



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 1 di 33

## MANUALE DELLA QUALITÀ

-

AZIENDA PISANA EDILIZIA SOCIALE SCPA

Rif. Doc.: MQ-02 Tip. Doc.: <b>Manuale</b>				
<b>Revisione</b>	<b>Data</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Verifica</b>	<b>Approvazione</b>
1	16/10/2007	Prima emissione	Antonina Ragona	Giorgio Federici
2	20/01/2010	Aggiornamento ad ISO 9001:08	Giorgio Federici	Giorgio Federici



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 2 di 33

## INDICE

0.	SCOPO E SIGNIFICATO .....	4
0.1.	PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA .....	4
1.	CAMPO DI APPLICAZIONE.....	4
2.	RIFERIMENTI NORMATIVI .....	5
3.	TERMINI E DEFINIZIONI .....	5
4.	SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ (SGQ) .....	7
4.1.	REQUISITI GENERALI.....	7
4.2.	REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE .....	11
4.2.1.	GENERALITÀ .....	11
4.2.2.	MANUALE DELLA QUALITÀ .....	12
4.2.3.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DOCUMENTI.....	12
4.2.4.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE REGISTRAZIONI.....	16
5.	RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE .....	16
5.1.	IMPEGNO DELLA DIREZIONE .....	16
5.2.	ORIENTAMENTO AL CLIENTE .....	16
5.3.	POLITICA DELLA QUALITÀ .....	17
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.	STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	18
5.5.1.	RESPONSABILITÀ ED AUTORITÀ.....	18
5.5.2.	RAPPRESENTANTE 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 DI USCITA DAL RIESAME.....	19
6.	GESTIONE DELLE RISORSE .....	19
6.1.	MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE.....	19
6.2.	RISORSE UMANE .....	20
6.2.1.	GENERALITÀ .....	20
6.2.2.	COMPETENZA, CONSAPEVOLEZZA E ADDESTRAMENTO .....	20
6.3.	INFRASTRUTTURE .....	21
6.4.	AMBIENTE DI LAVORO .....	21
6.5.	RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE .....	21
7.	REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO.....	22
7.1.	PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO.....	22
7.2.	PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE .....	22
7.2.1.	DETERMINAZIONE DEI REQUISITI RELATIVI AL SERVIZIO.....	22
7.2.2.	COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE .....	23
7.3.	PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	23
7.3.1.	PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	23
7.3.2.	ELEMENTI IN INGRESSO ALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	23
7.3.3.	ELEMENTI IN USCITA DALLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO.....	24
7.3.4.	RIESAME DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO.....	24
7.3.5.	VERIFICA DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	25
7.3.6.	VALIDAZIONE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	25
7.3.7.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE MODIFICHE DELLA PROGETTAZIONE E SVILUPPO .....	25
7.4.	APPROVVIGIONAMENTO .....	26



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 3 di 33

7.4.1.	PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO.....	26
7.4.2.	INFORMAZIONI RELATIVE ALL'APPROVVIGIONAMENTO .....	26
7.4.3.	VERIFICA DEI PRODOTTI/SERVIZI APPROVVIGIONATI.....	26
7.5.	PRODUZIONE ED EROGAZIONE DI SERVIZI .....	27
7.5.1.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE DEL SERVIZIO.....	27
7.5.2.	VALIDAZIONE DEI PROCESSI DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE DEL SERVIZIO .....	28
7.5.3.	IDENTIFICAZIONE E RINTRACCIABILITÀ.....	28
7.5.4.	PROPRIETÀ DEL CLIENTE .....	28
7.5.5.	CONSERVAZIONE DEL PRODOTTO .....	29
7.6.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DELLE APPARECCHIATURE DI MONITORAGGIO E DI MISURAZIONE .....	29
8.	MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO .....	29
8.1.	GENERALITÀ .....	29
8.2.	MONITORAGGI E MISURAZIONI.....	29
8.2.1.	SODDISFAZIONE DEL CLIENTE .....	29
8.2.2.	AUDIT INTERNO.....	30
8.2.3.	MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEI PROCESSI.....	30
8.2.4.	MONITORAGGIO E MISURAZIONE DEI SERVIZI.....	31
8.3.	TENUTA SOTTO CONTROLLO DEL PRODOTTO NON CONFORME .....	31
8.4.	ANALISI DEI DATI.....	31
8.5.	MIGLIORAMENTO.....	32
8.5.1.	MIGLIORAMENTO CONTINUO .....	32
8.5.2.	AZIONI CORRETTIVE .....	32
8.5.3.	AZIONI PREVENTIVE.....	33
9.	DISTRIBUZIONE.....	33
	ALLEGATI.....	33



## 0. Scopo e Significato

Obiettivo fondamentale del presente Manuale è la descrizione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) di APES Scpa, definito ed attuato in conformità ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008, 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 accrescerne la soddisfazione.

### 0.1. Presentazione dell'Azienda

La Regione Toscana, con la Legge del 3 novembre 1998 n°77, ha riordinato le competenze in materia di edilizia residenziale pubblica (E.R.P.) disciplinando sia le modalità di intervento, sia la ripartizione delle competenze in tale ambito, prevedendo a questo scopo livelli ottimali di esercizio (L.O.D.E.) delle funzioni rientranti in tale materia, attribuendo il patrimonio immobiliare già delle A.T.E.R., ai Comuni rientranti nei rispettivi ambiti territoriali ottimali corrispondenti, per quanto ci riguarda, ai Comuni della Provincia.

Al fine di gestire al meglio i compiti a loro affidati dalla legge, i Comuni interessati hanno costituito la Conferenza Permanente dei Comuni del LODE Pisano, ed hanno individuato, per l'esercizio in forma associata delle funzioni di cui al comma 1 dell'art. 5 della L.R.T. 77/98, una Società partecipata interamente dagli stessi Comuni e denominata "Azienda Pisana Edilizia Sociale, Società consortile per azioni, in forma abbreviata A.P.E.S. S.c.p.a.", che stata costituita l' 8 Aprile 2004.

In conseguenza di tutto ciò l'A.T.E.R. della provincia di Pisa è stata sciolta il 31 dicembre 2004 e l'APES è diventata operativa dal 1 Gennaio del 2005.

Nell'ambito della programmazione del L.O.D.E., in attuazione quindi del Contratto di Servizio, e nel rispetto dello Statuto e della normativa regionale vigente, APES svolge le seguenti attività.

- Gestione Amministrativa del patrimonio immobiliare conferito;
- rapporti con l'utenza;
- manutenzione e recupero del patrimonio gestito;
- nuove realizzazioni;
- ulteriori servizi e funzioni relative ad immobili non destinati ad ERP e attività di trasformazione urbana , per conto dei soci e di altri soggetti pubblici e privati.

L'Azienda aderisce a Federcasa, associata a Confservizi (Associazione delle Aziende dei Servizi di Pubblica Utilità).

L'organizzazione di APES è articolata secondo figure e ruoli che ne identificano le responsabilità di struttura e di processo. Ciò al fine di condividere pienamente e facilmente le attività dell'azienda e favorire la diffusione di un modello organizzativo volto al miglioramento della qualità finale dei prodotti/servizi forniti.

## 1. Campo di Applicazione

Il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità documentato dal presente Manuale riguarda i servizi di gestione di immobili di proprietà di terzi e propri, progettazione e direzione lavori per la realizzazione di interventi di nuova costruzione, recupero e manutenzione straordinaria erogati dall'azienda.



Il presente Manuale ha validità per l'intera azienda nell'ambito delle attività sopra riportate.

## 2. Riferimenti Normativi

Norme cogenti relative alla Gestione dei Sistemi Qualità:

- UNI EN ISO 9001:2008 - Sistemi di gestione per la Qualità: Requisiti.

Norme cogenti relative alla salvaguardia del luogo di lavoro

- D.Lgs. 9 Aprile 2008 n° 81 (testo unico in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro) e succ. modificazioni ed integrazioni.

Norme cogenti relative alla gestione del patrimonio edilizio residenziale ed attività amm.ve:

- D. Lgs. 30.6.2003 n. 196 Testo unico in materia di protezione dei dati personali.
- L.R.T. 20.12.1996 n. 96 Norme in materia di assegnazione e gestione alloggi E.R.P.
- Del. G.R.T. del 15.6.1998 n. 608 Regolamento di Utenza.
- D.Lgs. 12.04.2006 n. 163 Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture. e successive modificazioni ed integrazioni.
- D.Lgs 231:2001 Responsabilità amministrativa degli enti
- D.P.R. 21.12.1999 n. 554 Regolamento attuativo L.109/94 come richiamato dal D.Lgs. 163/2006.
- D.P.R. 25.01.2000 n. 34 Regolamento sistema di qualificazione imprese appaltatrici.
- D.M. Lavori Pubblici 19.04.2000 n.145 Capitolato Generale Lavori Pubblici.
- Legge 09.12.1998 n. 431 Disciplina delle locazioni e del rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo.
- Legge 11.02.1994 n. 109 Legge quadro in materia di lavori pubblici
- D.P.R. 28.12.2000 n. 445 Testo unico documentazione amministrativa.
- D.P.R. 26.4.1986 n. 131 Testo Unico in materia di imposta di registro.

Regolamento Autogestioni approvato da LODE

Per la gestione dei documenti di origine esterna si veda il paragrafo 4.2.3 del presente Manuale.

## 3. Termini e Definizioni

**Attività.** Elemento individuale, parte non ulteriormente suddivisibile di un processo.

**RQ.** Responsabile Qualità.

**Processo.** Insieme di attività correlate ed interagenti che trasformano gli elementi in entrata in elementi in uscita.

**Prodotto.** Risultato di un processo. (vedi il punto 3.4.2 della UNI EN ISO 9000)

**Input.** Dati di ingresso di un processo: riportano le caratteristiche impostate di un processo o di un prodotto.

**Output.** Dati di uscita di un processo da confrontare con i dati di input.

**Progetto.** Organizzazione del lavoro e determinazione di una prassi produttiva suddivisa in modo chiaro in fasi di lavorazione opportunamente collegate tra loro, per ciascuna delle quali siano definiti ruoli, obiettivi, condizioni di partenza e di arrivo.

**Progettazione.** Insieme di processi che trasforma requisiti in caratteristiche specificate o nella specifica di un prodotto, di un processo o di un sistema.

**SAL.** Stato di Avanzamento Lavori.

**SGQ. Sistema di Gestione per la Qualità.** Sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo l'organizzazione con riferimento alla Qualità.

**Fornitore/subappaltatore.** Un ente economico che fornisce l'azienda di beni e/o servizi necessari per , e utilizzati in/per, la produzione dei beni e/o servizi dell'azienda.

**Subfornitore.** Un ente economico della catena di fornitura che, direttamente o indirettamente, procura al fornitore beni e/o servizi necessari per, utilizzati in/per, la produzione dei beni e/o servizi dell'azienda.

**Azione correttiva.** Azione intrapresa per prevenire il ripetersi di una non conformità.

**Parte interessata.** Individuo o gruppo coinvolto o affetto dalla prestazione sociale dell'azienda.



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 6 di 33

**Verifica.** Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, del soddisfacimento di requisiti specificati.

**Non conformità.** “mancato soddisfacimento di un requisito” (UNI EN ISO 9000:2005 – 3.6.2).

**Evidenza oggettiva.** Dati che supportano l'esistenza o la veridicità di qualcosa.

**Politica per la Qualità.** Indirizzi generali relativi alla qualità espressi in modo formale dall'alta direzione (UNI EN ISO 9000:2005 – 3.2.4).

**Requisito.** Esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente.

**Validazione.** Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi ad un utilizzo o ad un'applicazione specifici previsti sono stati soddisfatti.

**Validazione di progetto.** Verifica della conformità del progetto esecutivo alla normativa vigente ed al documento preliminare alla progettazione. (DPR 554/99)



## 4. Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)

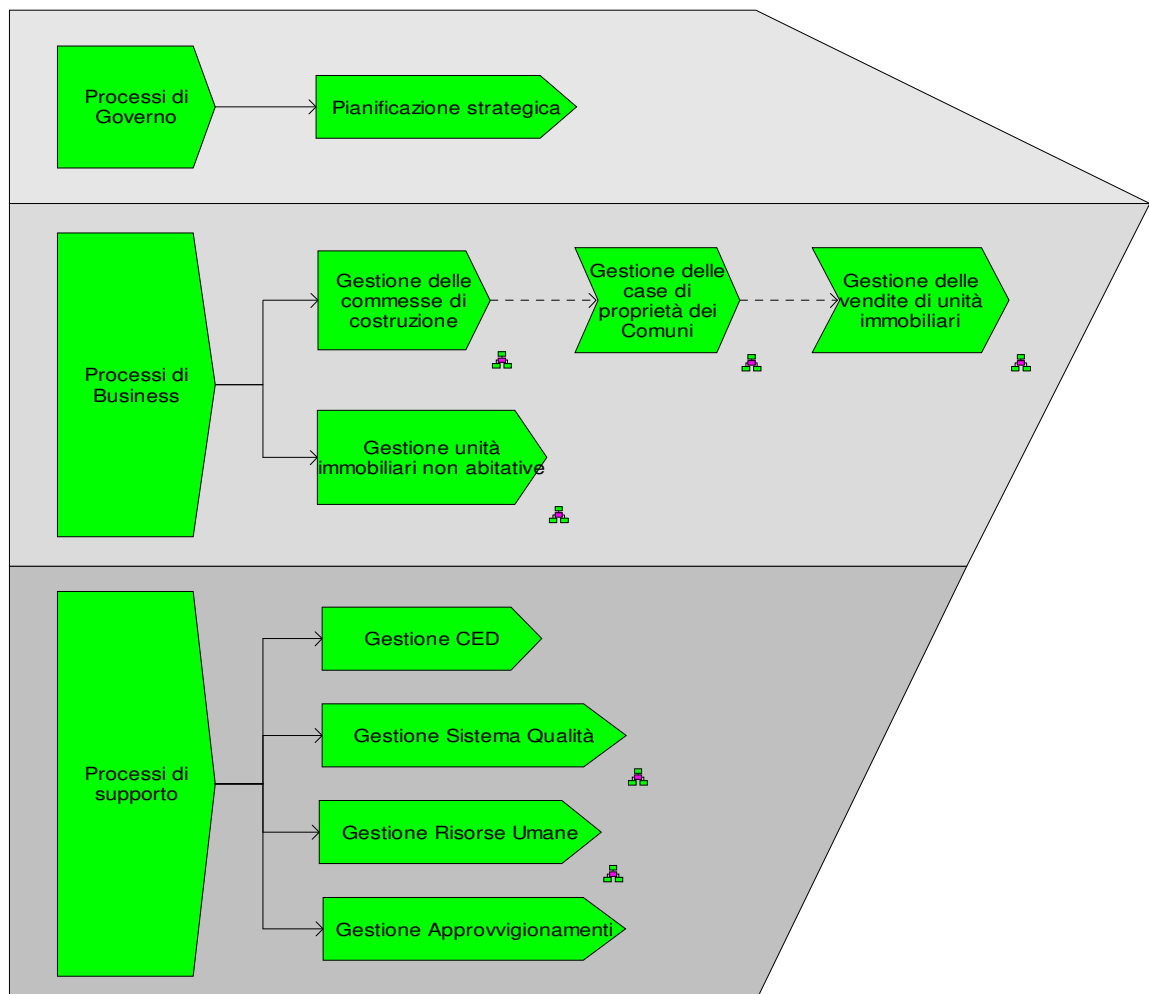
### 4.1. Requisiti generali

APES in conformità ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008, ha predisposto e mantiene attivo un Sistema di Gestione per la Qualità documentato per assicurare che i propri servizi siano conformi ai requisiti specificati dai Clienti e alle loro attese. APES migliora con continuità l'efficacia di tale Sistema di Gestione per la Qualità in accordo con i requisiti della sopra citata norma internazionale.

L'organizzazione ha inoltre :

- identificato i processi necessari per il Sistema di Gestione per la Qualità e garantisce la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- stabilito le sequenze e le interazioni tra questi processi;
- stabilito criteri e metodi per garantire l'efficace funzionamento e il controllo dei propri processi;
- predisposto risorse, informazioni e supporti necessarie al funzionamento e al monitoraggio dei processi di APES;
- misurato, monitorato ed analizzato i propri processi;
- attuato le azioni necessarie a conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo dei propri processi.

I processi identificati sono gestiti dall'organizzazione in accordo con i requisiti della Norma ISO 9001:2008.





# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 8 di 33

Processo	Obiettivo del Processo	Process Owner	Input	Output	Sotto processi
<b>Pianificazione e riesame</b>	Sviluppare politiche ed obiettivi in linea con la Mission aziendale ed assicurare il periodico riesame delle prestazioni per migliorare l'efficacia del sistema.	Presidente	Mission APES Pisa e Politica per la Qualità	Riesame di Direzione e pianificazione obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificazione obiettivi</li> <li>Riesame del sistema</li> </ul>
<b>Progettazione delle commesse di costruzione, recupero e Manutenzione Straordinaria</b>	Sviluppare i progetti per le nuove costruzioni, recuperi e manutenzione straordinaria secondo le delibere del LODE assicurando il rispetto dei tempi previsti e ottimizzando le risorse tecniche.	Servizio Tecnico Patrimoniale	Delibera di finanziamento LODE	Progetto esecutivo Validato per indizione gara di appalto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studio di fattibilità e progettazione preliminare</li> <li>Progettazione definitiva ed esecutiva</li> <li>Gestione degli interventi di manutenzione</li> </ul>
<b>Gestione Direzione Lavori</b>	Assicurare l'avanzamento dei lavori nel rispetto dei vincoli di tempo e costi stabiliti, sorvegliando e vigilando sulle attività delle imprese in cantiere nel rispetto delle normative cogenti.	Servizio Tecnico Patrimoniale	Contratto di appalto stipulato.	Collaudo finale lavori.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione direzione lavori</li> <li>Gestione stato avanzamento lavori</li> <li>Ultimazione lavori</li> <li>Collaudo tecnico amministrativo</li> </ul>
<b>Gestione delle case di proprietà dei Comuni</b>	Gestire la proprietà dei Comuni e trattenere tutti i rapporti con l'Utenza in coerenza con la Mission APES PISA.	Servizio Gestione	Delibera di assegnazione da parte del Comune.	Gestione amministrativa e tecnica del rapporto di locazione. Mantenimento delle condizioni di efficienza del patrimonio abitativo pubblico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione individuale rapporto locativo</li> <li>Gestione collettiva rapporto locativo</li> </ul>
<b>Gestione unità immobiliari non abitative</b>	Assicurare una gestione efficiente di unità ad uso non abitativo.	Servizio Gestione	Disponibilità di unità ad uso non abitativo.	Gestione amministrativa e tecnica del rapporto di locazione. Mantenimento delle condizioni di efficienza del patrimonio non abitativo pubblico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione unità immobiliari non abitative</li> </ul>



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 9 di 33

<b>Gestione delle vendite di unità immobiliari</b>	Assicurare l'alienazione del patrimonio immobiliare pubblico secondo le delibere regionali e provinciali.	Servizio Gestione	Richiesta di acquisto alloggio.	Contratto di vendita di alloggio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione delle vendite di unità immobiliari</li></ul>
<b>Gestione del sistema qualità</b>	Sviluppare, mantenere e migliorare il sistema aziendale per la gestione di immobili di proprietà di terzi e propri, per progettazione e direzione lavori per la realizzazione di interventi di nuova costruzione, recupero e manutenzione straordinaria, in conformità alla norma di riferimento e nello spirito della ricerca delle migliori soluzioni organizzative.	Responsabile Qualità	Pianificazione del sistema di gestione per la qualità (Piani di audit, attività di riesame, necessità di documentazione)	Riesame periodico del sistema, attività di audit, azioni di miglioramento.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione strumenti di monitoraggio SGQ</li><li>• Gestione documenti SGQ</li><li>• Gestione Audit</li></ul>
<b>Gestione Risorse Umane</b>	Garantire il presidio dei ruoli chiave aziendali attraverso personale interno competente e periodicamente aggiornato.	Ufficio Risorse	Necessità di risorse (nuovo personale, formazione ed aggiornamento)	Valutazione dell'efficacia delle attività svolte.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selezione del personale</li><li>• Assunzione del personale</li><li>• Formazione</li></ul>
<b>Gestione approvvigionamenti</b>	Gestire il ricorso a professionisti qualificati esterni. Gestire gli acquisti di beni e servizi a supporto delle attività di sede.	Ufficio Legale - Gare ed Appalti	Necessità di acquisto	Valutazione professionisti. Ricevimento dei beni e servizi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestione albi e valutazione professionisti</li><li>• Gestione acquisti</li><li>• Lancio gara d'appalto</li><li>• Esecuzione e ratifica della gara</li></ul>



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 10 di 33

<b>Gestione dei flussi Finanziari</b>	APES gestisce i flussi finanziari connessi al patrimonio immobiliare attraverso propri conti correnti postali e/o bancari.	Ufficio Risorse	Versamenti	Registrazioni contabili	•
<b>Gestione Infrastrutture</b>	Assicurare il mantenimento della infrastruttura aziendale in condizioni di efficienza, nel rispetto delle esigenze aziendali e delle prescrizioni di legge in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro.	Resp. Sicurezza	Pianificazione interventi da svolgersi sull'infrastruttura	Gestione interventi sull'infrastruttura.	•



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 11 di 33

Nel SGQ APES Pisa sono affidati **in outsourcing** i servizi di manutenzione del patrimonio immobiliare pubblico, attraverso indizione di una gara pubblica, secondo i dettami della normativa applicabile in tema di appalti pubblici (D.Lgs 163/2006 Codice degli appalti e suoi correttivi).

L'affidamento del servizio avviene di norma per aree geografiche distinte ed i criteri di aggiudicazione sono specificati nei documenti di gara.

Il monitoraggio degli interventi svolti dalle imprese aggiudicatrici è svolto dall'Ufficio Manutenzione che assicura il controllo del processo attraverso le seguenti attività:

- affidamento degli ordini di lavoro all'impresa aggiudicataria (di zona), con indicazione degli interventi da svolgere e dei tempi di intervento richiesti;
- verifica dello svolgimento dei lavori attraverso analisi della documentazione fornita dall'impresa e la conseguente contabilità dei lavori;
- sopralluoghi occasionali sui cantieri per assicurarsi la qualità degli interventi svolti;
- valutazione periodica complessiva delle imprese aggiudicatrici attraverso analisi delle non Conformità emesse, dei Reclami provenienti dagli utenti e delle valutazioni di tecnici dell'Ufficio Manutenzione stesso.

Specifici requisiti qualitativi ulteriori possono essere previsti nei capitolati di gara e fanno parte degli aspetti di valutazione dell'impresa.

## 4.2. Requisiti relativi alla documentazione

### 4.2.1. Generalità

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

Il Responsabile Qualità gestisce la documentazione relativa al Sistema di Gestione della Qualità.

La documentazione di base del SGQ comprende:

- Politica per la Qualità e piano di attuazione degli obiettivi;
- Manuale della qualità;
- Procedure di sistema;
- Procedure operative;
- Modelli standard di documentazione;
- RegISTRAZIONI della qualità.

Per ciò che attiene l'iter di emissione si fa riferimento all'apposita procedura "Gestione dei Documenti e dei dati".

Per quanto riguarda le Procedure del Sistema di Gestione per la Qualità, esse sono coerenti con i requisiti della ISO 9001:2008 e con la Politica della Qualità stabilita dalla Direzione e descrivono in modo dettagliato gli aspetti operativi delle diverse attività aziendali. Le procedure sono predisposte, documentate messe in atto e tenute aggiornate secondo la modalità di flussi di attività descritta al paragrafo 4.2.3 del presente Manuale.

Gli standard di documentazione definiscono forma, contenuti e struttura di tutti i documenti tecnici, contrattuali e di progetto. Tali standard possono essere suddivisi in tre tipologie:

- a) Documenti "complessi": documenti di cui si preveda una struttura, un indice, una suddivisione in paragrafi (ad es. Procedure, Manuale, etc)
- b) Modelli: documenti standard compilabili (es. Modulo Non Conformità, .....
- c) Stampati: documenti e tabulati standard non compilabili (ad es. stampe da procedura informatica, tabulati)

La documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità costituisce il principale supporto per il personale APES nell'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità durante l'esecuzione delle proprie attività operative.



## 4.2.2. 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 paragrafo 4.1.

Il Manuale è strutturato in 8 sezioni, secondo la suddivisione e la denominazione della norma di riferimento ed enuncia i principi base di qualità e le linee guida per la conduzione del Sistema di Gestione per la Qualità di APES. La responsabilità di redazione e di verifica di tale documento è del RQ, l'approvazione è a cura della Direzione.

Tale documento contiene inoltre i rimandi alle Procedure del Sistema di Gestione per la Qualità e definisce la struttura della documentazione ad esso relativa, descrivendo le interazioni tra i processi del Sistema di Gestione per la Qualità.

## 4.2.3. Tenuta sotto controllo dei documenti

Le regole per la gestione dei documenti del Sistema di Gestione per la Qualità, sono definite nella procedura Gestione dei Documenti e dei dati.

In questa procedura documentata sono stabilite le modalità necessarie per:

- approvare i documenti, circa l'adeguatezza, prima della loro emissione;
- riesaminare, aggiornare (quando necessario) e riapprovare i documenti stessi;
- assicurare che vengano identificate le modifiche e lo stato di revisione corrente dei documenti;
- assicurare che le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili sui luoghi di utilizzazione;
- assicurare che i documenti siano e rimangano leggibili e facilmente identificabili;
- assicurare che i documenti di origine esterna siano identificati e la loro distribuzione sia controllata;
- prevenire l'uso involontario di documenti superati ed adottare una loro adeguata identificazione qualora siano da conservare per qualsiasi scopo.

L'elenco dettagliato dei documenti e dei moduli del SGQ utilizzati, con l'indicazione della versione in vigore, è riportato nell'Elenco generale dei documenti di Sistema Qualità, allegato alla procedura "Gestione dei Documenti e dei dati".

Il Sistema di Gestione per la qualità di APES è stato implementato attraverso uno strumento di modellazione dei processi.

Lo strumento ha permesso di definire il modello dell'organizzazione e quello dei processi, attraverso una logica TOP-DOWN e con individuazione di tutte le correlazioni tra processi.

Lo strumento pertanto consente a tutti gli utenti di navigare i processi sia in senso verticale che trasversale, mettendo in evidenza in maniera immediata in un ambiente di pubblicazione:

- chi
- fa
- che cosa
- come
- quando
- perché

attraverso una serie di oggetti di seguito descritti.

Le procedure sia operative che di Sistema qualità, quindi i relativi processi sono descritti come scomposizione di sottoprocessi fino alla sequenza di flussi di eventi e attività, unità organizzative, mezzi di supporto, ed operatori logici come di seguito spiegato:

### 1) Modello "Albero attività":



Consente di rappresentare i processi in termini di scomposizioni gerarchiche (raggruppamenti) in sottoprocessi / attività.

## 2) Modello "Flusso di Attività" (CPE):

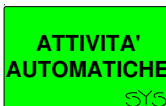
Consente di rappresentare la sequenza delle attività operative con i relativi attributi



Condizione che determina lo svolgimento di una o più attività



Operazione che si realizza per il concorso equilibrato degli individui e delle tecnologie



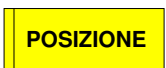
Operazione che si realizza automaticamente attraverso una procedura informatica



Operazione che si realizza per il concorso equilibrato degli individui e delle tecnologie, ma finalizzata ad un controllo specifico



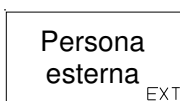
Sottosistema di ruoli a cui è attribuito un insieme di compiti. In relazione a ciò, ogni organo svolge una data funzione, persegue come obiettivo il conseguimento dei risultati



Livello minimo di unità organizzativa all'interno di un'azienda



Gruppo di lavoro/ di progetto



Persona fisica esterna all'azienda



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

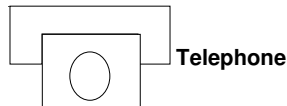
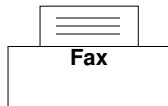
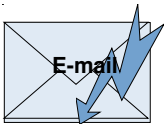
MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 14 di 33

## PROCEDURA INFORMATICA

Indica le varie tipologie informatiche di supporto utilizzate



Mezzi di supporto all'operatività



Collegamento di un processo con un altro processo descritto in un modello separato ma immediatamente successivo (o precedente) nella sequenza di svolgimento (ambedue i processi si trovano allo stesso livello di dettaglio)



OPERATORE AND: Distribuisce o connette tra loro due o più sequenze di attività eseguite in parallelo

attività



OPERATORE XOR: Distribuisce o connette tra loro due o più sequenze di attività tra loro alternative (una sola tra esse può avere luogo)

All'interno o al lato delle "attività" è inserita una descrizione che dettaglia meglio e indica le ragioni di tale operatività.

Di seguito si riporta un esempio di Modello di "Albero attività" e uno di "Flusso attività" (CPE) nella loro visualizzazione attraverso la intranet aziendale.

Le registrazioni sono un tipo speciale di documenti e sono tenuti sotto controllo in accordo con i requisiti del punto 4.2.4.

## Tenuta sotto controllo di documentazione esterna

La documentazione esterna include le norme e leggi di riferimento per l'attività (tecnica ed amministrativa) ed inoltre i seguenti documenti:

- 1 atti di Enti Locali (delibere, determinazioni, ecc);
- 2 documenti ricevuti dai Clienti/utenti;



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 15 di 33

### 3 regolamenti relativi all'utilizzo del marchio di certificazione.

Tutti i documenti in ingresso citati ai punti 1) e 2) pervenuti attraverso posta, fax o casella di posta elettronica generale APES, sono soggetti a protocollazione ed a smistamento agli uffici competenti che dovranno occuparsi dell'analisi del contenuto del documento e la sua eventuale implementazione interna.

L'aggiornamento della normativa esterna cogente è affidato a ciascun Dirigente di servizio/Responsabile di ufficio che riferisce poi i cambiamenti che entreranno in vigore al Responsabile Qualità, demandato alla revisione dell'apposito elenco contenente la documentazione di origine esterna avente impatto sulle attività svolte dall'Azienda.

Sono sempre i Dirigenti di Servizio/Responsabili di Ufficio che raccolgono le richieste di acquisto di abbonamenti per necessità conoscitive/di aggiornamento delle risorse. In base poi alla specificità ed al budget i Dirigenti provvedono all'acquisto. Per abbonamenti di carattere generale è la Direzione che provvede ad approvare l'acquisto così da evitare possibili duplicazioni.



## 4.2.4. Tenuta sotto controllo delle registrazioni

Ciascun Dirigente di Servizio relativamente alle proprie responsabilità descritte nelle rispettive Procedure, predispone e conserva le registrazioni comprovando la conformità ai requisiti della norma ISO 9001:2008 e l'efficace funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità. Le registrazioni sono leggibili, facilmente identificabili e rintracciabili. Le procedure documentate Gestione Sistema Qualità e Gestione dei Documenti e dei dati stabiliscono quanto necessario per l'identificazione, l'archiviazione, la protezione, la reperibilità, la durata di conservazione e l'eliminazione di tali registrazioni.

Le registrazioni permettono di attuare le azioni correttive e preventive e garantire la disponibilità immediata delle informazioni nelle attività di verifica e riesame previste dal Sistema di Gestione per la Qualità.

## 5. Responsabilità della Direzione

### 5.1. Impegno della Direzione

La Direzione ha fornito evidenza del suo impegno e coinvolgimento nello sviluppo e nella messa in atto del Sistema di Gestione per la Qualità e nel miglioramento continuo della sua efficacia, attraverso:

- definizione delle responsabilità e autorità;
- designazione del RQ, con funzione anche di Rappresentante della Direzione;
- comunicazione all'organizzazione sull'importanza di ottemperare ai requisiti del Cliente e a quelli cogenti applicabili;
- definizione e implementazione della Politica della Qualità;
- definizione degli obiettivi per la Qualità;
- riesami da parte della Direzione;
- disponibilità di risorse.

La Direzione assicura che i requisiti del Cliente siano definiti e soddisfatti allo scopo di accrescere la soddisfazione del Cliente stesso (come riportato nei paragrafi 7.2.1 e 8.2.1 del presente manuale).

### 5.2. Orientamento al Cliente

La Direzione, con il supporto dei Dirigenti, ha identificato le seguenti tipologie di Clienti:

- Clienti Utenti:
  - Cittadini aventi i titoli per l'edilizia sociale ERP;
  - Cittadini aventi titoli per l'edilizia agevolata/convenzionata;
  - Soggetti privati.
- Clienti Committenti:
  - Comuni;
  - Provincia;
  - Altri Enti Pubblici;
  - Stato;
  - Soggetti privati.

APES assicura la soddisfazione del cliente attraverso la traduzione delle esigenze espresse ed implicite in requisiti dei servizi, tramite l'osservanza delle procedure, il riesame dei suddetti requisiti, le registrazioni, la conservazione del risultato dei riesami, ed il monitoraggio della soddisfazione del Cliente come riportato nella Procedura Sistema di Gestione per la Qualità (Gestione Reclami).

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



### 5.3. Politica della Qualità

La Direzione ha stabilito e documentato la *Politica della Qualità* (riportata in Allegato 1), che conferma gli obiettivi dell'azienda, includendo l'impegno al soddisfacimento dei requisiti sia della norma, sia dei clienti, sia cogenti e l'impegno al miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità di APES.

Il Sistema di Gestione per la Qualità di APES è basato sulla *Politica della Qualità* che costituisce un costante riferimento per il perseguimento degli obiettivi aziendali e per il soddisfacimento delle necessità del Cliente.

La Direzione insieme al Responsabile Qualità opera costantemente affinché la *Politica della Qualità* sia ben conosciuta da tutti i dipendenti dell'Azienda.

Attraverso una comunicazione scritta e comunque tramite l'ambiente di pubblicazione del SGQ, viene distribuita a tutto il personale la *Politica della Qualità*, così da promuoverne la diffusione a tutti i livelli aziendali.

Per garantire l'appropriato recepimento di tali principi è prevista l'effettuazione, per ciascun dipendente, di corsi di addestramento sul Sistema di Gestione per la Qualità di APES.

Per accertare la continua idoneità della *Politica della Qualità* è previsto un riesame degli obiettivi della *Politica della Qualità* con cadenza almeno annuale.

### 5.4. Pianificazione

#### 5.4.1. Obiettivi per la Qualità

La Direzione, consapevole della necessità di valutare le performance dei servizi, ha individuato i criteri necessari sia al monitoraggio dei parametri riportati all'interno della *Politica della Qualità*, sia dei parametri definiti per ciascun processo di APES.

Tali obiettivi per la qualità sono oggetto di un'analisi puntuale in sede almeno di Riesame del SGQ, per verificarne le possibilità di miglioramento.

Gli obiettivi per la Qualità sono quindi misurabili e coerenti con la *Politica per la Qualità* e vengono comunicati a tutte le persone dell'organizzazione.

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

La pianificazione degli obiettivi identificati nella *Politica della qualità* si concretizza nella produzione del Piano di Attuazione degli obiettivi di APES; la compilazione del Piano avviene almeno annualmente ad opera del RQ.

Si tratta di un piano di massima finalizzato a garantire che gli obiettivi della *Politica della Qualità* siano soddisfatti e che siano disponibili le appropriate risorse atte ad assicurare il mantenimento, il miglioramento ed il coordinamento di tutte le attività connesse al Sistema di Gestione per la Qualità di APES, all'assicurazione dei parametri qualitativi del servizio o al soddisfacimento del Cliente per i servizi erogati.

Nel Piano sono definiti gli obiettivi, le attività da implementare, le risorse impiegate, i tempi previsti per il raggiungimento dei risultati e le modalità di controllo previste.

Tutti i documenti di pianificazione della Qualità sono documenti di registrazione della qualità e sono conservati secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.



## 5.5. Struttura organizzativa

### 5.5.1. Responsabilità ed autorità

Il Sistema di Gestione per la Qualità di APES prevede la definizione di responsabilità ed autorità all'interno dell'Azienda.

La Direzione ha definito con i propri collaboratori e approvato responsabilità, autorità, interrelazioni organizzative e le ha rese note nell'ambito dell'organizzazione tramite comunicazione ufficiale interna a tutto il personale di APES e pubblicazione su ambiente condiviso del Sistema di Gestione della Qualità contenente le sopraindicate informazioni.

Per tutte le figure dell'organizzazione, in accordo con il RQ, sono state definite le responsabilità di formalizzazione, esecuzione e controllo delle attività afferenti le diverse strutture aziendali individuando i processi e le procedure di riferimento per ciascun servizio erogato.

Le responsabilità rispetto al SGQ e rispetto ai processi sono state definite nell'apposito mansionario che riporta per ciascuna area aziendale, il ruolo professionale, le mansioni assegnate, le competenze richieste e le attitudini personali. Viene allegata al presente manuale la struttura organizzativa della società.

### 5.5.2. Rappresentante della Direzione

La Direzione ha deciso di assumere direttamente il ruolo di Responsabile Qualità senza definizione di un apposito rappresentante della Direzione.

In veste di Responsabile Qualità, la Direzione individua un assistente che supporti operativamente il ruolo, assicuri una corretta gestione della documentazione e verifichi lo stato di attuazione delle attività individuate.

Il Responsabile Qualità che ha la responsabilità primaria di tutte le attività che influenzano la qualità dei servizi forniti ai Clienti ed i cui compiti principali, descritti di seguito, sono precisati nell'apposito mansionario:

- assicurare che sia istituito, applicato e mantenuto attivo un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008, garantendo che i processi necessari siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati;
- riferire alla Direzione le prestazioni del Sistema di Gestione per la Qualità al fine di permetterne il riesame e il miglioramento, riferendo ogni esigenza per perseguire tale scopo;
- operare come centro di riferimento per l'Azienda circa le problematiche concernenti la Qualità;
- diffondere la Cultura della Qualità e valutarne la comprensione e condivisione all'interno dell'Azienda;
- promuovere la consapevolezza delle aspettative del cliente nell'ambito dell'organizzazione;
- gestire i rapporti con l'Ente di certificazione per prevenire le non conformità ed aggiornare il Sistema di Gestione per la Qualità adeguandolo alle norme attuali.

### 5.5.3. 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, la Direzione ha individuato i seguenti strumenti:

- 1) COMUNICAZIONI: informazioni diffuse al personale relative ad eventi o aggiornamenti delle modalità operative, sia informalmente attraverso la posta elettronica, sia con redazione di documenti che vengono distribuiti in cartaceo ai dirigenti ed ai responsabili e referenti di tutti gli uffici;
- 2) DELIBERE: emanazioni della Direzione riguardanti tutte le attività aziendali di rilievo, per le quali il Direttore, il Presidente, singolarmente od in maniera congiunta prendono una posizione; le delibere vengono trasmesse a tutti gli interessati al loro contenuto tramite posta elettronica; tutte le decisioni sono rintracciabili da ogni dipendente;
- 3) INTRANET interna dove è pubblicato il Sistema di Gestione per la Qualità.



## 5.6. Riesame di Direzione

### 5.6.1. Generalità

Il Riesame da parte della Direzione si sostanzia in un'analisi sistematica dell'andamento del Sistema di Gestione per la Qualità, anche facendo uso di risultati statistici, allo scopo di verificare lo stato dello stesso, la sua idoneità, adeguatezza e l'efficacia nel soddisfare la Politica per la Qualità, gli Obiettivi per la Qualità stabiliti attraverso la pianificazione strategica e la pianificazione annuale, nonché i requisiti della norma ISO 9001:2008. Durante il riesame vengono valutate le opportunità per il miglioramento ed eventuali modifiche del Sistema di Gestione per la Qualità, politica ed obiettivi per la qualità inclusi.

La frequenza del riesame è in funzione della politica, degli obiettivi e degli impegni dell'organizzazione, e comunque avviene con una frequenza almeno annuale.

I documenti relativi al Riesame del Sistema di Gestione per la Qualità costituiscono registrazioni della Qualità che sono conservate secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.2.4 del presente manuale.

### 5.6.2. Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame viene condotto sulla base degli elementi presentati attraverso un Rapporto della Qualità, preparato dal RQ e strutturato in modo da fornire alla Direzione una sintesi dei risultati e, ai livelli intermedi, le informazioni di dettaglio relative ai risultati stessi.

Pertanto gli elementi in ingresso per il Riesame da parte della Direzione comprendono le seguenti informazioni:

- i risultati degli Audit (Interni/Esterni);
- le informazioni di ritorno da parte del cliente;
- le prestazioni dei processi;
- lo stato delle azioni correttive e preventive;
- le azioni a seguire da precedenti riesami effettuati dalla Direzione;
- le modifiche che potrebbero avere effetti sul Sistema di Gestione per la Qualità;
- lo stato d'avanzamento degli obiettivi definiti nel Piano di Attuazione della Politica della Qualità di APES;
- osservazioni e raccomandazioni per il miglioramento provenienti sia dall'interno sia dall'esterno dell'Azienda.

### 5.6.3. Elementi di uscita dal riesame

La Direzione, sulla base dei risultati raggiunti e dell'evidenza delle maggiori fonti di criticità, valutando le non conformità riscontrate, rivede ed approva i piani per le azioni correttive e ratifica la pianificazione delle azioni preventive da intraprendere; valuta inoltre l'efficacia delle azioni intraprese.

In sede di Riesame vengono prese in considerazione anche eventuali necessità di risorse e vengono prese decisioni in merito alla formazione, integrazione di supporti tecnici, per permettere di perseguire al meglio i loro incarichi lavorativi.

Le decisioni e le relative azioni vengono registrate e distribuite alle persone interessate.

## 6. Gestione delle Risorse

### 6.1. Messa a disposizione delle Risorse

La Direzione ha individuato le risorse, le ha messe a disposizione e ne assicura la valutazione sotto il profilo dell'adeguatezza, per attuare e tenere aggiornate tutte le attività aziendali concernenti la qualità dei servizi, migliorando in modo continuo l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.



La Direzione ha identificato e reso disponibili le seguenti risorse:

- risorse umane;
- infrastrutture;
- know how;
- risorse economiche e finanziarie.

## 6.2. Risorse Umane

### 6.2.1. Generalità

Il personale di APES rappresenta la principale risorsa dell'Azienda e la sua formazione costituisce un fattore determinante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Pertanto le attività di formazione sono progettate per corrispondere alle necessità, agli obiettivi ed al business dell'Azienda e sono inoltre indirizzate a fornire servizi di alta qualità al Cliente.

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

La Direzione, attraverso l'analisi dei processi, ha definito, riportandoli all'interno del mansionario, i requisiti minimi necessari a ciascuna mansione per lo svolgimento delle rispettive attività che influenzano la qualità del servizio, connesse con la corretta ed efficace gestione del Sistema Qualità. L'approvazione e l'eventuale modifica dei requisiti minimi per gli addetti è di competenza della Direzione che le adotta tramite apposita delibera.

L'Ufficio Personale gestisce e mantiene aggiornato un database che riporta le informazioni rilevanti di ciascuna risorsa con particolare riferimento alle esperienze professionali acquisite.

I requisiti minimi vengono pertanto confrontati con le competenze appartenenti a ciascuna risorsa riportate nella Scheda Personale per individuare i percorsi formativi necessari per soddisfare le esigenze rilevate.

Sulla base di ciò la Direzione all'inizio di ogni anno emette un piano della formazione.

Detto piano viene formulato sulla base delle esigenze formative dei singoli dipendenti raccolte presso ciascun Dirigente di Servizio, valutate e trasmesse all'Ufficio Personale che provvede a trasmetterle alla Direzione che eventualmente le integra e vaglia.

Sulla base delle segnalazioni e rilevazioni effettuate durante l'anno, l'ufficio Personale elabora a fine anno, in sede di Riesame, la consuntivazione della formazione effettuata ed una proposta per il piano per l'anno successivo. Il resoconto sulla formazione viene registrato anche all'interno del Riesame della Direzione.

La formazione specifica per i dipendenti che svolgono attività tecniche include anche l'adeguato addestramento dedicato al personale che esegue le verifiche ispettive interne.

L'attuazione delle azioni formative prevede i seguenti tipi di fornitura:

- formazione/addestramento interno;
- formazione esterna.

Tutta l'attività formativa interna predisposta viene registrata (unitamente alle altre informazioni relative al dipendente) ed è soggetta ad una valutazione di efficacia intesa secondo una delle seguenti modalità:

Livello 1). Misura del grado di gradimento dell'attività formativa svolta da parte del partecipante e della rispondenza alle proprie esigenze formative ed aspettative (misurata attraverso questionari di autovalutazione).

Livello 2). Misura del grado di apprendimento delle competenze (o di acquisizione delle abilità), a seguito dell'attività svolta (misurata attraverso test e questionari finali valutati direttamente dal docente).

Misura delle ricadute organizzative dell'attività svolta, ovvero della misura in cui quanto appreso durante l'attività sia stato



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 21 di 33

positivamente utilizzato all'interno dell'organizzazione per le finalità ed a vantaggio della stessa (misurata attraverso valutazione attuata del responsabile gerarchicamente superiore rispetto a chi ha ricevuto la formazione).

In ogni caso è prevista una valutazione dell'azione intrapresa, affidata nel caso di formazione/addestramento interno ai Dirigenti dei Servizi che ne valutano l'efficacia sulla base del miglioramento delle performance.

Per le attività formative esterne, le registrazioni sull'efficacia formativa sono riportate sulle schede del personale. E' facoltà della Direzione richiedere report e valutazioni sulla formazione e sul curriculum del personale di APES.

Il grado di istruzione, l'esperienza, le abilità e tutte le attività di formazione effettuate dal personale sono registrate nell'apposito database di gestione del personale.

## 6.3. Infrastrutture

APES identifica, mette a disposizione e mantiene idonee infrastrutture per ottenere la conformità dei requisiti dei servizi forniti ai propri Clienti. Le infrastrutture comprendono: l'edificio, i luoghi destinati al lavoro e ai servizi correlati, le attrezzature e le apparecchiature di processo sia Hardware che Software necessarie per il corretto svolgimento delle attività implicate nei vari servizi.

Il Responsabile della Sicurezza interna e degli impianti tiene sotto controllo tutte le infrastrutture, apparecchiature, mezzi e documentazioni collegate.

Le apparecchiature hardware e software vengono gestite e tenute sotto controllo secondo le modalità definite all'interno del Documento Programmatico per la sicurezza.

Ciascun Responsabile di Servizio è responsabile della gestione delle attrezzature afferenti i propri processi.

## 6.4. Ambiente di lavoro

La Direzione ha definito le condizioni di sicurezza per lo svolgimento delle attività nel rispetto del D.L gs 626/94 e successive integrazioni e modificazioni.

La Direzione ha nominato idonee figure preposte che verificano periodicamente il mantenimento di tali condizioni di sicurezza e delle condizioni di salute dei lavoratori.

## 6.5. Risorse economiche e finanziarie

Tutte le risorse economiche e finanziarie dell'Azienda vengono impiegate per le attività di funzionamento della stessa, per l'amministrazione e la manutenzione degli immobili, per progetti di edilizia residenziale pubblica di tipo tradizionale (ERP) e/o progetti innovativi che concorrono allo sviluppo imprenditoriale di APES.

Il bilancio di esercizio ed il piano di investimento (elenco annuale dei lavori) definiscono le risorse economiche e finanziarie da utilizzare, in termini di quantità e tipologia.

I Dirigenti operano in linea con i budget disponibili mentre è il Dirigente del Servizio Risorse che assicura la disponibilità delle risorse economiche e finanziarie dell'Azienda.



## 7. Realizzazione del Servizio

### 7.1. Pianificazione della realizzazione del servizio

APES ha pianificato e sviluppato i processi richiesti per la realizzazione dei propri servizi forniti ai Clienti. La pianificazione della realizzazione del servizio è coerente con i requisiti degli altri processi del Sistema di Gestione per la Qualità.

La pianificazione deriva dalle attività di Riesame del Sistema Qualità durante le quali vengono definiti gli obiettivi e gli strumenti relativi alla Qualità attesa per ogni servizio, che vengono poi formalizzati nella Politica della Qualità e nel Piano di Attuazione della Politica della Qualità.

Nella definizione delle modalità di gestione e pianificazione dei processi legati alla realizzazione dei servizi, l'organizzazione ha definito:

1. gli obiettivi per la qualità ed i requisiti relativi al servizio erogato secondo quanto riportato nella Politica della Qualità;
2. i processi realizzativi e la documentazione associata, secondo quanto indicato nelle procedure/flussi :
  - Gestione delle case di proprietà dei comuni.
  - Gestione unità immobiliari non abitative.
  - Gestione delle commesse di costruzione, recupero e manutenzione straordinaria.
  - Comunicazione dati amministrativi e gestionali ai clienti.
  - Gestione delle vendite di unità immobiliari.
3. le registrazioni necessarie a fornire evidenza che i processi OPERATIVI ed i servizi risultanti soddisfino i requisiti; queste ultime sono eseguite per avere confidenza sulla conformità dei processi e dei servizi realizzati, così come riportato nella procedura Gestione Sistema Qualità. Tutti i documenti di pianificazione della Qualità sono documenti di registrazione della qualità e sono conservati secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.

### 7.2. Processi relativi al Cliente

#### 7.2.1. Determinazione dei requisiti relativi al SERVIZIO

L'esperienza ed il consolidamento pluriennale delle attività dell'Azienda nell'ambito dei servizi erogati nonché le risultanze delle indagini di soddisfazione del Cliente, consentono il puntuale 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 e dei vincoli definiti dalla struttura organizzativa dell'Azienda. I requisiti tecnici e di qualità sono definiti, documentati e revisionati in modo da assicurare la loro completezza, chiarezza e compatibilità.

I requisiti trovano espressione nel Contratto di Servizio per quanto concerne gli accordi tra APES ed i clienti committenti (Comuni) e nella Carta dei servizi con riferimento ai clienti Utenti.

In tutti i casi in cui i requisiti espressi dal Cliente non siano chiaramente identificabili, APES provvede ad esplicitarli ulteriormente al fine di concordare i contenuti del contratto in sede di riesame, anche attraverso comunicazioni successive tra le parti. Detto riesame ha lo scopo di garantire che:

- i requisiti del contratto siano chiaramente definiti e documentati;
- nel caso di richieste verbali, in cui non sia disponibile un'indicazione scritta dei requisiti, tali requisiti siano concordati almeno internamente;
- eventuali scostamenti fra i requisiti indicati nel contratto e la capacità dell'azienda siano evidenziati;
- l'azienda abbia la capacità di soddisfare i requisiti indicati nel contratto.



## 7.2.2. Comunicazione con il Cliente

La Direzione ha stabilito ed attivato adeguati mezzi di comunicazione con il Cliente.

La comunicazione con il Cliente-Utente si realizza con le seguenti modalità:

- incontro diretto presso gli sportelli dell'U.R.P. presso la sede di APES negli orari opportunamente pubblicizzati, nel quale il personale offre un completo livello di informazione indirizzando verso le specifiche competenze;
- contatto telefonico anche tramite un apposito numero verde per le richieste di manutenzione;
- comunicazioni scritte personalizzate verso il singolo ufficio/persona;
- raccolta dati attraverso modulistica predisposta (ad esempio di richiesta completa di modulo reddituale per l'invio della dichiarazione dei redditi annuale);
- opuscoli informativi/esplicativi sui settori cui i servizi di APES si riconducono;
- comunicazioni a mezzo stampa;
- sito web;
- comunicazioni tramite e-mail;
- convocazione di assemblee e/o riunioni.

## 7.3. Progettazione e sviluppo

### 7.3.1. Pianificazione della progettazione e sviluppo

I processi da pianificare in termini di progettazione e sviluppo descritti nel presente paragrafo sono quelli connessi al servizio di progettazione nuove costruzioni e recuperi ed al servizio di manutenzione straordinaria.

Le modalità sono definite nei flussi specifici del processo di Gestione delle commesse di costruzione, recupero e manutenzione straordinaria.

Il Dirigente del Servizio propone alla Direzione il Responsabile del Procedimento (RDP) ed il gruppo di lavoro per lo specifico intervento. La nomina del RDP avviene tramite delibera; questi provvede poi ad individuare il gruppo di lavoro definitivo, valutando se ricorrere a professionisti esterni.

Il RDP ha il compito di sovrintendere agli accertamenti ed alle indagini preliminari per consentire la fattibilità tecnica, economica ed amministrativa. Coordina inoltre le attività necessarie alla redazione del progetto preliminare, definitivo ed esecutivo.

Gli elementi di uscita dalla pianificazione sono aggiornati con il progredire della progettazione e dello sviluppo.

La progettazione viene eseguita secondo quanto definito nelle Procedure Operative mappate nell'ambiente di pubblicazione.

### 7.3.2. Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo

I requisiti tecnici, ma anche quelli che coinvolgono gli aspetti di qualità (funzionali e prestazionali), rappresentano gli elementi di ingresso alla progettazione e allo sviluppo.

Tutti i requisiti di ingresso alla progettazione sono documentati e revisionati in modo da assicurare la loro completezza, chiarezza e compatibilità, e le relative registrazioni sono opportunamente conservate (come riportato nel capitolo 4.2.4 del presente Manuale).

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) e le tempistiche di realizzazione.

Maggior dettaglio degli elementi in ingresso alla progettazione viene riportato nei flussi relativi al processo "Gestione delle commesse di costruzione e recupero e manutenzione straordinaria".

### 7.3.3. Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo

Ciascuna fase del processo di progettazione e sviluppo ha come output l'emissione di documenti ed atti che attestano e garantiscono l'avvenuta esecuzione dell'attività componente il progetto. Tali elementi sono sottoposti a controlli e verifiche per garantirne la conformità a tutti i requisiti per essi specificati in input al processo, ivi compresi i vincoli e le ottemperanze alle normative e regolamentazioni vigenti. I controlli e le verifiche di ciascuna fase si esplicano, per i documenti, nella revisione prima dell'emissione, per le attività progettuali constano nel riesame ed integrazione tra i sistemi formali progettati e la verifica della loro attuazione.

E' cura del RDP garantire l'adeguatezza della fornitura nei tempi e nei modi nonché il relativo monitoraggio in termini di corrispondenza delle professionalità offerte e dei tempi di risposta alle esigenze espresse.

Le direttive contenute nelle procedure del Sistema di Gestione per la Qualità di APES sono applicate coerentemente con le caratteristiche di ciascun progetto e garantiscono l'adeguatezza del servizio rispetto alle caratteristiche attese.

Le scelte operate per il progetto sono descritte e motivate all'interno della documentazione relativa al singolo Progetto.

### 7.3.4. Riesame della progettazione e sviluppo

APES effettua dei riesami sistematici durante la progettazione e lo sviluppo in accordo a quanto pianificato, come riportato nel Paragrafo 7.3.1 del presente Manuale.

Il Riesame della Progettazione consiste nell'analisi polifunzionale dei risultati della progettazione allo scopo di identificare e anticipare ogni potenziale problema e inadeguatezza, in modo da poter tempestivamente avviare le opportune azioni preventive e/o correttive.

Si tratta di un esame formale, documentato, sistematico e critico dei risultati della progettazione, per valutare sia i requisiti considerati nella progettazione che l'idoneità della medesima a soddisfarli e ad individuare i problemi per predisporre la soluzione. A ciascun Riesame della Progettazione partecipano tutte le figure responsabili collegate alla fase di progetto da revisionare, come pure altro personale specialistico, in base al giudizio del Responsabile del Servizio in oggetto e/o secondo l'ampiezza, l'importanza e la criticità della fase in esame.

Il Riesame per ogni progetto è effettuato mediante apposite riunioni del gruppo di progettazione, con cadenza pianificata nel documento preliminare. A seguito del Riesame viene aggiornato a cura del Responsabile dell'Ufficio lo schema di Pianificazione Tecnico di tutti i progetti in corso, contenente i dati relativi al progetto ed agli incarichi.

Vengono inoltre effettuati riesami ad alcuni punti critici della progettazione, in corrispondenza di verifiche evidenziate nel flusso operativo relativo al processo in questione.

La Procedura Gestione delle Commesse di costruzione, recupero e manutenzione straordinaria regola la pianificazione e l'esecuzione dei riesami della progettazione nelle fasi critiche dello sviluppo, in modo da verificare che l'output di progetto sia conforme ai rispettivi requisiti e che le soluzioni adottate nel progetto siano adeguate ed efficaci.

I documenti riportanti i risultati dei riesami di progetto sono compilati secondo la procedura Gestione dei Documenti e dei Dati e conservati come documenti di registrazione della qualità secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.



### 7.3.5. Verifica della progettazione e sviluppo

Le necessità di verifica della progettazione sono programmate, pianificate ed attuate per assicurare che il risultato della verifica soddisfi i requisiti tecnici e di qualità che ne costituiscono la premessa progettuale (come riportato nel paragrafo 7.3.1 del presente Manuale).

L'insieme di tali attività è attuato da APES per assicurare la conformità delle fasi intermedie e finali rispetto ai requisiti specificati, ivi compresi il raggiungimento di obiettivi non misurabili ma quantificabili caratteristici dei progetti (Verbali di Verifica Ispettiva, certificazioni, attestati di conformità). I risultati delle prove, controlli e collaudi eseguiti sono regolarmente documentati e costituiscono documentazione di registrazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

### 7.3.6. Validazione della progettazione e sviluppo

Per garantire la conformità rispetto alle attese del Cliente, i progetti di APES sono sottoposti a validazione prima della consegna.

Nel caso dei progetti di costruzione la validazione è una certificazione di conformità ed appaltabilità del progetto rilasciata dal Responsabile Unico del Procedimento sulla base dell'esito di un processo di verifica tecnica, cui il progetto è sottoposto nelle diverse fasi (preliminare, definitiva ed esecutiva), a fronte dei requisiti normativi ed essenziali fissati in fase di programmazione nel Documento preliminare alla progettazione e nello studio di fattibilità.

La validazione del progetto quindi è un processo complesso che mira ad attestare la qualità della progettazione ed in particolare assicurare:

- la completezza della progettazione;
- la coerenza e completezza del quadro economico in tutti i suoi aspetti;
- i presupposti della qualità dell'opera nel tempo;
- la minimizzazione dei rischi di introduzione di varianti e di contenzioso;
- la possibilità di ultimazione dell'opera entro i termini previsti.

La validazione finale dei processi di costruzione corrisponde con la fase di collaudo.

I documenti relativi a tutte le validazioni sono predisposti e mantenuti come registrazioni di qualità (come riportato nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale).

### 7.3.7. Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e sviluppo

Le modifiche al progetto sono identificate e registrate sui relativi elaborati grafici e/o tecnici da parte del progettista ed approvate da personale autorizzato prima della sua implementazione e/o produzione.

Le varianti progettuali possono essere autorizzate ed effettuate anche dopo l'affidamento dei lavori, in corso d'opera in caso di:

- errori od omissioni di progettazione;
- necessità di effettuare lavori non previsti in fase progettuale in seguito a circostanze sopraggiunte ed imprevedibili al momento della stipula del contratto.

Il riesame delle modifiche della progettazione e dello sviluppo comprende la valutazione degli effetti che tali modifiche hanno sulle parti componenti e sui prodotti già assegnati.

Tutti i documenti di progetto di APES sono gestiti e controllati, come prescritto nella procedura Gestione dei Documenti e dei Dati. Le registrazioni dei risultati delle modifiche e delle eventuali azioni necessarie sono conservate come riportato nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.



## 7.4. Approvvigionamento

### 7.4.1. Processo di approvvigionamento

APES attua il processo di approvvigionamento in ottemperanza al D.Lgs. 12.04.2006 n. 163 Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture sulla base del quale sono stati istituiti due appositi albi delle imprese e dei professionisti dai quali sono avviate le procedure di affidamento come da apposite procedure.

L'Azienda si rivolge a Fornitori esterni secondo le seguenti categorie:

1. Professionisti esterni nel caso non possenga all'interno le competenze necessarie allo svolgimento delle attività o nel caso di eccessivo carico di lavoro del personale interno che non consenta lo svolgimento interno dell'attività;
2. Imprese per la gestione del Pronto Intervento e Manutenzione ordinaria;
3. Fornitori di prodotti di consumo interno ad APES;
4. Fornitori di Hardware e software ad uso interno.

Inoltre APES Pisa all'interno dei processi di approvvigionamento considera anche la gestione delle gare di appalto per la gestione degli interventi di costruzione e manutenzione straordinaria, per le quali l'azienda opera come stazione appaltante. Anche in tal caso le procedure di affidamento seguono i dettami del Codice degli Appalti (D.Lgs 163/2006).

La gestione degli albi delle imprese e dei professionisti segue i criteri del D.Lgs 163/2006.

La valutazione delle imprese (o dei professionisti) incaricate del servizio avviene a cura del Dirigente o responsabile competente tenendo conto anche di quanto disposto dal relativo capitolato o contratto di affidamento.

La gestione degli elenchi segue i principi riportati nella procedura Gestione del Sistema Qualità.

### 7.4.2. Informazioni relative all'approvvigionamento

I requisiti del prodotto/servizio/lavoro da approvvigionare sono specificati nei seguenti documenti:

- bandi di gara e documentazione tecnica per l'appalto, per gli interventi di costruzione, di recupero e di manutenzione;
- disciplinari per l'affidamento di servizi professionali relativi all'architettura o all'ingegneria;
- lettere d'invito o richieste di preventivi nel caso di affidamenti di servizi e/o forniture di prodotti da eseguirsi in economia.

A seguito della valutazione delle offerte pervenute, come descritto nelle rispettive procedure, i documenti precedenti danno rispettivamente origine a:

- contratti d'appalto;
- lettere d'incarico per prestazioni professionali e/o consulenze;
- ordinativi di fornitura a seguito di procedure non contrattuali per prodotti e/o servizi.

### 7.4.3. Verifica dei prodotti/servizi approvvigionati

APES svolge le necessarie attività per verificare i prodotti e/o servizi acquistati.

Per quanto concerne i controlli sui servizi o prestazioni fornite questi riguardano principalmente:

- attività realizzative e di manutenzione straordinaria compiute da imprese edili: i controlli vengono effettuati a cantiere avviato sull'operato dell'impresa verificando che vengano rispettati i requisiti progettuali e di capitolato ed i tempi previsti; a seguito di tali controlli viene aggiornato il giornale dei lavori;



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 27 di 33

- attività manutentive di pronto intervento e manutenzione ordinaria compiute da imprese specializzate in vari settori: i controlli vengono effettuati sulle attività del fornitore, utilizzando la registrazione delle eventuali Non Conformità per segnalare anomalie di fornitura;
- attività compiute da professionisti: i controlli vengono effettuati durante l'attività con riesami periodici della progettazione; sono previsti inoltre criteri di valutazione e accettazione di attività specialistiche quali collaudi.

Sulle attività manutentive di pronto intervento e manutenzione ordinaria (Imprese di zona) APES effettua una valutazione periodica che permette di monitorare l'andamento di tali imprese ed intraprendere eventuali azioni correttive.

Sono esclusi dalle verifiche tutti quei beni che non hanno influenza diretta sulla qualità dei prodotti e/o servizi prestati presso il Cliente, quali ad esempio materiali di infrastruttura, materiali di consumo, ecc.

Ciascun Responsabile o Servizio all'interno dell'organizzazione è responsabile degli approvvigionamenti e della verifica della conformità dei requisiti dei prodotti/servizi approvvigionati pertinenti ai propri progetti e/o servizi in corso d'opera secondo le modalità descritte all'interno di ciascuna procedura operativa.

A tale scopo, qualsiasi prodotto o servizio viene sottoposto ai controlli e alle verifiche da parte dell'Ufficio competente secondo le migliori modalità riferite al tipo di prestazione/servizio di seguito evidenziate come esempio sempre a titolo identificativo e non esaustivo:

- il benessere al pagamento è evidenza dell'avvenuto controllo della correttezza di misura di quantità e qualità dell'avanzamento dei lavori;
- il benessere al pagamento è evidenza dell'avvenuto controllo di attività di progettazione e quindi degli elaborati prodotti in questa attività;
- il certificato di collaudo o di regolare esecuzione, dovuto per legge è evidenza oggettiva dell'avvenuto svolgimento di prestazioni di cantiere nei modi e nei termini previsti dal contratto in essere con l'impresa appaltatrice;
- il ricevimento accompagnato da documenti di fatturazione o da bolle di accompagnamento di un prodotto è evidenza oggettiva dell'avvenuta consegna di detto prodotto.

Nel caso fossero rilevate difformità o anomalie di fornitura, queste verranno registrate dai singoli uffici addetti al controllo attraverso il Modulo di registrazione della Non Conformità.

La registrazione di tutte le azioni necessarie scaturite dalle valutazioni stesse sono conservate, come riportato nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.

La permanenza di un fornitore all'interno dell'Albo è vincolata ai risultati del monitoraggio periodiche delle proprie prestazioni.

È ovvio infine, che la valutazione delle non conformità gravi e/o ripetitive è effettuata sulla base di considerazioni, da effettuare caso per caso, relative a:

- quantità di prodotto coinvolto e/o di servizio erogato sia per singola fornitura che nell'arco del periodo in esame;
- frequenza delle non conformità sia puramente numerica che in funzione delle quantità ordinate e del numero delle forniture.

## 7.5. Produzione ed erogazione di servizi

### 7.5.1. Tenuta sotto controllo delle attività di produzione e di erogazione del servizio

Tutti i processi definiti per la realizzazione dei servizi di APES sono pianificati coerentemente con quanto descritto nel punto 4.1 del presente Manuale della Qualità.



Durante la produzione ed erogazione dei servizi viene monitorato il livello di soddisfazione del Cliente, ponendo la massima attenzione ad eventuali reclami, formali od informali ed intervenendo prontamente con l'attivazione di opportune tipologie di richieste di servizio secondo quanto previsto nella Procedura Gestione Sistema Qualità.

Per quanto riguarda le attività di produzione ed erogazione dei servizi in APES si individuano servizi di carattere tecnico e di carattere gestionale la cui tenuta sotto controllo differisce e si sostanzia rispettivamente in:

- controllo dello stato di avanzamento lavori ad opera della Direzione lavori attraverso sopralluoghi e verifiche in cantiere;
- controllo in riferimento a variazioni di contratto, di nucleo (nascite, matrimonio, ospitalità, ampliamento del nucleo), di reddito, di alloggio (cambi e sfitti) e di fabbricato (condominio, autogestione).

La pubblicazione dei flussi di processo come sopra descritta, evidenzia tutte le sequenze operative con le relative responsabilità, ed i punti di controllo attraverso i quali l'azienda è in grado di garantire la soddisfazione del cliente.

## 7.5.2. Validazione dei processi di produzione e di erogazione del servizio

La Direzione con il supporto dei Dirigenti di Servizio ha validato tutti i processi di erogazione dei servizi attraverso la redazione, sperimentazione ed approvazione delle relative procedure che definiscono tutte le variabili che incidono sulla loro corretta esecuzione.

La Procedura Gestione Sistema Qualità garantisce inoltre che le eventuali carenze, che si evidenzino dopo che il servizio è stato erogato, siano prontamente rilevate ed individuate e siano attivate le analisi delle cause che hanno prodotto le anomalie stesse.

## 7.5.3. Identificazione e rintracciabilità

Le Procedure Operative identificano metodologie, rappresentazioni e risultati che garantiscono la corretta gestione dei progetti e l'erogazione dei servizi, ed in particolare:

- elementi del sistema formale (processi, attività, responsabilità, ruoli, ecc.).
- dati delle rilevazioni eventualmente effettuate nell'ambito delle attività di progetto.

Tutta la documentazione afferente le attività di progetto e/o servizio, ivi compresa quella contrattuale, è identificata e rintracciabile.

Per ogni progetto/servizio la procedura informatica di riferimento consente la costante identificazione e rintracciabilità di tutti i dati relativi al progetto/ servizio stesso.

## 7.5.4. 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 con le stesse modalità di quelli facenti parte del proprio patrimonio, specificate nella procedura.

Le condizioni iniziali delle abitazioni e dei locali presi in carico dall'Azienda sono registrate negli appositi verbali di consegna sottoscritti dalle parti 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.



APES assicura la corretta gestione delle informazioni (documenti e dati) di proprietà del cliente utente e del cliente committente, nel rispetto della normativa vigente in materia di trattamento dei dati personali.

### **7.5.5. Conservazione del prodotto**

L'Azienda ha individuato, come 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/abitative degli alloggi, rilevate al termine della costruzione (alloggi nuovi) o del ripristino (alloggi vecchi), è assicurata fino alla consegna all'assegnatario.

APES conserva la documentazione relativa ai processi operativi per il tempo e con le modalità definite nel DOCUMENTO PROGRAMMATICO PER LA SICUREZZA.

### **7.6. Tenuta sotto controllo delle apparecchiature di monitoraggio e di misurazione**

APES non gestisce strumenti di monitoraggio e misurazione in proprio.

Quando nell'ambito delle proprie attività emergono necessità di apparecchiature di misurazione e di monitoraggio, l'Azienda si avvale di ditte esterne qualificate o degli appaltatori dei lavori che si impegnano per contratto a controllare gli strumenti utilizzati.

APES ha attivato pertanto i processi interni per assicurare che i monitoraggi e misurazioni vengano eseguiti in modo coerente con i requisiti di monitoraggio e misurazione definiti dalla legge o comunque in sede di assegnazione di incarico.

## **8. Misurazioni, Analisi e miglioramento**

### **8.1. Generalità**

Le misurazioni in APES sono effettuate a livello di sistema e per ogni singolo processo.

A livello di Sistema le misurazioni constano nel rilevamento dei risultati di attività di verifica e riesame interne all'Azienda e verso le interfacce esterne secondo quanto previsto nella procedura Gestione Sistema Qualità.

A livello di Procedure Operative le misurazioni sono effettuate secondo quanto definito nella rappresentazione dei processi.

L'insieme di tali attività è attuato dall'azienda per assicurare la conformità dei progetti/servizi resi rispetto ai requisiti specificati. I risultati dei monitoraggi eseguiti sono regolarmente documentati e costituiscono documentazione di registrazione della qualità.

### **8.2. Monitoraggi e misurazioni**

#### **8.2.1. Soddisfazione del Cliente**

Attraverso la soddisfazione del Cliente l'Azienda consegue il suo principale obiettivo di mercato; conseguentemente,



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 30 di 33

particolare attenzione viene dedicata alla cura dei bisogni espressi ed impliciti del Cliente. A tal fine, per tener sotto controllo la suddetta soddisfazione APES agisce:

- ❑ utilizzando il rapporto diretto con i referenti del Cliente, ogni funzione che si interfaccia con quest'ultimo, effettua un monitoraggio costante della soddisfazione e dei bisogni espressi ed impliciti;
- ❑ attraverso le statistiche oggettive derivabili dalle segnalazioni che pervengono direttamente dal Cliente o dal mercato, la funzione Responsabile Qualità valuta l'andamento della qualità (procedura Gestione Sistema Qualità);
- ❑ attraverso indagini di valutazione della soddisfazione del Cliente (utente) sia in riferimento alla globalità dei servizi svolti da APES sia in riferimento a specifiche attività.

## 8.2.2. Audit interno

In APES i principi attuativi e la strategia degli audit sono stati stabiliti per verificare, mediante un esame sistematico ed indipendente, se le attività riguardanti la qualità ed i relativi risultati soddisfano quanto pianificato e se quanto disposto è effettivamente implementato e risulta efficace per il raggiungimento degli obiettivi di qualità.

Le verifiche interne vengono condotte con l'obiettivo di:

- garantire la corretta ed efficace implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità;
- identificare i punti di forza e di debolezza del Sistema;
- assicurare l'impegno da parte di tutti nel proporre azioni preventive;
- attivare lo scambio di informazioni per migliorare l'efficienza e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità.

Ogni anno gli audit interni sono pianificati dal RQ attraverso la redazione del Piano Annuale degli Audit del Sistema di Gestione per la Qualità di APES. Il piano è approvato dalla Direzione per la particolare importanza che la qualità riveste negli obiettivi aziendali della Società.

Ulteriori verifiche possono essere effettuate in caso di variazioni significative nell'organizzazione aziendale, al verificarsi di non conformità gravi e ricorrenti ed in tutti i casi in cui la Direzione lo ritenga necessario ed opportuno.

Le aree aziendali ed i processi da sottoporre a verifica vengono stabiliti dal RQ, in sede di stesura del Piano Annuale, in base a criteri di importanza e/o criticità delle attività svolte.

Gli Audit interni sono svolti da personale autorizzato e rispondente ad opportuni requisiti professionali e di formazione come definito nella procedura Gestione del Sistema Qualità. Il personale che effettua le Verifiche è in ogni caso indipendente dalla funzione sottoposta a controllo.

I risultati degli Audit interni sono analizzati e vengono tempestivamente comunicati ai responsabili delle attività verificate; ogni azione preventiva e/o correttiva eventualmente necessaria viene concordata con il Responsabile Qualità ed è onere del Responsabile d'Area assicurare la risoluzione senza indebito ritardo..

Le azioni definite sono monitorate a cura del RQ che provvede a verificarne l'effettiva implementazione e l'efficacia.

I risultati degli audit interni e le eventuali azioni definite sono registrati e conservati dal RQ, come stabilito nella procedura Gestione Sistema Qualità, e vengono utilizzati per il riesame.

## 8.2.3. Monitoraggio e misurazione dei processi

La complessità gestionale propria del monitoraggio e misurazione dei processi ha indotto l'Azienda ad orientarsi verso un sistema di gestione di indicatori atti ad individuare carenze e miglioramenti del Sistema di Gestione per la Qualità. Gli indicatori sono stati definiti per ciascun processo effettuato da APES.

Il monitoraggio degli indicatori viene effettuato con cadenza periodica mediante riunione tra la Direzione ed i Dirigenti di ciascun Servizio in modo da tenerne sotto controllo l'andamento e poter implementare adeguate azioni correttive e preventive qualora se ne registrasse la necessità.



### 8.2.4. Monitoraggio e misurazione dei servizi

APES monitora e misura le caratteristiche dei servizi erogati per verificare che i requisiti richiesti siano soddisfatti. Il monitoraggio e le misurazioni sono effettuati in opportune fasi dei processi di realizzazione del servizio in accordo con quanto pianificato e come riportato nel paragrafo 7.1 del presente Manuale.

Relativamente ai servizi erogati verso l'utenza il monitoraggio e la misurazione tiene conto del livello di servizio garantito dall'URP in termini di accessibilità dell'utenza, di tempi di attesa agli sportelli e di qualità delle informazioni fornite, tenendo conto sia dei dati disponibili che di valutazioni dirette del responsabile.

Inoltre le indagini sulla soddisfazione degli utenti svolte periodicamente forniscono una percezione del livello di soddisfazione e gradimento degli stessi.

Altro elemento di monitoraggio perviene dalla valutazione ed analisi dei reclami sempre degli utenti, dai quali possono essere attivate specifiche azioni di miglioramento sia interne che verso i fornitori.

### 8.3. Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

Un servizio è considerato non conforme quando non soddisfa i requisiti tecnici e/o qualitativi per esso specificati. In tal caso APES lo sottopone ad un insieme di azioni volte alla risoluzione delle problematiche riscontrate. In seguito alla rimozione delle non conformità vengono effettuate valutazioni allo scopo di individuare le cause delle non conformità ed intraprendere idonee azioni correttive al fine di prevenirne il ripetersi.

Le modalità di identificazione e di gestione delle non conformità sono descritte nella procedura Gestione Sistema Qualità. Tali criticità riferite a servizi di APES risultati non conformi possono riguardare:

- non conformità emerse in sede di direzione lavori sui fornitori;
- non conformità rilevate in fase di progettazione e direzione lavori su professionisti incaricati di specifici servizi tecnici;
- non conformità interne registrate a seguito di controlli periodici, analisi di dati, audit, segnalazioni;
- non conformità segnalate a seguito di reclami da parte degli utenti.

Il Responsabile Qualità gestisce un Registro delle Non Conformità attraverso il quale è possibile tenere traccia di tutte le problematiche riscontrate.

Le registrazioni sulla natura delle non conformità e sulle azioni susseguenti intraprese, sono conservate secondo quanto riportato nel paragrafo 4.2.4 del presente Manuale.

### 8.4. Analisi dei dati

L'Azienda produce una adeguata reportistica per la valutazione e gestione dei dati emersi dalle registrazioni della qualità, in riferimento agli indicatori sopra riportati e definiti in fase di pianificazione dell'attuazione della politica della qualità.

Attraverso la gestione e la valutazione dei dati è possibile effettuare analisi accurate relativamente al risultato dei processi in esame, sia con riferimento alle caratteristiche proprie del processo, sia relativamente ai servizi che da tali processi sono regolati.

L'analisi dei dati risulta tanto più efficace in sede di riesame del Sistema Qualità in quanto l'andamento dei processi aziendali viene valutato nel suo complesso secondo le reciproche influenze che questi hanno l'uno con l'altro e coerentemente con gli indicatori e le metriche stabilite a livello di sistema.



## 8.5. Miglioramento

### 8.5.1. Miglioramento continuo

APES migliora con continuità l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità effettuando periodicamente i riesami del proprio Sistema di Gestione per la Qualità, utilizzando la politica per la Qualità, gli obiettivi per la Qualità, i risultati degli audit, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive.

Le attività di Riesame infatti implicano, ad esempio:

- la definizione di un Piano di audit;
- l'analisi dei risultati degli audit;
- l'analisi delle non conformità riscontrate e la definizione delle azioni correttive;
- la definizione delle azioni preventive e la relativa pianificazione;
- la verifica quantitativa degli obiettivi di qualità e la tenuta sotto controllo fronte di disallineamenti rispetto agli obiettivi prefissati;
- l'analisi di osservazioni e raccomandazioni provenienti sia dall'interno sia dall'esterno dell'Azienda;
- la verifica dello stato d'avanzamento degli obiettivi definiti nel Piano di Attuazione della Politica della Qualità.

Le attività di Riesame sono dettagliate nella procedura Gestione del Sistema Qualità.

I documenti relativi al Riesame del Sistema di Gestione per la Qualità costituiscono registrazioni della Qualità che devono essere conservate secondo le modalità descritte nel paragrafo 4.2.4 del presente manuale.

### 8.5.2. Azioni correttive

Le fonti d'informazione che possono dare origine ad azioni correttive e preventive sono:

- interne all'organizzazione: riesami della progettazione, verifiche ispettive, ecc.
- esterne all'organizzazione: anomalie relative ai servizi, reclami o segnalazioni da parte del Cliente, ecc.

Le azioni correttive sono dirette all'eliminazione delle cause delle non conformità effettive (vale a dire già riscontrate), mentre le azioni preventive sono dirette all'eliminazione delle non conformità potenziali.

La Società approfondisce l'esame delle cause di non conformità di processi e prodotti secondo quanto stabilito nella procedura Gestione Sistema Qualità ed assicura che vengano poste in essere azioni preventive e correttive per evitarne il ripetersi.

Le non conformità sono raccolte, analizzate e di norma soggette a interventi correttivi per rimuoverne le cause. La priorità dell'azione correttiva dipende dal rischio connesso con la non conformità.

Sono attuate sistematiche azioni correttive sul Sistema di Gestione per la Qualità e sui relativi processi, e sui servizi erogati che traggono origine da:

- reclami da parte del Cliente: la procedura Gestione Sistema Qualità identifica i criteri per documentare i reclami del Cliente;
- non conformità sui processi: tali non conformità vengono registrate durante il normale svolgimento delle attività e possono riguardare anomalie di processo etc.;
- riesami del Sistema di Gestione per la Qualità: la procedura Gestione Sistema Qualità assicura la tempestiva individuazione di eventuali non conformità all'interno del Sistema di Gestione per la Qualità mediante riesami periodici;
- i risultati dei controlli interni e/o esterni: la procedura Gestione Sistema Qualità definisce i controlli (audit) interni di qualità, designandone le responsabilità, i criteri ed i documenti di riferimento.



# Manuale della Qualità

CODICE DOC:

MQ-02

REV. N° 02  
DEL 20/01/2010

Pag. 33 di 33

La procedura citata specifica le responsabilità e stabilisce modalità appropriate per identificare le azioni correttive più adeguate alle non conformità rilevate, per attuare tali azioni, per monitorarne l'andamento e per verificarne sia l'attuazione che l'efficacia finale.

Le registrazioni dei risultati delle azioni attuate avvengono secondo quanto riportato nel capitolo 4.2.4 del presente Manuale.

## 8.5.3. Azioni preventive

La volontà espressa dall'Azienda di porre la Qualità come fattore qualificante della sua presenza sul mercato, responsabilizza il personale a tutti i livelli nel fornire il proprio contributo culturale e professionale per prevenire le non conformità durante lo svolgimento dei propri compiti.

La professionalità e l'elevato coinvolgimento delle risorse permette quindi la rilevazione ed impostazione di azioni preventive, da considerarsi anche di miglioramento.

Il RQ supporta i Servizi e le figure nell'attuazione delle azioni preventive ed esplica le proprie responsabilità nell'adeguamento del Sistema Qualità aziendale.

Le registrazioni dei risultati delle azioni attuate avvengono secondo quanto riportato nel capitolo 4.2.4 del presente Manuale.

## 9. Distribuzione

La distribuzione del presente Manuale Qualità è assicurata dalla pubblicazione in ambiente condiviso dell'intero Sistema di Gestione per la Qualità di APES.

Qualora il presente Manuale sia richiesto dall'esterno, APES provvede alla distribuzione in forma controllata o non, a seconda delle necessità.

## Allegati

*Allegato 1 – Politica per la Qualità*

*Allegato 2 – Organigramma aziendale*