

Insula manuale della qualità

emissione (responsabile qualità)

Andrea Razzini

verifica (rappresentante della direzione)

Antonio Fiorentino

approvazione (comitato qualità)

Giampaolo Sprocati

Andrea Razzini

Maurizio Carlin

Antonio Fiorentino

revisione corrente: 03

copia controllata

copia non controllata

revisione	data emissione	storia delle modifiche
0	01/12/2009	Allineamento del <i>Manuale della qualità</i> con la nuova norma UNI EN ISO 9001:2008 e modifiche alla composizione societaria in seguito alla fusione con Edilveneziana del 01/01/2009 e al cambio della macrostruttura aziendale (vedi comunicati aziendali n. 02/2009 zin 6250/09 del 27/01/2009, n. 05/2009 zin 6743/09 del 14/05/2009 e n. 06/2009 zin 7091/09 del 16/07/2009).
1	01/12/2010	Allineamento del <i>Manuale della qualità</i> a seguito del cambio della macrostruttura aziendale (vedi comunicati 01/2010 zin 7729 del 20/01/2010, 02/2010 zin 7863 del 18/02/2010, 03/2010 zin 7914 del 26/02/2010). Aggiornamento a seguito eliminazione della P15 "Gestione reclami e richieste informazione" ed emissione della nuova P32 "Gestione Ufficio relazioni con il pubblico" (vedi comunicazione interna zin 8564 del 09/07/2010).
2	01/12/2011	Eliminazione procedura P 26 "Prevenzione reati". Aggiornamento logo con indirizzo nuova sede legale e operativa. Aggiornamento logo e indirizzi sede legale e sedi operative aziendali. Aggiornamento generale sezioni 2 e 7 a seguito entrata in vigore nuovo dpr 207/2010.
3	07/06/2013	Allineamento del Manuale della qualità a seguito del cambio della macrostruttura aziendale (vedi comunicato 01/2013- zin 11967 del 01/03/2012). Aggiornamento a seguito: eliminazione della P04 "Approvvigionamento" e aggiornamento P03 "Appalto e approvvigionamenti"; sostituzione delle P11 "Gestione non conformità e azioni miglioramento", P19 "Valutazione fornitori", P20 "Riesame della direzione" e P21 "Gestione audit" con procedure di Veritas "Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit" e PR AZ ACQ 00 "Gestione dei fornitori Veritas"; eliminazione P24 "Pianificazione triennale"; sostituzione P30 "Gestione della residenza" e P31 "Gestione manutenzione edilizia residenziale" con P33 "Gestione dell'alloggio".

Insula spa

041 2724354

041 2724244 fax

www.insula.it

info@insula.it

sede legale e operativa

fondamenta Santa Chiara

Santa Croce 505

30135 Venezia

sede operativa

fondamenta Santa Chiara

Santa Croce 502

30135 Venezia

capitale sociale euro 3.706.000

interamente versato

registro imprese Venezia, codice fiscale

e partita IVA 02997010273

REA VE-271927

indicazione ex art. 2497 bis c.c.

"Comune di Venezia"

c.f. 00 339 370 272

sezioni

0 la società

1 scopo e campo di applicazione

2 riferimenti

3 termini e definizioni

4 sistema di gestione per la qualità

4.1 requisiti generali

4.2 requisiti relativi alla documentazione

5 responsabilità della direzione

5.1 impegno della direzione

5.2 attenzione focalizzata al cliente

5.3 politica della qualità

5.4 pianificazione

5.5 responsabilità, autorità e comunicazione

5.6 riesame da parte della direzione

6 gestione delle risorse

6.1 messa a disposizione delle risorse

6.2 risorse umane

6.3 infrastrutture

6.4 ambiente di lavoro

7 realizzazione del prodotto

7.1 pianificazione della realizzazione del prodotto

7.2 processi relativi al cliente

7.3 progettazione e sviluppo

7.4 approvvigionamento

7.5 produzione ed erogazione dei servizi

7.6 tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

8 misurazioni, analisi e miglioramento

8.1 generalità

8.2 monitoraggi e misurazioni

8.3 tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

8.4 analisi dei dati

8.5 miglioramento

Venezia e la sua manutenzione

Venezia è una città unica al mondo, e come tale ha problemi unici al mondo. Sviluppata in simbiosi con l'ambiente lagunare, la città di Venezia si è posta sin dalle origini il problema del mantenimento della funzionalità del sistema idraulico dei canali interni, utilizzati anche per garantire la manutenzione igienica dell'area urbana. Immesse nei rii per mezzo di una fitta rete di fognoli posta nel sottosuolo, le acque reflue provenienti dalle abitazioni subiscono, grazie all'azione delle maree, complessi cicli naturali di depurazione che portano alla stratificazione di fango sul fondo dei rii. Tutti i canali, fino al tardo Ottocento, venivano ciclicamente prosciugati, in media una volta ogni dieci anni: il sistema urbano, storicamente consolidato, per funzionare deve infatti risultare integro.

La capacità erosiva del mare e la salinità possono compromettere la conservazione della città e la sua abitabilità. I maggiori danni alla città derivano dai normali cicli giornalieri della marea, che operano una continua erosione delle fondamenta dei palazzi e causano lesioni statiche anche gravi. A questo va aggiunta la presenza, sempre in crescita, di milioni di turisti e pendolari che ogni giorno calpestanto il suolo della città, accrescendone così la velocità del suo degrado.

Il risanamento e la manutenzione di Venezia e delle sue isole non possono quindi prescindere da una serie di interventi tesi a salvaguardare le strutture di fondazione, a migliorare la qualità igienico-sanitaria e a risanare i luoghi della viabilità acquatica e pedonale.

Per risolvere i problemi creati dal tempo, dall'incuria e dalla lenta corrosione dell'acqua, Venezia necessita di un incisivo complesso di opere per la salvaguardia del suo patrimonio urbanistico e architettonico: dal risanamento dei muri di sponda per garantire la stabilità delle rive e degli edifici, al mantenimento in funzione del sistema fognario storico per assicurare condizioni igienico-sanitarie ottimali; dal restauro dei ponti e il rialzo delle pavimentazioni per permettere la percorribilità pedonale anche in condizioni di marea elevata al rinnovo dei sottoservizi (acqua, energia elettrica, gas e telefonia) e il completamento con nuove reti. Non da ultimo, la necessità di tutelare il patrimonio edilizio attraverso interventi di manutenzione, restauro, risanamento conservativo, ristrutturazione e nuova costruzione. Sapendo bene che dalla

manutenzione dipende l'esistenza stessa della città.

La carenza dei finanziamenti negli ultimi anni, tuttavia, ha reso difficile l'apertura di nuovi cantieri e il proseguimento delle attività di manutenzione programmata, ossia quella manutenzione in grado di evitare interventi straordinari così invasivi per il delicato tessuto cittadino e così costosi da mettere in pratica. Il rischio è che la città, priva di manutenzione, si trovi come in passato in preoccupanti condizioni di degrado: muri di sponda collassati, criticità statiche per gli edifici, ponti pericolanti, pavimentazione disconnessa, rete fognaria in condizioni critiche.

L'esigenza di competenze professionali specifiche, di tecnologie appropriate e di progetti di qualità ma soprattutto di un'alta capacità di integrazione e di organizzazione dei diversi tipi di intervento ha portato il Comune di Venezia a costituire nel 1997 Insula spa, società nata per attuare il più grande intervento di risanamento urbano oggi in atto in Italia.

Nel gennaio 2009 Insula si è fusa con Edilveneziana, altra importante realtà pubblica che opera da più di trent'anni nel campo della gestione e manutenzione del patrimonio residenziale pubblico.

La capacità della società di proseguire il suo lavoro dipende dall'entità dei finanziamenti da parte dello Stato italiano. Ma soprattutto è importante che questi finanziamenti siano programmati e continui. Solo così si potrà pianificare a lungo termine gli interventi.

Chi è Insula

Insula nasce il 10 luglio 1997. Soci fondatori sono il Comune di Venezia (con il 52% del capitale sociale), Italgas spa, Aspiv spa, Ismes spa e Telecom Italia spa. Il 6 ottobre il Comune di Venezia stipula un contratto di servizio decennale con Insula, regolando diritti e obblighi di entrambe le parti.

Con tale atto, prorogato il 15 maggio 2006, Insula si è impegnata a programmare e attuare un piano trentennale di manutenzione urbana.

Nel 2000 la società Ismes cambia nome e diventa Enel.Hydro spa. Nel 2004, dopo la divisione di Enel.Hydro in due aziende, le azioni di Insula sono trasferite a Enel.NewHydro spa, la quale – nel 2005 – a sua volta trasferisce le azioni a Cesi spa.

Nel 2002 diventa inoltre azionista di Insula Vesta spa, società che nasce dalla fusione tra Aspiv e Amav.

Sostanzialmente, fino a maggio 2007, gli azionisti di Insula rimangono gli stessi che l'hanno fondata, ovvero il Comune di Venezia e gli enti gestori dei sottoservizi.

Il 29 giugno 2007 – con la cessione delle quote da parte dei soci privati (Italgas spa, Telecom Italia spa e Cesi spa) a Vesta spa (ora Veritas spa) – Insula è diventata una società interamente pubblica, rafforzando il suo ruolo di braccio operativo del Comune di Venezia nell'ambito del processo di realizzazione di opere e infrastrutture di manutenzione urbana.

Con atto di indirizzo del 23 ottobre 2006 la Giunta comunale di Venezia chiede a Insula e Edilvenezia di definire un progetto di aggregazione, nell'ottica di razionalizzare il sistema delle partecipazioni del Comune e nella considerazione del nuovo scenario legislativo in materia di società pubbliche.

Edilvenezia, concessionaria del Comune di Venezia dal 1983, si occupa di progettazione, direzione lavori, coordinamento sicurezza e collaudo, in qualità di stazione appaltante, per il restauro, ristrutturazione e nuova costruzione di immobili e opere pubbliche, oltre che della gestione e manutenzione del patrimonio a destinazione residenziale del Comune di Venezia.

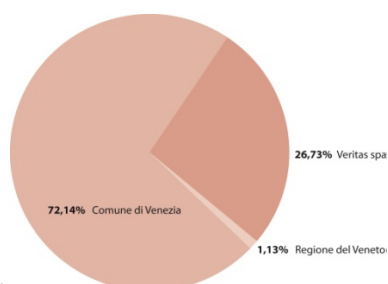
Sulla base di un progetto di fattibilità condiviso con l'amministrazione comunale è stato definito un percorso per arrivare alla fusione delle due società.

Per facilitare il processo di aggregazione, Insula, nel 2008 acquisisce, nell'ordine, le azioni dei soci di Edilvenezia (Fintecna, Coipes ed Edil Sistema).

Inoltre, nell'ambito di un'operazione di aumento del proprio capitale sociale, Insula ottiene dal Comune di Venezia tutte le azioni dallo stesso detenute in Edilvenezia, raggiungendo così il 90% del capitale di quest'ultima. Ciò consentirà di attuare la procedura semplificata di fusione per incorporazione prevista dall'art. 2505-bis del codice civile.

Nel frattempo il Consiglio comunale prima (con delibera del 14 luglio 2008) e le due società poi (rispettivamente con assemblea straordinaria del 18 luglio e del 7 agosto 2008) approvano il progetto di fusione per incorporazione di Edilvenezia in Insula.

La fusione ha luogo il 22 dicembre 2008, con atto notarile, a seguito del quale Edilvenezia viene incorporata da Insula con effetti reali a far data dall'1 gennaio 2009. L'attuale compagine societaria risulta essere la seguente:



L'alta sorveglianza sull'operato di Insula viene svolto dal Comune di Venezia da un lato attraverso la partecipazione al consiglio di amministrazione della società, dall'altro attraverso le proprie direzioni Società partecipate, Programmazione e controllo, Lavori pubblici, Patrimonio e casa.

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa prevede un presidente del consiglio di amministrazione cui spettano i compiti di rappresentanza legale e i rapporti istituzionali, e due consiglieri (con deleghe).

L'organigramma riportato nell'allegato 3 del presente documento, fornisce un quadro dettagliato della macrostruttura organizzativa in vigore.

Si fornisce di seguito la descrizione delle aree di responsabilità individuate per ciascuna figura.

Al Consigliere delegato

dott. Andrea Razzini (CD) riportano:

- il responsabile Affari generali, legali e societari (AFFLEG);
- il responsabile Controllo di gestione (COGEST)
- il responsabile Gare, appalti e approvvigionamenti (GARAPP);
- il responsabile Relazioni esterne e comunicazione (REST);
- il responsabile Servizi generali, personale e qualità (QUAL);
- il responsabile Servizio prevenzione e protezione (RSPP);
- il responsabile Sistemi informativi (SI);
- il Coordinatore tecnico operativo (CT);
- il coordinatore Area residenza, Urp e condoni (CR)
- il coordinatore area Infrastrutture e viabilità (VI)
- il coordinatore area Interventi pianificati edilizia (ED)
- il responsabile Gestione sottosuolo (GES)

Le rispettive aree di responsabilità di tali figure sono:

responsabile Affari legali (AFFLEG)

Si occupa della consulenza, assistenza e supporto all'aggiornamento in materia legale (civile, amministrativa e penale) e della definizione della contrattualistica aziendale e dei capitolati d'appalto tipo. Supporta l'azienda nella predisposizione di atti e provvedimenti amministrativi e nell'analisi dei rischi aziendali, per ottimizzarne l'adeguata copertura assicurativa. Gestisce i contenziosi e tutte le cause della società, i rapporti con il garante della privacy e con le direzioni Società partecipate e patrimonio (servizio Assicurazioni) del Comune di Venezia, le richieste di

accesso agli atti amministrativi della società. Coordina le attività per la predisposizione e lo svolgimento delle assemblee degli azionisti e dei consigli di amministrazione e degli adempimenti formali relativi alle attività e alle delibere degli organi societari.

responsabile Controllo di gestione (COGEST)

Si occupa: della gestione del processo di controllo, coordinando le attività di programmazione, riprevisione e controllo, definendo le metodologie e ottimizzando gli strumenti di rilevazione periodica, contribuendo a mettere a disposizione dell'azienda strumenti di valutazione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; delle chiusure gestionali infrannuali e della reportistica gestionale; delle registrazioni di pianificazione, budgeting e contabilità analitica; della fatturazione attiva verso il Comune; del controllo dei costi aziendali e gestione delle disponibilità dei centri di costo. Supporta il consigliere delegato nel predisporre la documentazione per nuove aree di business.

Nell'ambito delle attività assegnate alla società: verifica la congruità economica e finanziaria; controlla l'effettiva disponibilità di budget e di finanziamento; supporta la Commissione di collaudo per l'emissione del certificato finale; aggiorna i dati nell'applicativo comunale relativo ai lavori pubblici (Gelp-Light); redige e invia le schede all'Osservatorio per la parte riferita all'esecuzione dei contratti, con esclusione dei certificati di esecuzione lavori; redige le relazioni aclaranti. Gestisce la registrazione delle ore in contabilità, effettuando il monitoraggio dell'avvenuto inserimento di presenze e permessi/ferie.

responsabile Gare, appalti e approvvigionamenti (GARAPP)

Progetta e attua le strategie di approvvigionamento che garantiscano il massimo contributo alla redditività aziendale. Gestisce gli approvvigionamenti al fine di garantire la fornitura di beni, servizi e lavori, esplorando le procedure di individuazione dei fornitori, nel rispetto delle politiche aziendali e delle normative di legge.

Si occupa: della redazione e invio all'osservatorio dei dati per i contratti di lavori, servizi e forniture, nei settori ordinari e speciali; dell'evasione delle pratiche di subappalto; dell'emissione alle imprese dei certificati per l'esecuzione dei lavori; dell'evasione delle pratiche di subappalto; del supporto alla gestione amministrativa della commessa (Durc, fatture quietanzate dei subappaltatori, schede osservatorio ecc.).

responsabile Relazioni esterne e comunicazione (REST)

Si occupa: di formulare e realizzare i piani per la costituzione dell'immagine di Insula coerenti con le strategie approvate e di attivare i relativi strumenti e canali di comunicazione; dei rapporti con gli enti e stampa locale; di individuare e realizzare iniziative di comunicazione istituzionale atte a supportare le attività della società; di gestire le iniziative editoriali aziendali; di gestire gli aspetti organizzativi e di immagine per la partecipazione a manifestazioni, mostre e fiere; di collaborare con le funzioni aziendali per la verifica di coerenza delle comunicazioni inerenti aspetti operativi con la comunicazione istituzionale.

responsabile Servizi generali, personale e qualità (SPQ)

Nell'ambito degli indirizzi e delle direttive ricevuti risponde dei servizi generali, del personale e della qualità.

Servizi generali (SPQ)

Coordina le attività previste dal Dm 226/2011 propeedeutiche alla redazione degli atti di gara e alla completa fase di raccolta e analisi dei dati informativi da recuperare presso i comuni d'ambito e le società concessionarie per la distribuzione del gas. Collabora con i Servizi residenza e utenza - Urp nel progetto di valorizzazione delle case assegnate dall'Ater al Comune di Venezia, assicurando il costante monitoraggio degli stati di avanzamento e degli obiettivi. Supporta il consigliere delegato nelle fasi di pianificazione, programmazione delle commesse aziendali e nel predisporre la documentazione tecnica per nuove aree di business. Gestisce i servizi generali della società e si occupa del riordino archivi.

Qualità (SPQ)

Collabora con il service esterno di Veritas per sviluppare le attività finalizzate all'ottenimento e al mantenimento della certificazione della società. In particolare, nell'ambito del sistema di gestione aziendale per la qualità (Sgq): ne definisce i lineamenti e le caratteristiche; si assicura che i processi siano predisposti, attuati e aggiornati; ne monitora l'andamento per permetterne il riesame e il miglioramento, riferendone ogni esigenza al Cda; promuove le azioni per prevenire il verificarsi di non conformità e propone soluzioni, verificandone l'efficacia una volta attuate; verifica la congruità del programma annuale di audit interni e ne valuta l'applicazione. Inoltre, tiene i rapporti con l'ente di certificazione e rappresenta la direzione per l'Sgq.

Segreteria generale e risorse umane (SER)

Si occupa della segreteria (aziendale, di direzione e del Cda), della predisposizione della rassegna stampa, dell'acquisto e gestione della cancelleria aziendale e della catalogazione dei libri.

Collabora con il service esterno di Veritas per le attività inerenti alla gestione delle presenze e alla copertura assicurativa obbligatoria, a predisporre report periodici, a valutare esigenze formative e alla gestione delle stesse, all'organizzazione delle trasferte. Funge da interfaccia per l'elaborazione dei cedolini paga e per tutta le attività conseguenti.

Responsabile Servizio prevenzione e protezione (RSPP)

Si occupa di assolvere a tutti i compiti assegnati dal Dlgs 81/2008 e successive modifiche e integrazioni; di acquisire una reale rappresentatività delle condizioni di lavoro, di individuare e valutare i rischi per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro.

Interagisce con le direzioni e le funzioni aziendali, sia per sensibilizzarle rispetto al valore della prevenzione, sia per acquisire informazioni sui nuovi programmi che potrebbero influenzare l'attività di prevenzione. Elabora le misure preventive e protettive, previste dalla normativa, e i sistemi di controllo. Formula proposte di programmi di informazione e formazione dei lavoratori.

responsabile Sistemi informativi (SI)

Nell'ambito degli indirizzi e delle direttive ricevuti da entrambi i Consiglieri delegati, risponde dei sistemi informativi e dell'infrastruttura tecnologica.

Sistemi Informativi (SI)

Si occupa della realizzazione e aggiornamento del sistema informativo territoriale per la manutenzione urbana, acquisendo e informatizzando dati territoriali, e del sistema informativo e informatico aziendale, gestendo gli strumenti sviluppati o acquisiti. Studia, sviluppa e mantiene una rete geografica per lo scambio di dati con enti e amministrazioni pubbliche. Progetta e realizza sistemi informativi a supporto della gestione di reti e sistemi di monitoraggio ambientale e di controllo dei sedimenti e dell'interrimento dei fondali. Presidia le attività di marketing e sviluppa nuovi servizi per la manutenzione urbana. Gestisce il sistema di reporting sull'avanzamento dei lavori.

Infrastrutture tecnologiche (IT)

Analizza le esigenze aziendali in materia informatica e di telefonia. Predisporre e mantiene l'infrastruttura

tecnologica aziendale. Sviluppa e mantiene il sito internet aziendale, anche come supporto alle funzioni specialistiche per l'inserimento di nuovi contenuti.

Coordinatore tecnico operativo (CT)

Presiede al coordinamento e al controllo delle commesse relative ai lavori pubblici assegnate alla società sia per il settore infrastrutture urbane e viabilità, sia per il settore edilizia. Mantiene i rapporti con i corrispondenti settori dell'amministrazione comunale e con gli enti di tutela.

area Gestione sottosuolo (GES)

Gestisce le richieste di manomissione del suolo pubblico, supporta i responsabili intervento nella pianificazione, progettazione e gestione operativa degli interventi in sottosuolo e dei rapporti con gli enti gestori dei servizi a rete. Si occupa della progettazione e dello sviluppo delle metodologie e delle procedure per il coordinamento degli interventi nel sottosuolo.

area Infrastrutture e viabilità (VI)

Si occupa del coordinamento degli interventi per il settore di competenza. Gestisce i Responsabili intervento assegnati alla sua area, le assegnazioni degli assistenti tecnici, le ore di permessi/ferie e controlla le ore in time-sheet con relativa approvazione. Svolge inoltre attività di responsabile intervento (sotto riportata) per le commesse assegnate.

Responsabili intervento infrastrutture (VIREIN)

Si occupano della gestione tecnico-economica delle commesse assegnate e in particolare: dello sviluppo di studi, piani e progetti (preliminari, definitivi ed esecutivi); dell'attuazione coordinata di tutte le opere; della gestione manutentiva viabilità pubblica assegnata; del coordinamento e sorveglianza dei lavori (monitoraggio, programmazione, sicurezza cantieri, direzioni lavori, controllo e contabilizzazione); dell'approntamento di attraversamenti pedonali votivi e sportivi; dell'attività di consulenza e supporto tecnico-amministrativo a favore di enti e imprese pubbliche, in ordine alle modalità tecniche ed organizzative degli interventi di manutenzione urbana.

area Interventi pianificati edilizia (ED)

Si occupa del coordinamento degli interventi per il settore di competenza. Gestisce i Responsabili intervento assegnati alla sua area, le assegnazioni degli assistenti tecnici, le ore di permessi/ferie e controlla le ore in time-sheet con relativa approvazione. Svolge

inoltre attività di responsabile intervento (sotto riportata) per le commesse assegnate.

Responsabili intervento edilizia (EDREIN)

Si occupano della gestione tecnico-economica delle commesse assegnate e in particolare: dell'analisi dell'anagrafe del patrimonio immobiliare pubblico (scuole, edifici pubblici, residenze) per la programmazione degli interventi di manutenzione, restauro e nuova edificazione; dello sviluppo di studi, piani e progetti (preliminari, definitivi ed esecutivi); dell'attuazione coordinata di tutte le opere; della gestione manutentiva viabilità pubblica assegnata; del coordinamento e sorveglianza dei lavori (monitoraggio, programmazione, sicurezza cantieri, direzioni lavori, controllo e contabilizzazione); delle attività di denuncia delle variazioni catastali a seguito di interventi; dell'attività di consulenza e supporto tecnico-amministrativo a favore di enti e imprese pubbliche, in ordine alle modalità tecniche e organizzative degli interventi di manutenzione immobiliare.

coordinatore area Residenza, Urp e condomini (CR)

Sovrintende e coordina l'attività di manutenzione, gestione e amministrazione degli immobili di edilizia residenziale del Comune di Venezia.

Mantiene i rapporti con i corrispondenti settori dell'amministrazione comunale.

Manutenzione residenza (MANUT)

Gestisce le manutenzioni (urgenti, su guasto e programmate) degli immobili residenziali pubblici e, in particolare, si occupa del monitoraggio, programmazione, coordinamento, progettazione, sicurezza cantieri, direzioni lavori, controllo e contabilizzazione degli interventi. Espleta le denunce delle variazioni catastali a seguito delle interventi di manutenzione.

Gestione condoni (GECO)

Si occupa dell'istruttoria delle pratiche di condono edilizio (legge 47/85, 724/94, 326/93) non ancora evase, della gestione diretta dei rapporti con l'utenza e gli uffici interessati, del ricevimento di documentazione.

Gestione condomini (GC)

Gestisce i rapporti con gli amministratori condominiali e liquida le competenze a essi spettanti. Interviene, in nome e per conto del Comune, alle assemblee di condominio con diritto di voto. Cura i rapporti con i condomini autogestiti e, dove questo non sia possibile, l'amministrazione diretta del condominio di proprietà totalmente comunale.

Gestione residenza e Urp (GRUP)

Si occupa della gestione amministrativa della residenza pubblica (stipula e risoluzione contratti di locazione, consegna degli alloggi, subentri, ampliamento dei nuclei familiari, fatturazione e incasso affitti, risoluzione in caso di morosità ecc.). Presidia il rapporto con il pubblico attraverso l'Urp (ufficio relazioni con il pubblico) quale riferimento per i cittadini per manutenzione edilizia residenziale e gestione locazioni, gestione territoriale (segnalazioni di disservizi a viabilità e fognature pubbliche), informazioni sulle attività della società e sui cantieri (edilizia, infrastrutture pubbliche e viabilità).

Gestisce e amministra gli immobili di edilizia residenziale e delle iniziative connesse alle politiche della residenza.

Al Consigliere delegato

dott. Maurizio Carlin (CD) riporta:

– il responsabile Sistemi informativi (SI), la cui funzione è descritta nell'ambito delle deleghe del Consigliere delegato dott. Andrea Razzini.

*Alcune attività sono effettuate come service da Veritas:
amministrazione e finanza,
amministrazione del personale,
qualità,
risorse umane,
sorveglianza sanitaria.*

Generalità

Questo *Manuale della qualità* descrive e documenta la struttura organizzativa, le responsabilità e tutte le attività che regolano l'istituzione, la gestione e il funzionamento del Sistema gestione qualità (SGQ) di Insula al fine di:

- fornire sistematicamente prodotti conformi ai requisiti dei clienti e alle normative vigenti;
- mirare all'accrescimento della soddisfazione dei clienti, attraverso un'efficace gestione dell'SGQ, inclusi i processi relativi al miglioramento continuativo.

Per ottenere questo, Insula ha implementato un SGQ che si fonda su un modello di processi interconnessi. Ciò significa essere consapevoli che le attività svolte dalle risorse umane dell'organizzazione e quelle svolte dagli interlocutori esterni (clienti, fornitori ecc.) sono strettamente intrecciate tra loro e ciascuna attività influenza inevitabilmente le altre.

L'approccio per processi adottato mette in evidenza come gli elementi in ingresso di un processo (input) si trasformano in elementi in uscita (output).

Il *Manuale della qualità* è voluto dalla direzione quale strumento aziendale che consenta a tutto il personale, a tutti i livelli, di comprendere, attuare e sostenere i principi, gli impegni e gli obiettivi stabiliti nella Politica della qualità.

Il *Manuale della qualità* è stato redatto in linea con la norma UNI EN ISO 9001:2008.

Il *Manuale della qualità* costituisce riferimento permanente per l'applicazione e implementazione dell'SGQ, con lo scopo di rispettare la norma di riferimento e di gestire l'SGQ in modo efficiente ed economico.

Il *Manuale della qualità* rappresenta l'SGQ dell'azienda ed è vincolante per tutte le persone che concorrono alla realizzazione delle diverse attività.

Questo Manuale deve essere letto e utilizzato integrando il contenuto di ogni sezione con le procedure in esso richiamate.

Campo di applicazione

Il presente Manuale si applica alle attività della società che comprendono la manutenzione, il restauro, il risanamento conservativo, la ristrutturazione, la nuova costruzione del patrimonio edilizio e la realizzazione di interventi per la manutenzione urbana non-

ché le opere di urbanizzazione del Comune di Venezia, provvedendo alla progettazione, all'ingegneria, alla realizzazione e al coordinamento degli interventi. Inoltre, Insula, si occupa della gestione e amministrazione degli immobili di edilizia residenziale del Comune di Venezia.

Esclusioni ammesse

Dall'SGQ è esclusa l'attività della funzione SI (sistemi informativi) per la parte relativa la gestione del sistema informativo di manutenzione urbana, nonché la progettazione, la realizzazione e la gestione di reti e sistemi di monitoraggio ambientale e, segnatamente, di quelli di controllo dei sedimenti e dell'interramento dei fondali nonché di tutti i sistemi informativi a supporto dello svolgimento di dette attività aziendali.

Tra i compiti di Insula vi è infatti quello di sviluppare e gestire il Sistema manutenzione urbana; un insieme di strumenti, metodologie e procedure che consentono di gestire la manutenzione urbana secondo criteri di ordinarietà, così articolato:

- sistema informativo territoriale;
- sistema di monitoraggio e controllo ambientale.

Il sistema informativo geografico di Insula ha il compito di organizzare tutte le informazioni e le conoscenze utili per la gestione, lo studio e la manutenzione intelligente della città. Alla conoscenza di Venezia, delle sue isole e dei litorali si arriva mediante rilievi, studi, indagini, monitoraggi e la sistematizzazione di tutti i dati raccolti.

Riferito a molteplici fattori (funzionamento idraulico dei ri, qualità dell'acqua e dei sedimenti, stato di conservazione dell'edificato prospiciente i ri, forzanti naturali e antropiche che agiscono sul sistema dei ri), questo sistema di monitoraggio è finalizzato a consentire la valutazione dell'efficacia degli interventi e a costituire un supporto alle attività di programmazione e di gestione dell'ordinaria manutenzione dei ri.

A tale articolazione del Sistema manutenzione urbana corrisponde lo sviluppo di strumenti applicativi che rendono immediato ed efficiente il presidio e la manutenzione di Venezia.

A tal fine è stato pubblicato un *web-gis* tramite il quale rendere accessibile una parte del patrimonio infor-

mativo cartografico di Insula e mettere così a disposizione dati territoriali di pubblica utilità sia ai partner sia a utenti di varia natura.

Processi affidati all'esterno

L'organizzazione affida a fornitori qualificati i seguenti processi:

Indagini: con questo termine si intendono i lavori specialistici, svolti da fornitori qualificati, consistenti, a titolo esemplificativo e non esaustivo, nello svolgimento di: indagini geognostiche, geotecniche e archeologiche, sulle destinazioni urbanistiche e patrimoniali, sui vincoli ambientali, architettonici e archeologici, su altri interventi previsti potenzialmente integrabili; attività di classificazione degli edifici, rilievi topo-batimetrici, rilievi plano-altimetrici.

Progettazione: quando non sia possibile effettuarla internamente, l'attività di progettazione, viene affidata a professionisti esterni qualificati. L'attività consiste a titolo esemplificativo e non esaustivo, nello svolgimento del processo di progettazione in tutto o in parte per gli interventi di costruzione e/o manutenzione di strutture urbane pubbliche e private e si esplica tramite la redazione di documenti ed elaborati progettuali. L'organizzazione assicura il controllo di tale attività durante la fase di progettazione mediante verifiche periodiche e riesami che coinvolgono personale interno all'uopo delegato (secondo gerarchia della struttura funzionale aziendale) e i fornitori della prestazione. Le attività vengono sviluppate in coerenza con quanto previsto dall'attuale legislazione in materia di lavori pubblici.

Direzione lavori: quando non sia possibile effettuarla internamente, l'attività di direzione lavori viene affidata a professionisti esterni qualificati. L'attività consiste, a titolo esemplificativo e non esaustivo, nello svolgimento in tutto o in parte del controllo dei lavori di cantiere, della qualità di materiali approvvigionati, della misurazione in contraddittorio con l'impresa, della redazione dei documenti contabili e del giornale dei lavori, dell'aggiornamento dei dati fisici di avanzamento dei lavori e quant'altro previsto dall'attuale legislazione in materia di lavori pubblici. L'organizzazione assicura il controllo di tali attività mediante l'utilizzo di personale interno all'uopo delegato (secondo gerarchia della struttura funzionale aziendale).

Sicurezza: secondo la legislazione vigente si distinguono attività di presidio della sicurezza sia in fase di progettazione che in fase di esecuzione dei lavori. Qualora non sia possibile effettuarla internamente,

l'attività di coordinamento della sicurezza viene affidata a professionisti esterni qualificati. L'attività consiste a titolo esemplificativo e non esaustivo, nello svolgimento in tutto o in parte della redazione progettuale dei piani di sicurezza di cantiere e/o dei fascicoli dell'opera e altri adempimenti previsti nonché, in fase esecutiva, del controllo che il piano di sicurezza redatto dall'impresa (POS) non sia in contrasto con le norme di sicurezza ai sensi del dlgs 81/2008 e successive modificazioni, ovvero verificare l'applicazione del piano alla realtà del cantiere nonché attuare le modifiche e integrazione da apportare al Piano della sicurezza e al fascicolo dell'opera e fornire riscontro di tali attività.

Collaudi: l'attività svolta da fornitori qualificati consiste, come previsto dall'attuale legislazione in materia di lavori pubblici, nelle registrazioni durante e dopo il cantiere che i lavori, gli atti amministrativi, i materiali, le misure i costi sostenuti e quant'altro è stato eseguito come da progetto e/o varianti intervenute a regola d'arte e secondo i dettami di legge.

Nell'ottica di riduzione dei costi e per creare delle sinergie tra società partecipate del Comune di Venezia, l'organizzazione affida a Veritas spa il service per l'esecuzione dei seguenti servizi:

Amministrazione del personale e risorse umane: la direzione di Veritas *Risorse umane e organizzazione di gruppo* dà assistenza e consulenza per l'elaborazione dei cedolini paga, la rilevazione presenze, il supporto per la formazione e di tutte le denunce previste dalla legislazione in materia di legislazione del lavoro, la selezione del personale.

Amministrazione e finanza: a gennaio 2013, la funzione *Amministrazione e finanza* di Insula è stata distaccata in Veritas per gestire l'amministrazione delle società partecipate e, quindi, di Insula. Il responsabile della funzione *Amministrazione partecipate* di Veritas opera perciò come referente *Amministrazione di Insula presso Veritas* (RAIPV).

Qualità: la direzione di Veritas denominata *Qualità ambiente patrimonio e approvvigionamenti di gruppo* dà assistenza e consulenza alle società partecipate o controllate e, quindi, a Insula nell'ambito della Gestione sistema qualità.

Sorveglianza sanitaria: la direzione di Veritas *Servizio unico di prevenzione e protezione* dà assistenza e consulenza nell'ambito della sorveglianza sanitaria e, in particolare, tiene i rapporti con il medico competente in materia a per tutti gli ulteriori compiti previsti per tale figura dal dlgs 81/2008 e s.m.i.

Normativi

Le norme UNI presenti in azienda sono catalogate e archiviate in appositi raccoglitori presso il responsabile QUAL che rende disponibile in rete la norma ISO 9001:2008 di riferimento.

Legislativi

- legge 5 febbraio 1992 n. 139 “Interventi per la salvaguardia di Venezia e della sua laguna”;
- direttiva 2004/17/ce del Parlamento europeo e del Consiglio del 31 marzo 2004;
- direttiva 2004/18/ce del Parlamento europeo e del Consiglio del 31 marzo 2004;
- dlgs 163/2006 “Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi, forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CEE e 2004/18/CE” e s.m.i.;
- dpr 5 ottobre 2010, n. 207 “Regolamento di esecuzione e attuazione del dlgs 12 aprile 2006, n. 163, recante Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/ce e 2004/18/ce e s.m.i.”.

- dlgs 30 giugno 2003, n. 196, “Codice in materia di protezione dei dati personali” e s.m.i.;
- dlgs 8 giugno 2001 n. 231 “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica” e s.m.i.;
- dlgs n. 81 del 9 aprile 2008 (in tema di sicurezza e prevenzione sui luoghi di lavoro) e s.m.i.;
- dlgs n. 165 del 30 marzo 2001 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e s.m.i.;

Le leggi e decreti sopra citati sono presenti in azienda su supporto informatico presso la funzione AFFLEG alla quale vanno richieste qualora necessario; AFFLEG è inoltre responsabile di verificare che l’azienda sia in possesso dell’ultima edizione di tali leggi. Tale verifica viene eseguita consultando apposite pubblicazioni e attraverso i siti internet specializzati nell’argomento.

Definizioni interne

Nell'ambito dell'SGQ viene utilizzata la terminologia della qualità definita nelle norme:

– **Norma UNI EN ISO 9001:2008**

Sistema di gestione qualità – requisiti

– **Norma UNI EN ISO 9000:2005**

Sistema di gestione qualità, fondamenti e terminologia

– **Norma UNI EN ISO 9004:2009**

Gestire un'organizzazione per il successo durevole.

L'approccio della gestione della Qualità

Per agevolare la comprensione di quanto esposto nel *Manuale della qualità* e nelle procedure sono state riportate le interpretazioni degli acronimi con cui vengono designati i principali documenti e le interpretazioni di alcuni termini utilizzati nell'ambito produttivo aziendale.

terminologia

Sistema di gestione qualità (SGQ)

Sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità (UNI EN ISO 9000).

Manuale della qualità (MQ)

Documento che descrive il Sistema gestione qualità di un'organizzazione (UNI EN ISO 9000).

Politica della qualità

Obiettivi e indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla qualità espressi in modo formale dal vertice dell'organizzazione.

Processo

Attività che utilizza risorse per trasformare elementi in ingresso in elementi in uscita.

Procedura

Documento che regola le attività considerate critiche per il mantenimento della qualità e descrive chi, con quali mezzi e risorse, quando e dove viene svolta un'attività. Definisce in modo dettagliato compiti, responsabilità, documenti di riferimento (norme tecniche, leggi ecc.) e documenti da produrre per il raggiungimento di un obiettivo (moduli, rapporti, verbali ecc.).

Istruzione operativa

Documento che descrive in modo più analitico i passi da eseguire per svolgere un'attività.

Moduli e facsimili

Documenti che identificano un formato da utilizzare per trasmettere o registrare informazioni, azioni e dati.

Non conformità

Non ottemperanza a un requisito.

Conformità

Ottemperanza a un requisito

Azione correttiva

Azione adottata per eliminare la causa di una non conformità rilevata.

Azione preventiva

Azione adottata per eliminare la possibile causa di una potenziale non conformità.

Manuale organizzativo

È il documento (struttura organizzativa) è costituito dall'insieme di schede descrittive delle diverse posizioni organizzative con l'indicazione per ciascuna della finalità principale della posizione organizzativa, la descrizione delle attività assegnate a una data posizione.

Intervento (commessa)

Commessa o intervento è l'insieme di attività operative di carattere tecnico e gestionali che individuano un impegno della società a operare nel territorio secondo i dettami dell'oggetto sociale definito nell'atto costitutivo di Insula.

Piano Annuale

È composto dal documento di programmazione degli interventi e dal documento di pianificazione economica e finanziaria.

Sistemi informativi (SI)

Ha il compito di organizzare tutte le informazioni e le conoscenze utili per la gestione, lo studio e la manutenzione intelligente della città e offrire a Insula i migliori prodotti e servizi nell'ambito dell'*information technology*, assicurare il miglior supporto tecnologico e garantire soluzioni complete alle svariate esigenze del sistema informativo aziendale.

sistema gestione qualità SGQ

4.1 Requisiti generali

Insula ha implementato, attuato e tiene aggiornato con continuità un SGQ rispondente ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008.

L'SGQ è stato strutturato per processi. Nella sua realizzazione, la società ha provveduto a:

- identificare e definire i processi necessari per l'SGQ e la loro applicazione in tutta l'organizzazione;
- stabilire la sequenza e le interazioni tra questi processi;
- stabilire i criteri e i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e controllo di questi processi;
- assicurare la disponibilità delle risorse e informazioni necessarie per supportare il funzionamento e il monitoraggio di questi processi;
- analizzare, monitorare e misurare l'efficacia di questi processi;
- attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati e il miglioramento continuo di questi processi.

È responsabilità della direzione attivare il “ciclo di miglioramento” e tenere costantemente informata la società in merito ai risultati.

Lo schema presente nell'allegato 2 al Manuale, costituisce una esemplificazione dell'approccio adottato per l'elaborazione e implementazione dell'SGQ e consente di evidenziare le modalità di interazione dei vari processi all'interno del sistema stesso.

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

4.2.1 Generalità

Il presente Manuale, le procedure gestionali, le istruzioni e i documenti operativi descrivono l'SGQ della società in merito alla progettazione, ingegneria, realizzazione e coordinamento degli interventi di edilizia e manutenzione urbana per il Comune di Venezia e l'assistenza al cittadino.

La pianificazione della qualità è promossa dal comitato qualità e si muove dal riesame dell'SGQ.

Il comitato qualità definisce i requisiti della qualità e lo sviluppo strategico dell'azienda e, in stretta collaborazione con l'organizzazione aziendale, indirizza e applica quanto definito; l'SGQ viene riesaminato con frequenza almeno annuale o, quando richiesto speci-

ficatamente da un componente del comitato, con lo scopo di verificare il raggiungimento degli obiettivi previsti, così come indicato dalla procedura “Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit”.

La struttura organizzativa, di cui Insula si è dotata per la conduzione del proprio SGQ, coinvolge tutte le funzioni aziendali.

L'SGQ, mediante la sua comprensione e applicazione in tutta l'azienda, assicura che:

- i progetti e le opere soddisfino pienamente i requisiti stabiliti;
- gli interventi di miglioramento della qualità siano volti a prevenire i problemi anziché risolverli dopo il loro insorgere;
- ciascuna risorsa in azienda promuova il miglioramento continuo dei processi organizzativi e produttivi.

L'SGQ è descritto attraverso una serie di documenti che fissano le modalità gestionali e operative per assicurare la qualità dei progetti, delle opere e dei servizi offerti alla cittadinanza.

Tali documenti sono così suddivisi:

- *Manuale della qualità* MQ;
- politica e obiettivi per la qualità;
- procedure dell'SGQ;
- istruzioni operative;
- documenti di registrazione;
- documenti di origine esterna (norme, leggi, regolamenti, documentazione da cliente e fornitore ecc.);
- altri documenti tecnico-operativi.

La documentazione dell'SGQ è disponibile in server all'indirizzo [http://deltanove.insula.lan/sito qualità](http://deltanove.insula.lan/sito%20qualità).

Tale sito intranet viene periodicamente aggiornato da SPQ.

Manuale della qualità

Al fine di gestire i propri processi dell'SGQ, Insula ha preparato, tiene aggiornato e gestisce in forma controllata il presente MQ, che formalizza e documenta l'SGQ in riferimento al modello organizzativo prescelto. Esso definisce le linee guida e i comportamenti da adottare nelle attività aventi influenza per la qualità, costituisce pertanto sia il riferimento interno per le risorse aziendali, sia lo strumento di interfaccia con gli *stakeholder* che richiedono contrattualmente il rispetto della normativa UNI EN ISO 9001.

Viene emesso e gestito dal responsabile Qualità secondo modalità previste da apposita procedura. Il presente MQ è disponibile in due copie cartacee controllate assegnate a SPQ e all'ente di certificazione. È inoltre disponibile a tutte le funzioni aziendali l'accesso alla versione elettronica sul sito intranet della qualità.

Politica della qualità e obiettivi per la qualità

Questo documento definisce le linee guida per il presidio qualitativo delle attività di Insula, le quali costituiscono la base per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità e i processi necessari a conseguirli mirando al soddisfacimento di committenza e clienti e al miglioramento continuativo dei processi aziendali.

Procedure del Sistema gestione qualità

Costituiscono il fondamento dell'SGQ e sono il completamento naturale del Manuale, nel quale vengono richiamate tutte le volte che si rende necessario esplorare il sistema in dettaglio. Standardizzano i processi della società, descrivendone le modalità operative, le responsabilità, i limiti del campo di applicazione e i criteri di gestione della documentazione e delle registrazioni previste.

Istruzioni operative

Sono disposizioni scritte, a volte in forma di tabella o anche di lista di riscontro, di uso prettamente tecnico-operativo, che descrivono i dettagli esecutivi specifici di operazioni particolari, di lavorazione o di controllo; sono generalmente richiamate nella/e procedura/e di riferimento.

Altri documenti del Sistema gestione qualità

Sono tutti quei documenti che attestano il conseguimento del livello di qualità richiesto nello svolgere un'attività o una sua fase e sono emessi per dare evidenza dell'esito delle verifiche o dell'effettuazione di attività inerenti la qualità nonché per attestare il raggiungimento dei livelli di qualità ottimali per Insula. Le registrazioni della qualità sono gestite in conformità alle singole procedure che ne impongono l'utilizzo e alla procedura "Controllo della documentazione aziendale".

Tra questi documenti si annoverano documenti quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, norme, leggi, regolamenti, documentazione da cliente e da fornitore, atti tecnici e possono essere di origine esterna e/o interna.

I documenti di origine esterna vengono identificati, secondo la procedura "Controllo della documentazione aziendale", all'interno delle singole procedure e con-

servati presso le funzioni di pertinenza.

L'aggiornamento dei documenti di origine esterna quali norme leggi e decreti viene garantito attraverso supporti informatici e cartacei prodotti da operatori qualificati dei settori con i quali l'azienda ha sviluppato rapporti continuativi.

Altri documenti di origine esterna quali i documenti da cliente (atti, delibere, lettere dell'amministrazione comunale e altre istituzioni ovvero lettere, reclami da cittadini ecc.) entrano nel sistema aziendale attraverso la funzione SER che provvede alla protocollazione e distribuzione attraverso l'uso di supporti informatici e cartacei.

I documenti da fornitore, quali, sempre a titolo indicativo e non esaustivo, lettere, fatture contratti, elaborati ecc. seguono analoghi prassi.

Per altri documenti tecnico-operativi, quali modelli di registrazione della qualità, facsimili, relazioni elaborati grafici ecc., si intendono tutti i documenti di supporto dell'SGQ che vengono utilizzati per le normali attività aziendali e sono regolamentati dalle apposite procedure. Ad ogni buon conto, i documenti che Insula ha inserito nell'SGQ coprono le principali aree aziendali e sono sempre a titolo indicativo e non esaustivo i documenti:

- di progetto;
- di cantiere;
- di gara e appalto;
- inerenti i rapporti con le istituzioni;
- inerenti i rapporti con i cittadini;
- interne.

Quanto sopra è formalizzato nella procedura "Controllo della documentazione aziendale".

4.2.2 Manuale della qualità

È il documento fondamentale per descrivere e documentare la struttura organizzativa, le responsabilità e tutte le attività che regolano il funzionamento e la gestione del sistema qualità secondo la Politica della qualità e la norma ISO 9001:2008. Esso delinea le modalità gestionali e operative necessarie per il buon funzionamento dell'SGQ. Fornisce un'immagine completa del sistema e si integra con le procedure.

È suddiviso in sezioni che rappresentano la risposta dell'azienda alla norma di riferimento ISO 9001:2008.

A tale scopo il Manuale include:

- scopo e campo di applicazione dell'SGQ, nonché dettagli sulle eventuali esclusioni e le relative giustificazioni;
- i riferimenti alle procedure documentate;
- una descrizione sintetica dei processi coperti dall'SGQ e le loro interazioni.

Il responsabile SPQ provvede a tenere sotto controllo il

Manuale e a garantirne adeguamento e coerenza con la norma di riferimento, l'organizzazione e l'SGQ.

Il *Manuale della qualità*:

- è approvato dal comitato qualità;
- è verificato ed emesso dal responsabile SPQ.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

Per la gestione in forma controllata della documentazione, Insula ha predisposto specifiche procedure, quali la “Gestione della documentazione aziendale” e “Criteri di protezione per i dati personali”.

Questo presuppone che:

- i documenti vengano approvati per adeguatezza prima del loro utilizzo, riesaminati e, quando necessario, aggiornati e riapprovati prima del loro utilizzo;
- sia identificato lo stato di revisione vigente dei documenti e le eventuali modifiche;
- le pertinenti versioni dei documenti applicabili siano disponibili nei luoghi di utilizzo;
- i documenti siano leggibili, facilmente identificabili e rintracciabili;
- i documenti di origine esterna necessari per la pianificazione e il funzionamento dell'SGQ, vengano identificati e la loro distribuzione avvenga in forma controllata;
- si prevenga l'uso involontario di documenti obsoleti e venga adottata una loro adeguata identificazione nel caso, per qualsiasi motivo essi siano da conservare.

Di seguito vengono definite le modalità operative per la tenuta sotto controllo dei documenti dell'SGQ. Le responsabilità per l'identificazione, emissione/modifica, verifica per l'approvazione, archiviazione, accesso e distribuzione sono riportate nel documento “Documentazione aziendale”.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni

Tutti i documenti di registrazione della qualità richiesti dall'SGQ sono tenuti sotto controllo e gestiti in conformità alle singole procedure che ne prevedono l'utilizzo e alla procedura “Controllo della documentazione aziendale”. Nel modello “Modulistica aziendale” vengono indicate, oltre al codice delle registrazioni, le responsabilità relative alla loro compilazione e archiviazione e tempo di conservazione.

La conservazione di tali documenti è evidenza oggettiva della conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del sistema.

Tutta la documentazione viene organizzata e conservata in archivi idonei, al riparo da agenti che potrebbero provocarne il degrado.

Le registrazioni della qualità nonché altri documenti

sono identificate e rintracciabili in modalità informatica e in modalità cartacea presso le singole funzioni.

4.2.5 Controllo documentazione su supporto informatico

Tutti i dati e i documenti aziendali sono archiviati e gestiti utilizzando supporti software; i documenti principali dell'SGQ sono:

- *Manuale della qualità*;
- procedure;
- istruzioni;
- modulistica.

Il software utilizzato permette di garantire l'integrità dei dati e di assicurarne il corretto aggiornamento tramite il sistema di password; sono previste password che permettono ad alcuni utenti la gestione totale di alcuni database, altre di sola consultazione degli archivi gestiti.

Il sistema informativo completo dell'azienda è costituito da una rete cablata LAN che fa riferimento a un sistema complesso di server dedicati (ad esempio server di porta web, server di data base ecc.) nonché a tutte le postazioni client. Il sistema informatico aziendale è protetto tramite apposite macchine dette *firewall* che impediscono accessi esterni non autorizzati ed è protetto tramite software antivirus di tipo centralizzato.

Per l'intero sistema è garantito un backup periodico per assicurare la conservazione delle informazioni aziendali. Le modalità operative attraverso cui vengono garantite la sicurezza e la conservazione dei dati sono descritte nel “Documento programmatico sulla sicurezza” (DPS) redatto in ottemperanza a quanto prescritto dal dlgs 196/2003 (vedi procedura “Controllo della documentazione aziendale”).

Tutta la gestione informatica è effettuata da SI.

La documentazione relativa all'SGQ (*Manuale della qualità*, procedure ecc) è consultabile da ciascuna risorsa aziendale dalla propria postazione di lavoro dotata di videoterminale.

Tutta la documentazione, inclusi il *Manuale della qualità* e il documento delle politiche e obiettivi dell'SGQ, è infatti visibile e consultabile sulla intranet societaria all'interno del sito dell'SGQ.

La documentazione è modificabile solo da SPQ che ha i privilegi per apportarne le modifiche.

Processi collegati

- sistema qualità

Procedure collegate

- controllo della documentazione aziendale
- criteri di protezione per i dati personali

Obiettivi

La certificazione dell'SGQ sta assumendo un ruolo sempre più determinante nel rapporto tra le aziende e i loro clienti.

La domanda di miglioramento della qualità, rivolta alle aziende, implica necessari cambiamenti nella organizzazione e nel processo di produzione di beni e di prestazione di servizi.

Il concetto di qualità e gli standard per la sua certificazione sono stati individuati dalla Commissione europea attraverso l'applicazione delle norme ISO 9000.

Insula si pone come obiettivi sia un progressivo incremento degli ambiti di competenza sia territoriale che professionale sia un miglioramento della qualità (espressa dalla diminuzione delle revisioni in corso d'opera, dalla diminuzione dei reclami per disagi e danni ecc.). L'implementazione di un SGQ, secondo lo standard UNI EN ISO 9001:2008, e la sua certificazione da parte di ente terzo accreditato, sono stati giudicati dal management aziendale il mezzo più rigoroso e oggettivo per raggiungere gli obiettivi sopra indicati.

L'adozione della normativa ISO si manifesta tramite la formalizzazione di procedure sia interne sia di interfaccia con l'esterno, che hanno come fine unico il soddisfacimento delle aspettative del cliente-committente, aumentando costantemente la qualità del servizio offerto.

Con il dlgs 231/2001, è stata disciplinata la responsabilità amministrativa delle società e degli enti non commerciali conseguente a taluni reati commessi a vantaggio dei medesimi. La responsabilità dell'ente può, peraltro, essere esclusa mediante l'adozione e attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo in grado di prevenire la commissione di reati previsti dal decreto. A tal fine Insula ha deciso di predisporre e adottare volontariamente un modello di organizzazione e gestione in linea con le prescrizioni del decreto, in quanto si è ritenuto un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti i dipendenti della società e degli altri soggetti alla stessa cointeressati (fornitori, clienti, collaboratori) affinché seguano nell'espletamento delle proprie attività comportamenti corretti e trasparenti, così da prevenire il rischio di commissione dei reati contemplati nel decreto. Il modello approvato dal consiglio di ammini-

strazione e divulgato a tutta l'organizzazione è costituito dai seguenti documenti:

- modello di organizzazione e gestione
- codice etico
- mappa aree rischio/potenziati reati
- procedura prevenzione reati (ex dlgs 231/2001).

Soddisfacimento del cliente-committente

Il soddisfacimento del cliente-committente avviene tramite il raggiungimento, mantenimento e miglioramento di tre aspetti essenziali per la nostra attività:

la qualità tecnica dell'intervento

Insula realizza opere di manutenzione urbana ricadenti nell'ambito delle opere pubbliche. In tale ambito la certificazione della qualità dell'opera è stabilita dalle leggi che regolano la sua realizzazione. La qualità è inoltre garantita dalla adozione di criteri progettuali che tengano conto degli indirizzi di conservazione e di rispetto della tutela monumentale, espressi dalla Soprintendenza per i beni architettonici e paesaggistici di Venezia e laguna e tutelati dalla Commissione per la salvaguardia di Venezia. Si può quindi affermare che il collaudo finale dell'opera certifica il livello di qualità richiesto dalla amministrazione pubblica.

la congruità del costo dell'intervento

La gestione delle gare di appalto delle opere, secondo le modalità previste dalla legge, garantisce la congruità del costo dell'intervento così come progettato. L'analisi dei benefici indotti a fronte dei costi proposti non è solo riferibile alla funzionalità dell'opera; essa deve venire estesa ad altre valutazioni che analizzino la coerenza dell'opera stessa con il contesto del tessuto urbano in tutte le sue componenti, da quella storico-architettonica a quella socio-economica.

il rispetto dei tempi pianificati

per la realizzazione dell'intervento

Il mantenimento dei tempi previsti nel piano di realizzazione delle opere è fondamentale ai fini della coerenza con i piani generali di risanamento, dell'equilibrio economico della gestione societaria e del soddisfacimento delle attese della cittadinanza coinvolta dagli interventi.

Miglioramento continuo dei processi aziendali

Il costante monitoraggio e miglioramento della organizzazione è finalizzato:

- all’ottimizzazione del miglioramento dei flussi interni di informazione e del coordinamento con l’esterno;
- al raggiungimento di un alto livello di omogeneizzazione dei processi produttivi.

Il miglioramento dei flussi di informazione si rende necessario in quanto la normativa vigente sui lavori pubblici si sta orientando decisamente verso prescrizioni di tipo qualitativo per le imprese che operano nel settore. Sarebbe perciò innaturale che la committenza, alla quale spetta a massima responsabilità in tema di gestione, non avesse gli strumenti per integrarsi con le imprese la cui opera è chiamata a controllare. In termini operativi serve porre in essere una rivisitazione guidata che parta dall’interno. I momenti che debbono portare a tale rivisitazione sono due:

- standardizzazione;
- omogeneizzazione.

È importante qui osservare che l’una genera l’altra. Una volta chiarita l’intima connessione fra i due momenti è bene trattarli in maniera autonoma per chiarezza di argomentazione.

L’esigenza di standardizzazione deve tener conto della complessità e molteplicità del contesto urbano nel quale si opera. Tale coscienza deve indicare i limiti logici della standardizzazione che rimane comunque esigenza fondamentale per la costruzione del patrimonio cognitivo, di base, interno.

L’omogeneizzazione interna serve a far sì che il confronto costante fra le varie produzioni professionali intese come momenti creativi produca un continuo superamento della qualità corrente, elevando tale qualità a patrimonio non più individuale ma aziendale.

5.1 Impegno della direzione

La direzione di Insula, al fine di concretizzare e dare evidenza del proprio impegno nello sviluppo, messa in atto e miglioramento continuo dell’SGQ:

- definisce e documenta politiche, obiettivi e impegni per la qualità, assicurando inoltre, che tale politica venga compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli dell’organizzazione aziendale;
- effettua il riesame dell’SGQ;
- garantisce la disponibilità delle risorse necessarie, umane, tecnologiche e infrastrutturali;
- provvede a comunicare l’importanza del rispetto dei requisiti posti dal cliente o dal sistema di norme e regolamenti vigente.

A tale scopo vengono predisposti i seguenti documenti:

- tabella obiettivi di miglioramento della qualità;
- Politica della qualità;
- riesame del sistema qualità;
- report della qualità.

5.2 Attenzione focalizzata al cliente

La direzione di Insula assicura che le esigenze e le aspettative dei clienti vengano chiaramente recepite, individuate e ottemperate, per garantirne la soddisfazione (vedi paragrafi 7.2.1 e 8.2.1 del presente Manuale).

Al fine di porre sotto controllo e monitorare sistematicamente eventuali scostamenti della qualità erogata rispetto ai requisiti specificati, sono state definite e documentate le attività di gestione dei reclami del cliente e di monitoraggio del livello di soddisfazione del cliente (vedi paragrafo 8.2.1).

Attraverso tali attività è possibile valutare e definire le cause che hanno determinato non conformità e/o l’insoddisfazione del cliente, individuando opportune azioni correttive e/o preventive.

5.3 Politica della qualità

La direzione ha definito e documentato la Politica della qualità e assicura che tale politica venga comunicata, compresa e sostenuta a tutti i livelli dell’organizzazione; a tale scopo la Politica della qualità viene diffusa a tutto il personale.

Nel corso del riesame dell’SGQ o in caso di riscontrata necessità, la direzione verifica l’adeguatezza della Politica della qualità in modo tale da poter mantenere aggiornata la politica stessa.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la qualità

Delineata la Politica della qualità, la direzione, con cadenza annuale, definisce gli obiettivi che l’azienda si prefigge di raggiungere per il miglioramento della qualità e gli indicatori utili alla successiva misurazione e verifica della performance dell’organizzazione. Al fine di garantire il miglioramento continuativo dell’SGQ, è responsabilità della direzione individuare grandezze misurabili (indicatori), che possano essere costantemente monitorate e verificate.

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità

Allo scopo di garantire il raggiungimento degli obiettivi della qualità vengono pianificate, attuate e documentate le attività relative a processi operativi e gestionali. In particolare, la pianificazione per la qualità comprende:

- la preparazione del *Manuale della qualità*, delle procedure e della documentazione della qualità;
- la definizione delle competenze per tutte le risorse umane dell'organizzazione;
- l'acquisizione di risorse umane adeguate;
- l'acquisizione di mezzi e infrastrutture adeguate;
- la definizione di tutte le specifiche richieste per la progettazione e realizzazione degli interventi;
- la definizione del processo per la realizzazione degli interventi;
- il monitoraggio della qualità dei processi e dei prodotti/servizi offerti;
- la preparazione di documenti di registrazione della qualità.

Tali attività vengono svolte nel perseguimento del miglioramento continuativo dell'SGQ.

L'SGQ dell'azienda assicura che i cambiamenti apportati avvengano in forma controllata e che la coerenza del SGQ venga mantenuta durante le fasi di modifica e aggiornamento del sistema.

5.4.3 Programmazione e controllo

Non limitandosi solo alla gestione dell'SGQ, la direzione dà ampio spazio e rilievo alle attività di programmazione e controllo ritenute essenziali per la soddisfazione del cliente-committente dedicando infatti a queste tematiche un rilevante impegno (ben evidenziato nelle procedure specifiche), che si traduce ogni anno nei documenti di programmazione chiamati *Programma degli interventi* e *Piano economico finanziario*, nei quali trovano posto:

- l'andamento della gestione e le previsioni a finire per l'anno in corso, ovvero l'analisi dei dati fisici ed economici relativi allo stato di avanzamento degli interventi in corso di attuazione nonché l'analisi di tutte le altre attività svolte dalla società tra cui la situazione dell'SGQ;
- la programmazione degli interventi successivi ovvero tutta la documentazione necessaria a ottenere la copertura finanziaria di nuovi interventi (progetti preliminari) nonché la richiesta stessa di copertura finanziaria per gli interventi da attivare;
- il piano economico finanziario;
- il budget economico finanziario di anno. Una volta approvato dall'amministrazione comunale, costituisce infatti elemento cardine per elaborare il budget economico finanziario della società per l'anno di riferimento.

Altro documento di rilevante importanza che dà ragione del raggiungimento degli obiettivi economico finanziari della società è il bilancio aziendale nel quale, per l'anno trascorso, vengono esposti non solo i ri-

sultati economici ma anche tecnici e di andamento delle attività compreso l'SGQ.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità e autorità

La scelta di procedere con un SGQ è del comitato qualità formato dal presidente, i Consiglieri delegati, dal responsabile Servizi generali, personale e qualità e da altri responsabili e/o figure di volta in volta nominate nel comunicato aziendale.

Il comitato qualità nomina poi il rappresentante della direzione per l'SGQ nella persona ritenuta in quel momento più idonea, evidenziandone il ruolo tramite emissione di apposito comunicato aziendale.

Al fine di garantire un'efficace gestione per la qualità nell'ambito dell'organizzazione sono state definite e rese note le funzioni e le loro interrelazioni, nonché le relative responsabilità e autorità del personale che opera nell'azienda, le cui attività hanno diretta influenza sulla qualità del prodotto fornito e del servizio erogato.

A tale scopo la direzione ha emesso e approvato:

- l'organigramma aziendale, divulgato in forma funzionale e nominativa;
- il *Manuale organizzativo* (struttura organizzativa) riportante per ogni posizione organizzativa aziendale la microstruttura organizzativa di riferimento, l'obiettivo generale della posizione, la *job description*.

L'organigramma aziendale e il *Manuale organizzativo* sono riportati sia in server nel sito intranet dell'SGQ che presso SPQ. Tali documenti vengono aggiornati in occasione delle eventuali revisioni della presente sezione del Manuale oppure nel caso di importanti cambiamenti dell'organizzazione aziendale.

5.5.2 Rappresentante della direzione

Il rappresentante della direzione per l'SGQ ha il compito di sviluppare, applicare e mantenere attivo l'SGQ, conforme alla normativa di riferimento e ai requisiti richiesti e specificati.

Compiti e responsabilità per il Sistema gestione qualità

Comitato qualità

È costituito dalle seguenti figure: P, CD, responsabile SPQ e da altri responsabili e/o figure di volta in volta nominate nel comunicato aziendale. Il CQ ha il compito di:

- definire le politiche aziendali in materia di qualità stabilendo gli obiettivi espressi nella Politica della qualità;

- determinare priorità e risorse da coinvolgere relativamente agli interventi approvati;
- definire e valutare le iniziative di miglioramento dell'SGQ, attuando le opportune azioni di stimolo e di controllo delle iniziative stesse;
- eseguire il riesame periodico dell'adeguatezza ed efficienza dell'SGQ nel soddisfare i requisiti della normativa, della politica e degli obiettivi stabiliti, definendo le modifiche eventualmente necessarie e identificando le eventuali azioni preventive per eliminare le cause di non conformità potenziali.

Rappresentante della direzione per il Sistema gestione qualità ha il compito di:

- assicurare la coerenza tra SGQ e organizzazione aziendale;
- riferire al comitato qualità sull'andamento dell'SGQ per permetterne il riesame e il miglioramento;
- promuovere la consapevolezza dei requisiti del cliente da parte dell'organizzazione.

Qualità SPQ ha il compito di:

- applicare e mantenere attivo un SGQ conforme alla normativa di riferimento;
- predisporre il documento delle politiche della qualità sulla base di quanto indicato dal CQ, in ottica preventiva e di miglioramento continuo;
- predisporre report periodici per la direzione sull'andamento dell'SGQ in base ai risultati delle verifiche e degli indici di qualità;
- coordinare le verifiche ispettive interne di qualità;
- aggiornare il *Manuale della Qualità*;
- verificare la congruità del *Manuale della qualità* con i requisiti della norma di riferimento e con le procedure, le istruzioni e altri documenti aziendali;
- verificare l'attuazione delle azioni correttive e preventive a fronte dei rilievi emersi in sede di audit;
- riesaminare l'effettiva efficacia delle azioni correttive e preventive riscontrate in sede di audit;
- mantenere i rapporti con l'ente certificatore.

Per quanto riguarda i *verificatori*, la scelta aziendale è stata quella di avere personale qualificato interno all'azienda e nell'ambito del gruppo di appartenenza, appoggiandosi alla direzione di Veritas denominata *Qualità ambiente patrimonio e approvvigionamenti di gruppo*.

5.5.3 Comunicazione interna

La direzione ha istituito e attivato un efficace sistema di comunicazione tra i diversi livelli e funzioni per quanto concerne i processi dell'SGQ e la loro efficacia. Inoltre, al fine di definire e attuare un efficace ed efficiente processo per comunicare la Politica della

qualità, i requisiti e gli obiettivi per la qualità e i risultati raggiunti, Insula adotta le seguenti modalità:

- riunioni di direzione;
- risultati/obiettivi dell'SGQ;
- riunioni periodiche con il personale;
- comunicazioni;
- pubblicazioni aziendali;
- posta elettronica interna;
- suggerimenti da parte del personale.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.6.1 Generalità

Il comitato qualità periodicamente riesamina l'SGQ al fine di verificare l'avanzamento degli obiettivi e di individuarne di nuovi.

Il comitato qualità periodicamente riesamina l'SGQ per assicurarsi della sua continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

Attraverso il riesame viene valutata l'esigenza di apportare modifiche all'SGQ, con particolare riferimento a quanto dichiarato nella Politica della qualità. La formalizzazione degli obiettivi di miglioramento avviene attraverso la predisposizione del documento Tabella obiettivi di miglioramento per l'anno di riferimento e l'aggiornamento periodico. Il riesame, che avviene in modo formale e documentato, costituisce uno degli elementi fondamentali per la stesura del piano di miglioramento annuale.

Spetta a SPQ registrare e conservare la documentazione inerente le attività del comitato qualità.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Nell'effettuare il riesame il comitato qualità analizza l'andamento corrente e le opportunità di miglioramento utilizzando i seguenti parametri:

- risultati delle verifiche ispettive interne ed esterne;
- informazioni di ritorno da parte dei clienti e misura della loro soddisfazione;
- analisi indicatori di qualità dei prodotti e dei processi;
- stato delle azioni correttive e preventive;
- andamento dei fornitori;
- adeguatezza della Politica della qualità;
- azioni a seguito dei precedenti riesami;
- cambiamenti che potrebbero avere influenza sull'SGQ;
- piani di miglioramento in atto.

Tali informazioni vengono inserite in un report che viene presentato al comitato qualità.

Nella parte conclusiva della relazione il responsabile SPQ, in funzione delle problematiche emerse durante il periodo considerato, e sulla base oggettiva delle informazioni in suo possesso, formula le proposte di miglioramento da evidenziare al comitato qualità.

5.6.3 Elementi in uscita dal riesame

A seguito del riesame il comitato qualità pianifica azioni relative a:

- miglioramento dell'SGQ e dei suoi processi;
- miglioramento dei prodotti connessi ai requisiti del cliente;
- necessità di risorse.

Il comitato qualità decide gli obiettivi per il miglioramento dell'azienda, definendo:

- obiettivi (quantificabili e misurabili);
- responsabilità di funzione;
- tempistiche.

Periodicamente è compito del comitato qualità, con il supporto del responsabile SPQ, confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati. Tale verifica costituisce un elemento di valutazione per il successivo riesame dell'SGQ.

Dei risultati del riesame viene fornita informazione nei termini descritti al precedente punto 5.5.3.

Procedure collegate

Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit di Veritas spa

gestione delle risorse

6.1 Messa a disposizione delle risorse

Insula ha individuato e messo a disposizione risorse adeguate per:

- attuare e migliorare i processi dell'SGQ;
- rispettare i requisiti richiesti dai clienti, per aumentarne la soddisfazione.

Per migliorare in modo continuativo l'efficacia dell'SGQ e la crescita delle risorse, l'azienda assicura la competenza, l'aggiornamento formativo e l'addestramento per il personale tecnico e amministrativo e, in generale, per tutto il personale il cui operato influenza direttamente e indirettamente l'SGQ della società. Inoltre, favorisce e promuove:

- l'integrazione tra tutte le funzioni e tutti i livelli;
- lo sviluppo delle capacità umane e di gestione delle risorse e dei responsabili;
- la comprensione e il rispetto dell'SGQ tramite formazione continua.

6.2 Risorse umane

6.2.1 Generalità

Insula assicura che tutto il personale, il cui operato influenza la qualità del prodotto, direttamente e indirettamente, sia in possesso di un adeguato addestramento, e di comprovata esperienza.

Al fine di individuare il grado di competenza delle risorse umane, la direzione assume quali elementi di valutazione:

- livello di istruzione;
- esperienza lavorativa;
- addestramento;
- qualifica.

In funzione di tali elementi la direzione, secondo le modalità indicate nella procedura apposita per la "Gestione delle risorse umane" e sulla base del *Manuale organizzativo (struttura organizzativa)*, definisce adeguati piani di addestramento e formazione per lo sviluppo delle risorse umane.

Il *Manuale organizzativo* è un documento predisposto dall'azienda allo scopo di:

- chiarire le aree di responsabilità presenti nell'organizzazione;
- mettere in evidenza le componenti gestionali, organizzative, professionali caratterizzanti le varie posizioni;

- disporre, grazie a una definizione dei ruoli più chiara, di un sistema di informazioni (quali le unità elementari di lavoro) che rimanessero di riferimento anche a seguito di eventuali modifiche apportate alla struttura organizzativa;
- individuare le necessità formative necessarie al titolare di una determinata posizione per la copertura totale del ruolo;
- creare le basi per il disegno dei percorsi di sviluppo più opportuni per le risorse umane basata su una migliore comprensione dei ruoli;
- indicare le finalità e le mansioni per ogni posizione organizzativa esistente.

Il *Manuale organizzativo* della società è il risultato dell'attività sistematica di raccolta di informazioni oggettive e dettagliate sulle mansioni, compiti, responsabilità, competenze per tutti i ruoli presenti in azienda e costituisce la premessa indispensabile per consentire una gestione più efficace delle risorse umane dell'organizzazione.

Tale documento non è uno strumento rigido, al contrario costituisce la mappa della situazione in essere delle posizioni organizzative e delle attività svolte in ciascuna di queste, e viene aggiornato e integrato da SPQ su indicazione della direzione, in relazione al dinamismo del mercato del lavoro e delle strategie aziendali.

La revisione sistematica delle descrizioni delle posizioni risulta indispensabile in quanto le funzioni, le abilità, i requisiti essenziali di conoscenza di una posizione possono cambiare nel tempo.

La verifica della coerenza del quadro organizzativo viene svolta dalla funzione Servizi Generali, Personale e Qualità e approvata dalla direzione.

La formazione e l'addestramento delle risorse umane dell'organizzazione costituiscono un elemento fondamentale per il rispetto dei requisiti richiesti dal cliente, il miglioramento della qualità e l'efficacia dell'SGQ.

A tale scopo, la qualifica raggiunta da ciascuna risorsa umana dell'organizzazione rappresenta la formalizzazione dell'effettivo livello di competenza raggiunto.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

Il personale, consapevole della rilevanza delle attività che a lui fanno capo e del contributo al raggiungimento

degli obiettivi per la qualità, concorre attivamente nello sviluppo e nel miglioramento dell'SGQ. A tal fine, la direzione:

- definisce, eventualmente con l'ausilio delle singole funzioni interessate, le esigenze di competenza del personale che svolge attività di impatto sulla qualità del prodotto;
- pianifica l'addestramento necessario per tali esigenze;
- valuta l'efficacia dell'addestramento fornito;
- promuove, nel personale, una partecipazione consapevole al raggiungimento degli obiettivi per la qualità, valorizzando l'importanza del loro contributo allo sviluppo dell'SGQ aziendale.

In modo specifico, le attività di informazione, formazione e addestramento coinvolgono tutte le funzioni con livelli di contenuti diversificati in funzione dei ruoli ricoperti.

L'individuazione di personale con competenze adeguate, il suo inserimento nella struttura e il suo coerente sviluppo rappresentano un'esigenza fondamentale per la società.

Per questo motivo e nell'ottica di un miglioramento continuo delle strutture, Insula ha delineato il processo e definito responsabilità e modalità per la gestione delle risorse umane attraverso le fasi:

- colloquio di selezione;
- assunzione;
- inserimento;
- valutazione;
- individuazione delle esigenze di attività formative (pianificazione, programmazione, esecuzione).

La società si impegna a garantire un adeguato aggiornamento delle competenze e professionalità delle risorse umane dell'azienda. Le modalità di presidio di tale processo sono delineate nella procedura "Gestione delle risorse umane".

In particolare, sulla base delle indicazioni della direzione, il responsabile SER annualmente pianifica le attività formative e di addestramento a livello generale, in funzione delle politiche, delle esigenze specifiche, degli obiettivi, dei mutamenti tecnologici. Inoltre, si tiene conto di eventuali richieste degli interessati, derivanti da specifiche necessità funzionali e dall'inserimento di nuovo personale. Per quanto riguarda le attività di addestramento e formazione viene predisposto annualmente – sulla base di valutazione del personale sviluppata dai responsabili di funzione – il piano delle esigenze formative che, una volta approvato, viene reso operativo per l'anno di budget.

Tutte le attività formative e di qualificazione del personale (grado di istruzione, addestramento effettuato, qualifica ed esperienza professionale) sono regi-

strate per ogni singolo dipendente e conservate per tutto il rapporto lavorativo da parte di SER. Tali pratiche vengono archiviate per garantire, in conformità alle normative vigenti, il rispetto della privacy nel trattamento della gestione dei dati.

È responsabilità del responsabile SPQ assicurare che il personale sia a conoscenza e operi secondo i requisiti dell'SGQ.

È responsabilità del responsabile SPQ assicurare che il personale sia consapevole della rilevanza e importanza della propria attività e del proprio contributo ai fini del raggiungimento degli obiettivi per la qualità.

A tale scopo sono previste riunioni interfunzionali al fine di chiarire eventuali incomprensioni, garantire un adeguato livello di informazione sull'SGQ, analizzare proposte di miglioramento al sistema stesso.

6.3 Infrastrutture

Al fine di assicurare la conformità dei prodotti/servizi rispetto ai requisiti richiesti e la prevenzione delle non conformità, l'azienda ha individuato le infrastrutture necessarie e garantisce il loro mantenimento e una verifica del loro stato di conservazione ed efficacia.

Le infrastrutture comprendono:

- uffici;
- aule per la formazione;
- sistemi informatici;
- rete informatica aziendale.

La dislocazione delle principali infrastrutture nell'azienda è evidenziata in apposito *lay-out* aziendale reso pubblico tramite affissione in appositi locali d'uso comune e al quale fanno riferimento anche le prescrizioni di sicurezza o per le emergenze.

L'azienda garantisce la gestione (identificazione, classificazione, manutenzione, controllo) di tutti gli impianti, attrezzature e apparecchiature esistenti nei vari uffici che hanno diretta influenza sulla qualità del prodotto/servizio al fine di assicurare il mantenimento nel tempo della capacità del processo evitando interruzioni non programmate.

L'organizzazione della manutenzione di impianti, attrezzature e affini vengono effettuate come richiesto dalla legislazione vigente.

In particolare, l'azienda esegue – ove ritenuto necessario e per alcune tipologie di macchinari – una manutenzione programmata e verifiche sullo stato di efficienza degli impianti e una manutenzione in caso di rottura/guasto da parte di personale interno e/o esterno qualificato.

Tutte le macchine, gli impianti e le attrezzature sono indicati su apposito elenco, così come le manutenzioni

effettuate sono a loro volta registrate su apposita documentazione.

6.4 Ambiente di lavoro

I fattori ambientali, umani e fisici sono individuati e adeguatamente gestiti per conseguire la conformità dei prodotti/servizi.

L'azienda assicura e promuove il pieno rispetto da parte del personale delle norme di sicurezza e prevenzione dei rischi nell'ambiente di lavoro ai sensi della normativa vigente.

Processi collegati

- gestione delle risorse
- gestione hardware e software
- pianificazione, selezione, formazione e valutazione risorse

Procedure collegate

- gestione delle risorse umane

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto

Insula ha pianificato i propri processi di progettazione, realizzazione di interventi e assistenza al cittadino, definendo e documentando modalità operative e relative responsabilità per ciascuna fase. Al fine di garantire che tali processi vengano attuati in condizioni controllate si utilizzano:

- procedure che provvedono a gestire informazioni e documenti nelle diverse aree aziendali;
- istruzioni operative che definiscono nel dettaglio la sequenza delle attività da eseguire, i parametri da impostare e controllare, le attività di controllo da attuare;
- piani di controllo che indicano in ciascuna fase del processo di realizzazione degli interventi manutentivi, le caratteristiche da controllare, la frequenza, gli strumenti di misura da utilizzare. Le modalità di registrazione degli esiti dei controlli sono riportate nelle relative procedure;
- apparecchiature adeguate all'ottenimento dei requisiti stabiliti;
- ambiente di lavoro e dispositivi idonei per il rispetto delle leggi in tema di sicurezza e tutela dell'ambiente;
- registrazioni che forniscono i risultati di monitoraggi e misurazioni svolte durante il processo.

Le modalità operative con cui Insula svolge le attività di programmazione commesse tengono conto di:

- requisiti del servizio da erogare, al fine di garantire che la richiesta del cliente venga soddisfatta;
- interfacce organizzative e tecniche;
- documentazione specifica per la realizzazione degli interventi;
- attività di verifica e controllo in tutte le fasi dell'intervento;
- registrazioni necessarie a garantire la conformità del processo e del servizio.

7.2 Processi relativi al cliente

7.2.1 Determinazione e riesame dei requisiti relativi al prodotto

Insula è la struttura operativa di riferimento per la manutenzione delle infrastrutture urbane della città di Venezia. Gli obblighi derivanti da tale ruolo sono stabiliti nel nuovo contratto di servizio predisposto

fra il Comune di Venezia e Insula il 8 agosto 2012.

Per Insula l'individuazione delle esigenze del cliente implica la considerazione di diverse categorie di soggetti che, a diverso titolo, si pongono come utenti o parti interessate ai servizi erogati dalla società.

I clienti, coerentemente con quanto descritto nella Politica della qualità, sono distinti in cliente-committente e utenti finali.

Cliente-committente è principalmente l'amministrazione comunale, mentre gli utenti finali sono i cittadini e gli inquilini, quest'ultimi per quanto concerne l'attività legata alla residenza.

7.2.2 Comunicazione con il cliente

Insula ha individuato e definito le modalità per comunicare con il cliente in merito a:

- informazioni che Insula eroga al cliente relativamente ai servizi offerti;
- informazioni relative alle pratiche del settore residenza;
- informazioni di ritorno dal cliente con particolare riguardo al grado di soddisfazione del cliente (vedi cap. 8) e alla rilevazione di anomalie o scostamento rispetto ai requisiti assunti come base per la realizzazione dei servizi e la gestione dei reclami.

Insula ha sviluppato una metodologia di presidio dell'attività di assistenza attraverso l'attivazione di un Ufficio relazioni con il pubblico (Urp) per garantire la qualità del rapporto con i clienti (pubblici e privati), individuando nella funzione GRUP il riferimento in termini di front-office.

L'Urp consente all'azienda di offrire un servizio migliore e maggiormente fruibile al pubblico per tutte le problematiche inerenti la manutenzione urbana e la manutenzione e amministrazione degli alloggi comunali.

Relazioni esterne REST gestisce il processo di informazione alla cittadinanza degli interventi in corso e presidia le richieste di informazioni e/o reclami di tipo istituzionale (amministrazione comunale, Municipalità ecc.). In questo senso sono state descritte e regolamentate:

- nella procedura "Comunicazione di commessa", le attività di comunicazione da realizzare nello sviluppo

- della commessa nei confronti sia della amministrazione pubblica che dei cittadini;
- nella procedura “Gestione dell’ufficio relazione con il pubblico”, le modalità di gestione dei reclami, richieste di informazioni, segnalazione di danni pervenute alla società dai media e/o dagli organi di governo delle istituzioni/enti.

Tutti i dati e la relativa documentazione vengono registrati e conservati dalle funzioni competenti.

La verifica della soddisfazione del cliente viene misurata attraverso il monitoraggio di alcuni indici di qualità, individuati dal Comitato Qualità, e monitorati dal Process owner in collaborazione con la funzione Qualità che li riepiloga nei report periodici del Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit.

Processi collegati

- gestione delle risorse
- gestione hardware e software
- pianificazione, selezione, formazione e valutazione risorse umane

Procedure collegate

- gestione delle risorse umane

7.3 Progettazione e sviluppo

7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo

La pianificazione del progetto consiste nella predisposizione di un piano su supporto informatico.

La responsabilità della pianificazione delle attività all’inizio e durante lo sviluppo del progetto, allo scopo di evidenziare eventuali ritardi o anomalie, è del progettista.

In ogni caso, è il progettista che mantiene aggiornati tutti i dati in uscita dalle diverse fasi previste nella progettazione e sviluppo in modo tale da mantenerli allineati con il progredire della progettazione stessa.

L’eventuale decisione di affidare le attività di progettazione e sviluppo a professionisti esterni spetta al Coordinatore Tecnico che provvede tramite GARAPP a formalizzare l’incarico. Deve essere coerente con la pianificazione annuale. Tale attività viene sottoposta a controllo da parte dei REIN mediante verifiche periodiche e riesame finale.

7.3.2 Elementi in ingresso e in uscita alla/dalla progettazione e allo/dallo sviluppo

Insula ha regolamentato il processo di progettazione per gli interventi di costruzione, restauro e manutenzione di strutture urbane pubbliche e private e di edi-

fici, al fine di assicurare il soddisfacimento delle esigenze della committenza (amministrazione comunale) e dei clienti finali (cittadini), in sintonia con le strategie aziendali e con gli obiettivi di qualità perseguiti dalla società nel rispetto delle prescrizioni legislative e normative vigenti.

Le modalità di gestione del processo e le relative responsabilità sono definite nella procedura aziendale “Progettazione”.

La progettazione viene sviluppata così come previsto dalle procedure aziendali.

Il processo, come previsto dal Regolamento in vigore, è suddiviso in 3 fasi di progettazione:

- preliminare;
- definitiva;
- esecutiva.

Il **progetto preliminare** definisce le caratteristiche qualitative e funzionali dei lavori, il quadro delle esigenze da soddisfare e delle specifiche prestazioni da fornire nel rispetto delle indicazioni del documento preliminare alla progettazione; evidenzia le aree impegnate, le relative eventuali fasce di rispetto e le occorrenti misure di salvaguardia, nonché le specifiche funzionali e i limiti di spesa delle opere da realizzare, ivi compreso il limite di spesa per gli eventuali interventi e misure compensative dell’impatto territoriale e sociale e per le infrastrutture e opere connesse, necessarie alla realizzazione. Il progetto preliminare stabilisce i profili e le caratteristiche più significative degli elaborati dei successivi livelli di progettazione, in funzione delle dimensioni economiche e della tipologia e categoria dell’intervento. Per quanto concerne la documentazione prevista si rimanda al dpr 207/2010.

Il **progetto definitivo** viene redatto sulla base delle indicazioni del progetto preliminare approvato contiene tutti gli elementi necessari ai fini dei necessari titoli abilitativi, dell’accertamento di conformità urbanistica o di altro atto equivalente. Consiste in relazioni, elaborati grafici e computi metrici estimativi più o meno dettagliati a seconda delle esigenze progettuali. Consiste in relazioni, elaborati grafici e computi metrici estimativi più o meno dettagliati a seconda delle esigenze progettuali.

Il **progetto esecutivo** definisce compiutamente e in ogni particolare architettonico, strutturale e impiantistico l’intervento da realizzare.

Consiste in relazioni, elaborati grafici, elaborati amministrativi e altri elaborati necessari per il completamento del processo di progettazione e avvio del processo di appalto.

7.3.4 Riesame della progettazione e sviluppo

Il Riesame intermedio della progettazione è una analisi sistematica della progettazione stessa, al fine di:

- valutare la capacità degli elaborati progettuali di soddisfare i requisiti tecnici, funzionali e di legge;
- identificare qualsiasi problema in seno al progetto e proporre le azioni correttive e preventive necessarie;
- valutare le modifiche alla progettazione rispetto a quanto pianificato.

Al riesame della progettazione partecipano i rappresentanti delle funzioni coinvolte nel processo di progettazione. Il riesame della progettazione è effettuato durante lo svolgimento di ogni fase di progettazione (preliminare, esecutiva e definitiva). Il riesame della progettazione si svolge in massima parte in parallelo a quello di progettazione, questo per ridurre al massimo rifacimenti, perdite di tempo e quindi evitare eccessivi allungamenti del processo globale di progettazione.

Le registrazioni dei risultati delle verifiche e delle eventuali azioni necessarie vengono conservate.

7.3.5 Verifica progettazione e sviluppo

La verifica è finalizzata ad accertare la conformità della soluzione progettuale prescelta alle specifiche disposizioni funzionali, prestazionali, normative e tecniche contenute nello studio di fattibilità, nel documento preliminare alla progettazione ovvero negli elaborati progettuali dei livelli già approvati.

La verifica della progettazione è effettuata al termine di ciascuna fase di progettazione. La verifica della progettazione (preliminare, definitiva o esecutiva) viene svolta dal tecnico incaricato dal Coordinatore Tecnico e viene formalizzato l'esito tramite apposito rapporto conclusivo che riporta le risultanze della verifica.

7.3.6 Validazione della progettazione e sviluppo

La validazione del progetto ai sensi dell'art 55 del Regolamento costituisce l'atto formale che riporta gli esiti delle verifiche e deve essere sottoscritto dal CT.

Sono poi previste una serie di **approvazioni esterne** a seconda dello sviluppo del progetto:

- il progetto preliminare viene inviato alla approvazione dell'amministrazione comunale, approvazione che funge anche da copertura finanziaria dell'opera;
- il progetto definitivo segue un iter approvativo che vede interessati, a seconda dei contenuti, diversi organismi tra cui: Regione Veneto, Vigili del fuoco, Soprintendenza per i beni architettonici e paesag-

gistici di Venezia e laguna, Soprintendenza per i beni archeologici ecc.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo

Nella fase di realizzazione dell'opera si può verificare la necessità di modificare il progetto. Le motivazioni di tali modifiche, che devono essere formalizzate, possono essere legate all'esigenza di realizzare quantità superiori di opere o a una diversa situazione di degrado/dissesto delle strutture urbane oggetto dell'intervento di manutenzione.

Le modalità di gestione delle modifiche della progettazione sono descritte dalla procedura "Gestione lavori"; per quanto riguarda gli aspetti approvativi anche per le modifiche di progettazione valgono le stesse modalità descritte dalla "Progettazione".

7.3.8 Interventi non previsti a piano e classificabili come atipici

La procedura "Gestione commesse" regola anche quelle attività che devono essere sviluppate per la gestione degli interventi cosiddetti atipici ovvero affidati a Insula al di fuori della programmazione annuale o non rientrante strettamente nell'ambito previsto dal contratto di servizio.

7.4 Appalto e Approvvigionamento

7.4.1 Processo appalto e di approvvigionamento

La società ha definito le modalità comportamentali cui devono attenersi le unità aziendali nel processo di appalto di lavori e approvvigionatorio, beni e servizi che sono riconducibili all'obiettivo di assicurare che l'attività avvenga nel rispetto delle leggi nazionali e comunitarie che regolano la disciplina.

Oltre a quanto previsto da leggi e normative, le modalità individuate si ispirano a criteri di razionalità organizzativa con l'intento di garantire comunque al processo il rispetto dei requisiti di economicità, trasparenza e controllo interno.

È stata definita la procedura Appalto e Approvvigionamento che prevede:

- l'attività di appalto di lavori per l'esecuzione di opere pubbliche, servizi di ingegneria (progettazione, direzione lavori, indagini e collaudi) e tutte le acquisizioni che fanno diretto riferimento agli interventi istituzionalmente promossi da Insula in conformità con il proprio statuto.
- l'attività approvvigionatoria di lavori, beni e servizi di struttura le cui modalità operative e le relative responsabilità sono delineate nella procedura;

La qualificazione e valutazione dei fornitori viene effettuata per i fornitori che fanno diretto riferimento agli interventi che istituzionalmente la società deve presidiare come previsto dalla procedura “Qualificazione e valutazione fornitori”.

I soggetti esecutori di lavori pubblici devono essere qualificati e “improntare la loro attività ai principi dell'economicità, efficacia, tempestività, correttezza, come previsto dall'art. 2 del dlgs 163/2006 e s.m.i.

7.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento

I documenti di approvvigionamento contengono tutte le informazioni necessarie a descrivere i prodotti e i servizi da acquistare.

I documenti di acquisto sono predisposti con una chiara e completa descrizione dei requisiti del materiale e dei servizi ordinati. Questi documenti sono in genere in forma di lettere di incarico o in forma di contratto all'uopo predisposto e contengono sia le indicazioni del materiale/prodotto/servizio commissionato che la quantità, il termine di consegna, le modalità di consegna e di pagamento.

Al documento possono essere allegati, o fare riferimento, specifiche, disegni, norme tecniche, istruzioni o altri documenti pertinenti e necessari.

Gli ordini sono approvati dalla funzione competente secondo deleghe depositate.

7.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati

Insula svolge le necessarie attività per verificare i materiali/prodotti/servizi acquistati.

A tale scopo, qualsiasi prodotto o servizio viene sottoposto ai controlli e alle verifiche da parte della funzione competente secondo le migliori modalità riferite al tipo di lavori/prodotti/servizi di seguito evidenziate di seguito a titolo identificativo e non esaustivo.

Per quanto concerne gli “Appalti” l'evidenza dell'avvenuto controllo della correttezza di misura di quantità e qualità dell'avanzamento dei lavori in cantiere è data:

- dal benessere al pagamento attraverso la compilazione del certificato di pagamento, come stabilito per legge, a sua volta registrato in apposito documento detto stato avanzamento lavori;
- dal benessere al pagamento attraverso la compilazione del certificato di pagamento che dà evidenza dell'avvenuto controllo dell'attività di progettazione e quindi anche degli elaborati prodotti in questa attività;
- dal certificato di collaudo o di regolare esecuzione, dovuto per legge, che dà evidenza oggettiva dell'avvenuto svolgimento di prestazioni di cantie-

re nei modi e nei termini previsti dal contratto in essere con l'impresa appaltatrice.

Relativamente agli “Approvvigionamenti” l'evidenza oggettiva dell'avvenuto ricevimento di lavori, beni e servizi viene effettuato mediante il ricevimento a sistema di documenti di fatturazione o bolle di accompagnamento.

Quando sia contrattualmente concordato, viene data al cliente facoltà di assistere ai controlli. Questa presenza non solleva l'azienda da alcuna garanzia contrattuale.

7.5 Produzione ed erogazione di servizi

7.5.1 Tenuta sotto controllo

La società, a valle della predisposizione del piano annuale operativo, che costituisce il documento guida aziendale, organizza per ogni singola commessa il flusso delle attività e il fabbisogno delle relative risorse (interne o esterne) garantendone il controllo sull'avanzamento temporale ed economico-finanziario, da documentarsi con l'emissione di riscontri formali previsti nei tempi e nei modi pianificati. Mediante controlli puntuali e analisi economiche e reddituali, la società infatti è in grado di monitorare lo sviluppo del piano per le attività assegnate al fine di analizzarne le criticità. I criteri con cui il processo viene controllato attraverso tutte le sue fasi sono descritti nelle seguenti procedure e istruzioni.

Programmazione e controllo operativo

Procedura che definisce le modalità per la predisposizione, verifica e approvazione del piano annuale delle attività operative che la società prevede di svolgere nel breve/medio termine e le modalità di controllo del loro avanzamento.

Programmazione economica e controllo di gestione

Procedura che definisce le modalità per la predisposizione, verifica, approvazione e il consolidamento del piano annuale e per il controllo di gestione aziendale ai fini del mantenimento del controllo economico-finanziario della società. La procedura è in stretto collegamento con la Programmazione e controllo operativo di cui costituisce il completamento economico.

Procedura per la gestione commessa

Procedura che regola le attività da sviluppare per una corretta programmazione e un controllo delle commesse aziendali mediante definizione di responsabilità, tempistica, risorse impiegate e controllo attraverso dati di avanzamento fisico-economico e temporale.

Procedura per la gestione lavori

Procedura che regola le modalità di gestione operativa dei lavori dall'avvio del processo di appalto

alla fase di esecuzione lavori fino alla loro chiusura.

Istruzione per la direzione lavori

Procedura che regola le modalità operative e le responsabilità in relazione alle attività di direzione lavori per gli interventi presidiati dalla società. Questa istruzione è in stretto collegamento con la procedura “Gestione lavori”, di cui costituisce il complemento operativo.

Istruzione per il coordinamento della sicurezza

Istruzione che regola le attività che devono essere sviluppate in ottemperanza alle normative di legge in materia di sicurezza dei lavoratori nei cantieri temporanei o mobili in fase di esecuzione dei lavori da parte della committenza e del coordinatore in fase di esecuzione.

7.5.2 Validazione dei processi

I processi di realizzazione degli interventi di manutenzione urbana, restauro degli edifici e manutenzione degli alloggi di Insula vengono validati a conclusione lavori mediante rilascio del certificato di regolare esecuzione o di collaudo che costituisce l'atto dovuto per legge su tutte le opere. Tale atto per definizione valida sia l'iter amministrativo contabile che lo sviluppo tecnico progettuale e realizzativo.

Per garantire comunque la corretta gestione del processo di realizzazione si deve provvedere a:

- qualificare i processi mediante la definizione di parametri di processo;
- qualificare le attrezzature/apparecchiature utilizzate e il personale;
- utilizzare metodologie e procedure/istruzioni definite;
- definire i requisiti di qualità e registrarli.

Allo stato attuale in Insula nessun tipo di processo ha ancora rilevato la necessità di essere gestito come sopra descritto.

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità

Le attività di Insula – esplicate attraverso la produzione di elaborati progettuali, studi tecnici, ricerche, indagini e attraverso la gestione della realizzazione delle opere di manutenzione della città – sono frutto di un efficace utilizzo della conoscenza delle persone che in essa vi operano.

Tale conoscenza si esplica nella produzione di documenti che svolgono la fondamentale funzione di trasferire le varie esperienze all'interno e all'esterno della società.

In base a questi presupposti, diventa fondamentale la corretta identificazione e rintracciabilità della conoscenza prodotta.

I criteri con cui la conoscenza viene descritta attraverso

tutte le sue fasi del suo ciclo di vita sono descritti nella procedura “Controllo della documentazione aziendale”. Insula ha inoltre predisposto una serie di criteri di gestione esplicitati nelle procedure, che permettono l'identificazione e la rintracciabilità di tutta la documentazione avente influenza sull'attività aziendale.

La documentazione tecnica è identificabile e rintracciabile per singolo intervento come descritto successivamente.

7.5.4 Proprietà del cliente

Il prodotto fornito dal cliente (committenza amministrazione comunale) è l'insieme di oggetti di cui è composta la struttura urbana della città (ponti, fondamente, sponde, rive, pavimentazioni, edifici, alloggi residenza pubblica ecc.), dove per oggetto si intende un elemento univocamente individuato a livello cartografico.

Dell'attività di manutenzione e restauro, e quindi degli elementi che via via vengono mantenuti e restituiti alla città, viene tenuta una contabilità puntuale, pubblicata sia nel documento di previsione (budget), sia nel documento di bilancio aziendale.

Tale documento analizza lo stato di avanzamento dell'attività di manutenzione e restauro documentando i dati fisici degli interventi realizzati e la percentuale di avanzamento rispetto all'intera attività da realizzare. La consegna al cliente avviene con tutti gli accorgimenti, le protezioni e i mezzi atti a garantire che la qualità prodotta rimanga inalterata.

7.5.5 Conservazione dei prodotti

Il primo capoverso del punto della norma non è applicabile alle attività svolte dalla società, in quanto le attività operative sono completamente terziarizzate e conseguentemente la gestione dei materiali utilizzati è in capo al fornitore esterno. La sezione è stata introdotta per uniformare la numerazione del documento ai punti della norma di riferimento.

Per quanto riguarda i documenti aziendali vengono archiviati in aree idonee, tali da garantire la loro reperibilità. In particolare restano in capo alla funzione produttrice che provvede tramite mappatura degli ambienti a tenerli sotto controllo.

7.6 Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

Il presente punto della norma non è applicabile alle attività svolte dalla società, in quanto le attività operative sono completamente terziarizzate: la responsabilità di manutenzione, controllo, verifica e/o tara-

tura delle apparecchiature utilizzate è conseguentemente di competenza del fornitore esterno che ne risponde contrattualmente.

Insula, nel caso di affidamento di rilievi topografici e di indagini ambientali, richiede a professionisti esterni e ai laboratori ambientali il certificato di taratura SIT, in corso di validità, per gli strumenti impiegati e i certificati di prova, con prove accreditati SINAL.

Processi collegati

- appalto e approvvigionamento
- controllo economico e operativo
- pianificazione, programmazione e controllo
- gestione ufficio relazioni con il pubblico

Procedure collegate

- appalto e approvvigionamenti
- comunicazione di commessa
- coordinamento sicurezza in fase di esecuzione
- fatturazione passiva e attiva prestazioni e servizi
- gestione commessa
- gestione lavori
- gestione dell'alloggio
- gestione ufficio relazioni con il pubblico
- istruzione per la direzione lavori
- progettazione
- programmazione e controllo operativo
- programmazione economica e controllo di gestione

Misurazioni, analisi e miglioramento

8.1 Generalità

Insula ha definito, pianificato e attuato le misure e i monitoraggi necessari per assicurare la conformità dei processi, dei prodotti, dell'SGQ e il miglioramento continuativo.

A tale scopo sono state definite e documentate le modalità operative e le responsabilità relativamente alle attività di definizione di obiettivi e di indicatori della qualità necessari a consolidare e migliorare l'organizzazione e l'efficienza e l'efficacia interna dell'azienda. Questo comprende l'individuazione delle esigenze e l'utilizzo di metodologie applicabili, incluse le tecniche statistiche.

8.2 Monitoraggi e misurazioni

8.2.1 Soddisfazione del cliente

Le informazioni sulla soddisfazione dei clienti rappresentano uno degli strumenti fondamentali di valutazione delle performance dell'SGQ. Tali informazioni sono periodicamente rilevate, analizzate e gestite per attuare il ciclo di miglioramento.

A tale scopo sono state definite e documentate le modalità operative e le responsabilità per la gestione dei reclami del cliente.

Insula rileva periodicamente la soddisfazione del cliente con vari metodi e ha stabilito adeguate modalità per utilizzare tali informazioni nella convinzione che le informazioni sulla soddisfazione dei clienti rappresentino uno degli strumenti fondamentali di valutazione della performance dell'SGQ.

La modalità definita per effettuare, gestire e tenere sotto controllo le informazioni derivanti dalla misurazione della soddisfazione del cliente sono definite in sede di riesame della direzione.

8.2.2 Audit Interni

Insula conduce audit interni in forma sistematica e pianificata per analizzare se quanto delineato viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi previsti. Le modalità di conduzione e le relative responsabilità sono definite nella procedura "Sistema di verifiche ispettive interne".

Gli audit interni sono pianificati, programmati e gestiti dalla funzione SPQ – in modo da coprire tutte le attività aziendali interessate dall'SGQ – e svolte sulla

base del piano annuale predisposto come previsto dall'apposita procedura.

Gli auditor sono stati appositamente formati per la conduzione delle stesse.

Durante gli audit, i verificatori devono raccogliere evidenze oggettive di non conformità alle prescrizioni dell'SGQ; tali elementi vengono portati a conoscenza delle funzioni coinvolte e viene richiesto loro di intervenire e rimuovere le cause delle non conformità riscontrate attraverso opportune azioni correttive e preventive.

L'efficacia nell'ambito dell'SGQ, di tali azioni vengono verificate nel corso di verifiche di qualità successive o in occasione del "Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit".

I risultati degli audit vengono esaminate dal comitato qualità nell'ambito del riesame periodico dell'SGQ con le modalità previste dalla procedura "Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit".

Tutta la documentazione viene redatta, gestita e archiviata dalla funzione SPQ.

8.2.3 Monitoraggio e misurazione dei processi

Insula al fine di:

- monitorare e misurare i processi dell'SGQ;
- garantire la capacità di tali processi di conseguire gli obiettivi pianificati;
- definire strumenti idonei a rilevare le prestazioni dei processi;

provvede a calcolare periodicamente gli indicatori che, riesaminati in occasione del riesame dell'SGQ, consentono di misurare l'efficacia dei processi rispetto a quanto pianificato.

Qualora i risultati non siano raggiunti vengono adottate apposite correzioni e intraprese azioni correttive o preventive.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione dei prodotti

Per garantire la qualità e l'efficacia delle attività presidiate, Insula ha individuato una serie di verifiche che vengono effettuate nello sviluppo della commessa.

Per la parte di progettazione si rimanda alla sezione 7.3. Per la parte lavori, la qualità viene garantita durante l'avanzamento attraverso il controllo del direttore lavori che autorizza il pagamento di quanto prodotto

solo dopo verifica in contraddittorio con l'impresa esecutrice, formalizzato attraverso l'emissione dello stato di avanzamento lavori. Tale controllo si sviluppa nei termini previsti dalla istruzione operativa "Istruzione per la direzione lavori" che individua le modalità di esecuzione e quelle di registrazione dei controlli effettuati.

A conclusione dei lavori la garanzia della qualità dell'opera avviene attraverso:

- il certificato di regolare esecuzione predisposto dal direttore lavori per importi inferiori o pari a 500.000 euro;
- il certificato di collaudo, predisposto dal/dai collaudatori appositamente nominato per importi superiori a 500.000 euro.

Il collaudatore deve essere un tecnico di elevata e specifica qualifica con riferimento al tipo di lavori, alla loro complessità e all'importo degli stessi; non deve inoltre aver svolto alcuna funzione nelle attività autorizzative, di controllo, progettazione, direzione, vigilanza e esecuzione dei lavori sottoposti a collaudo. Tutta la documentazione che fa riferimento alle verifiche sulla qualità e l'efficacia delle attività presidiate è gestita e archiviata dal REIN, figura responsabile della commessa.

Lo stato delle prove, controlli e collaudi della progettazione delle opere viene garantito, come descritto alla sezione 4, attraverso l'emissione di documenti interni attestanti il superamento delle fasi previste e da documenti di approvazione inviati dagli enti competenti.

Per quanto riguarda la fase realizzativa, come descritto alla sezione 7, il monitoraggio avviene attraverso:

- verbali sui controlli periodici, come previsto dall'istruzione operativa "Istruzione per la direzione lavori";
- il documento di stato di avanzamento lavori in corso d'opera redatto dal direttore lavori;
- il certificato di regolare esecuzione o di collaudo a conclusione dei lavori.

8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

Insula dedica particolare attenzione al miglioramento dei propri processi attraverso la gestione delle non conformità.

Le non conformità sono tutte le anomalie e/o carenze riscontrate dalla azienda nella gestione delle attività. Le non conformità vengono sistematicamente identificate, rilevate e analizzate da qualità con l'ausilio delle funzioni interessate per dar corso alla miglior azione risolutiva al fine di correggere i problemi evidenziati e/o evitare il loro ripetersi nel tempo.

Le responsabilità, le modalità operative di identificazione, gestione, trattamento, verifica delle non conformità sono descritte nella procedura Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit.

Ruolo guida nella gestione delle non conformità è svolto dal comitato qualità che definisce gli obiettivi/indicatori da tenere sotto controllo.

Quando la non conformità su un prodotto viene riscontrata dopo la consegna al cliente, Insula adotta appropriati trattamenti, azioni correttive e/o preventive in merito agli effetti derivanti da tali non conformità.

8.4 Analisi dei dati

Insula adotta opportune metodologie di individuazione, raccolta, analisi ed elaborazione dei dati, al fine di stabilire l'adeguatezza e l'efficacia dell'SGQ e definire possibili miglioramenti continui.

I dati che servono alla costruzione e al calcolo degli indicatori sono raccolti, classificati, elaborati e sintetizzati in appositi fogli di calcolo e analizzati secondo modalità e criteri definiti e documentati in apposita procedura.

Le analisi dei dati effettuate forniscono informazioni per valutare l'andamento della gestione aziendale e in particolare in merito a:

- soddisfazione del cliente;
- conformità ai requisiti del prodotto;
- caratteristiche e andamento dei processi e dei prodotti per gli aspetti di avanzamento economico (di commessa e controllo gestionale), della produzione fisica dell'attività di manutenzione (n. ponti, m di sponde, mc di fango scavato ecc.), temporali (rispetto della programmazione di commessa), per quelli legati all'SGQ (monitoraggio standard di qualità, reclami ecc.) e alla gestione del personale;
- andamento delle forniture;
- altri indicatori che evidenziano l'efficienza dei vari processi e dell'SGQ.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

Insula pianifica e gestisce i processi necessari a perseguire e attuare il miglioramento continuo dell'SGQ, quale obiettivo permanente dell'azienda.

Gli strumenti attraverso i quali Insula persegue e attua tale obiettivo sono:

- la Politica della qualità aziendale e per le varie aree;
- gli obiettivi espressi nel piano di miglioramento annuale;
- i risultati degli audit interni ed esterni;
- l'analisi dei dati;
- le azioni correttive, preventive e la misurazione

dell'effettiva efficacia;
– il riesame dell'SGQ.
È responsabilità della direzione, coadiuvata dal responsabile SPQ e dalle principali funzioni aziendali, attivare il “ciclo di miglioramento” e tenere costantemente informata l'organizzazione in merito ai risultati.

Insula mette in atto una serie di azioni al fine di individuare le cause di non conformità, rilevate e/o potenziali, e avviare azioni correttive e preventive al fine di eliminare le cause di non conformità ed evitare il ripetersi delle stesse.

L'andamento delle cause di non conformità e della azioni correttive e preventive in corso viene analizzato periodicamente da parte del comitato qualità con le modalità previste dalla procedura “Manuale servizi generali volume 1 e regolamento di audit”.

La gestione è affidata a SPQ, la quale provvede con la collaborazione del personale interessato ad analizzare i problemi evidenziati e individuare, pianificare e attuare le azioni correttive e preventive, verificandone i risultati.

Tutti i dati relativi alle azioni correttive e preventive vengono registrati e conservati dalla funzione SPQ.

8.5.2 Azioni correttive

Insula adotta azioni correttive al fine di eliminare la causa di una non conformità, o di altre situazioni indesiderabili rilevate, e prevenire il loro ripetersi nel tempo.

Le azioni correttive sono una conseguenza delle non conformità reali che non si chiudono con il solo trattamento o la risoluzione immediati del problema. Possono altresì derivare da iniziative del responsabile SPQ in seguito a richieste e/o esigenze interne all'azienda.

La procedura per la gestione delle azioni correttive consiste nelle seguenti attività:

- identificazione delle cause delle non conformità reali;
- gestione dei prodotti, processi, parti dell'SGQ su cui tali non conformità si sono manifestate (a seguito di non conformità, reclami degli utenti finali e del Comune di Venezia);
- piano dei provvedimenti correttivi in grado di eliminare o minimizzare ed evitare il ripetersi delle cause delle non conformità (definendo attività, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica);
- attuazione dei provvedimenti correttivi;
- esaminare l'efficacia delle azioni correttive effettuate.

Quando si renda necessaria l'attuazione di azioni correttive il responsabile QUAL le formalizza sul do-

cumento apposito.

Quindi il responsabile QUAL, coinvolgendo se necessario le altre funzioni aziendali, analizza le cause della non conformità e definisce i provvedimenti per eliminarne e/o minimizzarne le cause. Tali provvedimenti vengono documentati sul documento che viene consegnato in copia al responsabile dell'attuazione del provvedimento. In particolare:

- la pianificazione delle azioni correttive deve precisare risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica;
- nella valutazione degli eventuali impatti economici vale il principio che le azioni correttive devono essere di livello appropriato all'importanza dei problemi e commisurate ai rischi relativi;
- quando necessario devono essere previste opportune modifiche ai relativi documenti dell'SGQ.

I relativi responsabili attuano le azioni correttive secondo quanto pianificato e informano il responsabile SPQ. Il responsabile QUAL coordina tale attuazione attraverso l'aggiornamento di un registro e tiene al corrente i vari enti interessati dello stato di avanzamento dell'azione correttiva.

Ad azione correttiva attuata se ne verifica l'efficacia documentandone gli esiti.

Generalmente tali verifiche vengono effettuate dal responsabile SPQ mediante valutazione diretta documentata oppure verifica ispettiva interna. L'esito positivo della verifica consente la chiusura della richiesta di azione correttiva, ovvero l'archiviazione del modulo stesso. Le valutazioni emerse dalle azioni correttive vengono prese in esame nell'analisi periodica per le azioni preventive e in fase di esecuzione del riesame dell'SGQ.

8.5.3 Azioni preventive

Le azioni preventive sono la conseguenza dell'analisi delle informazioni e dei dati derivanti dai processi e dalle attività che hanno influenza sulla qualità.

L'organizzazione adotta azioni preventive per individuare le cause di non conformità potenziali, al fine di evitare che queste si verificano, o per garantire l'adeguatezza agli obiettivi dichiarati.

Insula ha definito modalità operative e responsabilità per la gestione e l'attuazione di azioni preventive.

Le azioni preventive consistono nelle seguenti attività:

- identificazione della non conformità potenziale;
- individuazione della causa della non conformità;
- valutazione delle esigenze di adottare azioni, per prevenire il verificarsi della non conformità;
- registrazione delle azioni preventive adottate;
- esame dell'efficacia delle azioni correttive effettuate.

L'azione preventiva viene attivata dal responsabile QUAL a seguito delle analisi periodiche dei dati sull'andamento dell'SGQ o su richiesta specifica.

Quando si renda necessaria l'attuazione di azioni preventive il responsabile QUAL le formalizza sul documento apposito, seguendo lo stesso iter prescritto per le azioni correttive.

Il responsabile QUAL coordina tale attuazione attraverso l'aggiornamento di un registro e tiene al corrente i/le vari enti/funzioni interessati/e dello stato di avanzamento dell'azione preventiva.

Processi collegati

- monitoraggio soddisfazione del cliente

Procedure collegate

- gestione delle non conformità e delle azioni di miglioramento
- gestione degli audit interni
- gestione ufficio relazioni con il pubblico

Allegati al Manuale della qualità

Allegato 1: politica della qualità

Allegato 2: mappa dei processi e dei documenti dell'SGQ

Allegato 3: organigramma