



Il presente Manuale è stato redatto in conformità alla

**Norma UNI EN ISO 9001:2008**

**SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITA'**

**Norma OHSAS 18001:2007**

**SISTEMA DI GESTIONE SICUREZZA SUL LAVORO**

**Norma UNI EN ISO 14001:2004**

**SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE**

Copia **CONTROLLATA** n°1

Questo Manuale è una copia controllata, registrata e soggetta ad Aggiornamento.

Copia **NON CONTROLLATA** n°

Questo Manuale è una copia non controllata, ha carattere unicamente informativo e non è soggetta ad Aggiornamento.

**Approvazione**

**Data**

Rev.	data	Motivazione
1	01/09/03	Verifica documentale Certiquality
2	10/03/05	Estensione del campo di applicazione alle attività amministrative
3	16/03/05	Correzione imperfezioni formali
4	08/01/08	Aggiornamento normativa
5	13/10/09	Aggiornamento ISO 9001:2008
6	15/11/10	Nuovo assetto organizzativo

7	24/02/11	Integrazione con requisiti OHSAS 18001 e ISO 14001
8	12/03/12	Adeguamento riferimenti normativi Qualità
9	16/10/12	Modifica Campo di Applicazione
10	27/09/13	Aggiornamento Organigramma
11	31/10/2014	Aggiornamento legislativo

## 0 Sommario

§	Titolo	ISO 9001:2008	OHSAS 18001:2007	ISO 14001:2004	Procedure
0	Sommario	/	///	//	/
1	Presentazione della ATER.	1	1	1	/
2	Scopo e campo di applicazione	2	2	2	/
3	Definizioni e Abbreviazioni	3	3	3	/
4	Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza Ambiente	4	4	4	/
4.1	Requisiti generali	4.1	4.1	4.1	PQ 05 Gestione documentazione
4.2	Requisiti generali relativi alla documentazione	4.2	4.4.4/5 - 4.5.2 - 4.3.2	4.4.4	PQ 17 Gestione dati informatici PS 8.0 Gestione prescrizioni legali
5	Responsabilità della direzione	5	4.4.1	4.2	/
5.1	Impegno della direzione	5.1	4.4.1	4.2 – 4.4.1	/
5.2	Orientamento al cliente	5.2	4.3.1	4.3.1 – 4.3.2	/
5.3	Politica per la qualità sicurezza ambiente	5.3	4.2	4.2	PQ 13 Gestione delibere
5.4	Pianificazione	5.4	4.3.3	4.3	/
5.5	Comunicazione	5.5	4.4.3	4.4.3	PS 4.0 Comunicazione e consultazione
5.6	Riesame da parte della direzione	5.6	4.6	4.6	/
6	Gestione delle risorse	6	4.4.2	4.4.1	/
6.1	Messa a disposizione delle risorse	6.1	4.4.1 - 4.4.2	4.4.1	PQ 06 Gestione formazione PS 6.0 Formazione sicurezza
6.2	Risorse umane competenza, formazione- addestramento e consapevolezza	6.2	4.4.2	4.4.1	/
6.3	Infrastrutture	6.3	4.4.1 - 4.4.2	4.4.1	PS 3.0 Gestione attrezzature e automezzi
6.4	Ambiente di lavoro	6.4	4.4.2	//	/
7	Realizzazione del prodotto	7	4.4.6	4.4	/
7.1	Pianificazione della realizzazione del prodotto	7.1	///	4.1	PQ 12 Canoni e inquinato PQ 18 Inquinato PQ 19 Contabilità fitti
7.2	Processi relativi al cliente	7.2	4.3.1 – 4.3.2	4.3.1 – 4.3.2	PQ 01 Programmazione e pianificazione della progettazione PQ 02 Svil. contr progettazione
7.3	Progettazione e sviluppo	7.3	4.3.1	4.4.6	PQ 10 Contratti e appalti PQ 16 Ragioneria e cassa
7.4	Approvvigionamento	7.4	4.3.1	4.4.6	PQ 03 Direzione lavori PQ 04 Manutenzione PQ 09 Patrimonio PQ 14 Morosità e contenzioso PS 7.0 Coordinamento fornitori
7.5	Produzione ed erogazione di servizi	7.5	4.3.1	4.4.6	PS 2.0 DPI
7.6	Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione	7.6	/	4.5.1	/
7.7	Preparazione all'emergenza		4.4.7	4.5	/
8	Misurazioni, analisi e miglioramento	8	4.5.1	4.5.1	PQ 07 Monitoraggio del Sistema PQ 11 Controllo di gestione
8.1	Generalità	8.1	4.5.1	4.5.1 – 4.5.2	PQ 15 Non conformità e reclami
8.2	Monitoraggio e misurazione	8.2	4.5.5	4.4.7 – 4.5.3	PS 1.0 Sorveglianza sanitaria
8.3	Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi	8.3	4.5.3 - 4.5.2 - 4.5.5	4.5.1	PQ 08 Miglioramento PS 5.0 Infortuni e malattie professionali
8.4	Analisi dei dati	8.4	4.5.2 - 4.5.3	4.3.3 – 4.5.3	/
8.5	Miglioramento	8.5	4.5.1	//	/

## **1 Presentazione di A.T.E.R. Azienda Territoriale Edilizia Residenziale**

L'ATER nasce dalla trasformazione degli I.A.C.P. disposto dall'art. 1 della Legge Regionale del Veneto 9 marzo 1995 n° 10 la quale ha disciplinato il nuovo ordinamento degli Enti Regionali operanti nel settore della Edilizia Residenziale Pubblica.

### **I fini istituzionali dell'ATER**

In forza della Legge istitutiva e del proprio Statuto, l'ATER opera svolgendo le seguenti attività: Attua interventi di Edilizia Residenziale sovvenzionata, agevolata e convenzionata mediante l'acquisto, la costruzione e il recupero di abitazioni e di immobili di pertinenza, anche attraverso programmi integrati e programmi di recupero urbano, utilizzando risorse finanziarie proprie e/o provenienti per lo stesso scopo da altri soggetti pubblici.

Progetta programmi integrati e programmi di recupero urbano e/o esegue opere di edilizia e di urbanizzazione, per conto di Enti Pubblici.

Svolge attività per nuove costruzioni e/o per il recupero del patrimonio esistente, collegata a programmi di Edilizia residenziale pubblica.

Gestisce il patrimonio di altri Enti Pubblici comunque realizzato o acquisito, nonché svolge ogni altra attività di Edilizia Residenziale Pubblica rientrante nei fini istituzionali e conforme alla normativa statale e regionale.

Stipula convenzioni con gli enti locali e con altri operatori per la progettazione e l'esecuzione delle opere.

Svolge attività di consulenza e assistenza tecnica a favore di operatori pubblici e privati.

Interviene salvaguardando quanto stabilito dalle Leggi regionali, mediante la utilizzazione di risorse proprie, non vincolate ad altri scopi istituzionali, con fini calmieratori, sul mercato edilizio realizzando abitazioni allo scopo di locare o venderle a prezzi economicamente competitivi.

Formula proposte sulle localizzazioni degli interventi di edilizia Residenziale, svolgendo anche altri compiti attribuiti da Leggi Statali e Regionali.

### **La struttura organizzativa**

Area Amministrativa-gestionale-legale con le funzioni dell'amministrazione generale e della gestione del patrimonio immobiliare;

Area Tecnica-manutentiva con le funzioni di progettazione, direzione lavori, costruzione nonché manutenzione degli immobili.

L'ATER è retta da un Consiglio di Amministrazione composto di cinque membri:

Due nominati dalla Giunta Regionale del Veneto di cui uno con funzioni di Presidente;

Uno dal Comune di Padova;

Uno dall'Amministrazione Provinciale;

Uno designato dall'ANCI regionale.

Sono organi dell'ATER:

- Il Presidente;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Collegio dei Revisori dei Conti (nominato dalla Regione)
- Il Direttore (nominato dal Consiglio di Amministrazione)

<b>Denominazione</b>	A.T.E.R. Azienda Territoriale Edilizia Residenziale
<b>Sede legale</b>	Via Raggio di Sole, 29 Padova
<b>Numeri telefono e fax</b>	O49 8732911 – 8732910
<b>Partita I.V.A. e codice fiscale</b>	00222610289
<b>Indirizzo posta elettronica</b>	<a href="mailto:Info@aterpadova.it">Info@aterpadova.it</a>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.aterpadova.it">www.aterpadova.it</a>
<b>Rappresentante Direzione/Responsabile Qualità</b>	Dr.ssa Martina Tonon
<b>Direzione Generale/Datore di Lavoro</b>	Ing. Vittorio Giambruni
<b>Responsabile Sicurezza Prevenzione Protezione</b>	P.I. Cristian Brigo
<b>Medico Competente</b>	Dr. Ortensio Zicchina
<b>Responsabile Sistema Gestione Sicurezza Ambiente</b>	Dr.ssa Martina Tonon

## 2 Scopo e campo di applicazione

Il presente Manuale della Qualità Sicurezza e Ambiente rappresenta il documento principale del Sistema di Gestione della Qualità Sicurezza e Ambiente adottato dall'Organizzazione.

Il Manuale della Qualità Sicurezza e Ambiente comprende :

- lo scopo ed il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente inclusi i dettagli sulle eventuali esclusioni e relative motivazioni;
- le procedure documentate predisposte per il Sistema Gestione Qualità Sicurezza e Ambiente o i riferimenti alle stesse;
- una descrizione sintetica dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente e della loro interazione

### Riferimenti

Il presente Manuale della Qualità Sicurezza e Ambiente ha come riferimento le seguenti Norme:

Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta

UNI EN ISO 9000:2005	“Sistemi di Gestione per la Qualità: Fondamenti e terminologia”
UNI EN ISO 9001:2008	“Sistemi di Gestione per la Qualità. Requisiti”
UNI EN ISO 9004:2009	“Gestire il Successo sostenibile di un'organizzazione – Un approccio di gestione della Qualità”
UNI EN ISO 19011:2011	“Criteri generali per le verifiche ispettive dei sistemi qualità - Attività di verifica ispettiva”

**UNI EN ISO 14001:2004 “Sistema di Gestione Ambientale”.**

BS OHSAS 18001:2007	“Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro”
OHSAS 18002:2008	“Occupational Health and Safety Management Systems”: Guidelines for the Implementation of OHSAS 18001

**Linee guida SGSL (INAIL-ISPEL-UNI)**

Ogni altra vigente disposizione di legge, accordo nazionale, di categoria e aziendale in materia di sicurezza e igiene del lavoro, applicate nella loro forma valida, considerando quindi eventuali integrazioni o modifiche.

Le Procedure e le Istruzioni del Sistema Gestione Qualità Sicurezza (SGQS) fanno riferimento alle norme vigenti relative alla sicurezza sul lavoro e alle principali norme tecniche comunemente in uso in Italia e all'estero nel settore di competenza.

Il Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente è voluto dalla Direzione quale strumento Aziendale per attuare gli obiettivi stabiliti nella Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente, e costituisce il riferimento permanente per l'applicazione e lo sviluppo del Sistema stesso. Esso descrive e documenta il Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente che ATER ha messo in atto per:

- dimostrare come ATER è strutturata sotto il profilo organizzativo, funzionale e tecnico, per garantire la qualità dei propri prodotti in conformità ai requisiti del Cliente
- fornire ai collaboratori un riferimento per quanto riguarda:
  - la Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente
  - la struttura organizzativa e le relative responsabilità
  - i processi aziendali ed i procedimenti adottati
- fornire agli interlocutori esterni uno strumento di conoscenza della ATER.

Il Manuale Sistema di Gestione della Qualità, Sicurezza e Salute e Ambiente (in seguito MQSA) rappresenta il documento di riferimento che rende esplicita la volontà della Direzione Generale / Datore di Lavoro di perseguire i seguenti obiettivi:

- eliminare o ridurre i rischi per la sicurezza e salute dei lavoratori e delle parti interessate associati alle attività svolte;
- attuare, implementare e mantenere un SQSA in un ottica di miglioramento continuo;
- dimostrare alle parti interessate che esiste un sistema in grado di garantire il miglioramento continuo delle prestazioni;

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- garantire un'efficace prospettiva costi/benefici per raggiungere gli obiettivi di salute e sicurezza.

Il presente Manuale ha come riferimento ed è stato redatto secondo i requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2008 "Sistemi di Gestione per la Qualità, BS OHSAS 18001:2007 "Sistemi di Gestione della Sicurezza sul Lavoro" e UNI EN ISO 14001:2004 "Sistema di Gestione Ambientale".

Il Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente rappresenta il Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente operante in Azienda, ed è vincolante per tutte le persone che concorrono nella realizzazione dei prodotti forniti. Esso va letto ed utilizzato integrando il contenuto di ogni § con le procedure in esso richiamate.

Le modalità di gestione del MQSA sono descritte nel § 5.

Il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente interessa il seguente campo applicativo:

**Progettazione, affidamento e direzione lavori di costruzione, ristrutturazione, manutenzione di edifici. Gestione amministrativa, tecnica e patrimoniale di immobili.**

## **Esclusioni**

Non si segnalano requisiti esclusi dal Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente

## **Processi affidati all'esterno**

Parte dell'attività di progettazione (progetto preliminare, definitivo ed esecutivo) viene affidata a professionisti esterni; così come l'attività di esecuzione dell'opera viene appaltata alle Imprese che si aggiudicano la gara pubblica.

Tali fornitori sono qualificati e come tali soggetti a valutazione periodica.

Per quanto riguarda la specifica modalità con cui l'Ente mantiene il controllo sulle attività esternalizzate si rinvia ai §§ 7.3 Progettazione e 7.4 Approvvigionamento.

## **3 Definizioni ed Abbreviazioni**

### **3.1 Definizioni**

I termini di base e le definizioni utilizzati in questo Manuale sono quelli definiti nella Norma ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 e UNI EN ISO 14001:2004 e quelli utilizzati internamente all'Azienda.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- Accettabilità del rischio: corrisponde al livello di rischio tollerabile compatibilmente agli obblighi legali e al SQSA.
- Addetti all'emergenza e all'evacuazione: lavoratori designati dal Datore di lavoro formati e istruiti per prestare assistenza in caso di primo soccorso e antincendio.
- Addestramento: modalità di formazione e preparazione del personale tramite corsi o iniziative atte a fornire al personale stesso le richieste conoscenze teoriche e pratiche e permettere il riscontro della loro proficua acquisizione.
- Affidabilità: attitudine di un oggetto ad adempiere alla funzione richiesta nelle condizioni fissate per un periodo di tempo stabilito.
- Ambiente: area circostante al luogo in cui opera l'organizzazione, comprendente aria, acqua, terreni, risorse naturali, flora, fauna, persone e loro interazioni.
- Approvvigionamento: complesso delle attività connesse alla acquisizione di materiali e attrezzature, dalla predisposizione dei documenti contrattuali sino alla accettazione delle forniture ed alla conclusione dei relativi rapporti contrattuali.
- Aspetto ambientale: Qualsiasi elemento nelle attività, prodotti e servizi forniti dall'organizzazione che può interagire con l'ambiente: si parla di aspetto ambientale significativo quando può avere un impatto ambientale significativo.
- Assicurazione della qualità: insieme delle azioni pianificate e sistematiche necessarie a garantire che un prodotto o servizio soddisfi determinati requisiti di qualità.
- Audit interno: esame sistematico ed indipendente per determinare se le attività svolte per la qualità ed i risultati ottenuti sono in accordo con quanto pianificato, e se quanto predisposto viene attuato efficacemente e risulta idoneo per conseguire gli obiettivi.

Nota : La verifica ispettiva della qualità riguarda essenzialmente, ma non solo, il Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente o le sue parti, i processi operativi, i prodotti o i servizi, si può parlare pertanto di verifica ispettiva del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente.

Le verifiche ispettive della Qualità Sicurezza e Ambiente vengono effettuate da personale che non ha diretta responsabilità nei settori esaminati, preferibilmente in cooperazione col personale ad essi addetto.

Uno degli scopi della verifica ispettiva è quello di considerare l'opportunità di miglioramenti o di azioni correttive. Tale verifica non va confusa con le attività di sorveglianza o di controllo e collaudo effettuate al solo scopo di controllare un processo operativo o di accettare un prodotto.

- Azione correttiva: provvedimento adottato per correggere condizioni pregiudizievoli per la Qualità Sicurezza e Ambiente, onde precluderne la ripetizione

Condizioni pregiudizievoli per la Qualità Sicurezza e Ambiente possono essere evidenziate da guasti, malfunzionamenti, deficienze, carenze, non conformità, analisi di tendenze, incidenze.

Le Azioni Correttive non vanno per altro confuse con le attività relative alla risoluzione di una "non conformità"; le Azioni Correttive si riferiscono invece a quanto necessario per correggere "un sistema"; in quanto questo, se non corretto, può provocare ulteriori non conformità.

- Caratteristica: qualsiasi proprietà che può servire a differenziare qualitativamente o quantitativamente gli elementi di un dato insieme.
- Cliente: destinatario del Servizio
- Committente: funzione interna o esterna che richiede un servizio o attività

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**



- Contratto: accordo scritto e relativi documenti contrattuali concordati e legalmente vincolanti fra il cliente ed il fornitore, che specificano le prescrizioni e le condizioni che devono osservare per il completamento positivo della fornitura.
- Controllo della qualità: le tecniche e le attività a carattere operativo messe in atto per soddisfare i requisiti di qualità.
- Dichiarazione di conformità: documento con il quale la società dichiara la conformità del prodotto oppure del servizio, a quanto richiesto dai documenti tecnici e/o contrattuali.
- Difetto: non osservanza dei requisiti in relazione all'impiego previsto.
- Disegni di progetto: Disegni complessivi nei quali sia possibile vedere la funzionalità degli impianti e le caratteristiche operative delle scelte fatte.
- Datore di lavoro: soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o comunque che abbia la responsabilità dell'impresa ovvero dello stabilimento.
- Delegato Datore di lavoro: agisce per delega per conto del Datore di lavoro nella gestione degli aspetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro.
- Direzione: massimo organo operativo societario. Si identifica con l'Alta Direzione o Datore di lavoro OHSAS 18001 e ISO 14001.
- Evento accidentale: evento che ha originato un incidente (infortunio) o che, potenzialmente, avrebbe potuto causarlo. All'interno della definizione si considerano gli eventi accidentali che non hanno causato infortunio come mancati incidenti.
- Gestione qualità, sicurezza e ambiente: insieme delle azioni pianificate e sistematiche necessarie a dare l'adeguata garanzia che un prodotto/servizio soddisfi determinati requisiti di qualità, sicurezza e ambiente.
- Identificazione del pericolo: processo attraverso il quale vengono individuati in maniera sistematica i fattori di pericolo presenti in una determinata realtà lavorativa e le loro reciproche interazioni, in riferimento a specifici aspetti di sicurezza.
- Impatto ambientale: qualsiasi modifica causata all'ambiente, sia in positivo che in negativo, interamente o parzialmente risultante da attività, prodotti o servizi dell'organizzazione.
- Infortunio: evento che può essere causa di morte, di pregiudizio alla salute, di ferite o altro alla persona.
- Lavoratore: persona che presta il proprio servizio alle dipendenze di un datore di lavoro.
- Ispezione: forma di verifica per riscontrare la conformità di un Prodotto, di un Servizio o di un'attività alle prescrizioni specificate mediante analisi esami o misure
- Lista di riscontro (Check List): descrizione documentata delle caratteristiche e/o dei criteri che devono essere verificati o valutati per conformità durante l'esecuzione delle Verifica Ispettiva
- Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente: è la raccolta organizzata ed aggiornata delle procedure che regolano l'istituzione, la gestione ed il funzionamento del sistema qualità della società, i rapporti con i fornitori ed i clienti, in materia di qualità e gestione qualità,

sicurezza e ambiente.

- Medico competente (MC): medico in possesso di titolo in conformità all'art. 38, D.Lgs. 81/2008, nominato dal Datore di lavoro per la gestione della sorveglianza sanitaria del personale.
- Non conformità: non soddisfacimento dei requisiti specificati.
  - Nota 1 La definizione riguarda lo scostamento o l'assenza di una o più caratteristiche di qualità, o di elementi del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente, rispetto ai requisiti specificati.
  - Nota 2 La differenza essenziale tra non conformità e difetto sta nel fatto che i requisiti specificati possono differire da quelli necessari all'impiego previsto.
- Norma: documento prodotto mediante consenso ed approvato da un organismo riconosciuto che fornisce, per usi comuni e ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche relative a determinare attività e loro risultati, al fine di ottenere il migliore ordine in un determinato contesto
- Pericolo: fonte o situazione potenzialmente capace di produrre danni interni di infortuni o malattia, danni materiali o ambientali, o una combinazione di questi.
- Piano di emergenza e di evacuazione: è il documento che contiene le procedure da seguire in caso di emergenze.
- Prestazioni Ambientali: Risultati misurabili del sistema di gestione ambientale, legati al controllo, da parte dell'organizzazione, degli aspetti basati su micro e macro-obiettivi e politica ambientale.
- Prevenzione: complesso delle disposizioni, misure adottate o previste, in tutte le fasi dell'attività lavorativa, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno.
- Piano della qualità: documento che precisa le modalità operative, le risorse e le sequenze di attività che influenzano la qualità di prodotti, servizi, contratti o progetti.
  - I Piani della qualità dovrebbero definire:
    - Gli obiettivi della qualità da conseguire;
    - La specifica attribuzione di responsabilità ed autorità per le varie fasi del progetto;
    - Le particolari procedure, modalità ed istruzioni di lavoro da applicare;
    - Adeguati programmi per esami, prove e verifiche da eseguire nelle diverse fasi;
    - Modalità da seguire per revisioni e modifiche al piano durante l'esecuzione;
    - Altre misure necessarie a conseguire gli obiettivi prefissati.
- Note : Da UNI EN 9004
- Politica della qualità, sicurezza e ambiente: gli obiettivi e gli indirizzi generali di una organizzazione per quanto riguarda la qualità, espressi in modo formale dall'alta Direzione.
- Piano Audit interno: documento che identifica l'estensione dell'Audit, il personale addetto all'Audit, le aree da sottoporre a verifica, il programma temporale e le procedure che devono essere impiegate.
- Procedura: è un documento che applica le direttive alla realtà aziendale in modo operativo.
- Progetto: insieme di informazioni, disegni, operazioni, che concorrono a definire gli elementi per realizzare il lavoro o l'impianto da ottenere.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza: persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori, per quanto concerne gli aspetti della salute e sicurezza durante il lavoro.
- Responsabile del SPP (RSPP): persona designata dal Datore di lavoro in possesso di attitudini e capacità adeguate
- Rischio: combinazione di probabilità e gravità che un certo evento pericoloso abbia luogo.
- Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP): insieme delle persone, sistemi e mezzi esterni o interni all'azienda finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali nell'azienda, ovvero unità produttiva”
- Responsabilità: condizione di chi ha un compito cui deve rendere conto.
- Qualità: l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite.

Nota 1 In un contesto contrattuale le esigenze sono specificate, mentre in altri contesti le esigenze implicite dovrebbero essere identificate o definite.

Nota 2 Il termine qualità non viene usato per esprimere un livello di merito in senso comparativo, ne viene utilizzato in senso quantitativo per valutazioni tecniche. In questi casi devono essere aggiunti altri termini qualitativi, per esempio si possono usare le espressioni:

- a) qualità relativa, quando i prodotti o i servizi sono classificati secondo una graduatoria di merito o livello comparativo;
  - b) livello di qualità o misura di qualità, quando vengono effettuate precise valutazioni tecniche in senso quantitativo.
- Riesame del Sistema Qualità, Sicurezza e Ambiente: valutazione formale, da parte dell'alta Direzione, dello stato del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente e della sua adeguatezza, in relazione alla politica per la qualità sicurezza e ambiente e ad eventuali nuovi obiettivi derivanti dal mutamento delle condizioni.
  - Rintracciabilità: capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo e l'ubicazione di un oggetto o di una attività (o di oggetti ed attività analoghi), mediante identificazione documentata e predisposta.
  - Servizio: risultati di attività svolte o da Svolgere per soddisfare le esigenze di un Cliente.
  - Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente: la struttura organizzativa, le responsabilità, le procedure, i procedimenti e le risorse messi in atto per la conduzione aziendale per la qualità sicurezza e ambiente.
  - Sorveglianza della qualità sicurezza e ambiente: verifica e controllo continuo dello stato di procedure, metodi, condizioni, processi, prodotti e servizi, esame di verbali e certificati a fronte di documenti di riferimento prestabiliti, in modo da assicurare il soddisfacimento dei requisiti fissati.

Nota: La sorveglianza della qualità può essere effettuata da e per conto del committente, per assicurare il soddisfacimento dei requisiti contrattuali.

La sorveglianza può, in certi casi, tenere conto di fattori che col tempo possono produrre deterioramento o degradazione.

Per essere efficace, l'assicurazione o gestione della qualità richiede di regola una valutazione continua dei fattori

che influenzano l'adeguatezza della progettazione (e/o delle specifiche) rispetto agli impieghi previsti, e richiede inoltre controlli e verifiche nelle fasi di produzione, installazione e collaudo. Nell'ambito di una organizzazione, l'assicurazione o gestione della qualità costituisce uno strumento di gestione aziendale. Nell'ambito contrattuale, essa serve anche a determinare fiducia nei confronti del fornitore.

- Valutazione del rischio: processo attraverso il quale si caratterizzano quantitativamente le due componenti del rischio ovvero frequenza di accadimento ed entità del danno conseguente.
- Varianti tecniche: soluzioni operative o costruttive diverse da quelle precedentemente definite.

### **3.2 Sigle ed abbreviazioni**

Nella documentazione del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente possono essere utilizzate le seguenti sigle ed abbreviazioni:

CdA	=	Consiglio di Amministrazione
DaL	=	Datore di Lavoro
DG	=	Direzione Generale
RAQ	=	Responsabile Qualità
DT	=	Direzione Tecnica
Rdp	=	Responsabile Unico Procedimento
CP	=	Coordinatore di Progetto
P	=	Progettista
RDL	=	Responsabile Ufficio Direzione Lavori
DL	=	Direzione Lavori
RM	=	Responsabile Manutenzione
Tec	=	Tecnico
Sg	=	Segreteria manutenzione
Mod	=	Modello
SQSA	=	Sistema di Gestione per la Qualità, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente
RDC	=	Reclamo del Cliente
RNC	=	Rapporto di Non Conformità
DVR	=	Documento di Valutazione dei Rischi
DUVRI	=	Documento di Valutazione dei Rischi Interferenti
MC	=	Medico Competente
MQSA	=	Manuale Qualità Sicurezza Ambiente
PS	=	Procedura Sicurezza
PQ	=	Procedura Qualità
PA	=	Procedura Ambiente
RLS	=	Rappresentante Sicurezza dei Lavoratori

RSP= Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione  
RSGS= Responsabile Sistema Gestione Sicurezza sul Lavoro

## **4 Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente**

### **4.1 Requisiti generali**

ATER ha stabilito, istituito ed organizzato un Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente, documentato nel presente Manuale, in grado di gestire tutte le attività che influenzano la Qualità Sicurezza e Ambiente, in conformità:

- ai requisiti ed alle esigenze espressi dal Cliente,
- ai requisiti legali e regolamentari stabiliti per il settore in cui opera ATER,
- ai requisiti della norma di riferimento ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004
- alle necessità aziendali, ed in particolare alla Politica ed agli obiettivi per la Qualità Sicurezza e Ambiente.

Inoltre, l'Organizzazione:

- ha determinato i criteri ed i metodi necessari per assicurare che il funzionamento ed il controllo di tali processi siano efficaci,
- ha assicurato la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per supportare il funzionamento ed il monitoraggio di questi processi,
- monitora, misura ove applicabile, ed analizza i processi,
- effettua le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi.

Il SQSA aziendale qui di seguito descritto è il risultato delle linee stabilite dalla Direzione nonché Datore di Lavoro (in seguito DG) per ottenere mantenere e migliorare la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e delle parti interessate.

In particolare l'Ente ha deciso di mantenere attivo un SQSA coerente con gli obiettivi definiti nella politica che permetta di:

- introdurre e attuare sistemi di controllo per il miglioramento delle prestazioni;
- migliorare gli ambienti di lavoro;
- sostituire le materie prime dannose per l'uomo e l'ambiente con prodotti meno pericolosi;
- gestire la sicurezza in modo efficace;
- tenere sotto controllo i risultati aziendali in materia di sicurezza;
- garantire il rispetto degli adempimenti di legge;
- stabilire gli obiettivi e i traguardi, identificando le priorità;
- impostare programmi di gestione e di miglioramento in grado, attraverso la definizione di adeguate procedure, di attuare la politica e raggiungere gli obiettivi e i traguardi definiti;
- impostare le fasi di pianificazione, controllo, monitoraggio, azioni correttive, audit e riesame

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

per garantire che la politica sia rispettata e assicurare l'efficacia del Sistema di gestione;

- adeguare l'impostazione del proprio Sistema di gestione ai mutamenti che potranno verificarsi sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione.

L'Ente si pone, più in generale, l'obiettivo di migliorare continuamente il proprio SQSA che è parte integrante del Sistema di gestione generale dell'azienda, contiene la struttura organizzativa, le responsabilità, le modalità, i processi, le risorse necessarie per realizzare la politica per la salute e sicurezza sul lavoro, è adeguato alle attività svolte, alla dimensione aziendale, alla natura e alle dimensioni dei rischi presenti in azienda.

Per ottenere questi obiettivi, sono stati individuati i processi che regolano il funzionamento di ATER, la loro sequenza e interazioni.

La Direzione Generale ha individuato i seguenti processi per la Gestione del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente:

#### **N° 1 Processo Direzionale**

- gestione morosità e contenzioso
- gestione contratti e appalti
- controllo di gestione
- gestione delle delibere
- gestione risorse umane
- riesame della direzione
- piani di miglioramento
- miglioramento

#### **N° 2 Processo di Programmazione e Progettazione**

- programmazione
- progettazione

#### **N° 3 Processo di Direzione Lavori**

- direzione lavori

#### **N° 4 Processo Manutenzione**

- gestione della manutenzione

#### **N° 5 Processo di gestione del Patrimonio immobiliare**

- gestione del patrimonio dell'ATER

**N° 6 Processo di gestione amministrativa dell'immobile**

- gestione canoni e inquinato
- gestione ragioneria e cassa
- gestione amministrativa del personale

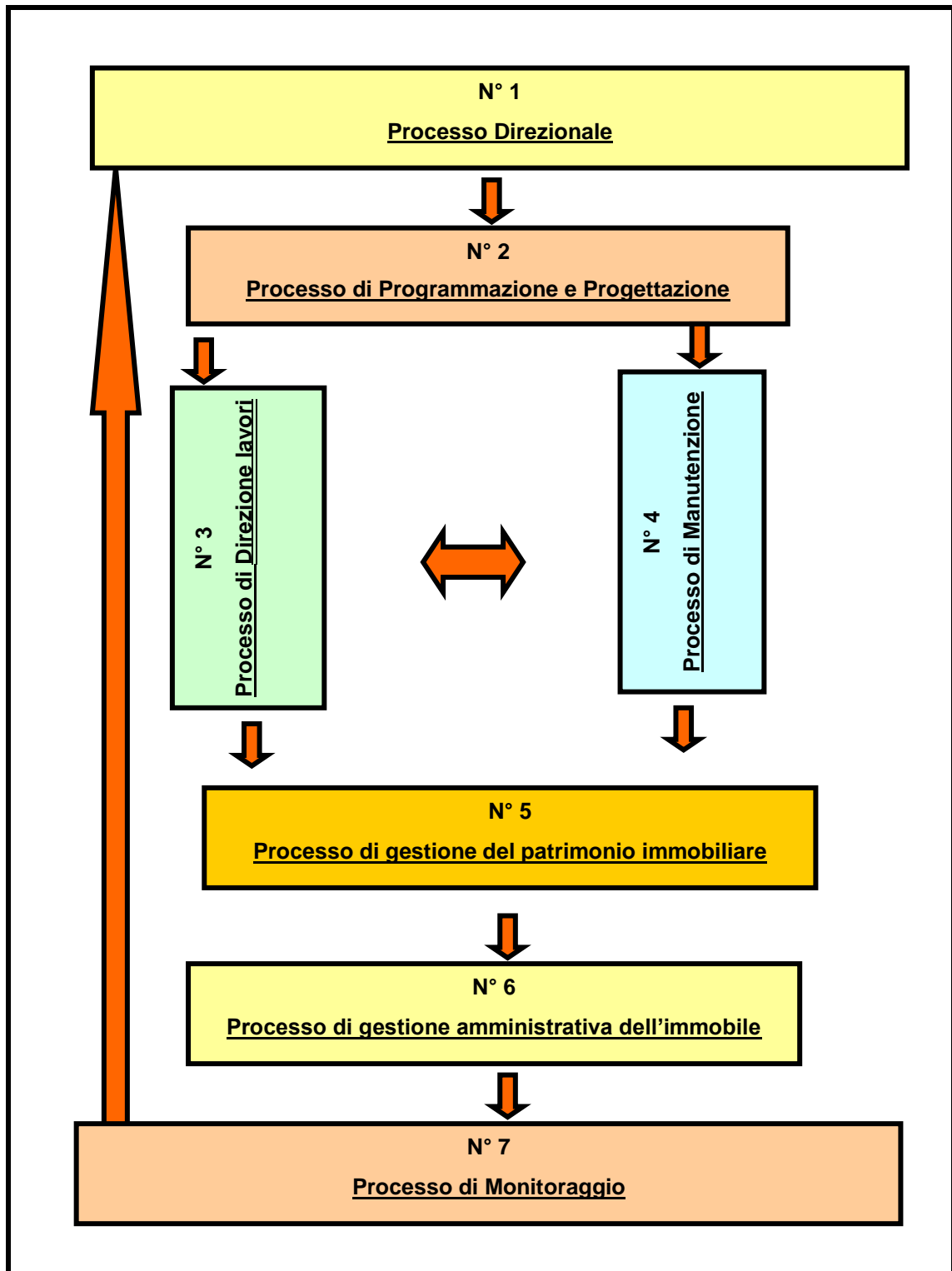
**N° 7 Processo di Monitoraggio**

- gestione della documentazione e dei dati informatici
- audit interni
- monitoraggio delle Non Conformità
- gestione e monitoraggio reclami
- controllo indicatori di processo
- miglioramento

Per i processi significativi sono state emesse delle Procedure documentate che spiegano le modalità di esecuzione e controllo dei processi stessi e le responsabilità delle varie Funzioni Aziendali coinvolte. Tali Procedure richiamano anche gli strumenti e i dati di registrazione atti a documentare le relative attività. Il seguente diagramma di flusso espone chiaramente le interazioni e le sequenze che legano tra loro i singoli processi.



**DIAGRAMMA DEI PROCESSI AZIENDALI**



## **N° 1 Processo Direzionale**

La definizione degli obiettivi di miglioramento, dei corrispondenti strumenti a disposizione per il loro conseguimento, nonché delle responsabilità e dei tempi assegnati viene documentata nei verbali delle riunioni di Riesame della Direzione dedicate a tale scopo.

In tal senso, quindi, in occasione di ogni Riesame vengono controllati e verificati i risultati ottenuti e l'effettiva efficacia degli stessi in corrispondenza a quanto programmato nel corso dei Riesami precedenti. La documentazione di tali controlli è riportata nei verbali delle Riunioni di Riesame che costituiscono, così, la raccolta di dati di registrazione a supporto dell'analisi e del monitoraggio dell'attività programmata di miglioramento dell'azienda.

Il processo in questione è, inoltre, caratterizzato dalla definizione e trattazione delle Azioni Preventive e di Miglioramento.

Responsabile del processo: Direzione Generale

**Dati di ingresso:** analisi dei dati provenienti dal Processo di Monitoraggio inclusi gli indicatori di processo, Riesame della Direzione e obiettivi qualità anno precedente, valutazione delle risorse, richiesta di addestramento e valutazione del personale.

**Dati in uscita:** Riesame della Direzione e Piano di Miglioramento, valutazione di nuovi indicatori di processo, programma e piani di addestramento.

Riferimento procedure: PQ 06 "Gestione della formazione"  
PS 6.0 "Formazione sulla sicurezza"  
PQSA 08 "Miglioramento"

All'interno del Processo Direzionale trovano ospitalità i seguenti sottoprocessi amministrativi e di controllo, quali:

**Gestione morosità e contenzioso:** l'ufficio si occupa del recupero crediti sotto l'aspetto amministrativo e giudiziario, con assistenza ai legali esterni, della gestione delle occupazioni di immobili senza titolo.

Responsabile del processo: Responsabile morosità

**Dati di ingresso:** Dati provenienti da gelim 8 inquilini morosi.

**Dati in uscita:** Diffide di pagamento ed azioni giudiziarie per morosità o occupazioni senza titolo.

Riferimento procedure: PQ 14 "Gestione della morosità e contenzioso"

**Gestione contratti e appalti:** l'ufficio si occupa della gestione degli appalti e delle aste, oltre al servizio legale interno e aggiornamento legislativo. Inoltre si occupa della predisposizione dei bandi di gara (pubblico incanto – trattativa privata) sia per la realizzazione delle opere che per la direzione lavori. Predisporre gli elenchi dei professionisti e delle ditte di fiducia, mantiene aggiornati gli stessi sulla base delle informazioni pervenute dal processo di progettazione, manutenzione e direzione lavori.

Responsabile del processo: Responsabile contratti e appalti

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

<b>Dati di ingresso:</b>	Gazzetta ufficiale e B.U.R. Regione Veneto, valutazione sulla qualità delle forniture provenienti dagli uffici collegati, idoneità professionali, DURC.
<b>Dati in uscita:</b>	Bandi di gara appalto lavori, aste ed avvisi di vendita alloggi, Documento Unico Valutazione Rischi Interferenziali.
Riferimento procedure:	PQ 10.1 "Pubblico incanto" PQ 10.2 "Trattativa privata" PS 7.0 "Coordinamento fornitori"

**Controllo di Gestione:** l'ufficio si occupa di monitorare le attività aziendali per evidenziare eventuali carenze della struttura e tendere al costante miglioramento sia dal punto di vista qualitativo che dal punto di vista quantitativo e di costo.

Inoltre il Responsabile Controllo di Gestione individuerà degli appositi indicatori per le opportune valutazioni circa le attività aziendali.

Responsabile del processo: Responsabile controllo di gestione

**Dati di ingresso:** report mensili attività e tempi

**Dati in uscita:** elaborazione produttività ed efficienza e analisi sugli indicatori individuati

Riferimento procedure: PQ 11 "Controllo di gestione"

**Gestione delibere:** l'ufficio si occupa della redazione e gestione del Verbale del Consiglio di Amministrazione dell'ATER.

Responsabile del processo: Direzione Generale

**Dati di ingresso:** proposta argomenti

**Dati in uscita:** verifica voti palesi e verbale del Consiglio di Amministrazione

Riferimento procedure: PQ 13 "Gestione delibere"

## **N° 2 Processo di Programmazione e Progettazione**

Programmazione: questo processo disciplina le modalità tecniche con cui vengono effettuate le scelte e le priorità da assegnare agli interventi da presentare al Cd Apre l'approvazione e l'inserimento nel programma triennale. Le principali attività sono: Analisi di fattibilità e priorità interventi, Valutazione carichi di lavoro ed assegnazione compiti per competenza, Predisposizione del piano di progetto.

Responsabile del processo: Dirigente Tecnico

**Dati di ingresso:** Documento di Programmazione Comunicazione di aree e/o fabbricati disponibili, Scheda fattibilità intervento e nomina coordinatore progetto.

**Dati in uscita:** Piano triennale degli interventi, Piano triennale degli interventi, Piano di Progetto

Riferimento procedure: PQ 01 "Programmazione e pianificazione della progettazione"

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

**Progettazione:** questo processo disciplina la fase di sviluppo, pianificazione e controllo della progettazione. Il processo è strutturato in modo tale da garantire il rispetto delle specifiche tecniche richieste dal committente. Le principali attività sono: Progettazione preliminare, Valutazione carichi di lavoro ed assegnazione compiti per competenza, Predisposizione del piano di progetto

**Responsabile del processo:** Dirigente Tecnico

**Dati di ingresso:** Progetto preliminare alla progettazione, Piano di Progetto, Scheda fattibilità intervento e nomina coordinatore progetto

**Dati in uscita:** Riesami della progettazione, verifiche della progettazione, progetto preliminare, definitivo e esecutivo, validazione della progettazione, Piano di Sicurezza e Coordinamento

Riferimento procedure: PQS 02 "Sviluppo e controllo della progettazione"

### **N° 3 Processo di Direzione lavori**

**Direzione lavori:** questo processo disciplina la fase di direzione e controllo durante l'esecuzione dell'opere. Il processo è strutturato in modo tale da garantire il rispetto delle specifiche tecniche richieste dal committente. Le principali attività sono: Sopralluogo intervento, Verifica POS e primi contatti con l'impresa, Dirigere, controllare e contabilizzare i lavori, Verifiche e collaudo interno, Accatastamenti, Consegna alloggi

**Responsabile del processo:** Responsabile Ufficio Direzione Lavori, Preposto

**Dati di ingresso:** Progetto esecutivo, nomina del DL, delibera di aggiudicazione lavori, Piano Sicurezza e Coordinamento

**Dati in uscita:** Sopralluoghi, verbale consegna lavori, Giornale di Cantiere, Cronoprogramma avanzamento lavori, Validazione intervento, Verbale ultimazione lavori, Abitabilità, Verbale di consegna

Riferimento procedure: PQS 03 "Direzione Lavori"

PS 2.0 "Gestione dei DPI"

### **N° 4 Processo Manutenzione**

**Servizio di manutenzione:** questo processo disciplina la fase di erogazione del servizio di manutenzione del patrimonio ATER. Il processo è strutturato in modo tale da garantire il rispetto delle specifiche contrattuali definite con il committente.

**Responsabile del processo:** Responsabile Manutenzione, Dirigente Sicurezza

**Dati di ingresso:** Segnalazione di guasto, Piano Operativo Sicurezza

**Dati in uscita:** Sopralluogo, verifiche dei lavori, Documento Unico Valutazione Rischi Interferenziali

Riferimento procedure: PQ 04 "Manutenzione"

PS 7.0 "Coordinamento fornitori"

PS 2.0 "Gestione dei DPI"

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

### **N° 5 Processo di gestione del Patrimonio immobiliare**

Il processo gestisce le modalità operative in base alle quali si sviluppano le attività di programmazione delle vendite di alloggi di proprietà dell'ATER e di gestione del patrimonio immobiliare dell'ATER.

Tale attività si applica a tutte le vendite gestite dall'Ufficio Patrimonio in base alla seguente normativa:

- Vendita ex legge 560/93
- Vendita ex legge 29/02 (non ancora in essere)

Responsabile del processo: Capo ufficio patrimonio

**Dati di ingresso:** proposte di vendita, verifiche interne e abusi edilizi

**Dati in uscita:** comunicazione di vendita, documentazione inerente alla vendita e cessione proprietà.

Riferimento procedure: PQ 09 "Patrimonio"

### **N° 6 Processo di gestione amministrativa dell'immobile**

All'interno di questo processo trovano ospitalità i seguenti sottoprocessi:

**Gestione canoni e inquilinato:** l'ufficio si occupa delle operazioni relative all'utenza ATER ed in particolare all'assegnazione degli alloggi, alla modifica dei canoni di locazione, alla registrazione degli incassi, all'estinzione del canone di locazione ed alla gestione dell'inquilinato.

Responsabile del processo: Responsabile Uffici canoni

**Dati di ingresso:** disponibilità nuove costruzioni, disponibilità alloggi Richiesta revisione canone

**Dati in uscita:** invito firma del contratto Richiesta volturazione contrattuale richiesta redditi inquilini Richiesta accertamenti Disdetta contratto di locazione riconsegna alloggio

Riferimento procedure: PQ 12 "Canoni e inquilinato"

**Gestione della ragioneria e cassa:** l'ufficio si occupa delle attività di gestione della fatturazione passiva dell'ATER, dall'arrivo della fattura al pagamento della stessa.

Responsabile del processo: Responsabile ufficio ragioneria

**Dati di ingresso:** fattura

**Dati in uscita:** autorizzazione alla liquidazione certificato di pagamento

Riferimento procedure: PQ 16 "Ragioneria"

**Gestione inquinato:** l'ufficio si occupa delle operazioni relative all'utenza ATER ed in particolare alla gestione dell'inquilinato (assemblee condominiali).

Responsabile del processo: Responsabile Uffici inquinato

**Dati di ingresso:** richiesta assemblea

**Dati in uscita:** verbale assemblea

Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta

Riferimento procedure: PQ 18 "Inquinato"

### **N° 7 Processo di Monitoraggio**

**Gestione documentazione:** questo processo disciplina le modalità di redazione, emissione e distribuzione dei documenti di definizione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente. Inoltre il processo garantisce che la gestione dei dati informatici sia sicura e che nell'eventualità di problematiche di varia natura le informazioni siano rapidamente riproducibili e riutilizzabili.

**Responsabile del processo:** Rappresentante della Direzione RAQ, Responsabile Sistema Gestione Sicurezza RSGS

**Dati d'ingresso:** sono costituiti dai requisiti della norma UNI EN ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001 e dalle regole interne all'organizzazione dell'azienda, oltre alla gestione di tutti i dati e registrazioni informatiche.

**Dati in uscita:** sono costituiti dalle procedure, dal Manuale e dalla modulistica a supporto dei dati di registrazione e di processo, sia cartacei che in particolar modo informatici.

Riferimento procedure: PQSA 05 "Gestione della documentazione"  
PQ 17 "Gestione dei dati informatici"  
PS 8.0 "Gestione prescrizioni legali"

**Audit interni:** questo processo disciplina le modalità di programmazione, esecuzione e documentazione delle attività di Audit interno della Qualità Sicurezza e Ambiente.

**Responsabile del processo:** Rappresentante della Direzione RAQ, Responsabile Sistema Gestione Sicurezza RSGS, Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione RSPP

**Dati d'ingresso:** sono costituiti da tutti i documenti di definizione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente, da tutti i dati di registrazione maturati dall'Organizzazione nel periodo precedente all'Audit nonché dai dati in uscita dell'Audit precedente.

**Dati in uscita:** sono costituiti dal Piano Annuale Audit interni e dai Rapporti di Audit.

Riferimento procedure: PQSA 07 "Monitoraggio del Sistema"

**Analisi dati e indicatori di processo:** questo processo è determinante per fornire alla Direzione Generale gli elementi fondamentali per poter effettuare una analisi di merito (quantitativa e qualitativa) sull'andamento dei principali processi che hanno influenza sulla qualità, sicurezza e ambiente.

**Responsabile del processo:** Rappresentante delle Direzione RAQ, Responsabile Sistema Gestione Sicurezza RSGS

**Dati d'ingresso:** i dati registrati dagli indicatori di processo, non conformità, reclami dei clienti, questionari di soddisfazione del cliente.

**Dati in uscita:** elaborazione ed analisi statistica dei risultati degli indicatori di processo.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

**Sorveglianza sanitaria:** questa attività è tesa al monitoraggio dello stato di salute dei lavoratori mediante un protocollo sanitario e periodiche visite mediche.

**Responsabile del processo:** Medico competente

**Dati d'ingresso:** Documento di Valutazione dei Rischi, sopralluogo aziendale

**Dati in uscita:** protocollo sanitario, visite periodiche, cartella sanitaria.

**Riferimento procedure:** PS 1.0 "Sorveglianza sanitaria"

Non tutti i processi definiti nel presente Manuale sono gestiti direttamente all'interno dell'Organizzazione, come anticipato al § 2.

Nello specifico la fase di progettazione ed esecuzione lavori vengono appaltate all'esterno. Le modalità con cui si dà evidenza ed esercita il controllo su tali fornitori particolari sono descritte relative procedure.

Nell'ambito di ogni processo, si sono stabilite le condizioni operative da rispettare, le risorse, le informazioni ed i dati necessari per assicurarne l'efficacia. Inoltre sono stati stabiliti i metodi ed i parametri rispetto ai quali valutare i processi in condizioni operative, in modo da stimare il conseguimento dei risultati previsti, nonché individuare ed attuare le opportunità di miglioramento.

Le varie componenti aziendali sono state responsabilizzate affinché il Sistema di Gestione per la Qualità venga costantemente applicato, tenuto aggiornato e migliorato, in modo che sia uno strumento dinamico di gestione delle attività e di miglioramento continuativo.

## 4.2 Requisiti relativi alla documentazione

Per l'attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente è stata predisposta una apposita documentazione, la cui estensione e grado di dettaglio sono stati stabiliti considerando la complessità dell'attività e la competenza del personale.

Gli indirizzi dell'Organizzazione e gli obiettivi da raggiungere vengono documentati in una Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente ed in obiettivi per la qualità Sicurezza e Ambiente.

L'Organizzazione aziendale viene documentata in un organigramma aziendale, che evidenzia la struttura e le relazioni tra le componenti aziendali, ed in mansionari che stabiliscono le responsabilità e le mansioni del personale.

Le attività da svolgere sono state documentate nei seguenti documenti:

- Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente: definisce lo scopo ed il campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità, l'organizzazione di ATER, i processi aventi influenza sulla qualità e le loro interazioni richiamando, per le modalità operative e le relative responsabilità, le procedure appositamente predisposte.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- Politica per la Qualità Sicurezza Ambiente.
- Documento di valutazione dei rischi: è il documento che risponde a quanto richiesto dalla legislazione vigente in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e dove si descrivono le modalità di individuazione dei pericoli e valutazione dei rischi richiesti dalla norma di riferimento.
- Piani di emergenze ed evacuazione.
- Procedure della Qualità Sicurezza e Ambiente e registrazioni: sono predisposte per ogni attività aziendale che influenza la qualità del prodotto fornito ed in particolare nei casi richiesti dalla norma di riferimento. Esse pianificano le attività e definiscono come devono essere svolte, controllate e documentate, stabiliscono le relative responsabilità e precisano i collegamenti tra le diverse funzioni aziendali. Esse vengono diffuse a tutte le funzioni aziendali interessate all'attuazione. Quando necessario per una migliore definizione ed esecuzione delle attività, le procedure richiamano i documenti necessari.
- Documenti di origine esterna, che l'Organizzazione ritiene necessari per la pianificazione e per il funzionamento del Sistema di gestione della qualità quali norme e leggi relative al settore di attività, Disegni e relazioni tecniche. Tali documenti di origine esterna sono identificati e la loro distribuzione controllata.

Per garantire la pianificazione, l'operatività ed il controllo dei processi, sono stati individuati documenti specifici da utilizzare e/o emettere ed il loro formato. La loro gestione è definita nelle procedure nelle quali sono richiamati:

- Modulistica: viene utilizzata per raccogliere i dati in maniera organica;
- Documenti di Registrazione della Qualità Sicurezza e Ambiente: vengono emessi per dare evidenza della conformità a requisiti specifici e della effettiva operatività ed efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente.
- La documentazione necessaria per rispondere a requisiti di legge (manuali d'uso e manutenzione, istruzioni ecc.).

La natura e l'estensione di tale documentazione ha l'obiettivo di soddisfare i requisiti cogenti applicabili, i requisiti contrattuali, i requisiti normativi, i requisiti e le aspettative delle parti interessate.

### **Gestione dei documenti**

La documentazione di ATER che sostiene e regola il funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente viene tenuta sotto controllo per garantirne l'adeguatezza, l'aggiornamento e la disponibilità. Le modalità operative di gestione, comprese le responsabilità relative alle varie fasi, sono stabilite in apposite procedure.

I documenti possono essere in formato cartaceo o elettronico. Per prevenire la perdita di dati elettronici vengono effettuate operazioni regolari di backup e attivate procedure di ripristino dati

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**



per verificare l'effettivo salvataggio degli stessi e la loro rapida riutilizzazione.

Prima di essere resi disponibili all'utilizzazione, i documenti di origine interna vengono verificati dal punto di vista del soddisfacimento dei requisiti della norma di riferimento e delle esigenze dell'azienda e dei clienti dopodiché essi vengono approvati per autorizzarne l'uso.

I documenti vengono riesaminati periodicamente e vengono aggiornati e riapprovati quando necessario per soddisfare esigenze interne all'Organizzazione o esterne.

Per garantire che gli utilizzatori abbiano a disposizione i documenti ed i dati aggiornati, sono stati stabiliti:

- un sistema di codifica, per cui ogni documento è identificato univocamente da un codice o nome ed un indice o data di revisione aggiornati in caso di modifica;
- apposito elenco dei documenti predisposti per individuare i documenti applicabili ed il loro stato di revisione, costantemente aggiornato e facente riferimento alla codifica degli stessi;
- un sistema di archiviazione, che consente la pronta disponibilità e rintracciabilità dei documenti aggiornati;
- un sistema di distribuzione, che rende effettivamente operative e disponibili le versioni appropriate dei documenti nei luoghi di utilizzazione, con registrazione dei destinatari e ritiro dei documenti non più in uso;
- modalità di identificazione dei documenti superati non più in uso conservati per motivi di storico, in modo da evitare un utilizzo non pertinente;
- modalità di gestione dei documenti di origine esterna in modo da assicurare la disponibilità dei dati, aggiornati dagli enti emittenti.

### **Gestione dei Documenti di Registrazione della Qualità Sicurezza e Ambiente**

Le registrazioni della qualità sono rappresentate da documenti prodotti durante le attività di:

- Riesame da parte della Direzione,
- Gestione della competenza e dell'addestramento del personale,
- Riesame dei requisiti relativi al prodotto,
- Gestione della progettazione,
- Valutazione dei fornitori,
- Audit interni,
- Misurazioni e monitoraggio dei prodotti,
- Gestione dei prodotti non conformi,
- Gestione delle azioni correttive e preventive,
- Identificazione e valutazione dei rischi,
- Riunioni periodiche sulla sicurezza,
- Nomina di MC e RSPP,

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- Registrazione degli infortuni.

Le modalità di elaborazione e di gestione dei documenti, in particolare per l'identificazione, l'archiviazione e la conservazione, sono definite nelle procedure in cui sono richiamati ed in un apposito Elenco.

Le norme e le leggi di interesse aziendale sono gestite e distribuite tramite sistema informatico.

L'organizzazione garantisce l'aggiornamento e le comunicazioni relativamente alle informazioni sulla normativa cogente e sulle prescrizioni applicabili al personale e alle altre parti interessate.

#### **Verifica della conformità legislativa**

Le attività di verifica della conformità legislativa sono svolte sulla base dell'elenco delle prescrizioni legali aggiornate e considerano le scadenze delle verifiche periodiche e ogni altro adempimento di legge legato a una determinata frequenza. Il Piano di monitoraggio elenca le verifiche svolte e rimanda alle relative registrazioni.

Gli adempimenti di legge non aventi una determinata scadenza o frequenza, sono verificati nella loro attuazione ed efficacia con continuità mediante l'azione di sorveglianza svolta dai Preposti e da specifiche ispezioni svolte da RSPP.

#### **Gestione della privacy**

ATER è consapevole che i dati e le informazioni da esso trattati e gestiti sono particolarmente sensibili e personali e pertanto si è dotato di un sistema di gestione dei dati rispettoso di quanto prevede il D.lgs 196/2003.

Il personale che opera presso e per ATER è adeguatamente informato sulle modalità di comportamento e trattamento dei dati sensibili e personali.

Riferimenti

Procedura PQ 05 "Gestione della documentazione" – PQ 17 "Gestione dei dati informatici" – PS 8.0 "Gestione delle prescrizioni legali"

## **5 Responsabilità della Direzione**

### **5.1 Impegno della Direzione**

Sviluppare e migliorare il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente e garantire la Qualità del servizio e del prodotto, la sicurezza dei lavoratori nella produzione dello stesso e l'attenzione all'ambiente rappresentano un impegno costante del vertice aziendale.

La Direzione definisce le direttive aziendali ed è responsabile della pianificazione aziendale, al  
**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

fine di garantire i migliori risultati tecnici, qualitativi ed economici. In particolare:

- stabilisce la Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente e gli obiettivi da raggiungere,
- coinvolge l'Organizzazione nel perseguimento di quanto stabilito nella Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente e degli obiettivi, segnalando l'importanza di ottemperare a quanto promesso al cliente ed a quelli legali,
- definisce l'Organizzazione aziendale con la quale perseguire gli obiettivi definiti e le relative responsabilità, promuovendo un'integrazione ed un coordinamento di tutte le attività,
- valuta le necessità ed i requisiti delle risorse e ne assicura la disponibilità, promuovendo le necessarie azioni affinché siano adeguate alle attività aziendali,
- predispone un apposito programma ambientale nel quale vengono definite le priorità d'azione al fine di migliorare le prestazioni ambientali,
- effettua il Riesame del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente per verificarne l'adeguatezza e l'efficacia,
- approva il Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente.

Nel caso in cui le azioni pianificate nel programma ambientale non siano state in grado di raggiungere gli obiettivi e i traguardi fissati, la Direzione, se del caso, altre funzioni interessate - analizza motivi e cause dell'inadeguatezza delle azioni pianificate o mancata applicazione delle stesse e laddove necessario:

- pianifica nuove azioni da intraprendere;
- modifica eventualmente traguardi, tempi di realizzazione, responsabilità o obiettivi.

Il Programma di Gestione Ambientale riporta:

- obiettivi e traguardi ambientali;
- attività da svolgersi per il raggiungimento degli stessi;
- funzioni responsabili delle varie attività;
- tempi previsti per il completamento delle varie attività.

Obiettivi e traguardi sono fissati considerando le priorità emerse in sede di valutazione degli impatti.

La Procedura definisce le modalità operative con cui l'azienda identifica gli obiettivi ambientali e predispone il programma per il loro raggiungimento.

**Riferimento:**

PA "Gestione programma ambientale"

## **5.2 Orientamento al cliente**

Per raggiungere la soddisfazione del Cliente, prima di avviare le attività operative ATER identifica, analizza e definisce le sue specifiche richieste, esigenze ed aspettative in termini di prodotto fornito, le integra con gli eventuali requisiti legali, e le traduce in requisiti interni per l'Organizzazione. A questo scopo è data la possibilità al cliente di manifestare le critiche o i disservizi mediante l'utilizzo di apposite schede di rilevazione dei reclami e la proposta di eventuali suggerimenti o miglioramenti da apportare al servizio. Tale modalità è stata adeguatamente diffusa, con vari mezzi di informazione, a tutta l'utenza. Inoltre viene effettuato un monitoraggio della soddisfazione del cliente e delle sue aspettative, in modo da individuare le opportunità di miglioramento ed accrescere la sua soddisfazione. Le componenti aziendali coinvolte vengono sensibilizzate circa l'importanza di ottemperare ai requisiti del cliente. Le modalità operative sono definite ai §§ 7.2 e 8.2.

## **5.3 Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente**

La Direzione aziendale stabilisce, adotta e diffonde ad ogni livello della sua Organizzazione una Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente, formalizzandola in un apposito documento.

Il principio ispiratore della Politica è l'impegno di ATER a fornire prodotti e servizi tali da rivelarsi nel tempo completamente soddisfacenti per i Clienti, imponendo sul mercato la propria immagine come sinonimo di efficienza, affidabilità, qualità, sicurezza sul lavoro e al rispetto della legislazione e alla tutela dell'ambiente in un'ottica di continuo miglioramento delle prestazioni ambientali.

Tale fine è da ottenersi attraverso uno sforzo di miglioramento continuo sia del personale, sia dell'Organizzazione, sia dei processi, in modo da soddisfare contemporaneamente i seguenti fattori:

- L'apprezzamento dei Clienti.
- La collaborazione dei Fornitori/collaboratori (aziende e progettisti).
- La redditività dell'Azienda.
- La sicurezza e la competenza del personale.

Nello specifico il contenuto della politica per la sicurezza definisce l'impegno che DG intende impostare verso il miglioramento dell'organizzazione e delle sue attività nei confronti della sicurezza.

DG ha definito e assicurando che:

- sia appropriata alla "missione" dell'azienda;
- comprenda l'impegno in tema di salute e sicurezza dei lavoratori, al soddisfacimento dei requisiti, al miglioramento continuo e alla prevenzione;

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- preveda la definizione di specifici obiettivi per la sicurezza, coerenti con la politica e soggetti a misurazione e riesame;
- sia diffusa e compresa da tutti i collaboratori dell'azienda.

La politica, riportata in un'apposita lettera firmata dalla DG, è stata diffusa a tutta l'azienda:

- esposta all'interno dei locali per permetterne la visione anche ai visitatori;
- visibile in rete attraverso il sistema informatico;
- illustrata durante incontri/addestramenti per garantire la completa comprensione.

Essa si sviluppa secondo i seguenti punti:

- garantire il rispetto della legislazione vigente in materia di salute e sicurezza dei lavoratori;
- migliorare l'efficacia del Sistema Gestione Sicurezza tramite un sistema di verifiche;
- fissare degli obiettivi misurabili, coerenti con gli obiettivi generali della politica, che consentano di monitorare e migliorare continuamente i processi, le metodologie di lavoro e i livelli di servizio;
- garantire un impiego ottimale delle risorse umane attraverso la responsabilizzazione individuale, la valorizzazione e lo sviluppo delle singole capacità.

La Politica viene riesaminata periodicamente e se necessario aggiornato il connesso Piano di Miglioramento e Programma Ambientale, in occasione dei riesami della direzione, per valutarne la continua adeguatezza alle esigenze interne ed esterne.

La Politica e il relativo Piano di Miglioramento e Programma Ambientale vengono resi disponibili a tutte le parti interessate. In particolare, essi vengono diffusi internamente a tutti i livelli esponendoli in punti di rilievo all'interno dell'azienda.

## **5.4 Pianificazione**

### **Obiettivi per la qualità Sicurezza e Ambiente**

La Direzione aziendale stabilisce e diffonde, coerentemente con i principi enunciati nella Politica per la Qualità Sicurezza e Ambiente, degli obiettivi misurabili per le funzioni aziendali, in modo da costituire il collegamento tra la Politica e le attività. Il principio base è quello di puntare al miglioramento continuativo delle prestazioni nei vari processi aziendali, con la garanzia del rispetto dei requisiti stabiliti per il prodotto. Per valutare il raggiungimento degli obiettivi e gli effettivi miglioramenti derivanti dall'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente, la Direzione stabilisce degli indici di raffronto che vengono formalizzati nel Piano di Miglioramento e Programma Ambientale e riesaminati in occasione del Riesame della Direzione.

L'Ente coerentemente con la propria Politica per la Sicurezza sul lavoro e l'Ambiente definisce gli obiettivi e traguardi considerando:

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- conformità legislativa e rispetto a eventuali regolamenti sottoscritti;
- risultati della valutazione dei rischi;
- risultati della valutazione degli impatti ambientali;
- risultati del riesame della direzione;
- opportunità tecnologiche, la disponibilità di risorse finanziarie e operative;
- punti di vista delle parti interessate, impegno verso azioni di miglioramento;
- valutazione tecnico-economica delle possibili alternative di intervento.

Per ogni obiettivo definito, sono identificati, ove possibile, degli indicatori di prestazione misurabili. Questi indicatori rappresentano lo strumento attraverso cui l'azienda valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi nel tempo.

La definizione degli obiettivi avviene per tutti i livelli, le funzioni o i reparti aziendali considerati rilevanti ai fini dell'ottenimento dei risultati.

Gli obiettivi, per ogni funzione avente responsabilità in materia di sicurezza, sono stabiliti in occasione del Riesame della Direzione, in funzione delle strategie aziendali, e comunicati agli interessati attraverso la distribuzione dei programmi.

Per raggiungere gli obiettivi, l'Ente stabilisce e mantiene programmi di gestione e di miglioramento che specificano le azioni da intraprendere e assegnano le responsabilità ai diversi livelli della struttura organizzativa aziendale, definendo, nel contempo, i tempi previsti e le risorse coinvolte.

I programmi vengono rivisti a intervalli pianificati e a fronte di sviluppi, attività, prodotti o servizi nuovi o modificati, affinché venga garantita la corretta applicazione del SQSA.

I programmi sono discussi in sede di riesame della direzione.

### **Pianificazione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente**

L'attività di ATER si svolge secondo processi per i quali si applica quanto pianificato e documentato nel presente Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente, nelle procedure e, quando necessario, nei piani di commessa appositamente predisposti per tenere conto delle specificità legate alle singole commesse, sia per gli aspetti gestionali che per quelli operativi.

Nello stabilire la pianificazione per la qualità, si è tenuto conto dei requisiti interni ed esterni, della legislazione vigente, delle esigenze del mercato e dei clienti, della necessità di integrazione con i fornitori, dell'esperienza maturata nel settore, e della necessità di migliorare continuamente sia nella gestione delle attività che nei risultati. Come risultato di tale attività si sono individuati i processi, le attività, le risorse necessarie, le misurazioni da attuare per valutare i risultati ed innescare i processi di miglioramento.

Poiché il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente è uno strumento dinamico di

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

gestione delle attività e di miglioramento continuativo, quando scaturiscono da esigenze interne di miglioramento o esterne nuovi requisiti è responsabilità del vertice aziendale provvedere ad esaminarli ed a verificare la necessità di procedere a:

- definizione di nuovi processi o modifica dei processi esistenti,
- aggiornamento della documentazione prescrittiva e di registrazione del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente,
- addestramento del personale,
- adeguamento delle risorse tecniche, di processo e di controllo.

L'efficacia delle azioni attuate viene verificata tramite appositi Audit interni e/o Riesami della direzione.

La pianificazione del Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro parte dall'identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi le cui modalità operative sono riportate all'interno del DVR, documento che risponde alla normativa cogente in relazione alla salute e sicurezza dei lavoratori.

Nel DVR sono definiti i criteri e le modalità per la continua identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi significativi, diretti e indiretti, legati ad attività, prodotti, servizi, attrezzature fornite sia dall'azienda che da terzi.

Il Datore di lavoro, con la collaborazione del RSPP, identifica i fattori di pericolo presenti nelle attività svolte dall'azienda e provvede, sulla base di criteri definiti, alla valutazione dei rischi, formalizzandolo nel DVR, per ogni processo aziendale identificato, suddiviso quando opportuno in attività e fasi, ogni situazione potenzialmente fonte di pericolo per tutti i Lavoratori, le imprese esterne, i visitatori e ogni altra parte interessata. Tali fonti di pericolo sono esaminate in situazioni normali e di emergenza (comprendenti anche le non routinarie prevedibili). A ogni rischio sono associate le misure di prevenzione e protezione, le modalità per il monitoraggio della loro applicazione ed efficacia, le eventuali misure di miglioramento nel rispetto delle prescrizioni legali applicabili.

RSPP verificherà secondo le scadenze riportate l'applicazione delle misure di miglioramento e informerà dei risultati DG per le eventuali azioni da intraprendere, coinvolgendo le funzioni responsabili.

Gli obiettivi, gli eventuali traguardi intermedi e ogni modifica intervenuta, derivante dall'attività di monitoraggio, audit e controlli operativi decisi in sede di riesame del SQSA e in seguito a modifiche della legislazione vigente, implicano l'eventuale necessità di aggiornare il DVR, introducendo nuove valutazioni o modificando quelle presenti.

### **Aspetti ambientali**

La responsabilità dell'individuazione degli aspetti ambientali significativi per la realtà di ATER e della conduzione dell'Analisi Ambientale è della Direzione che si avvale di risorse interne ed

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

eventualmente esterne idonee all'effettuazione di tali attività.

L'esame e la valutazione degli aspetti e impatti ambientali dei processi caratteristici sono stati individuati con un'accurata Analisi Ambientale. Il documento prodotto a seguito di questa attività rappresenta il punto di partenza per la pianificazione iniziale e annuale ripianificazione del Sistema.

L'Analisi Ambientale si è articolata nelle seguenti fasi:

- identificazione della normativa applicabile;
- verifica di applicazione della normativa identificata,
- analisi dei processi con identificazione degli input di materiale, risorse strumentali impiegate per le attività, relativi output di rifiuti e classificazione degli stessi,
- bilancio dei consumi idrici ed energetici, ecc...;
- identificazione degli aspetti ambientali e determinazione degli aspetti che hanno o possono avere significativo impatto sull'ambiente,
- valutazione dei rischi di impatto ambientale collegati alle attività/processi aziendali e a relativi eventi anomali/eccezionali,

A seguito della conclusione delle fasi dell'Analisi Ambientale, e in particolare riferimento alle conclusioni della fase di determinazioni degli aspetti ambientali e relativi impatti in condizioni di normale operatività, come pure di eventi anomalie eccezionali, sono stati definiti gli obiettivi iniziali del Programma Ambientale.

Per le modalità di determinazione di obiettivi/traguardi e relativo programma per la loro attuazione, si rimanda al § 5.1 del presente Manuale.

L'aggiornamento dei risultati dell'Analisi Ambientale e la verifica di attualità e validità degli aspetti e degli impatti ambientali deve essere effettuata dalla Direzione almeno nei seguenti casi:

- prima di ogni riesame da parte della direzione,
- in occasione di modifiche al flusso dei processi aziendali, o introduzione di nuovi processi aziendali, che generano aspetti ambientali significativi ,
- in occasione di cambiamenti dei vincoli legislativi e regolamentari e di altre variazioni richieste dalle parti interessate.

**Riferimento:**

PA "Valutazione aspetti e impatti ambientali"



## **5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione**

### **Responsabilità ed autorità**

Garantire la qualità del prodotto e del servizio fornito nel rispetto della legislazione vigente e nel continuo miglioramento ambientale, rappresenta un impegno che coinvolge tutti i livelli dell'Organizzazione, e che richiede l'integrazione ed il coordinamento efficiente ed orientato agli obiettivi di tutte le componenti aziendali.

La Direzione ha definito le responsabilità, l'autorità ed i rapporti di tutte le componenti Aziendali che influenzano direttamente o indirettamente la qualità, formalizzandolo tramite:

- un organigramma aziendale per funzioni, che schematizza la struttura organizzativa,
- procedure che definiscono le relazioni operative tra i processi e tra le funzioni.

DG ha individuato e reso disponibili all'interno della propria organizzazione tutte le risorse, intese come risorse umane, finanziarie, tecnologiche, necessarie per attuare, mantenere attivo e migliorare in modo continuativo il proprio SQSA.

DG consapevole del ruolo primario assunto dal personale è fortemente impegnata nella promozione di attività di coinvolgimento e di crescita professionale dello stesso.

Lo scopo è di avere disponibile personale:

- consapevole del proprio ruolo;
- consapevole dell'importanza della conformità al sistema di gestione sicurezza;
- consapevole delle conseguenze reali o potenziali derivanti dal miglioramento o da deviazioni rispetto le procedure specificate;
- competente e preparato alle risposte in caso di emergenza sulla base di un adeguato grado d'istruzione, addestramento, abilità ed esperienza.

I singoli responsabili di funzione sono attive nel:

- analizzare le necessità di competenza presente e futura comparandola con quella già esistente;
- pianificare e dare mandato per l'attuazione degli interventi necessari;
- verificare che il personale sia sensibilizzato sulla importanza delle proprie attività e responsabilità rispetto alle conseguenze reali o potenziali sull'ambiente circostante e sulla sicurezza propria e degli altri lavoratori;
- valutare l'efficacia dell'addestramento fornito.

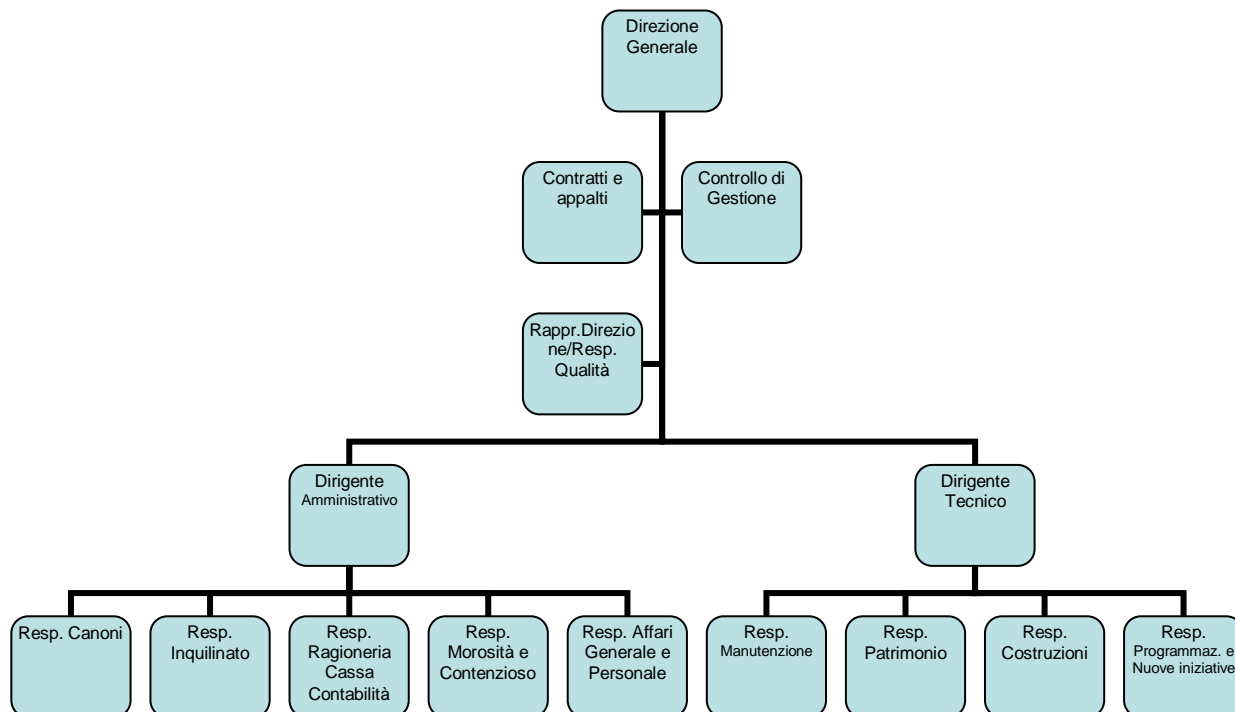
Le competenze richieste alle principali funzioni aziendali sono definite in appositi documenti presso l'ufficio risorse umane unitamente ai mansionari;

L'ente inoltre assicura, attraverso un'adeguata sensibilizzazione e informazione, che le attività eventualmente affidate a personale o società esterne vengano condotte secondo criteri

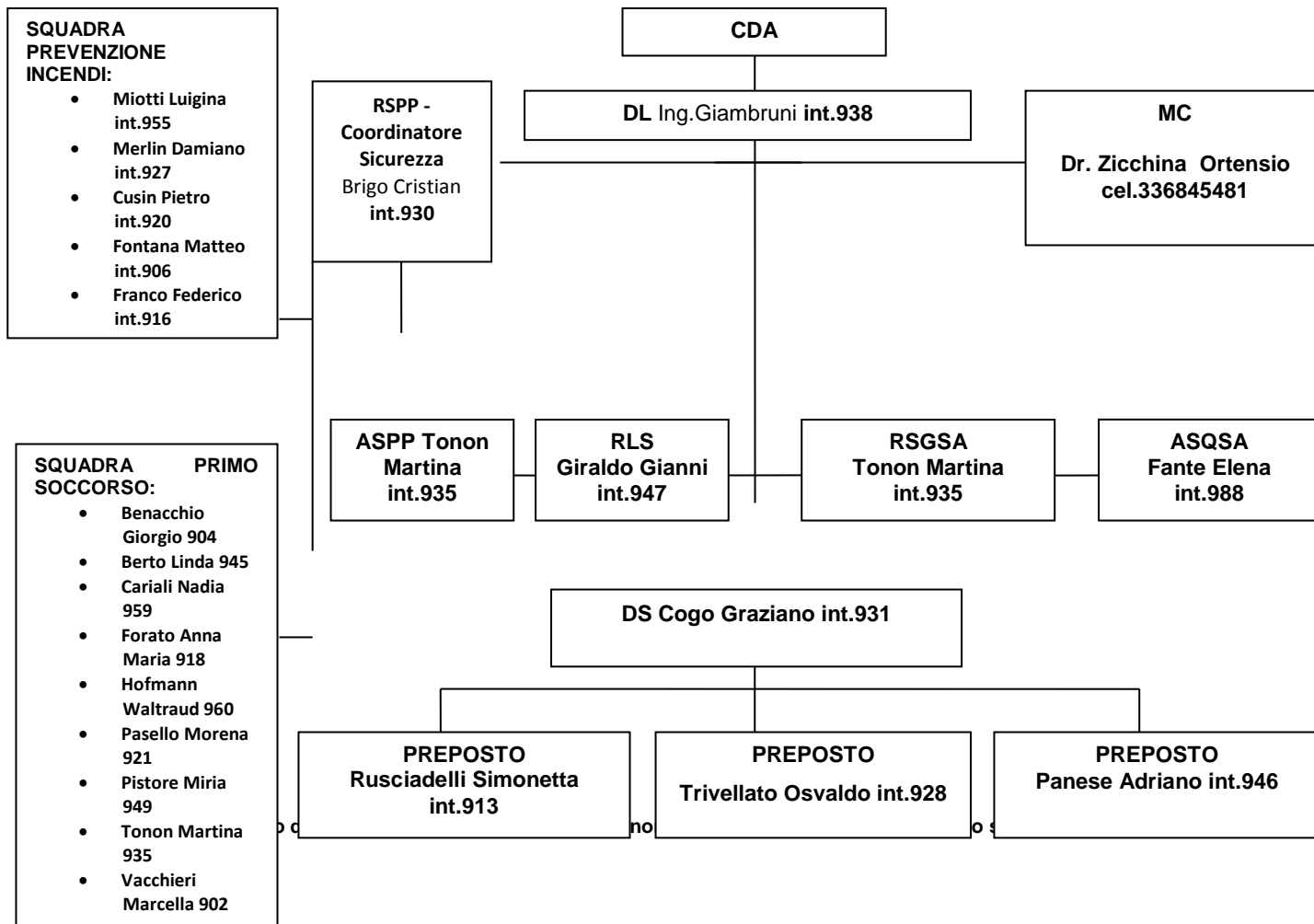
compatibili con il sistema di gestione sicurezza dell'azienda.

Le esigenze di formazione sono determinate dalle Direzioni in funzione delle strategie decise e delle richieste provenienti dalle varie funzioni aziendali, anche attraverso la consultazione del Rappresentante dei Lavoratori e/o dei Lavoratori stessi. RSPP raccoglie le richieste e individua le esigenze, predispone il budget, promuove e organizza corsi di formazione e definisce i criteri e le modalità per la valutazione e il controllo dei risultati.

**Organigramma aziendale generale**



**Organigramma aziendale sicurezza sul lavoro**



### **Direzione Generale**

La Direzione si incentra nella figura del Direttore, con delega di Datore di Lavoro, le principali aree di responsabilità sono:

- Supervisione dell'intera attività aziendale.
- Sviluppo di un sistema integrato delle varie attività aziendali per aumentarne la efficienza e la capacità di presenza nel mercato.
- Sviluppo del processo di informatizzazione dei servizi.
- Sviluppo delle attività promozionali, delle proposte tecniche e dei progetti speciali indirizzati ad ampliare la missione aziendale.
- Sviluppo e gestione di un sistema di relazioni industriali interno.
- Pianificazione e sviluppo, in collaborazione con i dirigenti di area delle risorse umane.
- Studio e sviluppo delle politiche di bilancio e finanziarie con definizione dei budget e analisi delle loro dinamiche.
- Assicurare che siano stabiliti e mantenuti appropriati processi di comunicazione all'interno dell'Organizzazione e che vi sia comunicazione riguardante l'efficacia del Sistema di gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente.
- Nomina RSPP e MC.
- Nomina RSPP.
- Approvare il Documento di Valutazione dei Rischi ed eventuali Documenti di Valutazione dei Rischi Interferenti.

### **Rappresentante della Direzione e Responsabile Gestione Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente**

Allo scopo di assicurare che le prescrizioni del Sistema di Gestione per la Qualità contenute nel presente Manuale Qualità Sicurezza e Ambiente e nella Norma di riferimento siano applicate, mantenute e sostenute a tutti i livelli dell'Organizzazione, la Direzione ha nominato un suo Rappresentante al quale ha delegato specifica autorità e responsabilità al fine di definire, sviluppare, valutare e coordinare le attività del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente:

- informando la Direzione sullo stato del SQSA in occasione dei riesami della direzione attraverso report che possono includere analisi delle non conformità, dei risultati delle azioni correttive e/o preventive e delle verifiche ispettive. Se il caso suggerisce nuove azioni correttive e/o preventive.
- garantendo che i processi necessari vengano predisposti, attuati e tenuti aggiornati,
- garantendo che il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente sia operativo, efficace ed efficiente,
- analizzando le prestazioni e le necessità per il miglioramento,
- promuovendo a tutti i collaboratori la consapevolezza dei requisiti del cliente,
- mantenendo i collegamenti con le Organizzazioni esterne in materia di Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente,

Inoltre sono stati affidati al Rappresentante della Direzione i compiti di coordinare le attività affidate a terzi e relative a:

- effettuare e verificare il buon esito dei *back up* programmati,
- effettuare quando previsto per la simulazione di *disaster recover*.

### **Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione**

- Provvede alla valutazione, aggiornamento del DVR e all'adeguamento delle strutture e delle procedure a quanto previsto dalla vigente normativa in materia di sicurezza.

### **Responsabile Morosità e contenzioso**

Il Responsabile in staff alla direzione si occupa di attivare le operazioni relative all'analisi della morosità degli utenti dell'Ater dall'individuazione dell'inquilino moroso, all'invio della diffida alle eventuali azioni legali per il recupero del credito fino allo sfratto dell'inquilino stesso.

### **Responsabile Contratti e appalti**

Il Responsabile in staff alla direzione si occupa di predisporre la procedura per tutte le gare d'appalto mediante pubblico incanto e trattativa privata, nonché la valutazione dei fornitori.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

### **Responsabile del controllo di gestione**

Il Responsabile in staff alla direzione si occupa di fornire alla direzione stessa tutte le informazioni riguardanti i processi operativi descritti in termini di efficienza e efficacia produttiva nonché coordina le operazioni per la gestione delle delibere.

### **Direzione tecnica/RUP**

E' diretta da un Dirigente Tecnico con le seguenti principali aree di responsabilità:

- Sovrintende, verifica e coordina l'attività degli Uffici che fanno riferimento all'Area Tecnica, intervenendo, in caso di carenze ed assumendo tutti i provvedimenti atti al conseguimento dei compiti assegnati ai vari Uffici.
- Coordina le risorse degli Uffici della propria Area e cura i rapporti con il personale intervenendo nei casi previsti e segnalando le eventuali disfunzioni che richiedano provvedimenti disciplinari di competenza del Direttore o del C.d.A..
- Verifica l'adeguatezza delle risorse, dei mezzi e dei sistemi gestionali alle politiche aziendali e alle situazioni di mercato, proponendo eventuali interventi di razionalizzazione, modifica e aggiornamento.
- Verifica la predisposizione delle rendicontazioni periodiche delle attività svolte dagli Uffici.
- Predisporre o verifica la corretta predisposizione e la successiva attuazione degli atti consiliari rientranti nei compiti svolti dall'Area Tecnica.
- Ricopre il ruolo di Responsabile del Programma Triennale.
- Partecipa al Comitato dei Dirigenti collaborando per quanto di sua competenza.
- E' componente della Commissione per l'assegnazione degli appalti.
- E' componente della Commissione per la selezione del personale per l'Area Tecnica.
- E' componente e relatore del Comitato Tecnico ex art. 13 della Legge 10/95 quale "Capo dell'Ufficio Tecnico".
- Assume incarichi nell'ambito della sicurezza (D.Lgs 81/08), di progettazione, o D.L. ove richiesto dal Direttore.
- Individua e segnala le necessità di adeguamento e aggiornamento del proprio patrimonio, i mezzi necessari e le priorità.
- Propone politiche di sviluppo e ampliamento del mercato con individuazione e definizione delle strategie operative.
- Formula proposte per un organico utilizzo delle disponibilità economiche.
- Formula proposte per il reperimento di finanziamenti pubblici e privati.
- Predisporre il budget di competenza, collabora alla formazione del bilancio preventivo e consuntivo, e partecipa al controllo di gestione.

E' responsabile della Sicurezza :

- sovrintende agli aggiornamenti normativi, alla raccolta ed alla diffusione delle norme

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

legislative ed aziendali in materia di prevenzione infortuni, sicurezza impianti, protezione dell'ambiente di lavoro tutela ecologica dell'ambiente esterno;

- segnala immediatamente le eventuali deficienze dei mezzi e dispositivi nonché altre eventuali condizioni di pericolo di cui viene a conoscenza adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell'ambito delle proprie competenze e possibilità, per eliminare o ridurre tali deficienze o pericoli;
- individua e propone soluzioni migliorative dei sistemi di sicurezza e antinfortunistici allo scopo di minimizzare il rischio di infortuni ed incendi;
- protezione dell'ambiente di lavoro, di prevenzione infortuni, sicurezza degli impianti e tutela ecologica;
- assicura l'efficienza delle attrezzature antincendio e di emergenza al fine di garantire interventi tempestivi ed efficaci;
- ricerca e verifica i servizi ed i prodotti dal mercato nel campo della Sicurezza;
- effettua la tenuta degli scadenziari e dei registri per le verifiche interne, dei verbali e dei documenti di omologazione delle attrezzature di sollevamento;
- assicura la regolare evasione di tutti gli adempimenti burocratici ed amministrativi mantiene i rapporti con gli enti esterni preposti al controllo delle attività in materia di connessi al servizio "Sicurezza";
- predispone gli atti connessi ai compiti ed agli adempimenti inerenti la attività del Responsabile per la sicurezza aziendale e del Datore di lavoro ai sensi del D Lgs 81/08;
- si farà carico di ogni altra attività e/o responsabilità che nell'ambito della funzione venisse di seguito evidenziata, al fine di una sempre maggiore tutela antinfortunistica e di sicurezza in genere.

L'Area Tecnica svolge la propria attività, sia riferita al proprio patrimonio esistente e nuovo, che per conto terzi.

Inoltre il Direttore tecnico assume, nella persona del Responsabile dell'Ufficio, l'incarico di Responsabile Unico del Procedimento R.U.P. ai sensi [della normativa vigente](#).

#### **Ufficio Programmazione e nuove iniziative**

- promuove e sovrintende agli accertamenti ed alle indagini preliminari atti a verificare la fattibilità degli interventi;
- accerta ed attesta, nel caso di lavori eseguibili per lotti:
  - l'inserimento, nell'elenco annuale della progettazione preliminare, dell'intero lavoro e la sua articolazione per lotti;
  - la quantificazione dei mezzi finanziari per appaltare l'intero lavoro;
  - l'idoneità dei singoli lotti a costituire parte funzionale dell'intero intervento;
- cura le fasi di programmazione ed in particolare la formazione del Programma Triennale;

- formula proposte e fornisce dati ed informazioni nelle fasi di aggiornamento del programma triennale;
- in fase di pianificazione produce le schede di fattibilità degli interventi con il relativo elenco delle priorità da sottoporre all'approvazione del Consiglio d'Amministrazione;
- cura la procedura definita nel manuale di Qualità Aziendale relativamente alla attività di programmazione e pianificazione e ne predispone la relativa documentazione;
- individua ed accerta l'idoneità edificatoria delle aree e verifica le norme di attuazione degli strumenti urbanistici.
- effettua tutti i sopralluoghi necessari per la valutazione delle aree e fabbricati sui quali intervenire;
- gestisce i rapporti con le amministrazioni comunali per la valutazione di proposte di intervento da inserire nel Programma Triennale;
- promuove, studia e predispone progetti a livello preliminare per nuove iniziative anche nell'ambito dei bandi di concorso regionali e/o nazionali indetti per la realizzazione di interventi complessi (Contratti di quartiere, Alloggi a canone sostenibile, Social Housing, Programmi integrati, ecc.);
- promuove la ricerca, propone l'acquisizione ed istruisce le pratiche per il trasferimento in proprietà o diritto di superficie di aree e/o immobili;
- predispone i Quadri Economici di Spesa (Q.T.E.);
- individua i fabbisogni finanziari in relazione alle tipologie di intervento fornendo i dati per l'attivazione delle pratiche all'ufficio Ragioneria;
- predispone i piani finanziari;
- raccoglie, verifica e trasmette all'Osservatorio dei LL.PP., gli elementi relativi agli interventi edilizi;
- svolge le funzioni di supporto amministrativo all'ufficio manutenzione per gli adempimenti tecnico amministrativi relativi ai lavori rientranti nell'ambito delle attività del responsabile del procedimento;
- predispone gli atti tecnici e svolge le funzioni di segretario per la commissione ex art. 13 della L.R. 10/95;
- istruisce e controlla gli atti relativi agli interventi realizzati da Enti diversi soggetti al controllo dell'ATER.
- istruisce gli atti consiliari relativi alle attività curate dall'Ufficio;
- collabora con l'ufficio controllo di gestione per la predisposizione dei report periodici per la Direzione.



## Ufficio Costruzioni

### Coordinatore di progetto

Il coordinatore di progetto risponde direttamente al Dirigente e gli sono affidati i seguenti compiti:

- Definisce le tipologie edilizie.
- Formula ed aggiorna l'elenco prezzi.
- Formula ed aggiorna i Capitolati Speciali d'Appalto.
- Fornisce indicazioni in ordine all'osservanza delle descrizioni tecniche, normative ed economiche da rispettare nel processo costruttivo.
- Predispose i Programmi Esecutivi d'Intervento (P.E.I.).
- Istruisce gli atti per l'affidamento di servizi o prestazioni all'esterno.
- Cura lo sviluppo delle attività di progettazione degli interventi dell'ATER oltre che gli incarichi per conto terzi, sia pubblici che privati.
- Redige e/o coordina la redazione dei progetti degli interventi di nuova costruzione o di ristrutturazione, sviluppati secondo le tre fasi, preliminare definitivo ed esecutivo, previste [dalla normativa vigente](#) e successive modifiche ed integrazioni.
- Controlla la rispondenza della progettazione con i contenuti indicati nel documento preliminare alla progettazione [relativo alla normativa vigente](#).
- Cura e verifica l'attività di preventivazione e di stima dei lavori.
- Predispose le pratiche per l'ottenimento della Concessione Edilizia.
- Cura, ove richiesto, gli atti tecnici da sottoporre al parere del Comitato tecnico ex art. 13 della L.R. 10/95.
- Predispose tutti gli atti tecnici ed economici necessari per l'appalto da trasmettere all'Ufficio competente.
- Cura i rapporti con gli Enti (Comuni, Genio Civile, Regione, VV.FF., Ministero LL.PP., ULSS etc.) ed istruisce le relative pratiche per il rilascio delle preventive autorizzazioni.
- Aggiorna, a lavori ultimati, gli elaborati progettuali in base alle indicazioni fornite dall'Ufficio Lavori.
- Inoltra all'Ufficio Patrimonio copia degli elaborati aggiornati, corredata da un documento di sintesi comprendente gli elementi più significativi del progetto.
- Assume gli incarichi di Coordinatore della Sicurezza per la progettazione ai sensi del D.lgs 81/08.
- Formula proposte in ordine all'informatizzazione dell'Ufficio, collabora alla loro gestione ed alla integrazione con gli altri uffici.
- Predispose le periodiche rendicontazioni delle attività svolte nell'ambito degli interventi di propria competenza.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- Istruisce gli atti consiliari relativi alle attività curate dall'Ufficio.

### **Responsabile Ufficio direzione lavori**

Il Responsabile ufficio Direzione lavori coordina e sovrintende alle seguenti attività:

- propone gli incarichi di Direzione Lavori.
- Costituisce "l'ufficio direzione lavori" istituito dall'Amministrazione, prima di ciascuna gara, ai sensi [della normativa vigente](#) e preposto alla direzione ed al controllo tecnico, contabile ed amministrativo dell'esecuzione dell'intervento.
- Individua, nell'ambito del proprio organico, i tecnici facenti parte "dell'ufficio direzione lavori" aventi funzione di Direttore Operativo e di Ispettore di Cantiere i cui rispettivi compiti sono indicati [nella normativa vigente](#).
- Cura i rapporti con gli Enti (Comuni, Genio Civile, Regione, VV.FF., Ministero LL.PP., ULSS etc.) ed istruisce le relative pratiche connesse all'esecuzione dei lavori.

### **Direzione Lavori**

La DL risponde direttamente al Responsabile ufficio Direzione Lavori e i suoi compiti sono:

- Provvede alla consegna dei lavori.
- Provvede alla contabilità delle opere, compila gli stati di avanzamento dei lavori e redige i certificati di pagamento.
- Elabora perizie di variante e/o suppletive nei limiti di quanto previsto [dalla normativa vigente](#) da sottoporre, ove previsto, all'approvazione degli organi competenti.
- Ha la specifica responsabilità dell'accettazione dei materiali.
- Verifica periodicamente il possesso e la regolarità, da parte dell'appaltatore, della documentazione prevista dalle leggi vigenti in materia di obblighi nei confronti dei dipendenti.
- Verifica la validità del programma di manutenzione, dei manuali d'uso e dei manuali di manutenzione, modificandone ed aggiornandone i contenuti a lavori ultimati.
- Cura l'osservanza degli obblighi contrattuali delle imprese, compresi gli adempimenti tecnico amministrativi connessi ai subappalti.
- Provvede alla redazione dei certificati di regolare esecuzione ove possano sostituire gli atti di collaudo.
- Provvede all'assistenza del collaudo tecnico amministrativo.
- Predisporre la documentazione tecnica necessaria al rilascio del certificato di abitabilità.
- Fornisce, a lavori ultimati, tutte le indicazioni relative alle variazioni in corso d'opera apportate durante l'esecuzione, affinché l' "Ufficio R.U.P., Programmi e Progetti", possa procedere all'aggiornamento degli elaborati progettuali.
- Assume gli incarichi di Coordinatore della Sicurezza per l'Esecuzione ai sensi del D.lgs

81/08.

- Istruisce gli atti per l'affidamento di servizi o prestazioni all'esterno.
- Cura, ove richiesto, gli atti tecnici da sottoporre al parere del Comitato tecnico ex art. 13 della L.R. 10/95.
- Formula proposte in ordine all'informatizzazione dell'Ufficio, collabora alla loro gestione ed alla integrazione con gli altri uffici.
- Predispose le periodiche rendicontazioni delle attività svolte nell'ambito degli interventi di propria competenza
- Istruisce gli atti consiliari relativi alle attività curate dall'Ufficio.

### **Ufficio manutenzione**

#### **Responsabile Manutenzione**

Il Responsabile manutenzione coordina e sovrintende alle seguenti attività:

- Pronto intervento,
- riatto alloggi,
- manutenzione ordinaria e straordinaria

Manutenzione Programmata:

- vigila sul rispetto delle normative e della disciplina contrattuale da parte degli utenti segnalando al capo ufficio o al dirigente competente i casi da perseguire con azioni di risoluzione contrattuale;
- individua e segnala le necessità di manutenzione riguardanti interi fabbricati o insieme di fabbricati oppure adeguamenti normativi ed integrazioni o innovazioni impiantistiche di numero consistente o su ampia scala;
- propone per la loro programmazione i conseguenti piani di intervento indicandone anche i costi presunti e le priorità;
- assume la responsabilità della definizione dei progetti e della redazione degli elaborati tecnici a corredo dei documenti di gara;
- assume la responsabilità della gestione dei contratti con gli appaltatori;
- provvede alla redazione dei certificati di regolare esecuzione dei lavori sostitutivi degli atti di collaudo;
- assume gli incarichi assegnati ai sensi dei D.Lgs 81/08 e [della normativa vigente](#) nello svolgimento delle attività di manutenzione e di adeguamento che lo prevedono;
- assume gli incarichi assegnati ai sensi della [normativa vigente](#) nello svolgimento delle attività di manutenzione e di adeguamento che lo prevedono;
- individua le spese a rimborso e predispose la loro suddivisione per i conseguenti addebiti (ufficio Canoni).

### **Tecnico**

Il tecnico dipende dal Responsabile Manutenzione ed ha il compito di effettuare la direzione lavori degli interventi manutentivi del proprio comparto, nello specifico gli sono affidati i seguenti compiti:

- effettua sopralluoghi quando ritenuti necessari per la verifica delle segnalazioni e per la definizione dell'intervento;
- programma gli interventi, emette ordinativi di lavoro, coordina, sovrintende e controlla le imprese e ditte incaricate, verifica l'ottenimento dei risultati attesi;
- verifica la regolarità del personale impiegato in cantiere e l'adozione ed rispetto nel corso dei lavori delle norme di sicurezza da parte dell'impresa o ditta;
- verifica lo stato di avanzamento dei lavori, redige la contabilità, predispone e propone le conseguenti liquidazioni;
- individua le spese a rimborso e predispone la loro suddivisione per i conseguenti addebiti (ufficio Canoni).
- controlla l'efficienza degli impianti e delle attrezzature degli Uffici;
- Servizi ed impianti comuni o centralizzati:
- individua e propone attività manutentive e di conduzione impianti da gestire con contratti di Service anche pluriennali;
- assume la responsabilità della eventuale definizione dei progetti e della redazione degli elaborati tecnici a corredo dei documenti di gara per l'individuazione del soggetto appaltatore;
- gestisce i contratti con gli appaltatori;
- individua le spese a rimborso e predispone la loro suddivisione per i conseguenti addebiti (ufficio Canoni).

### **Segreteria manutenzione**

La segreteria è in staff al responsabile della manutenzione ed ha il compito di ricevere le segnalazioni di guasti e disservizi e determina le priorità di intervento.

### **Ufficio Patrimonio**

#### **Responsabile Patrimonio**

Il Capo ufficio patrimonio si occupa delle attività relative alla gestione dei dati patrimoniali e le richieste di acquisto di alloggi. In particolare l'Ufficio svolge l'attività di cessione degli alloggi di proprietà dell'Azienda e occasionalmente di alloggi di proprietà di terzi; detta attività si articola come segue:

- vendita di alloggi il cui regime passa da locazione a proprietà

- vendita di alloggi sfitti soggetti alla disciplina dell'asta pubblica
- definizione della vendita di alloggi già a suo tempo assegnati in proprietà e il cui contratto deve in qualche modo essere "perfezionato o ultimato"
- vendita di alloggi di edilizia convenzionata

### **Direzione amministrativa**

E' diretta da un Dirigente Amministrativo con le seguenti principali aree di responsabilità:

- Sovrintende, verifica e coordina l'attività degli Uffici che fanno riferimento all'Area Amministrativa, intervenendo, in caso di carenze ed assumendo tutti i provvedimenti atti al conseguimento dei compiti assegnati ai vari Uffici.
- Coordina le risorse degli Uffici della propria Area e cura i rapporti con il personale intervenendo nei casi previsti e segnalando le eventuali disfunzioni che richiedano provvedimenti disciplinari di competenza del Direttore o del C.d.A..
- Verifica l'adeguatezza delle risorse, dei mezzi e dei sistemi gestionali alle politiche aziendali e alle situazioni di mercato, proponendo eventuali interventi di razionalizzazione, modifica e aggiornamento.
- Verifica la predisposizione delle rendicontazioni periodiche delle attività svolte dagli Uffici.
- Predisporre o verifica la corretta predisposizione e la successiva attuazione degli atti consiliari rientranti nei compiti svolti dall'Area Amministrativa.
- Partecipa al Comitato dei Dirigenti collaborando per quanto di sua competenza.
- E' componente della Commissione per la selezione del personale per l'Area Amministrativa.
- Formula proposte per un organico utilizzo delle disponibilità economiche.
- Predisporre il budget di competenza, collabora alla formazione del bilancio preventivo e consuntivo, e partecipa al controllo di gestione.

### **Responsabile Canoni**

È responsabile di definire i criteri e le modalità operative in base alle quali si sviluppano le attività di gestione dell'utenza dell'Ater dalla assegnazione dell'alloggio, passando alla riscossione dei canoni alla cessazione del rapporto di locazione. Segue inoltre l'attività di segreteria delle Commissioni assegnazione alloggi:

- Commissione "articolo 5" L.R. n. 10/96
- Commissione "articolo 6" L.R. n. 10/96
- provvede alla stipula dei contratti di locazione degli alloggi e di quant'altro inerente;
- riceve le ordinanze di assegnazione e cura tutto il procedimento amministrativo antecedente il contratto di locazione;
- gestisce, su indicazione della Direzione, i contratti d'affitto di unità ad uso abitativo non di ERP;

- cura la raccolta e la catalogazione dei contratti nonché dei fascicoli relativi agli utenti;
- istruisce le pratiche per l'utenza che richiedano variazioni contrattuali: in particolare cambi, subentri, disdette e riconsegna alloggi. Provvede alle relative variazioni contabili ed amministrative;
- provvede all'istruzione per gli atti di competenza dell'Azienda da sottoporre alle Commissioni in ordine alle decadenze ed agli annullamenti delle assegnazioni incluso l'invio dei preavvisi in presenza del superamento del reddito;
- tiene ed aggiorna l'anagrafe dell'utenza;
- fornisce agli utenti idonee informazioni sul rapporto contrattuale;
- effettua gli accertamenti periodici per la determinazione dei canoni di locazione;
- aggiorna l'anagrafe dell'utenza per la parte attinenti i canoni di locazione praticati;
- provvede alle variazioni dei canoni per eventi particolari del rapporto di locazione;
- cura l'aggiornamento e l'applicazione delle normative concernenti gli atti curati;
- gestione canoni alloggi e di altri enti Pubblici anche non rientranti nella disciplina E.R.P.;
- cura gli adempimenti fiscali relativi ai rapporti di locazione (registrazione e rinnovo annuale) mediante supporti informatici in collaborazione con l'ufficio Ragioneria;
- redige ed aggiorna i dati per il calcolo dei canoni di locazione acquisendo dall'utenza i modelli annuali delle dichiarazioni dei redditi e predisponendone l'inserimento attraverso i sistemi informatici;
- cura la mobilità straordinaria degli assegnatari in collaborazione con gli uffici competenti;
- collabora con l'ufficio controllo di gestione per la predisposizione dei report periodici per la Direzione.
- istruisce gli atti consiliari relativi all'ufficio.

### **Responsabile Inquilinato**

È responsabile di definire i criteri e le modalità operative in base alle quali si sviluppano le attività di gestione dell'inquilinato:

- promuove le amministrazioni autogestite dei fabbricati in locazione ed informa l'ufficio Ragioneria, Contabilità, Cassa e l'ufficio Manutenzione per le operazioni conseguenti;
- controlla i bilanci annuali degli amministratori di condominio, preventivi e consuntivi e provvede alla liquidazione delle spese trasmettendo la documentazione all'ufficio Ragioneria, Contabilità, Cassa;
- partecipa alle assemblee condominiali e di autogestione;
- collabora con gli altri uffici per quanto attiene l'attività relativa alla gestione dei condomini;
- segue dal punto di vista legale le controversie condominiali;
- vigila sul rispetto delle normative e della disciplina contrattuale da parte degli utenti;
- gestisce, su indicazione della Direzione, i contratti d'affitto di unità immobiliari ad uso

- diverso d'abitazione (commerciali, uffici, garage);
- istruisce le pratiche per l'utenza in relazione ad ampliamenti ed ospitalità temporanee. Provvede alle relative variazioni contabili ed amministrative;
  - predisporre, segue e gestisce, su disposizione della Direzione, le convenzioni con il Comune di Padova ed i Comuni della provincia per la gestione degli alloggi ERP di proprietà delle stesse amministrazioni comunali;
  - cura le pratiche stragiudiziali per il recupero della morosità relativamente agli alloggi del Comune di Padova;
  - cura le pratiche legali per il recupero della morosità relativamente agli alloggi del Comune di Padova avvalendosi di professionisti esterni relazionando periodicamente sullo stato delle pratiche in essere;
  - istruisce la pratiche da sottoporre al vaglio del Gruppo di Lavoro Gravi morosità;
  - partecipa, su delega della Direzione, alle riunioni del Gruppo di Lavoro Gravi morosità;
  - fornisce dati ed assiste il Comune di Padova nello svolgimento delle pratiche loro attribuite di assegnazione alloggi, ospitalità temporanea, ampliamenti, trasferimenti;
  - redige la situazione contabile annuale dei crediti vantati nei confronti degli inquilini del Comune di Padova;
  - partecipa alle operazioni di sfratto degli alloggi del Comune di Padova con l'ausilio dei legali esterni in collaborazione con l'ufficio Manutenzione;
  - collabora con l'ufficio controllo di gestione per la predisposizione dei report periodici per la Direzione;
  - istruisce gli atti consiliari relativi all'ufficio.

#### **Responsabile Ragioneria e cassa**

È responsabile di definire i criteri e le modalità operative in base alle quali si sviluppano le attività di gestione della fatturazione passiva dell'Ater, dall'arrivo della fattura al pagamento della stessa, in particolare il flusso passivo per la gestione ordinaria e il flusso passivo per la gestione degli investimenti

#### **Responsabile Personale e Affari Generali**

È responsabile della ricognizione del fabbisogno formativo dell'Ater di Padova, della Gestione della Formazione e, per le Procedure del Sistema Gestione Sicurezza sul Lavoro, della Gestione degli Infortuni.

### **Comunicazioni interne all'Organizzazione e consultazione dei lavoratori**

La comunicazione tra collaboratori e dipendenti per quanto riguarda l'attuazione, i risultati e l'efficacia dei processi del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza Ambiente viene assicurata mediante riunioni programmate nelle quali viene illustrato quanto segue:

- l'elaborazione e la trasmissione di informazioni riguardanti i dati che costituiscono l'input dei processi,
- l'elaborazione e la trasmissione di informazioni riguardanti i dati che costituiscono l'output dei processi,
- l'elaborazione e la trasmissione di informazioni e dati relativi all'ottenimento delle prestazioni e degli obiettivi stabiliti nel Piano di Miglioramento, Programma Ambientale, DVR,
- diffusione dei risultati degli Audit interni,
- diffusione dei risultati dei Riesami della direzione.

Inoltre con cadenza almeno semestrale RSGS con la collaborazione di RSPP attiva incontri con il personale al fine di informare e diffondere i risultati relativi al semestre precedente ed eventuali comunicazioni o nuove modalità operative o per raccogliere suggerimenti o reclami sul servizio da parte degli stessi operatori.

È compito di RSPP definire e gestire il processo di comunicazione all'interno dell'organizzazione e con le altre parti interessate relativamente al SQSA, agli obiettivi e ai risultati. La diffusione di tali informazioni, aiuta nel miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione e coinvolge direttamente il personale nel raggiungimento degli obiettivi.

I Lavoratori sono coinvolti preventivamente in merito all'individuazione e valutazione dei rischi, nello sviluppo delle misure preventive e delle procedure, sono consultati in presenza di mutamenti che influenzano il SQSA in occasione di appositi incontri attraverso il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza.

Sono informati sul nominativo del proprio RLS, del RSPP e RSGS, del MC mediante apposite comunicazioni e attività di formazione informazione.

Attraverso l'attività di monitoraggio RSPP verifica l'attuazione e comprensione delle procedure di controllo operativo e di esame delle problematiche inerenti la sicurezza mediante colloqui con il personale amministrativo e tecnico.

Le finalità sono:

- venire a conoscenza di problemi o situazioni migliorabili relativamente alla sicurezza sul lavoro;
- sensibilizzare il personale sulla prevenzione della salute propria e altrui;
- verificare e stimolare la conoscenza del SQSA;
- promuovere il contributo attivo dei lavoratori per migliorare il SQSA.



Le comunicazioni, sia interne che esterne, ritenute rilevanti da RSPP sono oggetto di discussione durante i periodici riesami del SQSA.

#### **Riferimento**

Procedura PS 4.0 Consultazione, comunicazione e partecipazione

#### **Relazioni con il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza**

I rapporti con il RLS sono tenuti da RSPP/RSGS e hanno lo scopo di assicurare la partecipazione e la consultazione dei lavoratori nella prevenzione dei rischi, nel riesame delle modalità e procedure per la gestione dei rischi.

Le relazioni con il RLS possono avvenire tramite le comunicazioni di cui al punto precedente o tramite riunioni.

Tali riunioni hanno carattere periodico, così come prescritto dal D.Lgs. 81/2008 e possono anche essere indette su richiesta di una delle parti interessate.

#### **Comunicazione da e verso l'esterno**

Le comunicazioni scritte ricevute dall'esterno riguardanti aspetti di sicurezza sono archiviate e protocollate da RSPP/RSGS che, se necessario, provvede a fornire risposta.

Tutte le comunicazioni riguardanti le questioni legate alla sicurezza, alle situazioni di emergenza, comprese le comunicazioni con le Pubbliche Autorità e ogni notifica che scaturisca da obblighi di legge, sono gestite da RSPP/RSGS che può coinvolgere, secondo le richieste della normativa, le diverse funzioni competenti.

Inoltre la Direzione si fa carico di attivare opportune comunicazioni rivolte all'esterno quali clienti, fornitori, collaboratori, visitatori, a soggetti interessati, alle Autorità per migliorare l'immagine dell'azienda.

## **5.6 Riesame da parte della Direzione**

Il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente viene sottoposto, almeno una volta all'anno, a riesame da parte del vertice aziendale in modo da verificarne l'adeguatezza e l'efficacia, valutare le necessità di cambiamenti e pianificare azioni di miglioramento. Partecipano al riesame i responsabili di funzione.

Il riesame consiste nel verificare il conseguimento degli obiettivi per la Qualità Sicurezza e Ambiente prefissati e definiti nel Piano di Miglioramento, eseguire un riesame sia della Politica che degli obiettivi per la qualità, stabilire degli indici di raffronto per gli obiettivi, valutare in modo approfondito e globale le prestazioni ottenute nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

Sicurezza e Ambiente, sulla base di:

- risultati delle azioni intraprese a seguito di precedenti riesami,
- rapporti di Audit interni ed esterni,
- informazioni di ritorno da parte dei clienti, compresi i reclami ed i risultati del monitoraggio della soddisfazione dei clienti,
- stato delle non conformità e delle azioni correttive, preventive e migliorative intraprese,
- dati relativi alle prestazioni dei processi,
- cambiamenti interni o esterni che potrebbero influenzare il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente ed ogni altra informazione importante per la qualità del prodotto fornito, incluse le opportunità per il miglioramento,
- la valutazione sul rispetto dei requisiti legali applicabili all'azienda,
- i risultati di partecipazione e consultazione con i lavoratori e RLS,
- le comunicazioni con le parti interessate esterne, inclusi i reclami,
- le prestazioni del SQSA,
- l'entità degli obiettivi stabiliti nell'ambito del SQSA,
- stato delle non conformità e delle azioni correttive, preventive e migliorative intraprese e lo stato delle indagini di eventuali incidenti sul lavoro,
- Valutazione dei Fornitori aventi impatto sul SGI,
- Stato di attuazione del Piano di Formazione Ambientale.

Come risultato dell'analisi di tali dati, possono essere stabilite le azioni da intraprendere relativamente al miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità, dei processi e dei prodotti, ed in particolare, secondo quanto necessario:

- conferma o aggiornamento della Politica e degli obiettivi per la qualità Sicurezza e Ambiente, con relativi indici,
- cambiamenti nel Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente per correggere o prevenire tendenze anomale o per migliorarne l'efficacia e l'efficienza,
- La politica e gli obiettivi del SQSA,
- le prestazioni del SQSA,
- Valutazione dei fornitori;
- Programma Ambientale,
- Piano Monitoraggio e Sorveglianza Ambientale.
- necessità di risorse (competenze e infrastrutture).

Gli elementi esaminati ed i risultati del riesame vengono formalizzati sul modulo "Riesame del Sistema Qualità Sicurezza e Ambiente", approvato dalla Direzione e distribuito eventualmente ai partecipanti.

## **6 Gestione delle risorse**

### **6.1 Messa a disposizione delle risorse**

Per assicurare l'attuazione, l'aggiornamento ed il miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente per migliorarne in continuo l'efficacia e ottenere e accrescere la soddisfazione dei clienti, le necessità ed i requisiti delle risorse vengono costantemente valutate dalla Direzione, che promuove le necessarie azioni affinché siano adeguate alle attività aziendali ed alle esigenze dei clienti.

Tali risorse comprendono:

- Personale che pianifica, sviluppa e gestisce quanto necessario a garantire la Qualità del servizio fornito, il rispetto ambientale e la sicurezza dei lavoratori.
- Adeguate apparecchiature e mezzi specifici per l'attuazione delle attività operative e per consentire la gestione dei dati e la loro analisi.
- Partnership con fornitori/collaboratori esterni qualificati per specifiche attività proprie del settore, tali da massimizzare i risultati.
- Ambiente di lavoro ed infrastrutture adeguate alle attività operative e tali da assicurare la sicurezza del lavoro.

### **6.2 Risorse umane competenza, formazione-addestramento e consapevolezza**

La competenza e specializzazione del personale è uno dei punti essenziali per garantire la qualità dei processi, del prodotto e servizio forniti. Il personale che svolge attività relative al Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente e che svolge, quindi, attività che influenzano la conformità ai requisiti del servizio viene selezionato sulla base di un'adeguata combinazione di formazione, addestramento, qualifiche ed esperienza.

I requisiti di competenza corrispondenti alle diverse mansioni sono definite in apposite Schede del Personale nelle quali vengono individuati vari profili tecnici e professionale.

Il personale viene formato ed addestrato, quando necessario, in modo da acquisire, aggiornare ed accrescere le proprie competenze e conoscenze tecnico-professionali ed acquisire sempre maggiore consapevolezza.. Il grado di competenza del personale viene valutato dai responsabili di funzione in corrispondenza alle seguenti fasi:

- inserimento di personale neo-assunto o assegnato a nuova mansione,
- svolgimento delle attività nella pratica giornaliera,
- annualmente in corrispondenza al riesame direzionale.

Tale valutazione viene formalizzata sulla Scheda Personale di ciascuna risorsa.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

Il personale viene inoltre addestrato per renderlo consapevole in merito all'importanza del proprio ruolo relativamente al conseguimento degli obiettivi per la qualità e alla corretta applicazione delle procedure del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente. La valutazione del grado di consapevolezza del personale viene eseguita in sede di Verifica Ispettiva Interna.

L'attività di formazione ed addestramento è pianificata e mirata in modo da fornire a ciascuno gli elementi necessari per svolgere in modo ottimale e integrato le attività di competenza. Tale pianificazione è formalizzata nel modulo "Piano di formazione e addestramento" e approvato dalla Direzione.

Tutti i collaboratori di ATER hanno la facoltà di segnalare le necessità di addestramento, qualora si ravvisassero carenze o necessità di aggiornamento.

Individuate le necessità, vengono stabilite le modalità di effettuazione e la responsabilità della docenza, che può prevedere la partecipazione a corsi (interni o esterni) o periodi di affiancamento a personale esperto. Il percorso professionale e formativo del personale, le qualifiche e l'addestramento effettuato.

#### **Riferimenti**

Procedura PQ 06 "Gestione della formazione" – PS 6.0 "Formazione sulla sicurezza"

### **6.3 Infrastrutture**

Le infrastrutture aziendali necessarie per assicurare la conformità ai requisiti dei prodotti/servizi forniti comprendono:

- A) la sede situata all'indirizzo riportato nel § 1,
- B) sistema informatico e i software gestionali,
- C) mezzi di comunicazione (linee telefoniche – fax – internet).

L'Organizzazione ha predisposto apposita procedura per gestire la manutenzione delle infrastrutture utilizzate; eventuali necessità di adeguamento sono gestite nell'ambito del riesame da parte del vertice dell'Organizzazione, tenendo conto degli obblighi derivanti dalle norme di legge applicabili.

#### **Riferimento**

Procedura PS 3.0 "Gestione delle attrezzature ed automezzi"

### **6.4 Ambiente di lavoro**

Nella disposizione dell'ambiente di lavoro inteso come "condizioni nelle quali viene svolto il lavoro" si è tenuto conto dei vincoli di legge in materia di salute e sicurezza (sulla base delle

norme di Legge vigenti) e delle condizioni di lavoro necessarie a garantire la conformità dei prodotti ai requisiti specificati. La logistica è stata approntata in modo da garantire la disponibilità ottimale di spazi lavorativi e la vicinanza delle attrezzature necessarie.

## **7 Realizzazione del prodotto**

### **7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto**

I processi operativi necessari per la realizzazione del prodotto sono stati individuati e pianificati in modo da essere coerenti con gli altri processi del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente (in particolare, sulla base della Politica aziendale e relativo Piano di Miglioramento, integrandoli con la gestione dei documenti, la gestione delle risorse, le necessità di monitoraggio e di miglioramento), e documentati in una forma adeguata alla successiva applicazione. I risultati di tale pianificazione sono:

- obiettivi per la qualità del prodotto stabiliti, documentati e riesaminati in sede di riesame della direzione,
- requisiti relativi al prodotto, formalizzati in sede contrattuale e tradotti in documenti tecnici (interni o forniti dal Cliente),
- procedure documentate e documenti tecnici specifici in cui vengono individuati i processi di realizzazione del prodotto e i criteri di lavorazione applicabili,
- procedure documentate e documenti tecnici specifici in cui vengono individuate le attività di verifica, validazione, monitoraggio, ispezione e prova e i criteri di accettazione applicabili,
- eventuali piani che stabiliscono requisiti aggiuntivi applicabili alle singole commesse.

In base all'attività di individuazione dei pericoli e valutazione dei rischi l'organizzazione ha individuato i processi, le conseguenti attività e ha associato alle stesse i rischi ai quali devono essere applicate misure di controllo.

Tali misure di controllo sono specificate all'interno delle diverse procedure e istruzioni di lavoro il cui elenco è disponibile nel sistema informatico aziendale.

Tali procedure sono comunicate a fornitori, imprese esterne e visitatori per garantire il rispetto della salute e sicurezza dei lavoratori secondo quanto previsto dal SQSA.

### **7.2 Processi relativi al cliente**

#### **Determinazione dei requisiti relativi al prodotto**

Gli elementi sui quali viene basata la fornitura sono requisiti del prodotto stabiliti per legge o con gare d'appalto e riguardanti:

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- le caratteristiche fisiche e funzionali del prodotto e relativi componenti,
- condizioni economiche,
- le attività di consegna,
- norme, leggi e regolamenti applicabili,
- eventuali requisiti aggiuntivi stabiliti dall'Organizzazione.

Tali requisiti vengono formalizzati sul Regolamento ATER, sul contratto di locazione e sulla Carta dei Servizi i quali specificano le caratteristiche, la modalità d'uso e le condizioni in cui il servizio verrà erogato.

Inoltre tutte le attività di relazione con l'utenza inerenti alla vendita o acquisto delle casa, o relative alla gestione dei canoni o inquilinato avvengono come descritto al § 4 del presente manuale, nel Processo gestione del Patrimonio e Gestione amministrativa dell'immobile.

#### **Riferimenti**

Procedura PQ 12 "Canoni e inquilinato" - Procedura PQ 9 "Patrimonio" - Procedura PQ 14 "Morosità e contenzioso" - Procedura PQ 18 "Inquilinato"

## **7.3 Progettazione e sviluppo**

#### **Programmazione e nuove iniziative**

La fase programmatica dei lavori è propedeutica alla successiva redazione del programma triennale dei lavori. La programmazione dovrà assumere quale punto di riferimento il documento previsionale e programmatico e degli indirizzi generali dell'organo politico. Tale attività deve svilupparsi tramite un'attenta istruttoria che si concretizza in un'analisi conoscitiva diretta ad individuare i bisogni dell'utenza, l'identificazione degli interventi atti a soddisfare i bisogni e le esigenze, e si conclude con la redazione ed adozione di un documento programmatico.

La presente procedura deve quindi essere espletata in funzione dell'approvazione del primo Bilancio Pluriennale del CdA.

#### **Quadro dei bisogni ed esigenze**

Il CdA elaborare una proposta per individuare il quadro dei bisogni, dei desideri e delle attese della collettività, al fine di identificare gli interventi che si potrebbero soddisfare con la realizzazione di lavori ed opere di pubblico interesse.

All'individuazione di tali bisogni contribuiscono, con accurate analisi rispettivamente:

- le proposte del Consiglio di Amministrazione, al quale compete istituzionalmente il compito di rilevare, selezionare e sintetizzare i bisogni, le necessità i desideri, le attese dei cittadini e dei gruppi sociali;

- le proposte delle funzioni tecniche dell'Ente, che debbono riferirsi all'analisi dei dati risultanti dalla gestione e dalle necessità di manutenzione, recupero del patrimonio esistente e completamento di lavori già iniziati.

### **Analisi di fattibilità e priorità interventi**

Il CdA conclude la fase di individuazione dei bisogni e delle esigenze con la redazione ed adozione di un documento programmatico, nel quale definisce le modalità ed i criteri con cui si procede alla redazione degli studi di fattibilità, chiamati anche studi sintetici nel caso di interventi inferiori a 20 miliardi di lire. Tali studi sono redatti per ogni singolo intervento, al fine della sua inclusione nel programma triennale.

Negli studi dovranno essere indicate le caratteristiche funzionali, tecniche, gestionali ed economico-finanziarie dell'intervento.

In sintesi dovrà essere valutata la fattibilità dell'intervento sulla base di un'attenta istruttoria che comprenda la valutazione delle:

- **caratteristiche** funzionali, tecniche gestionali ed economico finanziarie,
- **l'analisi dello stato di fatto** in merito alle componenti storico artistiche, architettoniche e paesaggistiche.

Lo studio di fattibilità per opere di costo complessivo superiore ai 20 miliardi è lo strumento ordinario preliminare ai fini dell'assunzione delle decisioni di investimento.

Il Dirigente Tecnico valuta il carico di lavoro in essere presso l'ufficio, la complessità ed il livello di innovazione delle attività progettuali al fine di identificare i gruppi di lavoro e valutare la necessità di rivolgersi all'esterno per la realizzazione dell'intero progetto o parte di esso.

La responsabilità delle attività progettuali svolte dalle società esterne di progettazione rimane, comunque, a carico dell'Ufficio Tecnico di ATER.

Il Dirigente Tecnico/Rdp nomina il Coordinatore di Progetto al quale verrà affidata la responsabilità di seguire le successive fasi di sviluppo della progettazione.

Successivamente, il Dirigente Tecnico/Rdp analizza le caratteristiche dell'opera al fine di valutare il grado di priorità da assegnare all'intervento.

Per ogni singola richiesta, viene individuata la priorità da assegnare agli interventi. Tale valutazione permette di definire la tempistica dell'intervento, cioè, se lo stesso sarà effettuato nel lungo termine, nel breve termine o con urgenza.

Il risultato di tale attività valutativa è espresso dal DT/Rdp nel "Planning priorità interventi".

Le priorità definite possono comunque essere riviste dal Dirigente Tecnico in relazione a particolari contingenze che si venissero a manifestare, ad es. nuovi interventi di particolare urgenza, adeguamenti – completamenti - modifiche di progetti già attivati.

Sulla base delle valutazioni effettuate dal DT/Rdp ed espresse nel "Planning priorità interventi",

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

il CdA predisporre ed approva la programmazione dei lavori da svolgersi sulla base di un programma triennale, predisposto ed approvato secondo i dettami contenuti nei documenti programmatori preliminari.

Il programma triennale dei lavori, l'elenco annuale ed i suoi aggiornamenti annuali, dovranno assumere quale sovraordinato punto di riferimento la relazione previsionale e programmatica che il Consiglio di Amministrazione approva unitamente al bilancio triennale ed al bilancio annuale di previsione.

Nel programma triennale sono inclusi gli interventi per i quali è stata confermata la fattibilità.

Nel programma annuale possono essere inclusi solamente interventi per i quali si dispone della progettazione preliminare approvata.

### **Pianificazione della progettazione**

Il Dirigente Tecnico, valutato in precedenza il carico di lavoro in essere presso l'ufficio, la complessità ed il livello di innovazione delle attività progettuali, identifica un possibile gruppo di lavoro interno e/o valuta la necessità di rivolgersi all'esterno per la realizzazione dell'intero progetto o parte di esso.

Il Dirigente Tecnico propone al CdA la società di progettazione e/o il professionista in due modi:

- tra quelli presenti nella lista dei fornitori qualificati presenti presso l'Ufficio contratti e approvvigionamenti;
- mediante il confronto di offerte richieste ad un determinato numero di società e/o progettisti;

Effettuata la scelta, il Dirigente Tecnico definisce le specifiche da inserire nella lettera di affidamento incarico professionale, nella quale indica:

- il tipo di opere da progettare e i documenti da presentare;
- la tempistica di progettazione;
- il nome del Coordinatore di Progetto.

Inoltre viene specificato alla società/progettista le procedure da rispettare.

Il CdA ha il compito di approvare con delibera la proposta del DT/Rdp.

Il Dirigente Tecnico al termine delle precedenti fasi e in possesso delle previste delibere e autorizzazioni, nomina ufficialmente il Coordinatore del Progetto al quale conferisce l'incarico di seguire tutte le successive fasi di progettazione, sia che siano svolte in parte o completamente da uno o più progettisti interni o esterni.

Inoltre per mezzo del "Incarico interno di progettazione" nomina uno o più progettisti interni.

### **Documento preliminare alla progettazione**

L'inadeguata corrispondenza delle caratteristiche del servizio di progettazione, alle esigenze poste alla base del medesimo, può produrre conseguenze negative per l'utilizzatore finale e per

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**



le diverse organizzazioni di collaboratori coinvolti.

Si può quindi affermare che la qualità finale dell'opera, oltre che costituire un soddisfacimento delle esigenze dei diretti promotori ed utilizzatori, rappresenta un valore di investimento più ampio per la collettività, che si traduce in ricadute di tipo economico, ambientale e sociale.

Il conseguimento di obiettivi di qualità finale di un'opera, qualunque essa sia, mette in campo una molteplicità di fattori, che si collocano in fasi diverse del processo che parte dall'attività di programmazione, passa per la progettazione, proseguendo poi alla fase di appalto, esecuzione, costruzione, controllo, collaudo e manutenzione.

E' evidente che, ai fini della qualità del prodotto finale, cioè dell'opera realizzata, assume particolare rilevanza la qualità del prodotto intermedio, ovvero del progetto.

Il progetto rappresenta infatti la cerniera di collegamento tra il lungo processo che va dalla definizione preliminare dei livelli qualitativi attesi, fino all'effettiva erogazione finale delle prestazioni che l'opera deve fornire.

In questa fase intermedia una componente fondamentale è rappresentata dalla definizione del programma d'intervento, ovvero la predisposizione di un documento preliminare alla progettazione che consenta di esprimere la qualità attesa dal progetto.

Il documento preliminare dovrà pertanto fornire al Coordinatore del Progetto e al Progettista il maggior numero possibile di indicazioni, necessarie per elaborare e predisporre un progetto di qualità, tecnicamente valido, nel rispetto del miglior rapporto fra i benefici e costi globali di costruzione, manutenzione e gestione.

### **Controllo della progettazione da parte del Dirigente**

Il Dirigente Tecnico, controlla lo sviluppo dei vari progetti attraverso le seguenti fasi:

- Riepiloga i progetti nel Modulo "Tempistica e Verifica Progetti" a supporto dell'attività di supervisione e coordinamento degli stessi.
- Approva il piano di progettazione formalizzato dal Coordinatore nel Modulo "Piano di Progetto" (vedi procedura gestionale - "Sviluppo e controllo della progettazione"), impegnandosi a partecipare alle riunioni di Riesame e ad effettuare, in qualità di persona qualificata diversa da quelle che hanno eseguito il progetto originale, la Verifica della documentazione di progettazione.

La gestione e archiviazione di tutta la documentazione relativa allo sviluppo del progetto avviene secondo quanto definito nel § 4.2.

### **Riferimenti**

Procedura PQ 01 "Programmazione e pianificazione della progettazione"

### **Controllo e sviluppo della progettazione da parte del Coordinatore**

Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta

Per ogni progetto lo sviluppo tipico delle sue principali attività si articola in specifiche fasi che fanno riferimento alla Legge quadro in materia di Lavori pubblici, n° 109 e la Legge n° 166; tuttavia la progettazione potrà ritenersi completa anche al termine delle fasi preliminare o definitiva, in base a quanto richiesto dal Cliente/Committente e/o a quanto imposto dalla normativa. Il numero dei riesami del progetto sopra indicati può essere variato in funzione della complessità del progetto, ma in ogni caso dovrà essere previsto il riesame al termine della progettazione richiesta in modo da validare il progetto.

Nel caso di progettazione affidata all'esterno i riesami e le verifiche saranno comunque condotti e coordinati dal Coordinatore del Progetto e devono, di norma, prevedere la presenza di progettisti esterni. Questi saranno pienamente coinvolti nel processo regolato dalla presente procedura e da quella relativa all' "Identificazione ed archiviazione documenti relativi alla progettazione"; allo scopo verrà consegnata copia di entrambe le procedure e di tutti gli allegati alla presente relativi al progetto.

Nel caso di progettazione multidisciplinare è compito del Dirigente Tecnico valutare la necessità della partecipazione alla riunione di altre unità per una verifica dettagliata di interfaccia e di congruenza nelle scelte progettuali in modo da evidenziare e risolvere eventuali problematiche di rapporto fisico e funzionale.

Il processo di redazione/verifica/approvazione dei documenti costituenti il singolo progetto prevede lo sviluppo attraverso una serie di revisioni ai documenti stessi. Lo scatto dell'indice di revisione ad un livello superiore deve avvenire quando il documento, già emesso e vistato per redazione in revisione 0 dal Progettista incaricato, viene sottoposto a riesame di progetto. In questa fase vengono effettuate delle modifiche e apposte le firme per verifica e approvazione. Il riesame risulta positivo. In seguito a ciò il Progettista incaricato riporta sul documento le modifiche fatte, e nella successiva emissione porta l'indice di revisione a 1 e vista il cartiglio per redazione.

### **Pianificazione e programmazione intervento**

Il Coordinatore di Progetto elabora il Piano di Progetto in cui riporta:

- ◇ la descrizione sequenziale e la durata delle attività e dei documenti da sviluppare, le competenze dei tecnici del gruppo di lavoro e delle altre interfacce;
- ◇ le tempistiche di sviluppo delle attività,
- ◇ i riesami e le verifiche di progetto. Il numero e la collocazione degli stessi dipendono dalla complessità ed innovazione dello specifico progetto. In base a tali parametri sarà richiesta o meno la partecipazione ai riesami anche al Dirigente Tecnico.

### **Acquisizione e verifica dei dati in ingresso**

Il Coordinatore di Progetto competente del gruppo di lavoro raccoglie le informazioni e gli

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

elementi previsti dalla “Verifica dati e documenti esistenti” in base alle informazioni contenute nel Documento preliminare alla progettazione o fornitigli dal Dirigente Tecnico e formalizzate per mezzo del Modulo “Riesame della progettazione”. Tutto ciò al fine di valutare lo stato di fatto dell’opera ed il contenuto dell’intervento richiesto.

### **Progettazione preliminare**

In questa fase i Progettisti (interni o esterni):

- dispongono gli schemi grafici di massima curando la disposizione delle principali opere da realizzare all’interno del sito oggetto di intervento e, ove già individuabile, elencandone le principali caratteristiche tecniche;
- elaborano i disegni edili (piante, prospetti e sezioni) in scala e debitamente quotati allo scopo di definire il posizionamento delle apparecchiature e parti d’impianto significative nel contesto delle strutture esistenti;
- sviluppano i calcoli ed i predimensionamenti considerando la metodologia stabilita dalle disposizioni di legge applicate alla località, disposizione e natura della struttura, destinazione della stessa e stimando i modelli ed i coefficienti di calcolo in modo che risultino congruenti agli obiettivi dell’intervento;
- redigono le relazioni tecniche illustrative dell’intervento da realizzare.

### **Progettazione definitiva**

In questa fase i Progettisti (interni o esterni):

- dispongono gli elaborati grafici atti ad individuare e descrivere compiutamente le principali caratteristiche dell’intervento;
- sviluppano i calcoli in maniera tale da potere individuare tutte le caratteristiche tecniche e funzionali delle opere da realizzare;
- redigono le relazioni tecniche specialistiche e descrittive dell’intervento da realizzare;
- valutano il computo metrico estimativo di massima dell’intervento, applicando alle quantità delle lavorazioni individuate i prezzi unitari dedotti da prezziari della stazione appaltante o dai listini correnti nell’area interessata;
- dispongono, quando richiesto, le relazioni tecniche e la documentazione prevista dagli Enti Pubblici per il rilascio delle necessarie autorizzazioni e/o concessioni, seguendone, successivamente, l’iter approvativi.

### **Progettazione esecutiva**

In questa fase i Progettisti (interni o esterni):

- sviluppano i calcoli e dimensionamenti con programmi di calcolo qualificati relativamente a tutte le apparecchiature ed accessori individuati nella progettazione preliminare e ad aspetti esecutivi;
- dispongono gli elaborati grafici e gli schemi funzionali esecutivi ai fini della realizzazione rappresentando, ove necessario in scala, i percorsi, i posizionamenti, le modalità esecutive stabilendo, per ogni opera i materiali, dimensioni e quantitativi;
- elaborano il computo metrico estimativo dettagliato in modo da avere una esatta determinazione di costi e tempi per l'esecuzione dell'intervento, la relazione tecnica relativa alle opere da eseguire in conformità alla normativa vigente, il capitolato speciale di appalto;
- sviluppano compiutamente gli altri documenti richiesti dalla normativa vigente;
- raccolgono e applicano le prescrizioni eventualmente impartite, in fase di progettazione definitiva, dagli Enti Pubblici e/o altre Società.

### **Riesame del progetto**

Il Coordinatore del Progetto, in base alle date stabilite nel "Piano di Progetto" e, sentito il Dirigente Tecnico, effettua il "Riesame di progetto", attraverso una riunione coordinata alla quale partecipano:

- Il Dirigente Tecnico,
- Il Coordinatore di Progetto;
- Il Progettista interno;
- L'eventuale Società di progettazione esterna.

L'effettuazione dei riesami in linea di massima può coincidere con l'ultimazione delle fasi di progettazione preliminare, definitiva, esecutiva sopra menzionate.

L'estensione del riesame deve intendersi modulata in funzione dei seguenti aspetti:

- \* contenuto innovativo del progetto;
- \* disponibilità di informazioni del comportamento in esercizio di progetti simili propri od altrui;
- \* preparazione ed esperienza delle unità che hanno sviluppato il progetto o sue parti.

Il riesame viene condotto utilizzando il Modulo "Riesame del progetto" che deve essere compilato e sottoscritto dai partecipanti in quanto costituisce documento di registrazione.

L'esito positivo del riesame e le contestuali firme di verifica e approvazione apposte all'interno del cartiglio dei documenti consentono la prosecuzione della progettazione.

L'esito negativo comporta revisioni o azioni correttive per le fasi precedenti.

### **Verifica del progetto**

Il Dirigente Tecnico o Coordinatore di Progetto sviluppano la verifica di progetto e ne documenta l'esito attraverso il modulo "Verifica del progetto".

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

L'esito della verifica può essere:

- positivo. In questo caso si svolgeranno le attività successive previste nel piano di progettazione;
- positivo con riserve, quando il verificatore esprime considerazioni che possono essere recepite dal gruppo di lavoro revisionando la documentazione senza che ciò comporti la ripetizione della verifica;
- negativo, quando il verificatore ravvisa carenze di impostazione, contenuto, risultati tali da dover revisionare i documenti con successiva ripetizione della verifica.

Le verifiche della progettazione, che devono essere eseguite indipendentemente dai riesami del progetto o a loro supporto, vengono condotte applicando uno o, più dei seguenti metodi:

- calcoli alternativi,
- confronto con soluzioni tecniche similari,

La verifica della progettazione viene eseguita, di norma, dal Coordinatore di Progetto, in qualità di persona qualificata diversa da quelle che hanno eseguito la redazione del progetto originale; tale procedura è valida anche nel caso in cui la progettazione o sue parti siano affidate all'esterno (Società di progettazione o professionisti abilitati).

Nella conduzione della verifica il Coordinatore di Progetto, qualora lo consideri necessario per eventuali chiarimenti o acquisizione di ulteriori informazioni, potrà sentire il gruppo di lavoro che ha sviluppato la progettazione originaria.

Nello sviluppo della progettazione la verifica del progetto viene posta al termine della fase di progettazione esecutiva prima del relativo riesame: nel caso di applicazioni particolarmente innovative o complesse o affidate a progettisti esterni poco conosciuti o se la commessa si arresta alla progettazione preliminare o definitiva, può essere necessario inserire una ulteriore verifica di progetto al termine della fase di progettazione preliminare o definitiva. L'estensione delle verifiche sulla progettazione è funzione dell'importanza che l'intervento ha relativamente a:

- sicurezza delle opere da realizzare ed affidabilità di esercizio,
- complessità della progettazione e dei modelli di riferimento,
- grado di standardizzazione e conoscenza delle tecniche progettuali,
- stato dell'arte e somiglianza con progettazioni già positivamente sperimentate,
- particolarità delle situazioni in atto (struttura edificio, vincoli tecnici esistenti, perdite di carico, condizioni ambientali, ecc.).

Per qualsiasi tipologia di applicazione va precisato che l'estensione della verifica di progettazione **non** deve comportare una duplicazione del progetto originario ma un'analisi critica e dettagliata degli aspetti che il verificatore intende evidenziare e che potrebbero essere,

in base all'esperienza e competenza maturate, causa di problematiche nella fase di realizzazione o durante l'esercizio.

### **Validazione del progetto**

Di seguito all'esecuzione dell'ultimo riesame della progettazione il Dirigente Tecnico procede all'attività di validazione del progetto con lo scopo di valutare il conseguimento degli obiettivi e i requisiti definiti in fase di studio ed impostazione dell'intervento.

All'atto della validazione del progetto vengono verificati i seguenti elementi:

- Completezza della documentazione di progetto;
- Presenza di tutte le autorizzazioni per l'esecuzione dell'intervento;
- Congruenza dei risultati della progettazione alla normativa vigente;
- Rispondenza dei risultati della progettazione a quanto richiesto dal Documento preliminare alla progettazione.

Tale attività viene documentata nel Modulo "Validazione del progetto". A seguito di tale fase viene autorizzata l'archiviazione e l'eventuale distribuzione del progetto.

### **Validazione dell'intervento**

Viene effettuato al termine dell'esecuzione dell'intervento dalla Direzione Lavori e vengono verificati i seguenti elementi:

- il soddisfacimento dei requisiti precedentemente prefissati nel progetto, sviluppato attraverso un confronto critico con quelli relativi all'opera realizzata;
- la congruenza dell'opera con i documenti di progetto relativi;
- l'affidabilità di esercizio dell'opera realizzata;
- la manutenibilità delle apparecchiature e delle parti d'opera significative.
- La validazione viene condotta contestualmente al collaudo dell'opera eseguita ed è documentata nel Modulo "Validazione dell'intervento" in cui vengono riportate le informazioni ed i giudizi sulla realizzazione dell'installazione.
- L'esito della validazione è positivo quando non emergono riserve sugli aspetti esaminati di cui sopra. A seguito di validazione dell'intervento la documentazione viene aggiornata alla versione "come costruito".

Se la validazione ha esito negativo, perché non vengono soddisfatti uno o più dei requisiti sopra specificati, vengono definite in accordo con la Direzione Lavori le modifiche che devono essere fatte ed i tempi entro cui eseguirle. Nel Modulo "Validazione dell'intervento" viene indicata la data in cui dovrà essere eseguito il collaudo al fine di verificare se le modifiche apportate sono corrette o meno.

La gestione e archiviazione di tutta la documentazione relativa allo sviluppo del progetto avviene secondo quanto definito nel § 4.2.

### **Riferimenti**

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

Procedura PQS 02 "Controllo e sviluppo della progettazione"

## **7.4 Approvvigionamento**

L'attività di approvvigionamento consiste nella predisposizione di bandi di gara (Pubblico Incanto) per l'appalto delle opere e l'assegnazione dei lavori di manutenzione per comparto e la conseguente predisposizione di capitolati e contratti.

### **Delibera a contrarre**

L'adozione della delibera a contrarre compete al Direttore.

Il DG, se in possesso di tutte le informazioni necessarie (descrizione beni o servizi, modalità di gestione del servizio anche dal punto di vista della sicurezza sul lavoro, presenza di tutta la documentazione richiesta al fine di accertare i requisiti professionali del fornitore, prezzo, termini di consegna, termini di pagamento, ecc.), approva con propria determina con allegati gli atti (foglio condizioni, DUVRI, listino prezzi ecc.), lo schema di lettera di invito e i documenti attinenti alla gara.

### **Gara ed aggiudicazione**

Al Direttore spetta la presidenza delle Commissioni di gara ufficiali ed ufficiose e la stipulazione dei contratti in qualunque forma. Spetta al DG organizzare la complessa attività contrattuale dell'Ente. Il DG corrisponde direttamente con i soggetti esterni per assicurare il perfezionamento della documentazione e degli atti per ogni altro adempimento anche dal punto di vista della sicurezza sul lavoro (DUVRI, DVR; POS). L'adozione della determina di aggiudicazione spetta al DG.

### **Verifica delle forniture**

Avviato il processo di fornitura di beni e/o servizi, è responsabilità di ciascun Responsabile di Ufficio o d'Area in collaborazione con il Preposto per la sicurezza o Operatore verificare e controllare la corrispondenza della fornitura con quanto definito sul contratto o sulla convenzione, anche dal punto di vista della sicurezza sul lavoro.

Le verifiche sui prodotti e servizi acquistati vengono effettuate in sede di controlli in accettazione, controlli durante il processo produttivo e controlli sul prodotto finito (vedi. § 8).

La valutazione dei fornitori per i quali i singoli responsabili hanno capacità di effettuare un controllo del servizio erogato avviene per mezzo di una attenta valutazione delle loro prestazioni che si basa sui seguenti elementi:

- Rispetto tempi di esecuzione,
- Qualità del lavoro svolto,
- Rispetto della procedura,
- Numero NC,
- Numero di diffide.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**



L'evidenza di tutto ciò si ha con i riesami della progettazione o con i rapporti di non conformità redatti dai Tecnici di manutenzione responsabili di comparto.

I progettisti e le ditte di fiducia per la manutenzione una volta valutate sono inserite in un apposito Albo Progettisti e Elenco ditte.

La gestione e archiviazione della documentazione di registrazione della qualità relativa all'approvvigionamento avviene secondo quanto definito nel § 4.2.

#### **Riferimenti**

Procedura PQ 10 "Contratti e appalti" – PS 7.0 "Coordinamento fornitori"

## **7.5 Attività di produzione e di erogazione dei servizi**

### **Gestione delle attività di produzione e di erogazione dei servizi**

I processi relativi alle attività di produzione ed erogazione dei servizi sono stati analizzati e sono state individuate e pianificate le condizioni essenziali che devono essere rispettate per garantire la qualità attesa del prodotto, con riferimento alle metodologie di lavoro, alle attrezzature e al personale operativo.

Le indicazioni necessarie per avviare, condurre e tenere sotto controllo le fasi del processo sono fornite al personale addetto mediante apposita documentazione tecnica, in cui sono state stabilite le modalità operative di lavorazione e controllo.

La documentazione tecnica costituisce lo strumento di definizione delle specifiche sulla base delle quali viene realizzato il prodotto, ed al contempo, attraverso la raccolta organizzata ed aggiornata dei dati e dei documenti, rappresenta la formalizzazione dell'effettiva realizzazione del prodotto. Essa viene realizzata appositamente per ogni prodotto.

Tutte le apparecchiature hardware (ed i relativi software) utilizzate per il processo vengono periodicamente sottoposte a semplici interventi di manutenzione programmata (aggiornamento e lancio antivirus, back up dei files di progettazione realizzati) finalizzata al mantenimento del corretto funzionamento e alla salvaguardia dei documenti in esse contenuti.

### **Responsabile Uffici Direzione Lavori**

Il Responsabile Direzione dei Lavori RDL è preposto alla direzione e al controllo contabile e amministrativo delle attività effettuate dai Direttori Lavori incaricati.

Compiti previsti:

- a) propone al Dirigente Tecnico, sulla base dei carichi di lavoro in essere, il nominativo più idoneo a ricoprire l'incarico di Direzione Lavori;
- b) programma e coordina il lavoro delle DL incaricate;

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- c) aggiorna il Modulo “Cronoprogramma generale” e segnala al Dirigente Tecnico eventuali difformità rispetto alle previsioni contrattuali, proponendo i necessari interventi correttivi;
- d) assiste la DL nell'identificare gli interventi necessari ad eliminare difetti progettuali o esecutivi;
- f) individua ed analizza le cause che influiscono negativamente sulla qualità dei lavori e propone alla DL adeguate azioni correttive;
- b) liquida i lavori, ossia, verifica i quantitativi e le misure delle forniture e delle opere eseguite e autorizza la liquidazione dei conti parziali e finali.

### **Direzione Lavori**

#### Al conferimento dell'incarico la DL deve verificare:

- a) l'accessibilità delle aree e degli immobili interessati dai lavori, secondo le indicazioni risultanti dagli elaborati progettuali e da quanto formalizzato sul Modulo “Primo sopralluogo”;
- b) l'assenza di impedimenti sopravvenuti, rispetto agli accertamenti effettuati prima dell'approvazione del progetto;
- c) la conseguente realizzabilità del progetto, anche in relazione al terreno, al tracciamento, al sottosuolo ed a quanto altro occorre per l'esecuzione dei lavori.

Tale attività viene formalizzata sul Modulo “Secondo Sopralluogo”.

#### Consegna cantiere

Secondo quanto previsto dal contratto la DL deve essere presente alla consegna del cantiere

#### Avviati i lavori la DL deve provvedere ad effettuare quanto segue:

- a) dirigere e controllare i lavori con visite periodiche nel numero necessario, a suo esclusivo giudizio, ma non in numero inferiore a quanto indicato da RDL sull'apposito Modulo “Verifiche e collaudi finali”.
- b) tale direzione e controllo deve essere esercitata emanando disposizioni e ordini per l'attuazione dell'opera progettata nelle sue varie fasi esecutive e sorvegliandone la buona riuscita e lasciandone evidenza sul Modulo “Giornale Cantiere” o per mezzo del Modulo “Ordine di Servizio”;
- c) accertare la regolare esecuzione dei lavori nelle varie fasi di avanzamento ed al loro compimento, dando evidenza del loro esito sul Modulo “Giornale Cantiere”; nello specifico è previsto che effettui:
  - verifiche ed interventi finalizzati all'esecuzione dei lavori a regola d'arte e in conformità al progetto e al contratto.

A questo scopo la DL deve eseguire specifici controlli in corso d'opera nelle aree e nelle fasi critiche per la qualità dell'opera stessa.

In particolare vengono sempre verificati, durante il processo produttivo, i seguenti passaggi:

- tracciamento dell'opera prima di iniziare i lavori;
- la confezione ed il posizionamento delle armature metalliche prima dei getti di calcestruzzo;

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- la correttezza del piombo delle casseforme e l'allineamento dei piani di getto;
- le fasi di getto ed il processo di vibrazione;
- l'allineamento e la piombatura dei corsi di mattoni e dei relativi letti di malta;
- il corretto posizionamento dei fori per serramenti;
- la pendenza delle tubazioni e dei piani di scorrimento;
- la correttezza degli assemblaggi e la rispondenza alle normative e/o all'eventuale progetto dei ponteggi e dei loro componenti.

Inoltre, nel caso specifico dei lavori riguardanti il restauro conservativo e le ristrutturazioni, vengono sempre verificati:

- la consistenza statica delle strutture in elevazione di qualsiasi natura, dei solai e della copertura;
- la consistenza delle fondazioni esistenti.

E' specifica responsabilità della DL eseguire le verifiche e gli opportuni controlli su quanto realizzato in cantiere in conformità alla documentazione consegnata e secondo i passaggi di cui sopra.

Il riscontro di questi controlli e di queste verifiche è costituito da quanto riportato per iscritto dalla stessa DL a propria firma nell'apposito Giornale Cantiere.

È responsabilità della DL la supervisione delle attività di verifica condotte autonomamente dall'Impresa appaltatrice, ed evidenziarle ogniqualvolta si verificano, sul Giornale Cantiere.

Inoltre alla DL sono delegate alcune altre attività tecnico amministrative quali:

- rapporti con l'appaltatore in merito agli aspetti tecnici ed economici del contratto;
- accettazione dei materiali e relativi controlli qualitativi e quantitativi;
- verifiche periodiche del rispetto da parte dell'appaltatore della normativa vigente in materia di obblighi nei confronti dei dipendenti;
- verifiche della validità dei programmi di manutenzione, dei manuali d'uso e dei manuali di manutenzione, aggiornandone il relativo contenuto a lavori ultimati.

d) al termine dei lavori e prima del "Verbale ultimazione lavori", la DL deve effettuare un controllo finale consistente, in linea di massima, in:

- verifica visiva generale;
- verifica dimensionale e di rispondenza ai disegni ed ai capitolati;
- verifica dell'esistenza di tutti i documenti qualitativi richiesti;
- accertamento dell'avvenuta esecuzione e dell'esito positivo delle prove, dei controlli e dei collaudi richiesti e di quelli previsti a norma di legge.

Nello specifico la DL deve:

- verificare che le singole lavorazioni (ad esempio impianti termoidraulici od elettrici) siano stati eseguite regolarmente e nell'osservanza delle clausole contrattuali;
- avere presenziato alla verifica durante l'effettuazione dei collaudi da parte delle ditte installatrici (ad esempio impianti termoidraulici od elettrici) o aver adeguata documentazione in

merito, in ogni caso è tenuta alla compilazione dei Moduli “Verbale prove impianti”.

L'evidenza che comprova che tale controllo finale sia stato effettivamente eseguito è costituita dalla compilazione e firma da parte della DL nel corrispondente “Giornale Cantiere” e nella “Verifiche e collaudi finali”.

Gli eventuali certificati di prova, di controllo e di collaudo previsti dalla legge e/o richiesti vengono archiviati nella cartella di commessa.

La DL annota l'esito globale del controllo finale dando benestare alla consegna dell'opera in caso di esito positivo.

L'esito globale del controllo finale non potrà essere positivo se anche uno solo degli esiti delle singole prove e verifiche eseguite risultasse negativo.

L'esito negativo del controllo finale è indice di Non Conformità e comporta, pertanto, il trattamento di Non Conformità come previsto dalla Procedura Gestione Non Conformità.

In particolare alla DL sono affidati i seguenti compiti:

- a) verificare che l'appaltatore svolga tutte le pratiche di legge relative alla denuncia dei calcoli delle strutture;
- b) curare l'aggiornamento del Modulo “Cronoprogramma avanzamento lavori” e segnalare tempestivamente a RDL e eventuali difformità rispetto alle previsioni contrattuali, proponendo i necessari interventi correttivi;
- c) individuare ed analizzare le cause che influiscono negativamente sulla qualità dei lavori e proponendo all'impresa le adeguate azioni correttive;
- d) assistere i collaudatori nell'espletamento delle operazioni di collaudo;
- e) esaminare e approvare il programma delle prove di collaudo e messa in esercizio degli impianti.

#### Modifiche in corso d'opera

Eventuali modifiche in corso d'opera siano richieste dall'Impresa appaltatrice, siano richieste dalla DL devono essere formalizzate e di conseguenza approvate per mezzo di un Ordine di Servizio approvato da RDL.

#### **DL con compiti e funzioni di coordinatore per l'esecuzione.**

##### Il coordinatore per l'esecuzione deve :

- a) assicurare, tramite opportune azioni di coordinamento, l'applicazione delle disposizioni contenute nei piani di sicurezza e di coordinamento e delle relative procedure di lavoro;
- b) adeguare i piani di sicurezza e di coordinamento e i piani operativi di sicurezza e il fascicolo con le caratteristiche del cantiere, in relazione all'evoluzione dei lavori e alle eventuali modifiche intervenute;
- c) organizzare tra i datori di lavoro, ivi compresi i lavoratori autonomi, la cooperazione ed il coordinamento delle attività nonché la loro reciproca informazione;
- d) verificare l'attuazione del coordinamento della consultazione e partecipazione dei lavoratori nei cantieri ove siano presenti più imprese;

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

e) proporre al committente, in caso di gravi inosservanze delle norme, la sospensione dei lavori, l'allontanamento delle imprese o dei lavoratori autonomi dal cantiere o la risoluzione del contratto;

f) sospendere in caso di pericolo grave ed imminente le singole lavorazioni fino alla comunicazione scritta degli avvenuti adeguamenti effettuati dalle imprese interessate.

#### **Riferimento**

Procedura PQS 03 "Direzione lavori" - PS 5.0 "Dispositivi di Protezione Individuali"

Nell'erogazione del servizio al termine della realizzazione dell'immobile, si attiva il Processo gestione del Patrimonio immobiliare che si sviluppa con le modalità descritte al § 4 del presente manuale.

#### **Riferimenti**

Procedura PQ 9 "Patrimonio"

#### **Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi**

La rilevazione e le analisi di soddisfazione del cliente sono attuate per mezzo di indagini di Customer Satisfaction Index affidate a Istituti di ricerca qualificati.

Il campo d'indagine, il campione di popolazione oggetto di ricerca, i contenuti dell'indagine sono preventivamente concordati con l'Istituto di Ricerca e approvati dal CdA. L'approvazione da parte del CdA avviene analizzando una relazione tecnica presentata dall'Istituto in contraddittorio con gli uffici interessati all'indagine.

Tale atto è da considerarsi quale validazione dell'attività di indagine della soddisfazione del cliente.

#### **Identificazione e rintracciabilità**

ATER identifica ogni progetto con un codice identificativo. Tale codice viene riportato su tutti i documenti e i disegni inerenti a tale progetto.

Il codice progetto viene assegnato dal Dirigente Tecnico le modalità di codifica seguono quanto descritto sulla Scheda identificazione interventi, che definisce:

- tipologia intervento,
- n° intervento,
- indirizzo cantiere.

per gli interventi di manutenzione il criterio seguito è riportato sulla Scheda Comparti che definisce:

- n° comparto,

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

- tipo intervento,
- indirizzo,
- codice fabbricato o alloggio.

### **Rintracciabilità**

ATER garantisce la rintracciabilità (pur non essendo un requisito contrattualmente specificato) dei disegni e di tutti i documenti di progetto grazie al codice identificativo: detto codice, come precedentemente specificato viene riportato su tutti i documenti e disegni inerente il progetto.

Inoltre tutti i disegni inerenti uno stesso progetto vengono conservati in una o più cartelle apposite e numerate che riportano all'esterno il codice identificativo del progetto e all'interno l'elenco dei disegni contenuti. In un apposito elenco sono poi riepilogati tutti i progetti, il relativo codice e le cartelle in cui sono conservati i disegni.

In questo modo l'azienda è in grado in ogni momento di risalire a tutti i documenti inerenti uno specifico progetto.

### **Proprietà dei Clienti**

I beni del cliente possono essere immobili dati in consegna ad ATER da altro Ente. In questo caso il CdA concorda con il cliente il Piano di manutenzione straordinario e di pronto intervento.

Alla presa in consegna del bene del cliente RM o suo incaricato devono provvedere a classificare il bene al fine di definirne lo stato di conservazione prima di avviare le attività manutentive.

Nel caso in cui tali beni dovessero risultare danneggiati in maniera superiore a quanto pattuito il Responsabile Manutenzione ne dà comunicazione al CdA che valuterà le azioni più opportune. Tale notifica da parte di RM viene gestita archiviata e conservata secondo quanto definito nel § 4.2.

### **Conservazione dei prodotti**

#### **Generalità**

Con "Manutenzione di pronto intervento" si definisce l'attività manutentiva avviata su richiesta del cliente o su segnalazione interna ATER.

Con "Gestione dei servizi" si intende la manutenzione del verde, rete fognaria e altri impianti condominiali.

Con "Riatto alloggio" si definisce l'attività manutentiva avviata dall'ufficio manutenzione nel momento in cui vengono riconsegnate all'ATER le unità immobiliari per cessata locazione.

Con "Manutenzione programmata" (ordinaria e straordinaria) si intende quell'attività gestita da RM come descritto nella Procedura "Pianificazione e programmazione intervento".

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

Il territorio, su cui è presente il patrimonio di ATER, e/o altri Enti, oggetto di manutenzione, è stato suddiviso in comparti ad ognuno dei quali è stato assegnato un Tecnico quale responsabile della gestione della manutenzione.

La Manutenzione di pronto intervento viene affidata a ditte vincitrici dell'appalto di comparto o a ditte di fiducia a seconda della complessità e/o dell'entità del lavoro. (alle ditte di fiducia non possono essere dati incarichi che superino i limiti definiti dagli atti deliberativi del CdA).

Gli importi dei lavori sono determinati applicando un prezzario allegato al capitolato speciale d'appalto dove sono riportati anche tutte le tipologie d'intervento. A tale prezzario fanno riferimento anche le ditte di fiducia le quali non possono superare i prezzi riportati nel prezzario stesso, tutt'al più, può esserci una trattativa al ribasso.

### **Responsabile Manutenzione**

Il Responsabile Manutenzione RM è preposto al controllo contabile e amministrativo delle attività effettuate dai Tecnici incaricati.

Compiti previsti:

- a) individuare ed analizzare le cause che influiscono negativamente sulla qualità dei lavori e proporre ai Tecnici adeguate azioni correttive;
- b) qualora la direzione dei lavori di "manutenzione programmata" fosse appaltata all'esterno, supervisionare i lavori in qualità di Coordinatore di Progetto, sia in fase di progettazione che in fase di esecuzione lavori; vedi Procedure: "Pianificazione e programmazione intervento" e "Direzione Lavori";
- c) il controllo previsionale delle spese assegnate per comparto e gestite dai singoli Tecnici Direttori dei Lavori degli interventi di comparto.

### **Segreteria**

La segreteria manutenzione al ricevimento di una segnalazione la passa al Tecnico di comparto competente compilando la Sez. I<sup>a</sup> del modulo "Richiesta di intervento" e verificando la posizione amministrativa dell'assegnatario.

L'addetto segreteria consegna al Tecnico la richiesta, il quale la firma per presa in carico.

Il Tecnico, dopo aver compilato la Sez. II<sup>a</sup> del modulo "Richiesta di intervento", lo inoltra alla Segreteria che tempestivamente provvede ad informare il richiedente od il soggetto interessato sui contenuti riportati nella predetta Sez. II<sup>a</sup>.

Le modalità di informazione previste sono le seguenti:

- telefonica nei casi di richiesta effettuata dall'utenza;
- scritta nei casi di richiesta effettuata da Pubblica Amministrazione, Enti, Istituzioni o Amministratori Condominiali.

Successivamente archivia il modulo in ordine cronologico in appositi contenitori identificati per comparto o per tecnico.

## **Tecnici**

Il Tecnico interessato alla richiesta, in relazione al tipo di guasto segnalato, valuta se effettuare il sopralluogo di accertamento, compilando la Sez. II<sup>a</sup> del modulo "Richiesta di intervento" al fine di verificare la veridicità della segnalazione e in caso positivo determinare precisamente il tipo di guasto; inoltre valuta se eseguire o meno ulteriori sopralluoghi durante o ad ultimazione dei lavori.

Successivamente il Tecnico effettua la valutazione dell'entità dell'intervento al fine di determinarne il costo presunto, della priorità da dare all'intervento, della durata del medesimo e della necessità o meno di procedere all'intervento anche in caso di posizione amministrativa irregolare o inerzia del soggetto interessato.

La valutazione delle priorità da assegnare alle segnalazioni avviene in relazione alla caratteristica dell'intervento che può essere :

- a) immediato: inizio intervento successivo alla consegna o trasmissione dell'ordine,
- b) urgente: inizio entro 24h dalla trasmissione dell'ordine,
- c) ordinario: inizio entro 5 giorni,
- d) riatto alloggi: inizio entro 10 giorni,
- e) manutenzione conservativa: inizio entro 15 giorni.

Il Tecnico procede ad emettere un ordine lavoro sul modulo "Ordinativo di Intervento" alla ditta a cui è stata assegnata la competenza sul comparto o a ditta di fiducia.

Tale discrezione è effettuata dal Tecnico sulla base di:

- interventi di manutenzione di pronto intervento e/o riatto alloggio a ditta vincitrice di appalto e/o fiduciaria e/o specialistica;
- servizi generali del tipo giardinaggio, fognature, ecc. a ditte di fiducia;
- servizi specialistici di impianti condominiali a ditte specializzate e/o di fiducia.

Il Tecnico nell'ordine di lavoro deve individuare precisamente:

- la ditta esecutrice,
- immobile e indirizzo,
- inquilino – unità immobiliare,
- data di inizio e ultimazione dei lavori,
- descrizione dell'intervento,
- capitolo di spesa (conto),
- indicazione dell'anno di riferimento del prezziario o riferimento a contratti o commesse specifiche.

Ad ogni Ordinativo di Intervento seguirà il modulo "Rapporto di Intervento".

Durante l'esecuzione dell'intervento ad opera della ditta incaricata il Tecnico esercita la funzione di Direzione Lavori.

Il Tecnico provvede a:



- compilare le relative Sezioni del “Rapporto di Intervento”, sia che abbia previsto o meno di effettuare sopralluoghi durante e/o ad ultimazione dei lavori;
  - contabilizzare od effettuare la verifica sulla corretta contabilità dei lavori predisposta dalla ditta;
  - verificare l’esatta imputazione della spesa nel budget annuale della manutenzione;
  - autorizzare l’emissione della fattura;
  - vistare il documento contabile per la liquidazione;
  - registrare, direttamente o tramite la Segreteria, l’intervento sul sistema informatico aziendale.
- Se non regolare dal punto di vista esecutivo il Tecnico redige il modulo “Rapporto di non Conformità” , lo inoltra alla ditta esecutrice ed al DT/RUP.

#### **Riferimento**

Procedura PQ 04 “Manutenzione” – PS 5.0 “Dispositivi di Protezione Individuali

## **7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione**

L’Area Tecnica garantisce che i dispositivi di misurazione utilizzati per il monitoraggio delle attività di manutenzione e di esecuzione dell’opera siano controllati e/o tarati, o richiedendo all’atto della consegna dei lavori che il fornitore dia adeguata documentazione sulle modalità con cui tiene sotto controllo i propri strumenti e idonee registrazioni delle stesse, o scegliendo, all’atto dell’affidamento dell’incarico, fornitori certificati ISO 9001.

## **7.6 Preparazione all'emergenze e risposta**

L’azienda individua i possibili rischi e le possibili situazioni di emergenza connesse con le proprie attività, allo scopo di prevenire e mitigare gli effetti di eventi accidentali conseguenti a condizioni operative anomale che possano causare incidenti, infortuni o impatti sull’ambiente. Nel Piano di Gestione delle Emergenze redatto in conformità alla legislazione vigente, è descritta l’organizzazione e le modalità di gestione delle emergenze comprese incendio e primo soccorso.

La periodica simulazione delle emergenze (per esempio prove di evacuazione) rappresenta lo strumento attraverso cui l’azienda intende garantire nel tempo la propria preparazione nei confronti di situazioni di rischio ed eventuali incidenti.

Il Piano di Gestione delle Emergenze è soggetto a revisione in caso si verificano incidenti o situazioni d’emergenza.

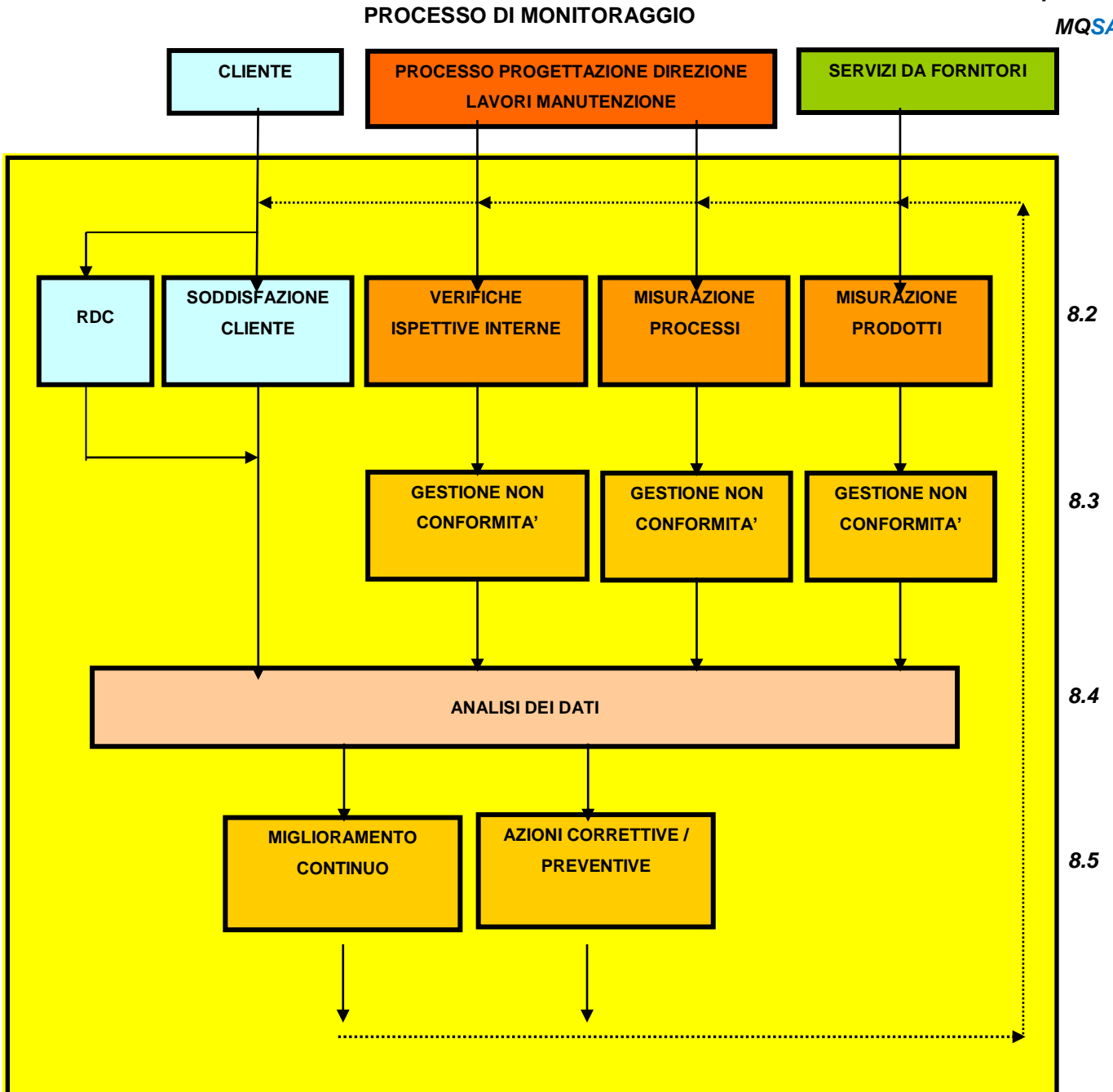
#### **Riferimento**

Piano emergenza interno

## 8 Misurazioni, analisi e miglioramento

### 8.1 Generalità

Rif.to par. del  
MQSA



## **8.2 Monitoraggi e misurazioni**

### **Soddisfazione del Cliente**

Per valutare la percezione dei Clienti circa la qualità del prodotto e del servizio fornito, viene predisposto un apposito questionario che prevede delle domande atte a ottenere indicazioni e misure circa le esperienze, le aspettative e le priorità del Cliente, quali:

- elementi globali sul servizio o prodotto
- elementi specifici su particolari aspetti del servizio o prodotto
- informazioni generali sulle aspettative del cliente nei confronti di ATER

La scelta degli elementi da sondare è commisurata alle esigenze di informazioni necessarie per la valutazione di aspetti importanti delle attività, la cui visibilità è fondamentale nel rapporto con il Cliente, e per innescare un processo di miglioramento del prodotto/servizio.

Il questionario viene sottoposto ai Clienti individuati dalla Direzione, ed i dati ottenuti vengono esaminati periodicamente in sede di riesame della Direzione.

L'adeguatezza del questionario viene valutata durante il suo utilizzo: in particolare, in base alle risposte ottenute, occorre verificare che il questionario non presenti difetti che hanno determinato ambiguità, incomprensioni e mancate risposte. In tali casi si provvede alla sua revisione. Oltre all'utilizzo del questionario, il monitoraggio della percezione della soddisfazione del cliente viene attuato anche con modalità "indirette" quali per es. manifestazioni emozionali, dichiarazioni verbali ecc... .

### **Audit interni**

Allo scopo di accertare che quanto previsto per il Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente venga efficacemente attuato, le attività relative vengono sistematicamente monitorate mediante l'esecuzione di Audit Interni le cui modalità di pianificazione, esecuzione e documentazione sono stabilite in una apposita procedura.

Gli Audit Interni sono condotte in base ad un programma periodico, approvato dalla Direzione, che prevede a valutare tutte le attività interessate, una volta l'anno o con maggior frequenza, in funzione della loro natura, rilevanza o criticità.

L'esecuzione degli Audit Interni è affidata a valutatori in possesso di adeguata competenza e che non hanno diretta responsabilità nelle attività prese in considerazione.

Gli Audit Interni vengono effettuati tramite interviste, esame di documenti, osservazione delle attività sul campo, valutando l'efficacia e l'efficienza dei processi e dell'applicazione delle procedure aziendali. Le fasi relative alla conduzione dell'Audit Interno vengono documentate.

Gli eventuali rilievi relativi a carenze di applicazione e gli spunti di miglioramento emersi

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

vengono documentati in un apposito rapporto, gestito come documento di registrazione della qualità. Essi vengono notificati e discussi con i responsabili delle area interessata per stabilire le azioni da eseguire per correggere le eventuali deficienze riscontrate e/o le relative cause, precisando responsabilità e tempi di attuazione. Le azioni intraprese dai relativi responsabili vengono sottoposte a verifica, in modo da accertarne l'attuazione e l'efficacia.

I risultati degli Audit Interni costituiscono un'informazione utile per l'individuazione dell'andamento nel tempo dei processi e della presenza di non conformità ripetitive, e vengono quindi utilizzati per il processo di miglioramento. Essi vengono sottoposti alla Direzione Generale in occasione dell'attività di Riesame.

### **Riferimento**

Procedura PQSA 07 "Monitoraggio del sistema"

### **Monitoraggio, verifica e misurazione dei processi**

Le condizioni di regolazione dei processi vengono assicurate tramite la pianificazione degli stessi ed il rispetto di tali condizioni durante le attività operative.

Ciò viene verificato tramite:

- l'esecuzione di Audit Interni durante le quali vengono monitorate le condizioni di svolgimento dei processi a fronte di quanto stabilito nella documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente,
- il monitoraggio delle attività relative ai singoli processi, a fronte di quanto stabilito nel Piano di Miglioramento, Programma Ambientale e Monitoraggio e Sorveglianza Ambientale,
  - l'esecuzione di misurazioni specifiche negli ambienti di lavoro (campi elettromagnetici, rumore, ecc...);
  - valutazione del rispetto degli adempimenti legislativi previsti;
  - pianificazione ed esecuzione della sorveglianza sanitaria,
  - descrivere le modalità con cui vengono effettuate le misurazioni e la sorveglianza delle prestazioni reali in confronto sia con gli obiettivi e i traguardi stabiliti sia con le normative ambientali applicabili;
  - definire le modalità di rilevazione, registrazione e trattamento delle non conformità ambientali;
  - documentare le modalità di gestione delle azioni correttive e preventive, rese necessarie per l'individuazione ed eliminazione di cause di non conformità effettive o potenziali, nonché per la promozione di azioni di miglioramento continuo.

Il rispetto delle condizioni pianificate costituisce il criterio di accettabilità dei processi, ovvero il raggiungimento delle potenzialità dei processi o la necessità di introdurre miglioramenti agli stessi.

Per alcuni processi vengono determinati i parametri aventi un'influenza determinante sulle caratteristiche qualitative del prodotto e quindi sulla soddisfazione del cliente.

Per i processi, individuati critici per l'attività di ATER, sono stati determinati degli indicatori di prestazione del processo che quantificano l'andamento delle attività al fine di valutare la loro coerenza con quanto stabilito e pianificato nel Piano di Miglioramento.

Tali parametri vengono monitorati rispetto a criteri di accettabilità stabiliti o indici di miglioramento; in caso di andamenti anomali o mancato rispetto di tali criteri vengono intraprese le opportune azioni correttive.

Al fine di assicurare adeguata sorveglianza e misurare regolarmente le principali caratteristiche delle operazioni aventi impatto ambientale significativo, la Direzione predispone con cadenza annuale e in occasione del Riesame della Direzione la pianificazione delle misure di sorveglianza ambientale, riportate nel Piano di Monitoraggio e Sorveglianza Ambientale.

La programmazione delle misure di sorveglianza comprende:

- la verifica delle misurazioni degli obiettivi e traguardi stabiliti nel Programma Ambientale;
- la verifica di applicazione delle normative ambientali,
- la verifica dell'attuazione e dell'efficacia delle misure di controllo operative effettuate da specifico personale operativo,
- eventuali altre misure di verifica ritenute necessari.

### **Riferimenti**

Procedura PQ 11 "Controllo di gestione" – PS 1.0 "Sorveglianza sanitaria" – PA 3.0 "Monitoraggio e sorveglianza ambientale"

### **Monitoraggio e misurazione dei prodotti**

Controlli al ricevimento

Il Coordinatore di Progetto al ricevimento da parte dei progettisti degli elaborati effettuati effettuano una verifica sugli stessi come descritto al § 7.3 che se positiva viene registrata e il materiale fornito accettato senza altra richiesta. Se la verifica risultasse negativa la problematica viene registrata sul riesame della progettazione copia viene fornita al progettista allegata con la documentazione da rivedere e stabilito un termine entro il quale la documentazione deve essere restituita corretta.

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

#### Controllo in produzione

Tale controlli consistono nell'attività di progettazione nelle verifiche e nei riesami di quanto definito nel documento preliminare alla progettazione con quanto prodotto dai progettisti come descritto al § 7.3. Nell'attività di direzione lavori nell'effettuazione dei controlli descritti al § 7.5 e registrati sul Giornale cantiere e sulle verifiche e collaudi. Nell'attività di manutenzione con le verifiche descritte al § 7.5 effettuate dai Tecnici responsabili di comparto durante gli interventi di manutenzione effettuate dalla ditta aggiudicatrice della gara o dalle ditte fiduciarie, tramite la compilazione del Rapporto di intervento.

#### Controllo finale

In progettazione il controllo finale coincide con il verbale di validazione del progetto. Al termine della direzione lavori con la compilazione del verbale validazione intervento. In manutenzione con la compilazione del rapporto di intervento che autorizza la liquidazione.

### **8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi**

#### **Gestione delle non conformità in progettazione**

Il Dirigente Tecnico, qualora rilevi uno scostamento significativo degli indicatori di processo calcolati rispetto a quello imposto, effettua delle verifiche ai piani di progettazione dei progetti non conformi in collaborazione con i Coordinatori di progetto, atte ad individuare le motivazioni dei ritardi e a sviluppare in seguito delle azioni correttive. Può sviluppare tale attività anche in fasi intermedie dei progetti nell'ambito del monitoraggio di cui sopra.

#### **Gestione della non conformità durante la direzione lavori**

Il Direttore lavori qualora alla verifica delle suddette prove e controlli ravvisasse delle non conformità le registra sul Giornale cantiere, definisce il trattamento da seguire nel ripristino della conformità e successivamente provvede a verificare personalmente che tale attività sia stata compiuta dall'Impresa e che abbia effettivamente prodotto quanto ci si aspettava. Tale attività trova evidenza all'interno del Giornale cantiere.

#### **Gestione della non conformità durante la manutenzione**

Il Tecnico responsabile di comparto effettua dei controlli durante gli interventi delle Imprese interessate, qualora ravvisasse delle non conformità in merito a quanto stabilito contrattualmente, predispone il Rapporto di non conformità dando prescrizioni nei modi e nei tempi di esecuzione all'Impresa. Se l'Impresa non esegue quanto indicato o non in modo

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**

soddisfacente, il Tecnico redige un diffida e passa l'intervento ad altra ditta, addebitando i costi all'Impresa inadempiente.

### **Gestione dei reclami del cliente**

Chiunque intenda segnalare all'Azienda un fatto, un reclamo, una segnalazione o altro lo effettua nel seguente modo:

- compilando l'apposito modulo con tutti i dati richiesti e apponendovi alla fine data e firma;
- mediante lettera, fax o posta elettronica da inoltrare all'Azienda contenente gli stessi dati richiesti nel modulo.

La persona incaricata registrerà i reclami/le segnalazioni nel data-base predisposto a tale scopo e settimanalmente ne darà copia agli Uffici interessati che dovranno – in tempo congruo – dare una risposta al mittente e per conoscenza all'operatore che gestisce i reclami che nuovamente indicherà nel data-base la risposta data.

L'incaricato alla gestione dei reclami predisporrà mensilmente dei report per la Direzione/Capi Area contenenti dati significativi sull'entità dei reclami stessi (numero reclami presentati, uffici destinatari, oggetti principali) per la loro successiva analisi.

### **Riferimenti**

Procedura PQ 15 "Gestione reclami"

### **Infortunati, incidenti, non conformità e azioni correttive e preventive**

L'Ente ha predisposto definito una procedura per identificare e gestire infortuni, mancati infortuni, incidenti, non conformità e azioni correttive e preventive, inoltre definisce le modalità di gestione degli incidenti, mancati incidenti, infortuni.

### **Riferimenti**

Procedura PS 5.0 "Gestione degli infortuni"

## **8.4 Analisi dei dati**

La Direzione ha stabilito che i Riesami della Direzione stessa costituiscono i momenti fondamentali di analisi dei dati disponibili per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente e per valutare dove possono essere apportati miglioramenti dell'efficacia del Sistema stesso.

In particolare, tali analisi devono fornire informazioni in merito a:

- soddisfazione del cliente (si veda il precedente § 8.2 del presente Manuale);
- conformità ai requisiti del prodotto (si veda il § 7.2 del presente Manuale):

Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta

- caratteristiche e andamento dei processi e dei prodotti, incluse le opportunità per attuare azioni preventive;
- rispetto dei limiti di legge;
- comportamento e valutazione dei fornitori.

## **8.5 Miglioramento**

### **Miglioramento continuo**

Il miglioramento è un obiettivo che la ATER è costantemente impegnata ad ottenere, tramite:

- il coinvolgimento di tutta l'Organizzazione e, quando previsto, delle componenti esterne, nella raccolta dei dati necessari a individuare lo stato di conformità del Sistema di Gestione per la Qualità Sicurezza e Ambiente ai requisiti interni ed esterni in materia di qualità e sicurezza e ambiente,
- l'esame sistematico dei risultati ottenuti in relazione alle esigenze interne ed esterne e la definizione periodica di un Piano di Miglioramento, Programma Ambientale e Monitoraggio e Sorveglianza Ambientale in sede di Riesame della Direzione,
- l'identificazione delle cause di non conformità esistenti o potenziali e la loro eliminazione o riduzione mediante l'implementazione di azioni correttive o preventive.

### **Azioni correttive e preventive**

Le non conformità, rilevate internamente o segnalate dai Clienti tramite reclami, sono elementi accidentali ed indesiderati nell'ambito dell'attività aziendale. Per eliminare o comunque minimizzare il rischio del verificarsi di tali eventi, sono state stabilite in una apposita procedura le modalità per individuare le cause di non conformità effettive o potenziali e per attuare i provvedimenti correttivi o preventivi necessari alla loro eliminazione o riduzione. Ogni azione correttiva o preventiva decisa viene commisurata all'entità del problema riscontrato, in particolare alla sua gravità e ripetitività e all'impatto all'interno o all'esterno dell'Azienda in termini di qualità, ambiente, costi e sicurezza, oltre che all'opportunità di miglioramento.

L'esigenza di attuare azioni correttive può essere originata dall'esame di rapporti di Non Conformità emessi, reclami da parte dei Clienti, registrati e risolti, risultati di Audit interni ed esterne.

Le informazioni utili per l'individuazione di potenziali non conformità e delle opportunità di prevenzione vengono attinte dall'esterno, in particolare da segnalazioni di clienti e di collaboratori, e dai documenti aziendali in cui vengono documentati i risultati raggiunti ed i loro andamenti nel tempo, quali elaborazioni statistiche e registrazioni della qualità, sicurezza e ambiente.

La gestione prevede l'analisi dei suddetti eventi per individuare la necessità e l'opportunità di intraprendere azioni di miglioramento, nonché la ricerca e l'analisi della causa della situazione

**Questo documento è di proprietà di ATER e non può essere riprodotto o divulgato senza autorizzazione scritta**



anomala. In particolare, viene esaminato se le cause delle tendenze anomale riscontrate possono essere riconducibili a carenza di documentazione o di addestramento, a metodologie di lavoro o all'utilizzo di materiali inadeguati.

Accertata la necessità ed opportunità di intraprendere delle azioni, queste vengono individuate, pianificate in termini temporali e di responsabilità, attuate e verificate e riesaminate per accertarne l'efficacia.

Tale processo viene documentato in tutte le sue fasi. Le registrazioni, gestite come previsto al § 4.2, vengono sottoposte ad attività di riesame in occasione del Riesame della Direzione.

### **Riferimenti**

Procedura PQSA 08 "Miglioramento"