, sono pianificati e dettagliati nelle apposite tabelle di specifica della procedura relativa.

b) Servizi tecnici

b.1) I processi relativi alla fornitura di servizi tecnici sono:

- progettazione
- direzione lavori
- appalti per lavori pubblici

Le risorse (umane e strumentali) ed i documenti previsti per la realizzazione dei processi suddetti, afferenti l'Ufficio Tecnico, sono pianificati e dettagliati nelle apposite tabelle di specifica di ciascuna procedura.

b.2) I processi relativi al servizio di manutenzione edilizia sono:

- manutenzione ordinaria
- manutenzione straordinaria

Le risorse (umane e strumentali) ed i documenti previsti per la realizzazione dei processi suddetti, afferenti l'Ufficio Tecnico, sono pianificati e dettagliati nelle apposite tabelle di specifica di ciascuna procedura.

Il monitoraggio dei processi viene effettuato come esplicitato nel prf. 8.2.3.

Le registrazioni previste durante la realizzazione dei processi sono effettuate dall'operatore che materialmente svolge le attività; le eventuali non conformità sono rilevate e registrate come previsto dall'apposita procedura.

L'andamento di tali non conformità viene analizzato annualmente dai Dirigenti di area che, d'intesa con il Rappresentante della Direzione ed il personale di supporto, procedono ad eseguire il riesame dei processi di competenza; a seguito di tale analisi, viene elaborata una relazione per la Direzione (elemento in ingresso al riesame).

### **7.3 PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE**

#### ***Responsabilità***

I Dirigenti e i Responsabili dei Settori interessati, unitamente al Direttore, hanno definito i requisiti dei servizi abitativi e patrimoniali.

Il Dirigente dell'Ufficio Tecnico e i Responsabili dei Settori interessati hanno definito i requisiti dei servizi tecnici.

#### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti di area attuano i processi di competenza nel rispetto dei requisiti definiti.

## ***Attività***

### **DETERMINAZIONE DEI REQUISITI**

L'esperienza ed il consolidamento pluriennale delle attività dell'Azienda nell'ambito dei servizi abitativi e tecnici hanno consentito il recepimento delle esigenze dei Clienti per la determinazione dei requisiti dei servizi.

La traduzione delle esigenze dei Clienti in requisiti è stata effettuata nel rispetto della normativa cogente nonché dei vincoli definiti dalla struttura organizzativa dell'Azienda, quali ad esempio gli orari di apertura degli uffici al pubblico.

I requisiti principali di ciascun servizio sono identificati nella "Comunicazione al Cliente" allegata.

### **RIESAME DEI REQUISITI**

Prima della sottoscrizione di documenti contrattuali con il Committente, o della presentazione della propria offerta di servizi ("Comunicazione al Cliente", Guida all'Utente, brochure, dati derivanti da analisi di customer satisfaction), il Dirigente d'area competente effettua un riesame dei requisiti del servizio in oggetto, al fine di verificarne l'univoca definizione, di risolvere le eventuali divergenze rispetto a quanto precedentemente stabilito e di verificare la capacità dell'Azienda di soddisfare i requisiti specificati in termini di disponibilità e/o reperibilità delle risorse.

Qualora il riesame dia origine a modifiche dei requisiti o dei documenti agli stessi correlati, il Dirigente d'area competente verbalizza le variazioni apportate ed archivia il verbale di riesame.

Il riesame documentato viene inoltre effettuato ogni qualvolta intervengano eventi straordinari che introducono modifiche al processo di erogazione dei servizi stessi, quali aggiornamenti normativi, riduzione del personale ecc.

### **COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE**

La comunicazione con il Cliente, oltre che tramite i contratti (documenti nei quali vengono definiti i requisiti del servizio, in termini economici e di modalità attuative, sottoscritti dalle parti interessate), si realizza con le seguenti modalità:

- incontro diretto con il Cliente che può rivolgersi allo sportello di ricevimento del pubblico presso la sede dell'Azienda negli orari opportunamente pubblicizzati, nel quale il personale offre un primo livello di informazione e/o indirizza verso le specifiche competenze
- contatto telefonico con il Cliente, per il quale l'Azienda ha attivato le seguenti modalità di raccordo:
- selezione passante per contatto diretto con gli uffici collegati ai servizi principali
- centralino dell'Azienda per ricezione e smistamento delle chiamate non pervenute direttamente agli uffici, anche in termini di reclami e di eventuali chiarimenti
- comunicazioni scritte personalizzate verso l'Utente (individuali o di gruppo)
- comunicazioni scritte standard verso l'Utente attraverso note aggiuntive specificate direttamente in bolletta
- messa a disposizione ed eventuale invio di opuscoli informativi/esplicativi sui settori cui i servizi si riconducono
- invio del Notiziario dell'Azienda tramite abbonamento postale
- comunicazioni a mezzo stampa
- sito web
- convocazione di assemblee e/o riunioni informative con gli inquilini.

Tutte le informazioni pervenute dai Clienti (suggerimenti, reclami ecc) vengono trattate come specificato nella procedura relativa e successivamente analizzate in sede di riesame annuale del SGQ.

## **7.4 PROGETTAZIONE E SVILUPPO**

### ***Responsabilità***

Il Responsabile dell'Ufficio Tecnico, per quanto attiene la progettazione in proprio e/o conto terzi, pianifica annualmente le attività sulla base del piano triennale.

I Responsabili di Uffici pianificano e sviluppano annualmente le attività, per quanto attiene ai nuovi servizi o alle modifiche di servizi di competenza.

### ***Funzioni Coinvolte***

Il Responsabile del Procedimento, i Responsabili dei gruppi di progetto e i Progettisti sviluppano le attività di progettazione nel rispetto della pianificazione definita.

### ***Attività***

#### **PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO**

I processi da pianificare in termini di progettazione e di sviluppo descritti nella presente sezione sono quelli connessi al servizio di progettazione edilizia ed al servizio di manutenzione straordinaria.

Le modalità definite nel seguito mantengono comunque la loro validità anche in caso di progettazione di nuovi servizi e/o riprogettazione di quelli esistenti, in coerenza con quanto stabilito nella "Comunicazione al Cliente" o nei contratti.

La Direzione dell'Ufficio Tecnico, annualmente verifica ed aggiorna il programma triennale ed identifica le attività di progettazione da realizzare nell'apposito elenco annuale dei lavori (vedi D.Lgs 50/2016). Il programma e l'elenco sono suscettibili di revisioni o adeguamenti anche in corso di esercizio; tali aggiornamenti sono evidenziati attraverso apposito indice di revisione del documento.

Per quanto attiene al servizio di progettazione edilizia, esso si articola, come previsto dal Decreto Legislativo n. 50/2016, nelle seguenti fasi:

- elaborazione del Progetto di fattibilità tecnica e economica
- elaborazione del Progetto definitivo
- elaborazione del Progetto esecutivo

#### **ELEMENTI IN INGRESSO ALLA PROGETTAZIONE ED ALLO SVILUPPO**

Il Direttore nomina il Responsabile del procedimento elabora Progetto di fattibilità tecnica e economica in cui vengono definiti:

- i requisiti e gli obiettivi della progettazione
- gli elaborati da produrre, gli adempimenti da svolgere e la normativa di riferimento
- le risorse da coinvolgere (interne e/o esterne)
- le tempistiche di realizzazione (pianificazione)

Il Responsabile del procedimento individua il progettista (interno o esterno) ed il Coordinatore per la sicurezza che costituiscono il gruppo di progettazione, nonché il Direttore Lavori, che operano come specificato nelle apposite procedure.

Il Responsabile del Procedimento (RUP) redige il Progetto tecnico e di fattibilità economica in cui vengono definiti:

- le possibili soluzioni e quella che presenta il miglior rapporto costo-benefici per la collettività (comma 5, art. 23 del D.Lgs 50/2016);

- gli elaborati da produrre, secondo quanto indicato ai commi 5 e 6 dell'art. 23 del D.Lgs 50/2016 e la normativa di riferimento;
- le risorse da coinvolgere (interne e/o esterne);
- i tempi di realizzazione (pianificazione delle fasi di progettazione, verifica e riesame).

Il Progetto di fattibilità tecnica e economica e la convenzione d'incarico col professionista/studio esterno, esterno sono opportunamente conservati come specificato nella procedura relativa.

#### **ELEMENTI IN USCITA DALLA PROGETTAZIONE E DALLO SVILUPPO**

Gli elementi in uscita dal processo di progettazione sono gli elaborati che compongono il progetto esecutivo redatto come previsto dalla citata Legge Merloni.

Tale progetto, sottoposto al parere della Comitato Tecnico (CT) ed all'approvazione del Commissario, rappresenta l'input per la realizzazione dell'intervento (vd. prf. 7.4).

#### **RIESAME DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO**

Al riesame della progettazione, da effettuarsi mediante apposite riunioni, partecipano i rappresentanti delle funzioni coinvolte nelle fasi di progettazione e di sviluppo e realizzazione delle opere pubbliche al fine di verificare in maniera critica ed interdisciplinare:

- il rispetto delle tempistiche stabilite;
- lo stato di avanzamento delle fasi progettuali;
- la congruità tra i diversi sottoprogetti (architettonico, impiantistico, strutturale) da includere nel progetto principale
- il rispetto delle norme di sicurezza.
- I partecipanti alla riunione sottoscrivono il verbale di riesame che viene opportunamente redatto e conservato dal Progettista, come specificato nella procedura.

#### **VERIFICA DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO**

Al termine di ciascuna delle fasi previste per la progettazione, il Responsabile del procedimento, alla presenza del progettista effettua la verifica della congruità degli elementi progettuali sviluppati con i rispettivi elementi in ingresso, come esplicitato nella procedura.

Gli esiti delle verifiche sono registrati nell'apposito verbale, sottoscritto dai presenti alle riunioni, che evidenziano le valutazioni effettuate e le eventuali necessità di integrazione.

Il Progettista avvia l'iter di richiesta di autorizzazione da parte delle autorità competenti.

Tali autorizzazioni sono indispensabili per la richiesta di rilascio della concessione edilizia da parte del Comune di competenza, alla quale vanno allegate.

#### **VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO**

Il Responsabile del Procedimento, con il supporto del gruppo di progettazione, controlla il progetto esecutivo compilando l'apposita check list (numero e descrizione degli elaborati, conformità alle norme, congruenza dei sottoprogetti, congruità economica) e redige la dichiarazione di validabilità; tale dichiarazione, congiuntamente alla check list ed al progetto esecutivo, viene presentata al Comitato Tecnico per la validazione definitiva.

Il parere emesso dal Comitato Tecnico, congiuntamente alla check list ed al progetto esecutivo, viene sottoposto al Commissario per l'emissione della relativa delibera di approvazione.

In seguito a tali attività, il Responsabile del Procedimento emette la certificazione di appaltabilità che, garantendo la corrispondenza con i requisiti iniziali tecnici, economici e documentali, consente l'avvio della procedura di approvvigionamento.

Al termine della realizzazione (costruzione) dell'opera e prima della consegna della stessa al Cliente, l'opera è sottoposta a validazione da parte del DL/Collaudatore tramite collaudo.

#### **TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO**

Le modifiche al progetto (preliminare, definitivo ed esecutivo) sono identificate e registrate sui relativi elaborati grafici e/o tecnici da parte del progettista incrementando l'apposito indice di revisione.

Tali modifiche sono sottoposte all'approvazione del Responsabile del Procedimento in fase di riesame degli elaborati progettuali (vd. prf. 7.3.4).

Le revisioni sono tenute sotto controllo attraverso apposite liste di distribuzione che assicurano la disponibilità della documentazione aggiornata.

Tutta la documentazione progettuale e le eventuali revisioni sono conservate come previsto nelle apposite procedure.

## **7.5 APPROVVIGIONAMENTO**

### ***Responsabilità***

La Direzione ha identificato i fornitori che devono essere valutati, suddividendoli in apposite categorie.

Il Dirigente dell'area Amministrativa gestisce gli approvvigionamenti inerenti la funzionalità operativa dell'Azienda, ed in particolare quelli inerenti la rete informatica.

Dirigente dell'area Tecnica definisce i criteri per la valutazione e per la selezione dei fornitori di servizi tecnici.

### ***Funzioni Coinvolte***

Dirigente dell'area Amministrativa valuta i fornitori di HW e SW e definisce le specifiche di acquisto unitamente ai Responsabili dei Settori interessati.

### ***Attività***

#### **PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO**

L'Azienda, per l'erogazione dei servizi specificati al prf. 4.1, si approvvigiona dei seguenti prodotti:

- Attrezzature (macchine fotografiche digitali, fotocopiatrici, fax)
- Automezzi (per effettuazione di sopralluoghi, per attività di direzione lavori)
- HW e SW
- cancelleria
- prodotti tipografici
- e servizi:
- progettazione edilizia e/o servizi tecnici
- rilievi topografici e catastali
- consulenze ed indagini geologiche
- coordinamento per la sicurezza dei cantieri
- costruzione edile
- manutenzione edilizia

- collaudatori statici-tecnici/amministrativi
- professionali
- formativi
- servizi di pulizia
- indagini motivazionali di Customer Satisfaction

La Direzione ha definito i seguenti criteri:

- i fornitori di beni e servizi necessari alla funzionalità operativa dell'azienda sono selezionati in base a quanto previsto dai regolamenti interni e dalle norme esistenti sulla scelta del contraente in quanto compatibili;
- l'affidamento degli incarichi relativi ai servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria avviene come descritto nell'apposita procedura;
- l'affidamento degli incarichi professionali di natura diversa da quella tecnica (legali, fiscalisti, consulenti, ecc.) sono individuati e valutati dal Commissario o dal Direttore sulla base dei poteri definiti nello statuto;
- i fornitori del servizio di costruzione edile, con riferimento al D.Lgs 50/2016, sono valutati sulla base delle soglie di importo e dell'appartenenza ad una o più categorie di opere generali e/o specializzate (DPR 34/00), secondo la prevalenza specificata dal progetto e selezionati tramite appositi bandi di gara, come descritto nell'apposita procedura;
- i fornitori del servizio di pronto intervento, manutenzione ordinaria, ripristino alloggi e di manutenzione straordinaria sono valutati e selezionati sulla base di appositi bandi di gara, così come previsto dall'Art. 8 del Regolamento ATER.

Tutte le valutazioni effettuate sono registrate nelle forme idonee alla tipologia di fornitore (verbali di seduta per le gare di appalto, scheda comparativa delle offerte per i prodotti richiesti) e conservate negli appositi raccoglitori dall'autore delle stesse.

#### **INFORMAZIONI PER L'APPROVVIGIONAMENTO**

I requisiti del prodotto/servizio da approvvigionare sono specificati nei seguenti documenti (richieste di offerta):

- Bandi di gara, completi dei relativi annessi tecnici e capitolati di appalto per i servizi di costruzione e manutenzione.
- Avvisi pubblici di affidamento incarichi per i servizi attinenti alla architettura e all'ingegneria, ove previsto nell'apposita procedura.
- Richieste di preventivi per prodotti HW e SW.

Tali documenti sono verificati ed approvati rispettivamente dal Direttore, dal Dirigente dell'area Tecnica e dal Dirigente dal Responsabile dell'Ufficio cui il prodotto è destinato, prima della loro pubblicazione / invio.

Per le attività di manutenzione ordinaria e di pronto intervento, il Responsabile dell'Ufficio Manutenzioni formalizza al fornitore la richiesta di intervento sull'apposita modulistica che identifica il luogo e la tipologia dell'intervento.

Per gli incarichi professionali diversi da quelli tecnici, i requisiti del servizio da fornire sono definiti nella Delibera o nel Decreto di nomina e nella lettera di incarico al professionista.

A seguito della valutazione delle offerte pervenute, come descritto nell'apposita procedura, i documenti precedenti danno rispettivamente origine a:

- deliberazioni
- determine dirigenziali
- contratti di appalto

- lettere di incarico
- documentazione di ordine prodotti
- atti di cottimo per lavori affidati in economia.

I contratti di appalto sono sottoscritti contemporaneamente dal Direttore, dal fornitore del servizio e dall'Ufficiale Rogante; la documentazione di ordine per l'approvvigionamento di prodotti viene sottoscritta, prima della sua emissione verso il fornitore, dal Responsabile dell'Ufficio cui il prodotto è destinato.

Le lettere di incarico e gli atti di cottimo sono firmati dal Direttore dei Lavori o dal Responsabile del procedimento e dal fornitore.

Tutta la documentazione prodotta in relazione alle attività di approvvigionamento é conservata come previsto dalle apposite procedure. Con riferimento agli acquisti di materiali necessari al funzionamento dell'Azienda che non rientrano nelle tipologie precedenti, questi vengono conservati presso l'Economato.

#### **VERIFICA DEI PRODOTTI APPROVVIGIONATI**

La verifica dei servizi approvvigionati é effettuata secondo le modalità di seguito specificate:

- Per il servizio di costruzione edile e per la manutenzione straordinaria, disciplinati dal contratto di appalto, sono previste verifiche in itinere (effettuate in cantiere dal Direttore Lavori) e verifiche finali (collaudi effettuati da personale esterno o interno ovvero certificato di regolare esecuzione del Direttore Lavori) in assenza di contenzioso con l'impresa aggiudicataria;
- Per i servizi di carattere tecnico, disciplinato nella convenzione di incarico, le verifiche sono svolte in occasione dei riesami delle diverse fasi dell'incarico e della validazione del progetto esecutivo;
- Per il servizio di manutenzione ordinaria, di pronto intervento e di ripristino alloggi, disciplinato dalle relative richieste, le verifiche sono effettuate al termine dei lavori e registrate nella contabilità fabbricati e relativo alloggio, eventualmente firmata dal Cliente.
- Per tutti i servizi tecnici viene effettuata la verifica sui certificati di taratura delle strumentazioni di misura dei fornitori.
- Per gli incarichi professionali diversi da quelli tecnici, la verifica sui risultati viene effettuata dal Dirigente dell'area Amministrativa e dalla Direzione.

Le eventuali non conformità riscontrate in occasione delle suddette verifiche sono trattate nel rispetto di quanto previsto dalle procedure gestionali associate e saranno utilizzate ai fini della valutazione di idoneità dei fornitori ove le norme cogenti lo consentano.

Annualmente, per i fornitori per i quali non si è soggetti ai vincoli derivanti da appalti pubblici, vengono valutate le forniture e i comportamenti degli stessi ai fini della loro qualificazione aggiornando l'apposito elenco.

## **7.6 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI**

### ***Responsabilità***

I Dirigenti e i Responsabili di ciascun Ufficio assicurano l'erogazione dei servizi di competenza nel rispetto delle caratteristiche definite nella "Comunicazione al Cliente".

### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di ciascun Ufficio assicurano l'attuazione dei processi di competenza conformemente alle procedure.

## ***Attività***

### **TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE DEI SERVIZI**

Per il controllo delle condizioni di erogazione dei servizi, i Dirigenti e i Responsabili di ciascun Ufficio hanno definito tre tipologie di controlli (descritti e pianificati nelle procedure di seguito richiamate):

- Preliminari
- In itinere
- Finali
- Per il servizio di fornitura abitazioni e locali in locazione e/o gestione degli stessi per conto terzi:
- Controlli preliminari (verifica dei requisiti dell'inquilino alla presentazione della domanda ed al momento dell'assegnazione, verifica della disponibilità e dei requisiti dell'alloggio a cura dell'Amministrazione comunale)
- Controlli in itinere (verifica della bollettazione, gestione della morosità, verifica mantenimento requisiti dell'inquilino, verifiche su segnalazione di situazioni anomale)
- Controlli finali (con verifica dello stato dell'alloggio a seguito della riconsegna delle chiavi da parte dell'inquilino per lo svincolo del deposito cauzionale).

Sono inoltre previste e pianificate attività di controllo (assistenza all'Utente) per eventuale recupero degli insoluti di quote condominiali su richiesta del Presidente dell'Autogestione o dell'Amministratore.

Per il servizio di progettazione e realizzazione edilizia:

- Controlli preliminari (verifica della disponibilità delle risorse in fase di assegnazione ai singoli progetti, verifica della fattibilità dell'intervento – idoneità area ed esistenza servizi).
- Controlli in itinere (riesame e verifica delle fasi progettuali, controlli da parte della Direzione Lavori e controlli dei piani di progetto)
- Controlli finali (validazione del progetto esecutivo, collaudo tecnico amministrativo)
- Per il servizio di manutenzione ordinaria e di pronto intervento:
- Controlli preliminari (verifica delle condizioni preesistenti dell'unità immobiliare)
- Controlli in itinere (controlli a campione effettuati da personale interno)
- Controlli finali (constatazione dell'effettiva esecuzione del pronto intervento tramite Ditta incaricata eventualmente controfirmato dall'inquilino, verifica da parte del Responsabile del Ufficio Manutenzioni dello stato dell'alloggio al termine delle attività di ripristino)

### **VALIDAZIONE DEI PROCESSI DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE DI SERVIZI**

La Direzione con i Dirigenti e i Responsabili di ciascun Ufficio validano i processi necessari all'erogazione dei servizi richiamati al prf. 7.1 attraverso la redazione, sperimentazione ed approvazione delle relative procedure che definiscono:

- Le risorse umane coinvolte in termini di compiti e responsabilità
- Le risorse strumentali necessarie
- I criteri per la verifica dell'efficacia e dell'efficienza del processo
- Le registrazioni necessarie a dare evidenza oggettiva delle attività svolte e/o del loro grado di avanzamento.

La sperimentazione delle procedure, da parte di tutto il personale, con l'emissione del relativo rapporto di validazione ha consentito di verificare l'adeguatezza delle risorse e di apportare le eventuali modifiche necessarie al ripristino dell'adeguatezza.

I processi, descritti dalle procedure, sono validati dal Dirigente di Area (Responsabile dei processi della sua Area) mediante l'apposizione della sigla per approvazione e validazione, sulla copia cartacea presso il RD. Tale procedimento viene applicato ad ogni revisione della procedura.

#### **IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ**

Le modalità di identificazione e rintracciabilità delle diverse fasi di erogazione del servizio (stato di avanzamento), definite dai Dirigenti e dai Responsabili di ciascun Ufficio, sono specificate nelle relative procedure.

#### **PROPRIETÀ DEL CLIENTE**

L'Azienda, nell'erogazione del servizio di gestione per conto terzi, acquisisce le abitazioni ed i locali del Cliente Committente e li gestisce in base alle condizioni stipulate con le modalità specificate nella procedura relativa.

Le condizioni iniziali delle abitazioni e dei locali presi in carico dall'Azienda sono registrate negli appositi verbali di consegna e consistenza sottoscritti da un rappresentante del Committente e da un rappresentante dell'Azienda che evidenziano le eventuali necessità di interventi per il ripristino di adeguate condizioni abitative e/o d'uso.

L'Azienda assicura il mantenimento e/o il ripristino delle suddette condizioni abitative e/o d'uso, attraverso:

- Attività di manutenzione ordinaria (programmata e di pronto intervento)
- Attività di manutenzione straordinaria, risanamenti, ammodernamenti ecc, concordati preventivamente con il Cliente Committente secondo quanto previsto nelle apposite convenzioni

#### **CONSERVAZIONE DEI PRODOTTI**

L'Azienda ha individuato, quali prodotti da sottoporre a conservazione, le abitazioni ed i locali utilizzati per l'erogazione del servizio di fornitura degli stessi in locazione e del servizio di gestione locali per conto terzi.

La conservazione delle caratteristiche tecniche / abitative degli alloggi, rilevate al termine della costruzione (alloggi nuovi) o del ripristino (alloggi vecchi), è assicurata fino alla consegna all'assegnatario.

La presa d'atto del suddetto stato di conservazione da parte dell'assegnatario avviene attraverso la compilazione del verbale di consegna presente nel kit di documentazione che l'inquilino riceve in fase di consegna dell'alloggio stesso.

## ***7.7 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E DI MISURAZIONE***

### ***Responsabilità***

La responsabilità di definire la strumentazione necessaria è del Dirigente dell'Area Tecnica.

La responsabilità di predisporre il piano annuale di taratura e manutenzione è del Responsabile della Strumentazione designato dal Dirigente dell'Area Tecnica, che approva il piano.

### ***Funzioni Coinvolte***

Il del Responsabile della Strumentazione che predisporre il piano annuale di taratura e/o manutenzione strumenti, l'attuazione degli interventi di taratura/manutenzione nonché la corretta conservazione della strumentazione.

Il Dirigente dell'Area Tecnica, che approva il piano.

### ***Attività***

In fase iniziale viene predisposto l'inventario della strumentazione che viene riportata sul Mod. 07-A Registro apparecchiature di misura e controllo; il registro viene aggiornato:

- ad ogni radiazione di uno strumento
- ad ogni inserimento di un nuovo strumento

Annualmente viene predisposto il Mod. 07-B Piano controlli apparecchiature, con tutti gli strumenti da sottoporre a controllo.

Vista la frequenza di utilizzo degli strumenti, utilizzati per sole verifiche e/o controlli sull'impresa e non come strumenti operativi quotidiani, la frequenza dei controlli/tarature, salvo quelle imposte dal costruttore, sono di norma biennali. Tale cadenza sarà aggiornata in occasione della stesura del piano annuale dei controlli, in relazione al variare della frequenza di utilizzo degli strumenti.

## **7.8 DOCUMENTAZIONE CORRELATA**

- Vedasi elenco Procedure inerenti e loro allegati (mod. MQ 04-A)

## **8. MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO**

### **8.1 SCOPO**

Lo scopo della presente sezione è quello di descrivere le attività di misurazione ed analisi del SGQ e dei processi associati che sono state definite, pianificate ed implementate dall'ATER per il miglioramento continuo del SGQ stesso. Esse prevedono:

- la misurazione della soddisfazione del Cliente
- la conduzione periodica di Audit interni (Audit)
- il monitoraggio dei processi e dei servizi nelle diverse fasi di erogazione
- l'identificazione dei prodotti / servizi non conformi ed il loro trattamento specifico
- la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di tutti i dati derivanti dalle suddette attività.
- l'attuazione delle azioni correttive e/o preventive finalizzate al miglioramento del SGQ

### **8.2 GENERALITÀ**

#### ***Responsabilità***

L'RD con il personale di supporto ha individuato le attività da realizzare per la misurazione e l'analisi delle prestazioni del SGQ ed in particolare per quanto riguarda i monitoraggi e le misurazioni della soddisfazione del Cliente, dei processi e dei prodotti; provvede, inoltre, alla gestione delle non conformità, alla analisi dei reclami, alla raccolta ed analisi dei dati per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza del SGQ ed alla loro divulgazione ai Dirigenti e ai Responsabili di Settore ed all'esame delle proposte degli interventi di miglioramento.

La Direzione esamina ed approva gli interventi di miglioramento.

I Dirigenti e i Responsabili di Settore provvedono al controllo sui prodotti e servizi di propria competenza e propongono all'RD e al personale di supporto gli interventi per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi.

L'RD e il personale di supporto sovrintendono alle indagini di Customer Satisfaction, esaminano i rapporti semestrali di CSM.

#### ***Funzioni Coinvolte***

La Direzione ha supportato il RD e il personale di supporto nella definizione delle attività per la misurazione e l'analisi delle prestazioni del SGQ.

I Dirigenti e i Responsabili di Settore collaborano alla raccolta dei dati relativi ai processi/servizi di propria competenza e recepiscono le analisi effettuate dal RD.

I Dirigenti e i Responsabili di Settore effettuano i controlli pianificati, provvedono all'implementazione degli interventi di miglioramento approvati dalla Direzione ed assicurano che tutto il personale di propria competenza rilevi e tratti le non conformità.

#### ***Attività***

Le attività per la misurazione, l'analisi ed il miglioramento dell'Organizzazione in logica di qualità sono pianificate, in termini di frequenza e di metodologie di effettuazione, come specificato nei singoli paragrafi.

Tali attività sono finalizzate a monitorare:

- la corretta applicazione del sistema di gestione per qualità

- la rispondenza dei requisiti dei servizi alle esigenze delle parti interessate
- la soddisfazione del Cliente
- la conformità dei prodotti / servizi a quanto specificato nella Carta dei Servizi o nella "Comunicazione al Cliente"

### **8.3 MONITORAGGI E MISURAZIONI**

#### ***Responsabilità***

L'RD e il personale di supporto sovrintendono alla realizzazione dell'indagine di Customer Satisfaction, pianificano ed effettuano le verifiche ispettive interne (audit).

#### ***Funzioni Coinvolte***

Il personale allo scopo qualificato coadiuva il RD nell'effettuazione delle Verifiche Ispettive (Audit).

I Dirigenti e i Responsabili di Settore, sottoposti a verifica ispettiva interna (Audit), assicurano, per quanto di propria competenza, la messa in atto delle azioni necessarie al ripristino della conformità.

#### ***Attività***

##### **SODDISFAZIONE DEL CLIENTE**

Le attività individuate per la rilevazione della soddisfazione del Cliente sono:

- a) Cliente Utente
  - a.1) realizzazione di indagini annuali di Customer Satisfaction
  - a.2) raccolta ed analisi delle schede di rilevazione dello stato dell'alloggio;
  - a.3) registrazione ed analisi delle richieste di interventi di manutenzione
  - a.4) raccolta ed analisi dei reclami
  
- b) Cliente Committente
  - b.1) attuazione di incontri e/o riunioni opportunamente verbalizzate
  - b.2) realizzazione di indagini biennali di Customer Satisfaction

Per il Cliente Utente, le attività pianificate , prevedono:

- a.1) per le indagini di Customer Satisfaction

Le indagini comprendono anche dati relativi all'indagine sul livello di soddisfazione degli Utenti ERP.

La metodologia di indagine utilizzata dovrà essere allineata alle "Linee guida per la Customer Satisfaction Measurement" contenute nell'appendice al documento di Confservizi "Linee guida per l'applicazione delle UNI EN ISO 9001:2008 ai servizi pubblici locali" in termini di periodicità, metodo, determinazione del campione, metrica, modalità di definizione e di somministrazione del questionario e tecniche e metodiche di analisi dei dati.

L'esame dei dati emersi dell'indagine consente anche il confronto con le altre realtà analoghe evidenziando gli eventuali elementi carenti e permette la valutazione dei possibili interventi di miglioramento del servizio.

- a.2) raccolta ed analisi delle schede di rilevazione dello stato dell'alloggio

L'assegnatario, alla riconsegna dell'alloggio, firma la scheda di rilevazione dello stato dello stesso. In tale scheda l'inquilino esprime il proprio giudizio sullo stato dell'alloggio.

L'esame di tali schede, a cura dell'Ufficio Manutenzioni, consente, oltre ad una valutazione immediata valutazione dello stato dell'alloggio anche a mettere in evidenza le modalità di intervento per ripristinare l'alloggio.

a.3) per le richieste di interventi di manutenzione

L'ufficio manutenzione raccoglie, registra anche informaticamente ed analizza le richieste degli interventi di manutenzione.

L'analisi annuale di tali registrazioni permette di effettuare la comparazione quali/quantitativa su:

Tipologia e frequenza di intervento

Tempi ed efficacia degli interventi

e di evidenziare le eventuali necessità di azioni di miglioramento in relazione all'efficacia ed efficienza della manutenzione ordinaria.

a.4) per i reclami

Il reclamo, da intendersi come segnalazione da parte di un Cliente di non conformità rispetto a determinati requisiti (di servizio – contrattuali ecc), è gestito come specificato nell'apposita procedura che prevede comunque una risposta al Cliente.

L'analisi dei reclami permette di evidenziare le eventuali necessità di azioni di miglioramento in relazione all'efficacia ed efficienza del servizio in esame.

Per il Cliente Committente, le attività pianificate prevedono:

b.1) per gli incontri e/o riunioni

Le esigenze del Cliente Committente sono raccolte durante gli incontri e le riunioni organizzate per la stipula di contratti e/o di Convenzioni ed in occasione delle fasi significative dei rapporti conseguenti.

L'organizzazione di tali incontri può scaturire anche da apposite richieste del Committente, espresse anche a seguito dei carteggi periodici previsti dal contratto e/o convenzione.

b.2) realizzazione di indagini annuali di Customer Satisfaction

Le indagini sono attuate attraverso l'invio di un breve questionario relativo ai servizi erogati e sul livello di soddisfazione dei Committenti.

L'esame dei dati emersi dell'indagine consente anche il confronto con le altre realtà analoghe evidenziando gli eventuali elementi carenti e permette la valutazione dei possibili interventi di miglioramento del servizio.

**VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE (AUDIT)**

Le verifiche ispettive interne (Audit) sono pianificate annualmente e sono effettuate con cadenza semestrale; tale periodicità può essere modificata in funzione dei risultati delle (Audit) he ispettive interne svolte in precedenza nonché delle eventuali criticità di sistema dallo stesso rilevate attraverso le attività di monitoraggio dei processi.

Le VII pianificate sono realizzate da un Gruppo Audit (GA) composto da personale che:

- sia adeguatamente qualificato (abbia sostenuto un corso sulla norma di riferimento — ed abbia affiancato in almeno due audit un valutatore di sistemi qualità);
- non sia coinvolto in alcun modo nei processi sottoposti a verifica.

Le modalità di esecuzione, di registrazione e di comunicazione dei risultati di dette verifiche agli interessati sono dettagliate nell'apposita procedura.

Nell'esecuzione degli Audit , il GA verifica:

- la conformità del SGQ ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008
- il livello di conoscenza e comprensione della Politica per la Qualità, attraverso interviste finalizzate al personale
- il grado di coinvolgimento del personale nelle attività del SGQ e di consapevolezza in relazione all'importanza del proprio ruolo per il soddisfacimento dei requisiti del Cliente, attraverso interviste finalizzate
- l'efficacia della comunicazione interna (feed back), attraverso la raccolta delle osservazioni del personale in relazione alle modalità di trasmissione delle informazioni all'interno dell'ATER

#### **MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEI PROCESSI**

Le attività individuate per dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati sono:

- esame delle relazioni semestrali dei Dirigenti e dei Responsabili di Settore relative al grado di raggiungimento degli obiettivi per la qualità (vd. prf. 5.4.2);
- verifica del rispetto dei requisiti dei servizi e delle procedure e dell'adeguatezza delle stesse in termini di risorse assegnate, effettuate nel corso degli Audit interne (vd. prf. 8.2.2);
- analisi delle non conformità di processo, prodotto e sistema (vd. prf. 8.3).

#### **MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEI PRODOTTI**

I controlli (preliminari – in itinere – finali) effettuati nelle diverse fasi di erogazione del servizio, descritti al precedente prf. 7.5.1, costituiscono i metodi individuati per il monitoraggio dei servizi.

### **8.4 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI**

#### ***Responsabilità***

Il Rappresentante della Direzione provvede alla gestione delle non conformità.  
I Dirigenti e i Responsabili di Settore provvedono al trattamento delle non conformità di competenza.

#### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore assicurano che tutto il personale dell'ATER rilevi le non conformità e ne effettui il trattamento relativamente alle attività di propria competenza.

#### ***Attività***

La modalità di rilevazione delle non conformità nell'erogazione dei servizi ed il loro trattamento sono specificati nella procedura relativa.

Tali non conformità sono soggette a registrazione per permetterne la successiva analisi finalizzata all'eliminazione delle cause che le hanno generate (vd. prf. 8.5.2).

### **8.5 ANALISI DEI DATI**

#### ***Responsabilità***

L'RD ha individuato i dati necessari a valutare l'efficacia e l'efficienza del SGQ, provvede alla loro raccolta ed all'analisi, alla comunicazione degli esiti di tale analisi ai Dirigenti e ai Responsabili di Settore ed alla introduzione degli stessi nel riesame del SGQ.

### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore collaborano alla raccolta dei dati relativi ai servizi/processi del proprio Settore.

### ***Attività***

I dati individuati per l'effettuazione delle analisi necessarie alla verifica dell'efficacia ed efficienza del SGQ sono:

- non conformità di processo, servizio o sistema rilevate dal personale dell'ATER e/o nel corso degli audit interni e/o dell'Organismo di Certificazione
- reclami delle parti interessate
- documenti afferenti i rapporti con i fornitori
- azioni correttive e/o preventive attuate
- registrazioni degli interventi di formazione del personale dell'ATER
- rapporti di validazione delle procedure
- risultati delle indagini di Customer Satisfaction
- questionari somministrati al personale per la verifica del livello di attenzione alle esigenze del Cliente
- richieste di interventi di manutenzione
- risultati delle interviste finalizzate effettuate nel corso degli audit

Tali dati sono analizzati ed elaborati secondo le seguenti modalità:

- non conformità di prodotto, di processo e di sistema, segnalate dal personale dell'ATER e/o rilevate da audit interni ed esterne: suddivisione dei dati per processo (eventualmente anche per Settore, se nella realizzazione del processo sono coinvolti più uffici) e per servizio, finalizzata alla determinazione delle cause comuni;
- reclami delle parti interessate: suddivisione dei dati per processo (eventualmente anche per settore, se nella realizzazione del processo sono coinvolti più uffici) e per servizio, finalizzata alla determinazione delle cause in comune
- rapporti con i fornitori: suddivisione dei documenti per fornitore e per commessa, finalizzata alla valutazione delle performance dello stesso e delle opportunità di modifica dei rapporti contrattuali in essere;
- azioni preventive e/o correttive relative al processo ed al sistema, trattate come le non conformità;
- registrazioni degli interventi di formazione del personale dell'ATER: suddivisione per tematiche e per Settore di competenza, finalizzata alla verifica dell'attuazione
- rapporti di validazione delle procedure: suddivisione per servizio finalizzata alla verifica dell'adeguatezza della pianificazione dei processi
- risultati delle indagini di Customer Satisfaction (vd.prf.8.2.1)
- richieste di interventi di manutenzione (vd.prf.8.2.1)
- risultati delle interviste finalizzate effettuate nel corso degli audit interni (vd. prf. 8.2.2)

Tutte le azioni sopra specificate mirano a fornire alla Direzione gli elementi necessari per la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati (efficacia ed efficienza del SGQ) e per l'aggiornamento degli stessi, da effettuarsi nel corso del riesame annuale del SGQ (vd. prf. 5.6).

## **8.6 MIGLIORAMENTO**

### ***Responsabilità***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore propongono al RD gli interventi di miglioramento nei casi di non conformità strutturali ed in tutti i casi in cui sia evidente la necessità di migliorare l'efficacia e l'efficienza del processo di competenza.

L'Rd con il personale di supporto valuta gli interventi di miglioramento sotto il profilo degli impegni economico finanziari e gestionali e li trasmette alla Direzione per l'approvazione; il RD inoltre controlla l'attuazione degli interventi approvati e ne valuta l'efficacia e l'efficienza.

La Direzione esamina ed approva gli interventi di miglioramento.

### ***Funzioni Coinvolte***

I Dirigenti e i Responsabili di Settore provvedono all'implementazione degli interventi di miglioramento.

### ***Attività***

#### **MIGLIORAMENTO CONTINUO**

Gli strumenti identificati per la valutazione delle opportunità di miglioramento continuo del SGQ sono:

- i risultati delle analisi effettuate ai fini del riesame periodico del SGQ da parte della Direzione (vd. prf. 5.6)
- i risultati delle analisi effettuate dai Dirigenti e dai Responsabili di Settore per la proposta delle azioni correttive, da approvarsi a cura dei Dirigenti-Responsabili di Settore e da attuarsi a cura del personale dagli stessi identificato (vd. prf. 8.5.2)
- i risultati delle analisi effettuate dai Dirigenti e dai Responsabili di Settore per la proposta delle azioni preventive, da approvarsi a cura della Direzione e da attuarsi a cura del personale dalla stessa incaricato (vd. prf. 8.5.3)
- i risultati delle valutazioni effettuate dalla Direzione nel corso delle riunioni trimestrali finalizzate alla verifica dello stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi

#### **AZIONI CORRETTIVE**

Sulla base dell'analisi dei dati di cui al prf. 8.4, le azioni correttive intervengono sulle cause di non conformità riscontrate nel processo, nel servizio e nel sistema.

Tali non conformità sono comunque riconducibili alle risorse pianificate per l'attuazione dei processi, identificate nelle seguenti tipologie:

- risorse umane
- risorse strumentali (attrezzature e materiali)
- metodologie e procedure

Le modalità di identificazione, pianificazione, attuazione e verifica dell'efficacia delle azioni correttive, con le relative responsabilità, sono specificate nell'apposita procedura.

#### **AZIONI PREVENTIVE**

Sulla base dell'analisi dei dati di cui al prf. 8.4, le azioni preventive intervengono sulle potenziali cause di non conformità riconducibili alle risorse pianificate per l'attuazione dei processi, identificate nelle seguenti tipologie:

- risorse umane
- risorse strumentali (attrezzature e materiali)

- metodologie e procedure

Le modalità di identificazione, pianificazione, attuazione e verifica dell'efficacia delle azioni preventive, con le relative responsabilità, sono specificate nell'apposita procedura.

### **8.7 DOCUMENTAZIONE CORRELATA**

- PG 05 Monitoraggio soddisfazione dei clienti
- PG 08 Audit interni
- PG 10 Gestione delle non conformità
- PG 11 Gestione delle azioni correttive e preventive
- PG 16 Gestione reclami clienti
- MQ 08 - A Comunicazioni al cliente