

MANUALE QUALITÀ'

SECONDO LA NORMA UNI EN ISO 9001:2015

REDAZIONE	P.Antonini	31/10/2017
VERIFICA	F.Maciocia	31/10/2017
APPROVAZIONE	Consiglio di Amministrazione	17/11/2017

STORIA DELLE REVISIONI		
VERSIONE	DATA	MOTIVO/RIFERIMENTO DELLE PRINCIPALI MODIFICHE
1.0	03/09/2014	Prima emissione
1.1	31/10/2014	chiarire ulteriormente l'iter per l'evoluzione di un progetto, prevedendo la possibilità di elaborare direttamente il progetto esecutivo
2.0	17/11/2017	Adeguamento per: - Conformità alla versione della ISO9001:2015 - Modifiche all'assetto aziendale della Società, con la trasformazione in SpA interamente della regione Campania

SOMMARIO

0 INTRODUZIONE.....	4
1. Scopo e campo di applicazione	4
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	4
3. TERMINI E DEFINIZIONI	4
4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE.....	5
4.1 Descrizione dell'organizzazione e definizione del contesto di operatività.....	5
4.2 Esigenze e aspettative delle parti interessate.....	5
4.3 Campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità.....	6
4.4 Sistema di Gestione per la Qualità e relativi processi	6
4.4.1 Generalità	6
4.4.2 Requisiti relativi alla documentazione del SGQ.....	6
5 LEADERSHIP	7
5.1 Leadership e impegno	7
5.1.1 Generalità	7
5.1.2 Focalizzazione sul cliente	7
5.2 Politica.....	7
5.2.1 Definizione della Politica della Qualità.....	7
5.2.2 Comunicazione della Politica della Qualità	8
5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione	8
6 PIANIFICAZIONE	9
6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità	9
6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione del loro raggiungimento.....	9
6.3 Pianificazione delle modifiche	10
7 SUPPORTO	10
7.1 Risorse	10
7.1.1 Generalità	10
7.1.2 Persone	10
7.1.3 Infrastrutture.....	10
7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi	10
7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione	10
7.1.6 Conoscenza organizzativa	11
7.2 Competenza.....	11
7.3 Consapevolezza	12
7.4 Comunicazione	12
7.5 Informazioni documentate	12
8 ATTIVITA' OPERATIVE	12
8.1 Pianificazione e controllo operativo	12
8.2 Requisiti per i prodotti ed i servizi	13
8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi	14
8.3.2 Pianificazione della progettazione e sviluppo	14

8.3.3 Input alla progettazione e sviluppo	14
8.3.4 Controlli alla progettazione.....	15
8.3.5 Output della progettazione e sviluppo	15
8.3.6 Modifiche alla progettazione.....	15
8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno.....	16
8.4.1 Generalità	16
8.5 Produzione ed erogazione dei servizi.....	16
8.5.1 Controllo della produzione e dell'erogazione di servizi.....	16
8.5.2 Identificazione e rintracciabilità.....	17
8.5.3 Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni	17
8.5.4 Preservazione.....	17
8.5.5 Attività post-consegna	17
8.5.6 Controllo delle modifiche.....	17
8.6 Rilascio di prodotti e servizi	18
8.7 Controllo degli output non conformi.....	18
9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	18
9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione.....	18
9.1.1 Generalità	18
9.1.2 Soddisfazione del cliente.....	18
9.1.3 Analisi e Valutazione	19
9.2 Audit interno.....	19
9.3 Riesame di direzione.....	20
9.3.1 Generalità	20
9.3.2 Input al riesame di direzione.....	20
9.3.3 Output del riesame di direzione.....	21
10 Miglioramento.....	21
10.1 Generalità	21
10.2 Non conformità e Azioni correttive.....	21
10.3 Miglioramento continuo.....	21
ALLEGATI.....	21

0 INTRODUZIONE

1. Scopo e campo di applicazione

Scopi del presente Manuale Qualità sono:

- documentare l'impostazione che i vertici aziendali hanno deciso di conferire all'organizzazione della Società
- descrivere le modalità di gestione dei processi attivi in Azienda per governare adeguatamente le attività di cui al relativo Statuto (<http://www.SCABEC.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/>)
- garantire ai portatori d'interesse (clienti, soci, affidatari/fornitori, dipendenti e collaboratori, ...) che i processi aziendali siano costantemente monitorati e controllati in funzione di obiettivi predefiniti

Le prescrizioni del Manuale sono di responsabilità della governance aziendale che si avvale della collaborazione della Funzione qualità per l'esercizio del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ).

Il SGQ può interagire con altri sistemi di gestione aziendale, come:

- Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro:
Il Datore di Lavoro ha nominato un consulente esterno come Responsabile della Sicurezza sui Luoghi di Lavoro (RSPP); ha quindi valutato i rischi, avvalendosi della sua collaborazione ed esperienza, come risulta dal Documento Valutazione Rischi, con lo scopo di garantire salute e sicurezza dei lavoratori impegnati nei processi aziendali nel rispetto del Dlgs 81/2008.
Per maggiori dettagli riguardo a questo punto si rimanda alla specifica documentazione appositamente predisposta per ottemperare agli obblighi di legge.
- Sistema di Gestione della Privacy:
Il Titolare per assicurare adeguata protezione (riservatezza, integrità, accessibilità) dei dati personali nel rispetto del Dlgs 196/03 e successive modifiche/integrazioni, fa riferimento ad un consulente. Il sistema contiene elementi di sicurezza delle informazioni che estendono l'ambito di protezione ai dati di business.

Il presente Manuale Qualità, le procedure collegate e la modulistica utilizzata, sono di proprietà della SCABEC SpA e non possono essere diffuse senza la preventiva autorizzazione scritta della Direzione. Tutti i diritti sono riservati nei termini di legge.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Normative volontarie

- UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- UNI EN ISO 19011:2012 Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione

Normative cogenti per Sicurezza sui luoghi di lavoro e Privacy

- Dlgs 81/2008 e successive modificazioni/integrazioni
- Dlgs 196/03 e successive modificazioni/integrazioni

3. TERMINI E DEFINIZIONI

In particolare, per il presente documento ed, in generale, per il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) si applicano termini, definizioni e abbreviazioni che sono riportati dell'apposito Glossario SCABEC (GLOS/DOCU) o, per i vari contesti, negli specifici documenti, riferiti, quando opportuno, alla UNI EN ISO 9000; le sigle dei documenti standard messi a disposizione dal SGQ sono riportati nel Registro Documenti Sistema Gestione Qualità (REG/DOCU).

4. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 Descrizione dell'organizzazione e definizione del contesto di operatività

La SCABEC SpA (di seguito SCABEC), Società Campana per i Beni culturali, costituita nel 2003 dalla Regione Campania con lo scopo di "valorizzare il sistema dei Beni e delle Attività Culturali quale fattore dello sviluppo della Regione Campania", è oggi una SpA interamente pubblica della regione Campania. La Società vuole essere, nel panorama nazionale e internazionale, un modello di eccellenza con i seguenti punti di forza:

TRASVERSALITA'

La SCABEC rappresenta lo strumento per il superamento della parcellizzazione degli interventi e delle competenze ponendosi come obiettivo:

- la gestione trasversale e integrata di contesti culturali territoriali, mettendo in relazione tutte le risorse del territorio, storico-artistiche, archeologiche, paesaggistiche e integrandole con l'offerta di infrastrutture e servizi;
- la creazione di una cabina di regia a livello regionale per la riqualificazione e l'innovazione dell'offerta attraverso servizi di rete altamente qualificati, come ad esempio, i sistemi per l'informazione a distanza e una programmazione unificata di eventi e iniziative promozionali.

La SCABEC ha avocato nella propria governance le funzioni strategiche e di controllo, la definizione degli obiettivi e il monitoraggio dei benefici indotti sul territorio.

COOPERAZIONE ISTITUZIONALE

La SCABEC può mettere in atto forme di collaborazione con gli stakeholders locali e di coordinamento con le strategie di settori contigui per un unico modello di sviluppo che metta in relazione l'offerta culturale con le altre offerte di servizi professionali, infrastrutturali e turistici del territorio. Il progressivo raggiungimento dell'obiettivo da parte del modello gestionale adottato, potrà essere misurato nel corso degli anni valutando le seguenti linee di intervento:

- rendere più efficace (arricchendo la qualità e la varietà dei servizi e delle offerte) ed efficiente (attraverso economie di scala e di rete) la produzione di cultura
- potenziare gli impatti sul territorio, sia a fine turistici che di produzione di valori per la comunità locale
- accrescere la capacità attrattiva del territorio, attraverso un incremento della qualità complessiva, per aumentare il numero dei visitatori e per rispondere alle nuove esigenze del pubblico sempre più vasto e variegato creando legami anche con il territorio.

4.2 Esigenze e aspettative delle parti interessate

Partendo dal presupposto che le parti interessate (stakeholders), cioè coloro che possono influenzare o essere influenzati da un'organizzazione, possono avere esigenze e aspettative estremamente differenti tra loro, l'Organizzazione stabilisce dei criteri per definire quali, tra le diverse parti portatrici di un qualche interesse nei confronti dell'Azienda, sono le più rilevanti a seconda dell'ambito esaminato. Nel caso della SCABEC, si tratta di:

STAKEHOLDER	ELEMENTI CARATTERIZZANTI
COMMITTENZA	Ne fanno parte coloro che ne acquisiscono con continuità il Servizio.
UTENZA	Sono coloro che partecipano alle attività di cui ai servizi erogati e quindi ne beneficiano direttamente.
DIPENDENTI/ COLLABORATORI	Dipendenti e collaboratori con le proprie conoscenze costituiscono la risorsa fondamentale del patrimonio aziendale e ne sono i principali fattori dei processi. Pertanto la Società pone la massima attenzione ad: <ol style="list-style-type: none"> a) operare in conformità con le leggi relativamente ai rapporti di collaborazione/dipendenza b) investire sulla loro crescita professionale e motivazionale c) puntare ad una visione condivisa per soddisfare i clienti/utenti finali
AFFIDATARI/ FORNITORI	La Società ha instaurato e continua a perseguire con i affidatari/fornitori un rapporto collaborativo chiaro che consenta di raggiungere insieme un elevato grado di fiducia e di reciproca soddisfazione nell'ottica di una sinergia condivisa e fruttuosa.

ENTI LOCALI	Ci si riferisce ai soggetti che, curando gli interessi della collettività costituita da coloro che risiedono nel territorio di competenza, beneficiano indirettamente dei servizi della SCABEC attraverso gli utenti e che possono contribuire al successo delle iniziative gestite dalla Società.
-------------	--

4.3 Campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità

Il campo di applicazione del SGQ della SCABEC è il seguente:

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI FINALIZZATI ALLA VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI DI PERTINENZA DELLA REGIONE CAMPANIA NONCHÉ DEGLI ENTI DA ESSA PARTECIPATI, TRA CUI ANCHE L'AGENZIA REGIONALE, PER LA PROMOZIONE DEL TURISMO DELLA CAMPANIA

Per i processi sviluppati, le prescrizioni del presente Manuale recepiscono tutti i punti della norma UNI EN ISO 9001 senza alcuna esclusione.

4.4 Sistema di Gestione per la Qualità e relativi processi

4.4.1 Generalità

Le attività della Società sono organizzate per processi: è stato elaborato pertanto, un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) in conformità alla norma ISO 9001 che rispecchia questa impostazione e che interessa, secondo le specifiche competenze, gli enti coinvolti tenuti ad applicarne le prescrizioni. I processi di erogazione del Servizio sono strutturati in commesse e progetti e consistono principalmente nell'offerta di servizi:

- erogati da risorse umane
- articolati secondo il ciclo gestionale PDCA, cioè:
 - PLAN: progettazione con definizione di obiettivi, piani e processi, necessari all'ottenimento di un servizio conforme ai requisiti del cliente e alle politiche dell'Organizzazione
 - DO: coordinamento di componenti di servizi eventualmente affidati a soggetti esterni nell'ottica del Servizio integrato
 - CONTROL: monitoraggio e misurazione dei servizi erogati, con riferimento agli obiettivi stabiliti nella fase di pianificazione
 - ACT: definizione e realizzazione di azioni per migliorare le prestazioni aziendali

I processi individuati per l'organizzazione aziendale, la loro denominazione e le responsabilità sono schematizzati nel documento mappa dei processi (TAB/MAPRO) (cfr. Allegati - Mappa dei processi).

Le sedi di lavoro della SCABEC sono definite nella tabella Sedi aziendali SCABEC (TAB/SEDI).

4.4.2 Requisiti relativi alla documentazione del SGQ

SGQ è composto da:

- Politica e Obiettivi per la Qualità
- il presente Manuale Qualità (MDQ/SGQ) che sintetizza i principali aspetti dell'organizzazione aziendale raccogliendo, definendo ed integrando i criteri gestionali adottati per la Qualità, in conformità ai requisiti della Norma. In esso vengono riferiti:
 - Politica per la Qualità con analisi di rischi/opportunità nel perseguire i risultati attesi ed i principali obiettivi da perseguire
 - struttura organizzativa e suoi processi (inclusi quelli affidati all'esterno)
 - responsabilità, attività, supporti e risorse, messe in atto per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- le Procedure, anche referenziate nel Manuale, sviluppate per approfondire, quando necessario, i processi normati; tali procedure sono documentate quando appropriato tramite descrizioni discorsive (PROC) e/o tabelle di rappresentazione delle responsabilità (RACI: attività - attori) e possono richiamare moduli esterni

- i Documenti/Moduli che supportano le attività di pianificazione, erogazione e monitoraggio del servizio; in particolare, le Registrazioni che forniscono evidenza dell'attuazione del SGQ, anch'esse referenziate laddove opportuno, in manuale e procedure

Il Registro Documenti Sistema Gestione Qualità (REG/DOCU) riporta l'elenco completo della documentazione disponibile nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità.

5 LEADERSHIP

5.1 Leadership e impegno

5.1.1 Generalità

Il SGQ della SCABEC è stato certificato secondo la UNI EN ISO 9001:2008 ed è in esercizio dal 2014; la decisione di renderlo conforme alla nuova versione della Norma (ISO9001:2015) è stata ratificata dal CdA del 20 luglio 2017, con le seguenti finalità:

- proseguire nell'adeguamento degli standard aziendali ai parametri internazionali con l'obiettivo primario di garantire al cliente un servizio di qualità elevata e costante
- dimostrare alla committenza di essere dotata di requisiti organici, strutturali e logistici, di risorse e supporti che possano evolversi, mettendola in condizione di migliorare accrescendo la qualità del Servizio erogato
- accrescere, da parte dei soggetti esterni, la visibilità della gestione aziendale dei processi, ufficializzando l'adozione di un SGQ non solo condiviso in ambito societario, ma anche riconosciuto da un ente esterno appositamente strutturato e accreditato
- favorire la comunicazione con le altre realtà aziendali, definendo un linguaggio comune e condiviso con affidatari/fornitori e cliente/utente finale, sempre nell'ottica di una sinergica tensione al miglioramento del servizio erogato
- poter contare su una guida esterna e imparziale, utilizzando uno strumento di concreto controllo e miglioramento del livello qualitativo del servizio

5.1.2 Focalizzazione sul cliente

L'iter per assicurare la definizione dei requisiti del cliente e la loro evoluzione, allo scopo di accrescerne la soddisfazione, è riportato in:

- procedura di Vendita (RACI/VEND)
- procedura di Miglioramento (PROC/AM)

5.2 Politica

5.2.1 Definizione della Politica della Qualità

La governance aziendale s'impegna nello sviluppo e nell'attuazione del SGQ, attraverso Azioni mirate al miglioramento continuo della sua efficacia:

- definendo l'indirizzo generale della Politica e gli Obiettivi per la qualità, promuovendone una consapevole adesione in ambito aziendale
- garantendo la disponibilità di tutto quanto necessario all'erogazione dei servizi coordinati dall'Azienda secondo i requisiti del cliente, attraverso un'adeguata distribuzione delle risorse umane
- rivedendolo criticamente e periodicamente nel Riesame di direzione (§9.3)

La Politica e gli Obiettivi per la qualità della SCABEC includono come prioritario l'impegno al soddisfacimento dei requisiti prestabiliti ed al miglioramento continuo dell'efficacia nel suo conseguimento. Pertanto l'indirizzo generale dato dai Vertici aziendali, sulla base degli scopi dell'Organizzazione è il seguente:

La Politica della qualità persegue il rinnovamento delle interazioni aziendali puntando ad un sempre maggiore coinvolgimento, a vario titolo, di tutte le Parti interessate (stakeholder) per contare da un lato su una reale sinergia, dall'altro, ai fini dell'efficienza:

- nell'erogazione dei servizi nei tempi/costi stabiliti con soddisfazione del cliente/utente individuandone i limiti
- nella misura delle prestazioni dei processi e delle caratteristiche dei servizi erogati, controllandone eventuali restrizioni e possibilità di avanzamento, nell'ottica di un miglioramento continuo
- nell'innovazione anche attraverso la ricerca di soluzioni alternative e rimozione di possibili inefficienze

La Qualità rappresenta per la SCABEC un percorso di evoluzione dei servizi erogati per fornire valore all'altezza delle richieste e necessita di un conseguente impegno a:

- approfondire sempre con maggiore attenzione le necessità del cliente/utente
- pianificare e attuare la qualità dei servizi, prevenendo le situazioni indesiderate, individuando quanto prima ed eliminando le non conformità (mancato soddisfacimento dei requisiti)

5.2.2 Comunicazione della Politica della Qualità

I vertici aziendali promuovono la diffusione della Politica della Qualità e dell'approccio al Miglioramento continuo adottato, all'interno ed all'esterno dell'Azienda, rendendo disponibile il presente Manuale:

- sul server aziendale (\\SERVER01\Archivio_comune\QUALITA' SCABEC\SGQ - Sistema di Gestione per la Qualità) e pubblicandolo sul sito
- tramite distribuzione, quando appropriato, a clienti e affidatari/fornitori *in modalità non controllata* (nel senso che non si prevede il ritiro di copie obsolete e la sostituzione di esse con documentazione aggiornata)

5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione

La governance aziendale individua e mette a disposizione le risorse necessarie per attuare la Politica per la Qualità e mantenere operativo l'SGQ. Tali risorse comprendono l'assegnazione di Personale addestrato per gestione, esecuzione e verifica del lavoro, incluse attività di monitoraggio e verifiche ispettive interne. Tutti i ruoli sono caratterizzati da assunzione di responsabilità rispetto alla propria posizione all'interno dell'Organizzazione nonché alla Politica e agli Obiettivi aziendali da perseguire.

Poteri, ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale, principali responsabilità che hanno attinenza con la conduzione operativa aziendale ed il Sistema di Gestione per la Qualità sono documentate nello Statuto, deliberate in sede di CdA e opportunamente riportate negli appositi verbali. Responsabilità, compiti e dipendenze gerarchiche sono ufficializzate, quando è il caso, tramite apposite comunicazioni, per competenza, alle risorse incaricate.

Una rappresentazione delle principali posizioni all'interno dell'organizzazione è riportata nell'Organigramma aziendale.

Le responsabilità dei processi primari nell'ambito del SGQ sono anche sintetizzate nel documento Mappa dei processi (TAB/MAPRO) con evidenza degli affidamenti all'esterno dell'Azienda.

I nominativi delle risorse operanti per un periodo continuato presso la SCABEC sono riportati sull'apposito sito.

Le prioritarie attività in capo all'Amministrazione (Area Amministrazione Finanza e Controllo) sono riportate di seguito:

- amministrazione, finanza e controllo
 - predisposizione del bilancio
 - gestione dei processi di finanza e controllo
 - gestione della tracciabilità dei flussi finanziari
- controllo di gestione

- gestione ed esecuzione del processo di elaborazione del budget aziendale e di commessa
- controlling e reporting direzionale, provvedendo all'elaborazione di previsioni, consuntivi, analisi di cash-flow, etc
- controllo dell'andamento economico della società
- valutazione dell'andamento dei contratti attivi e passivi
- amministrazione, bilancio e servizi generali
 - gestione delle fatture attive e passive
 - elaborazione delle scritture contabili relative ai movimenti economici e finanziari
 - gestione della tesoreria curando l'esecuzione di tutte le attività di natura finanziaria ivi inclusa la gestione dei rapporti con gli istituti di credito e assicurativi, nonché la gestione della cassa di sede
 - conduzione delle procedure e tutte le attività relative agli acquisti comprese le procedure di gara
 - erogazione e controllo dei servizi generali
- rendicontazione
 - gestione del protocollo, dell'archivio e del sistema documentale amministrativo aziendale
 - governo del processo di rendicontazione delle attività e del sistema dei controlli a supporto della rendicontazione
 - gestione dei debiti e dei crediti
 - elaborazione e invio della documentazione di monitoraggio e rendicontazione amministrativa
 - definizione dei sistemi di controllo amministrativi: check list, work flow, manuali e reporting
 - controllo economico sullo stato di avanzamento delle commesse
 - monitoraggio dei costi delle commesse

Va sottolineato che rientrano nel SGQ SCABEC quelle attività in capo all'Amministrazione che riguardano il processo degli "ACQUISTI" in quanto potenzialmente influente in maniera significativa sulla qualità del Servizio finale.

6 PIANIFICAZIONE

6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità

In SCABEC, all'atto del Riesame di direzione (§9.3), con riferimento al contesto di operatività della Società ed alle esigenze/aspettative degli stakeholder, vengono definiti i rischi del mancato raggiungimento dei risultati attesi e delle opportunità di accrescere situazioni volute.

Nello specifico, in quella sede, viene tipicamente condiviso un documento, Analisi dei rischi (RIS/RIES), in cui, a fronte della possibilità di verificarsi di eventi dannosi o comunque indesiderati, vengono definite potenziali azioni di contenimento delle situazioni indesiderate e le conseguenti opportunità di accrescimento degli effetti desiderati.

6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione del loro raggiungimento

Periodicamente, in SCABEC, gli obiettivi da raggiungere vengono definiti:

- nell'ambito del Riesame di direzione (cfr. §9.3)
- nell'ambito del processo di progettazione (cfr. §8.3), per i singoli progetti e commesse

Gli obiettivi sono definiti, se è il caso, con il contributo della Funzione qualità e di tutti gli interlocutori interessati, tenendo in considerazione:

- gli elementi risultanti dell'analisi sui processi che incidono sull'erogazione del servizio finale
- i diversi ritorni da committenza/utenza
- i risultati economici e la posizione competitiva che l'Azienda si prefigge di conseguire
- gli esiti delle verifiche, sia quelle interne ed esterne sul SGQ, sia quelle effettuate su affidatari/fornitori
- i contributi di affidatari/fornitori

Gli Obiettivi sono formalizzati nei seguenti elementi o documentazione equivalente, con indicazione, se adeguato, di responsabilità, tempistica, criteri di valutazione e classificazione:

- Politica della qualità (§5.2.1)
- Indicatori e target (cfr. §7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione)

- Obiettivi (RIES/OBI)

6.3 Pianificazione delle modifiche

Qualora si renda necessario apportare delle modifiche al Sistema di Gestione della Qualità, si procede secondo i casi, secondo gli iter tracciati nella procedura Gestione Documenti e RegISTRAZIONI (PROC/DOCU) e/o in accordo, a seconda del caso di Non conformità o evoluzione/sviluppo, rispettivamente con le procedure Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC) e Miglioramento (PROC/MIG).

7 SUPPORTO

7.1 Risorse

7.1.1 Generalità

In SCABEC le risorse vengono gestite attraverso un iter standard di:

- analisi delle necessità
- individuazione delle risorse necessarie
- reperimento/acquisizione delle stesse
- impiego delle risorse
- adeguamento delle risorse esistenti alle necessità operative e gestionali

7.1.2 Persone

Com'è estremamente comune nelle aziende di servizi, anche in SCABEC l'incidenza delle risorse umane è fortemente strumentale alla Qualità del Servizio e largamente prevalente rispetto agli altri tipi di risorse. In tale ottica, la Società dimensiona il numero di persone con gli skill adeguati per il conseguimento degli Obiettivi, in accordo con le delibere del Consiglio di Amministrazione e con il livello qualitativo predefinito per il Servizio erogato dall'Azienda (§6.2 Obiettivi per la qualità e pianificazione del loro raggiungimento).

7.1.3 Infrastrutture

Le infrastrutture aziendali possono essere caratterizzate come:

- Generali - Sede, impianti generali (elettrico, climatizzazione ambientale, idrico ed igienico-sanitario, sicurezza, scarico e fognario, etc) e spazi di lavoro predisposti per ospitare il Personale e le risorse necessarie all'erogazione del servizio, sono gestiti ed organizzati in conformità alle norme vigenti (cfr. 6.4).
Il processo di gestione delle infrastrutture generali è affidato a Società esterne.
- Informatiche e telefoniche - Strumenti di supporto all'operatività della sede, in termini di predisposizione e funzionamento di:
 - stazioni di lavoro individuali connesse in rete
 - server ed unità di backup
 - collegamenti telematici/telefonici

Il processo di gestione delle Infrastrutture telematiche è normato da apposita procedura (RCAI/INFTEL) e affidato ad una Società esterna, come anche indicato nella Mappa dei processi (TAB/MAPRO).

7.1.4 Ambiente per il funzionamento dei processi

La SCABEC opera in ambienti di lavoro conformi alle disposizioni del Dlgs 81/08 - Testo Unico Sicurezza Lavoro e successive modificazioni.

Per maggiori dettagli riguardo a questo punto si rimanda alla specifica documentazione appositamente predisposta per ottemperare agli obblighi di legge (DVR, etc).

7.1.5 Risorse per il monitoraggio e la misurazione

La tutela del diritto degli utenti finali nell'avere la più ampia trasparenza informativa sulle prestazioni e sulla qualità fornita per i servizi pubblici, rientra in quadro normativo ormai

consolidato e che spazia in tutti gli ambiti; particolare attenzione è riservata dal MIBACT alle attività di propria competenza nel settore dei beni culturali e del turismo¹.

Nell'ottica di garantire appunto un Servizio finale di Qualità con un livello garantito e noto a tutte le parti interessate, la SCABEC ha progettato ed adottato ormai da vari anni un approccio dedicato al processo di monitoraggio e misurazione del livello di qualità dei servizi, continuamente in evoluzione, in accordo con il paradigma di miglioramento.

L'argomento viene trattato in maniera approfondita nell'apposita procedura (PROC/MON).

7.1.6 Conoscenza organizzativa

Come già anticipato in paragrafi precedenti (5.3 Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione e 7.1.2 Risorse), la SCABEC dimensiona ruoli, responsabilità e figure professionali di cui necessita per il funzionamento dei processi attivi nell'organizzazione e finalizzati all'erogazione di un servizio di qualità controllata e in continuo miglioramento. Nello specifico, la governance aziendale pone particolare attenzione nel rendere disponibili le persone in base alle loro competenze, per:

- curare le interfacce con la committenza/utenza finale e con gli affidatari/fornitori
- gestire i processi di erogazione dei servizi
- attuare, aggiornare e migliorare il Sistema di Gestione per la Qualità

La Direzione gestisce le risorse umane interne durante lo svolgimento delle loro mansioni e compiti, pianificando e ottimizzando il loro impiego in base alle necessità operative e gestionali dell'Azienda.

7.2 Competenza

Per l'erogazione del Servizio di cui all'ambito di operatività (cfr. 4.3 Campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità), che richiede generalmente professionalità specialistiche per un considerevole numero di attività, la SCABEC fa ricorso a:

- Risorse interne, esperte in un campo di servizi già "maturi" e consolidati da più anni di attività nel settore, per compiti prioritariamente di tipo organizzativo-gestionale
- Soggetti specializzati in ambiti predefiniti, a seconda dello specifico campo di interesse (per esempio, servizi di call center per informazioni e prenotazioni, biglietteria, visite didattiche, etc)
- Consulenti esperti esterni che vengono selezionati sulla base di competenze già acquisite
- Nuove leve, il cui reclutamento viene preceduto da una valutazione del curriculum vitae dal quale si evince il grado di preparazione e qualificazione professionale richiesto, per lo svolgimento delle attività che verranno assegnate; in questo caso, se necessario, segue tipicamente la fase di affiancamento e training on the job con il personale già operativo, al fine di rendere la risorsa in grado di svolgere la propria mansione.

Qualora si rendano necessarie attività di informazione/formazione (per esempio sui temi come Sicurezza sui luoghi di lavoro), la SCABEC provvede a mettere a disposizione degli interessati gli strumenti necessari a garantire un adeguamento individuale o collettivo, a seconda del caso specifico, ricorrendo a organizzazioni esterne o singoli professionisti, con modalità indicate nell'apposita procedura [cfr. Approvvigionamento e controllo erogazione servizio (PROC/ACQ)].

Nel caso di richieste di professionisti con specifiche conoscenze, la SCABEC fa generalmente ricorso a risorse già adeguatamente formate, in maniera sistematica e continuata (per esempio per le figure di RSPP...) rivolgendosi al Mercato esterno. Tipicamente il processo di reperimento e selezione, viene effettuato consultando le liste di coloro che hanno proposto la propria candidatura tramite sito, nell'apposita sezione <http://www.SCABEC.it/lavora-con-noi/>.

Per rispondere all'esigenza di individuare ed affidare servizi/richiedere forniture esterne all'Azienda, vengono indette delle gare, pubblicando i relativi avvisi con richiesta di manifestazione di interesse, le cui modalità sono indicate sul sito della Società, nell'area

¹ <http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Trasparenza/Servizi-erogati/Carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/index.html>

appositamente predisposta <http://www.SCABEC.it/categorie-bandi/inviti-a-presentare-offerta-in-corso/>.

Per ulteriori dettagli cfr. procedura Approvvigionamento e controllo erogazione servizio (PROC/ACQ).

7.3 Consapevolezza

Per garantire un efficace ed efficiente funzionamento del SGQ progettato secondo una decisa personalizzazione della ISO9001 alla realtà aziendale, la SCABEC provvede a formare tutto il Personale puntando alla condivisione di quanto di volta in volta normato, attraverso:

- Incontri/affiancamento con il personale tutto per illustrare funzionamento e vantaggi derivanti da una corretta applicazione del SGQ
- Audit interni per la verifica di potenziali disallineamenti rispetto tra le pratiche attuali e quelle normate
- Messa a disposizione degli elementi aggiornati del SGQ per la consultazione, a tutto il Personale interno

Particolare attenzione è dedicata, quando appropriato, alla promozione dell'adozione consapevole delle attività di monitoraggio di cui al §7.1.5.

7.4 Comunicazione

I canali di comunicazione attivati per la diffusione delle notizie di interesse comune, che costituiscono un supporto fondamentale per tutte le attività e per la gestione del SGQ sono:

- riunioni più o meno strutturate
- posta elettronica interna
- pubblicazione sul server aziendale, in cartelle appositamente predisposte (QUALITA, SEGRETERIA/POSTA PROTOCOLATA/IN-OUT...)

Le decisioni dei Vertici aziendali sono ufficializzate attraverso verbali del CdA, note, lettere al personale, etc, regolarmente registrate e messe a disposizioni sul server aziendale.

7.5 Informazioni documentate

I documenti aziendali sviluppati nell'ambito del SGQ, sono tenuti sotto controllo come descritto nella procedura Gestione Documenti e RegISTRAZIONI (PROC/DOCU).

Per garantire una tracciabilità rapida e aggiornata degli scambi informativi, viene fatto ricorso in maniera massiccia a scambio di mail con appositi allegati.

Per ciascun processo definito e normato, la SCABEC ha predisposto e tiene sotto controllo le registrazioni che comprovano l'efficace funzionamento del SGQ, come descritto nella procedura Gestione Documenti e RegISTRAZIONI (PROC/DOCU).

8 ATTIVITA' OPERATIVE

8.1 Pianificazione e controllo operativo

Il principale obiettivo aziendale è implementare servizi complessi, secondo quanto indicato nel §4.3 Campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità, che vengono svolti in maniera continuativa dalla costituzione della Società, per incarico dalla Regione Campania; la committenza di riferimento è:

- la stessa Regione, nell'ambito della commessa Campania ArtecCard o di altri Progetti per la fruizione dei beni culturali e artistici
- la Fondazione DonnaRegina, come ente promosso dalla Regione, nell'ambito della commessa per la gestione ordinaria del Museo Madre o per l'organizzazione di mostre/eventi

Nel pianificare la realizzazione dei servizi, la SCABEC definisce:

- obiettivi per la qualità e livelli di accettabilità (indicatori e target), relativamente alle commesse/progetti, con riferimento ai requisiti del servizio da erogare (§8.2)

- processi, documenti, risorse, momenti di validazione, monitoraggio, controllo per l'erogazione del servizio con le relative evidenze.

Tali elementi sono documentati per:

COMMESSE ORDINARIE (RINNOVATE CON CADENZA ANNUALE, COME GESTIONE MUSEO MADRE E CAMPANIA ARTECARD)

- Piano di gestione annuale
- Progetto esecutivo della commessa

PROGETTI

- Progetto di massima/Proposta progettuale
- Progetto esecutivo

8.2 Requisiti per i prodotti ed i servizi

8.2.1 Comunicazione con il cliente

La SCABEC comunica con la committenza tramite contatti diretti (incontri, briefing presso il cliente, etc), telefono/fax, posta elettronica, posta ordinaria principalmente in merito a:

- servizio richiesto (per esempio, per focalizzare le necessità del cliente, per fornire indicazioni circa gli ambiti di intervento per le attività, per condividere le criticità del progetto, per programmazione e coordinamento logistico)
- elementi di carattere contrattuale (per esempio per stipulare nuovi accordi...)
- dati sulla customer satisfaction anche relativi all'utenza finale (reclami, questionari di valutazione, esiti del monitoraggio, ...)

8.2.2 Determinazione dei requisiti relativi ai prodotti e servizi

I processi per la determinazione dei requisiti del servizio da erogare sono quelli che, nel caso della SCABEC, prevedono un complesso intreccio tra vendita e approvvigionamento, come anticipato nei paragrafi precedenti.

Di norma la Regione Campania e la Fondazione DonnaRegina trasferiscono obiettivi/bisogni e/o indirizzi, direttamente e/o per tramite del Presidente. In tale ambito, la SCABEC gestisce i rapporti e i contatti con la committenza, identificandone le esigenze attraverso i seguenti passi:

- A. acquisizione delle necessità espresse per avviare la richiesta di progettazione di massima, con eventuale copertura di finanziamento
- B. esame degli ulteriori possibili requisiti implicati o connessi, anche se non esplicitati
- C. predisposizione, se necessario, di un sopralluogo presso i siti interessati dal progetto/commessa e delle interviste agli attori coinvolti per la raccolta delle ulteriori informazioni da reperire (esempio, con i curatori nel caso dell'organizzazione di mostre)
- D. analisi della fattibilità del progetto di risposta alle necessità del cliente, con una valutazione del ricorso ad affidatari/fornitori esterni

La Direzione verifica la coerenza dei requisiti del servizio richiesto con quanto previsto negli accordi contrattuali, sottoscritti con la committenza ed evidenzia al Presidente i possibili elementi che esulano da tali accordi, chiedendo l'autorizzazione a procedere.

Richiede a affidatari/fornitori offerte per i servizi/prodotti di cui necessita da integrare nella proposta.

Quindi, elabora un documento di descrizione del servizio finale (Progetto di massima/Proposta progettuale/Piano di gestione annuale/Progetto esecutivo...) contenente:

- ❖ caratteristiche (anche da richieste informali o implicite) del servizio commissionato, in una logica cooperativa ma, se del caso, anche propositiva
- ❖ capacità di soddisfare tali caratteristiche e rispondenza alle disposizioni generali relative alle normative vigenti
- ❖ eventuali criticità interne ed esterne (anche potenziali) da tenere sotto controllo nel corso della progettazione e/o dell'erogazione

8.2.3 Riesame dei requisiti relativi ai prodotti e servizi

Il processo formale per il riesame degli impegni presi (servizio offerto) e dei requisiti contrattuali, relativi a tutti gli atti che vincolano la SCABEC all'erogazione dei servizi, ha lo scopo di assicurare che le attività ad esso connesse, siano opportunamente coordinate, così da garantire l'affidamento di servizi conformi alle richieste espresse ed implicite della committenza, nonché ai requisiti cogenti. In particolare, una prima fase di riesame dei requisiti del servizio, ha come obiettivo verificare che le necessità del cliente rientrino negli accordi contrattuali e siano coerenti con la proposta elaborata, prima dell'avvio della presentazione alla committenza.

In particolare, l'Offerta elaborata dall'Azienda per il servizio commissionato (Proposta progettuale/Progetto di Massima), viene predisposta dal responsabile di progetto/commissa che la sottopone per la verifica alla Direzione, se del caso con la collaborazione dell'Amministrazione; poi viene proposta al CdA per la deliberazione.

Una seconda fase di riesame dei requisiti del servizio comprende l'analisi dell'ordine/contratto, tesa ad assicurare la congruenza tra quanto proposto dalla SCABEC e quanto ordinato dalla committenza; tale analisi viene effettuata dal responsabile di progetto/commissa, se del caso, con la collaborazione dell'Amministrazione; viene quindi sottoposta alla Direzione che la presenta al CdA per l'approvazione. La SCABEC, attraverso il riesame di ogni impegno formalizzato, qualunque sia la natura ed il tipo di contratto, garantisce che:

- ogni requisito di carattere tecnico, economico e/o programmatico sia adeguatamente definito e documentato
- ogni ambiguità sia chiarita in maniera univoca prima della formalizzazione del contratto stesso e/o della conferma d'ordine
- ogni requisito identificato sia coerente con quanto definito in altri accordi contrattuali eventualmente correlati
- si disponga in Azienda delle capacità tecniche e professionali adeguate al soddisfacimento dei requisiti identificati nel contratto

L'avvenuto riesame del contratto/ordine è attestata dalla firma del Presidente.

In caso di esito negativo, il responsabile attività pianifica ed esegue le azioni necessarie per una efficace gestione delle difformità riscontrate, sottoponendo i risultati alla Direzione prima di ripetere il riesame.

L'iter descritto è schematizzato in RACI vendita (RACI/VEND).

8.2.4 Modifiche ai requisiti relativi ai prodotti e servizi

Possono essere apportate variazioni ai requisiti che danno luogo ad una nuova proposta (Proposta progettuale/Progetto di Massima) che tipicamente segue lo stesso iter della prima elaborazione (RACI vendita (RACI/VEND)).

8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi

8.3.1 Generalità

La progettazione in SCABEC è finalizzata a pianificare ed implementare un servizio nuovo o dei cambiamenti significativi a servizi già attivi.

8.3.2 Pianificazione della progettazione e sviluppo

Data la peculiarità del Servizio SCABEC, la pianificazione della progettazione viene tipicamente effettuata in fase di preparazione della proposta (Progetto di Massima/Proposta Progettuale/Progetto esecutivo o documenti equivalenti).

Generalmente viene coinvolta la Funzione qualità per un supporto alla progettazione del monitoraggio del progetto.

8.3.3 Input alla progettazione e sviluppo

In SCABEC, il responsabile di progetto/commissa determina gli elementi in input necessari alla progettazione, verificandone disponibilità e adeguatezza con il coinvolgimento, laddove appropriato, della Direzione; tali elementi comprendono:

- prestazioni attese e requisiti funzionali
- informazioni definite generalmente in base alla documentazione contrattuale e tecnica

- leggi applicabili, norme e regolamenti
- vincoli e scadenze
- platea interessata all'attuazione del progetto (utenza finale)
- segnalazione di eventuali criticità da tenere sotto controllo
- possibili dati derivati da precedenti esperienze simili
- etc..

Se gli elementi a disposizione risultassero inadeguati alla progettazione in essere, in quanto ambigui, incompleti o contraddittori, si procede all'acquisizione degli ulteriori elementi necessari fino a completamento. Tali elementi in ingresso, vengono generalmente riferiti, nell'apposito documento (Progetto Esecutivo o documentazione equivalente).

8.3.4 Controlli alla progettazione

Riesami, verifiche e validazioni della progettazione (rappresentata dal Progetto Esecutivo o documento equivalente) sono attività di controllo che possono essere focalizzate sul lavoro in corso o da svolgere e sulla fase di erogazione del servizio.

Le fasi del progetto in corrispondenza delle quali vengono eseguiti tali controlli, sono programmati dal responsabile di progetto/commessa, in sede di pianificazione della progettazione anche se ne possono essere organizzati, per esigenze contingenti, (es. nuovo input, ritardi, necessità di nuove risorse umane e materiali, ecc.) ulteriori non pianificati.

Il responsabile di progetto/commessa effettua con le funzioni (interne ed esterne) coinvolte (Direzione, committenza, fornitori..), sia nelle date pianificate, sia al presentarsi di una criticità, per:

- verificare le capacità del servizio progettato di rispondere ai requisiti predefiniti
- individuare e gestire in maniera appropriata eventuali Non conformità
- promuovere possibili Azioni migliorative

Il responsabile di progetto/commessa tiene conto della possibilità di presentarsi di situazioni indesiderate a valle di tali controlli procedendo, se del caso, in accordo con le procedure Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC) e Miglioramento (PROC/MIG), laddove ci sia un impatto su diversi processi aziendali.

Precedentemente alla fase di erogazione del servizio, la progettazione (Progetto esecutivo o documentazione equivalente) è sottoposta alla verifica della Direzione, e quindi al CdA per la eventuale deliberazione.

In SCABEC, come si è anticipato, soprattutto se la progettazione si articola su un arco temporale limitato, riesame e verifica vengono svolti in maniera concomitante, in modo da disporre di una visione completa del servizio.

La validazione della progettazione del servizio viene effettuata durante la fase erogazione del servizio attraverso l'attività di monitoraggio (§9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione).

8.3.5 Output della progettazione e sviluppo

Gli elementi in uscita dalla progettazione, rappresentano la soluzione elaborata dalla SCABEC in risposta ai requisiti del servizio e comprendono:

- specifiche di erogazione (risorse umane, risorse materiali...)
- criteri di accettabilità del servizio erogato (esempio, periodo massimo per l'interruzione di un servizio di informazioni/prenotazioni)
- controlli (esempio, monitoraggio degli indicatori di servizio, verifiche sui processi di manutenzione impianti che influenzano la continuità del servizio)

8.3.6 Modifiche alla progettazione

Tipicamente le cause di una modifica progettuale possono essere:

- varianti contrattuali e/o accordi sui livelli di servizio da garantire (SLA)
- Non conformità riscontrate
- eventuali criticità emerse durante Riesami, Verifiche, Validazioni

- esigenze manifestate da committenza/utenza

Il responsabile di progetto/commessa valuta tutte le modifiche proposte sia in sede di riesame/verifica, sia in qualsiasi altra fase del progetto e le riporta alla Direzione e, se è il caso, al CdA. Se appropriato, procede documentando tutte le informazioni disponibili e necessarie alla completa definizione della modifica da implementare, passando poi alla fase operativa secondo quanto pianificato, coinvolgendo gli interlocutori di competenza.

Nel caso non sia stato ritenuto opportuno procedere all'implementazione, se la richiesta proviene:

- dalla committenza, generalmente vengono rinegoziate eventuali nuove condizioni dal Presidente
- dalle funzioni interne, viene respinta adducendo le adeguate motivazioni agli interlocutori interessati.

8.4 Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno

8.4.1 Generalità

Come si è detto a più riprese, il processo di approvvigionamento dall'esterno riveste un'importanza centrale nell'ambito dell'operatività della SCABEC; in particolare, per quanto riguarda i cosiddetti "affidamenti strategici"², l'acquisizione di contributi esterni all'Azienda è uno dei punti delicati di tutto il processo di erogazione del Servizio.

8.4.2 Tipo ed estensione del controllo

Per quanto detto, quindi, particolare rilievo rivestono gli elementi di progettazione riguardanti i servizi da integrare nel sistema di erogazione e, quindi la definizione dei controlli su quanto acquistato con specifica enfasi appunto sui servizi strategici.

Vengono precisati in fase di progettazione (§8.3 Progettazione e sviluppo di prodotti e servizi) i criteri di valutazione di quanto acquisito dall'esterno; nello specifico, grande attenzione è riservata alle attività di monitoraggio dei servizi, gestita in SCABEC secondo un iter oramai consolidato, come già anticipato nel §7.1.5 Risorse per il monitoraggio.

Va evidenziato che tale attività prevede il monitoraggio specifico di tutti i contributi significativi che si integrano nel risultato finale del Servizio erogato e quindi un controllo mirato anche dell'operato dei diversi soggetti a cui tali servizi vengono affidati (per maggiori dettagli si rimanda all'apposita procedura PROC/MON).

8.4.3 Informazioni ai fornitori esterni

In SCABEC, le informazioni per l'approvvigionamento sono indicate nella fase preliminare durante la preparazione delle gare; vengono poi riportate, in appositi documenti contrattuali, a seconda degli incarichi affidati/forniture richieste. [Per ulteriori dettagli cfr. procedura di Approvvigionamento e controllo erogazione del servizio (PROC/ACQ)].

8.5 Produzione ed erogazione dei servizi

Il Servizio erogato dalla SCABEC viene erogato in condizioni controllate, cioè puntando al rispetto di concordati livelli di servizio e con le seguenti caratteristiche:

- viene eseguito da soggetti che si avvalgono di risorse specializzate (operatori del settore con professionalità ben definite)
- segue, quando appropriato, un ciclo di pianificazione, esecuzione e controllo

8.5.1 Controllo della produzione e dell'erogazione di servizi

L'erogazione del servizio è attuata/controllata secondo quanto definito nel documento di pianificazione del servizio [Progetto esecutivo o documentazione equivalente] in cui sono presenti gli elementi che consentono al responsabile di progetto/commessa di:

- coordinare i servizi attivi e bilanciare il carico dei costi sostenuti per l'erogazione
- effettuare in autocontrollo il monitoraggio dell'erogazione rispetto agli indicatori definiti a piano
- decidere gli interventi più opportuni per fronteggiare eventuali disallineamenti dai requisiti o situazioni indesiderate in genere.

² che possono cioè avere influenza significativa sulla qualità del servizio finale

8.5.2 Identificazione e rintracciabilità

Nella SCABEC, identificazione e rintracciabilità rientrano nella gestione della configurazione. Per "configurazione del servizio", s'intende l'insieme coordinato di registrazioni, eventi e informazioni che consentono di tracciarne la storia, recuperando i dati sul progresso, ai fini della valutazione dell'andamento del servizio, della gestione di situazioni indesiderate, etc....

Il controllo di configurazione si applica ai "prodotti"³ del ciclo di progettazione e di erogazione del servizio: il responsabile dell'attività ne segue l'erogazione secondo modalità e tempi previsti nei documenti di pianificazione:

- raccogliendo i resoconti delle attività dall'affidatario/fornitore (secondo quanto previsto dagli accordi contrattuali)
- collezionando e validando le evidenze a conferma della corretta erogazione del servizio
- effettuando verifiche in loco anche non pianificate

Per documenti e registrazioni del SGQ, l'identificazione e rintracciabilità è garantita dai database di posta elettronica e dalla registrazione finale degli elementi consolidati, in apposite aree del Server aziendale come indicato nell'apposita procedura [cfr. Gestione Documenti e Registrazioni (PROC/DOCU)].

8.5.3 Proprietà che appartengono ai clienti o ai fornitori esterni

Quando sono coinvolte proprietà del cliente (per esempio, un'opera d'arte nell'organizzazione di una mostra) o dei fornitori esterni (ad esempio, apparecchiature della ditta che effettua interventi di conduzione e manutenzione impianti presso il MADRE), il responsabile di attività si preoccupa di definirne in ambito progettuale, le modalità di utilizzo, cura e manutenzione; questi riferisce le eventuali necessità di predisporre adeguate misure per assicurare che tali proprietà siano adeguatamente gestite (per esempio, la necessità di stipulare apposite polizze assicurative).

Comunque si avrà cura, qualora si verificassero eventi che possono pregiudicare anche solo eventualmente la salvaguardia della proprietà di clienti o fornitori, di:

- fornire tempestiva comunicazione a tutti gli interlocutori potenzialmente coinvolti riguardo a qualunque problema imprevisto dovesse insorgere
- mantenere le relative registrazioni

Infine, per le attività eseguite in Azienda, sono adottate le cautele indicate dalla legge sulla Privacy (196/03), ove necessario ed applicabile.

8.5.4 Preservazione

Gli aspetti inerenti a movimentazione, imballaggio, immagazzinamento e protezione degli oggetti materiali sono riportati, quando appropriato, nei documenti di progettazione.

Nello specifico, la SCABEC si accerta che i prodotti sotto la propria responsabilità (ad es. opere d'arte, cataloghi, depliant informativi, etc.) e quant'altro necessario per l'erogazione dei servizi, sia conservato con mezzi idonei presso eventuali magazzini del cliente o presso la propria sede, con le modalità descritte nel Progetto esecutivo o documentazione equivalente.

Qualora si verificassero dei problemi relativi alla loro conservazione, viene attivata la procedura di Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC).

8.5.5 Attività post-consegna

La validazione dell'erogazione del servizio è un processo periodico: il responsabile di attività monitora lo stato del servizio di competenza e valuta, tra le altre cose, il rispetto degli SLA assicurando, quando appropriato, la veicolazione delle informazioni sullo stato del servizio verso la Direzione che li elabora in un'apposita Relazione semestrale da presentare al CdA [cfr. RACI Vendita (RACI/VEND)].

8.5.6 Controllo delle modifiche

Le modifiche all'erogazione dei servizi vengono trattate in SCABEC secondo il ciclo di pianificazione-esecuzione-verifica-validazione e, se impattano sugli aspetti contrattuali di

³per "prodotto" s'intende, in tale contesto, un risultato parziale o finale di una lavorazione del processo d'erogazione (per esempio, un documento, un data base, un archivio, un log di sistema, ecc..)

committenza o fornitori, rispettivamente trattate secondo le procedure di Vendita (RACI/VEND) o di Approvvigionamento e controllo erogazione servizio (PROC/ACQ).

8.6 Rilascio di prodotti e servizi

L'attività di "rilascio" in merito ad un servizio viene intesa in SCABEC come avvio all'erogazione dello stesso durante la quale vengono pertanto pianificate e poi effettuate periodiche e programmate attività di controllo come indicato nel §8.5.1 Controllo della produzione e dell'erogazione di servizi.

8.7 Controllo degli output non conformi

La Non Conformità (NC) è una mancata soddisfazione di un requisito che può essere riferita ad una prescrizione interna (per esempio ad una procedura del SGQ) e/o esterna (per esempio ad una norma cogente).

I tipi di Non conformità in SCABEC possono essere relative a:

- infrastruttura di sostegno all'erogazione del servizio (hardware, software...)
- processo di erogazione
- servizio erogato
- sistemi di gestione

Le Non Conformità, definite in base al peso della difformità rilevata, possono essere qualificate come "minori" (incidenti lievi, degrado limitato e temporaneo del livello di servizio) o "maggiori" (disastri, interruzioni di servizio significative).

I "prodotti" non conformi sono trattati in accordo con quanto descritto nell'apposita procedura [Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC)], in modo da:

- eliminare quando possibile le Non conformità rilevate (correzione del difetto e mitigazione del danno)
- autorizzare e motivare eventuali sforamenti nei livelli di servizio concordati (extra SLA) con concessione da parte del CdA e, quando applicabile, della committenza/utenza.

9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

9.1.1 Generalità

La SCABEC, nella logica del miglioramento continuo, pianifica ed esegue attività di monitoraggio dei processi attivi, dei servizi erogati e del SGQ, per dimostrarne la conformità a:

- i requisiti predefiniti per il Servizio
- le normative di riferimento (sia cogenti che volontarie)

La definizione di dettaglio degli aspetti da monitorare e dei relativi indicatori, dei target attesi, dell'eventuali criticità, dei tempi e degli enti attuatori, sono riportati:

- A. nel documento "Obiettivi aaaa"⁴ appositamente predisposto (RIES/OBI) o documentazione equivalente, che costituisce uno dei principali output del processo di Riesame di direzione (§9.3)
- B. nei documenti di progettazione di specifici progetti/commesse (cfr §8.3)

9.1.2 Soddisfazione del cliente

Fondamentale importanza è attribuita dalla SCABEC alla Customer Satisfaction di cliente e utente, che forniscono informazioni da due diversi punti di vista sulla Qualità del Servizio percepita dall'esterno, talvolta indipendenti ed entrambi significativi, costituendo un contributo insostituibile al miglioramento effettivo del servizio erogato ed all'immagine dell'Azienda. Difatti, il concetto di soddisfazione in tale ambito, va innanzitutto riferito al contesto esterno (bacino di visitatori, Regione Campania, etc..) ed è rappresentato da:

- gradimento da parte dell'utenza

⁴ aaaa: annualità in cui vengono definiti gli obiettivi; nel caso in cui in uno stesso anno venga fatto un adeguamento degli stessi la versione più recente presenterà anche un numero di revisione

- aspettative che la committenza nutre rispetto alla capacità dell'Azienda di soddisfare le proprie esigenze
- immagine dell'Azienda percepita dall'esterno

I feed-back dai clienti/utenti in merito al Servizio SCABEC, possono essere:

- espressi a seguito di una specifica richiesta (intervista, questionario, etc)
- frutto di una valutazione spontaneamente espressa (esempio reclamo o segnalazione)
- dedotti dal monitoraggio di parametri indiretti (come la variazione nell'affluenza di visitatori presso un sito piuttosto che nella fruizione di facilities, numero di turisti che accedono ai punti informativi o telefonano ad appositi call center per aggiornamenti...)

In merito, la SCABEC:

- effettua verifiche sul campo presso affidatari/fornitori
- affida a società specializzate, indagini per la rilevazione della Customer Satisfaction

Tali attività vengono, in ogni caso:

- pianificate (cfr. documenti di pianificazione o progettazione del servizio)
- organizzate in risposta a possibili specifiche esigenze sopravvenute, per esempio, per il verificarsi di situazioni indesiderate

Particolare attenzione è rivolta dalla SCABEC ai reclami ed alle segnalazioni che vengono gestiti, se appropriato, secondo la procedura di Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PGE/NC).

9.1.3 Analisi e Valutazione

La SCABEC, per individuare dove siano prioritari interventi di miglioramento e farne una prima valutazione in merito alla portata, analizza generalmente informazioni in merito a:

- prestazioni dell'Azienda e degli affidatari/fornitori
- soddisfazione del cliente
- conformità ai requisiti del servizio e dei processi aziendali
- caratteristiche dei processi di erogazione, incluse le opportunità per azioni preventive su eventuali tendenze indesiderate
- beni e servizi acquistati
- etc..

Ulteriori indicazioni per la progettazione di un programma di misura sono contenute in un documento appositamente predisposto [cfr. linee guida per la progettazione di un programma di misura (GUIDA/PROG)].

La misurazione dei principali processi si basa generalmente a quanto riportato negli esiti del Riesame di direzione per la definizione degli obiettivi aziendali e l'analisi rischi (RIES/OBI, RIES/ANA o documentazione equivalente) o in specifici documenti di progettazione.

I metodi stabiliti puntano all'obiettivo di dimostrare la capacità puntuale dell'Azienda di ottenere i risultati pianificati; qualora tali risultati non siano raggiunti, vengono innescati i processi di Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC) e Miglioramento (PROC/MIG).

Sulla base degli obiettivi aziendali definiti (cfr. Politica della qualità e Obiettivi o documentazione equivalente), i risultati conseguiti nell'ambito delle attività di verifica/monitoraggio sui servizi, forniscono informazioni su criticità presentatesi, livello di consenso sull'immagine, etc, per commesse o progetti.

Qualora vengano riscontrate su un servizio situazioni non conformi ai requisiti, il responsabile di progetto/commessa innesca, se del caso, il processo di Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC).

9.2 Audit interno

Il processo di gestione delle verifiche ispettive (audit) interne è governato dalla apposita procedura [cfr. Verifiche Ispettive (PROC/VI)], che recepisce le prescrizioni delle norme UNI EN ISO 9011.

9.3 Riesame di direzione

9.3.1 Generalità

Il Riesame da parte della Direzione è il procedimento con cui la governance aziendale verifica la capacità del SGQ adottato, di rispondere alle esigenze della Società, valutandone appropriatezza, efficacia e opportunità di miglioramento. Conseguenza del Riesame è la pianificazione di eventuali Azioni per adeguarlo alle necessità, potenzialmente in progress, dell'Azienda. Nell'ambito del Riesame vengono:

- A. valutate le opportunità di Miglioramento e l'adeguatezza del Sistema Qualità rispetto al mercato (per esempio, nuove richieste di clienti, nuovi orientamenti per la Politica della Qualità), al contesto esterno (nuove leggi, norme tecniche, modifiche ad un quadro normativo, etc) ed alle risorse disponibili
- B. svolta l'analisi del rischio e delle opportunità nel raggiungimento dei risultati attesi
- C. definiti gli Obiettivi

Il SGQ è riesaminato ad intervalli regolari, generalmente al rinnovo della certificazione di terza parte o su evento (per esempio su richiesta della committenza), nell'ambito di uno specifico incontro a cui partecipano le funzioni interessate e la Direzione che si riserva l'opzione di coinvolgere anche esperti esterni.

Secondo le scadenze previste oppure in base ad una richiesta dei vertici aziendali o dei principali portatori di interesse, la Direzione attiva il Riesame di direzione, incaricando la Funzione qualità di predisporre l'apposita documentazione, reperendo le informazioni necessarie presso i vari settori aziendali. Il Riesame del SGQ si articola attraverso le fasi qui di seguito indicate.

- **PREPARAZIONE**, che si basa sul processo di consuntivo, con particolare riferimento a quanto verificatosi in merito al SGQ, nel periodo intercorso dall'eventuale precedente riesame.
- **ESECUZIONE**, che consiste in un incontro a cui partecipano la Direzione, la Funzione qualità ed eventualmente i responsabili dei processi interessati; l'ordine del giorno di tale incontro, verte principalmente su una valutazione dello stato dell'arte sul Sistema di Gestione della Qualità aziendale e tutti gli aspetti ad esso connessi.
- **CHIUSURA**, basata sul processo di previsione, con formalizzazione delle decisioni prese in merito all'andamento del SGQ per assicurarne l'adeguamento, sia alle possibili mutate condizioni esterne all'Azienda che alla luce di un Miglioramento continuo.

La Funzione qualità ha il compito di gestire tutta la documentazione connessa all'evento e garantirne un'adeguata registrazione, secondo quanto indicato nella procedura per la Gestione Documenti e RegISTRAZIONI (PROC/DOCU).

9.3.2 Input al riesame di direzione

La Funzione qualità raccoglie principali contributi per il Riesame, quali:

- azioni ed opportunità risultate dall'analisi dei rischi eventualmente disponibili dal precedente Riesame di direzione (RIES/ANA o documentazione equivalente)
- definizione e pianificazione degli Obiettivi per la qualità (RIES/OBI o documentazione equivalente)
- consuntivi delle attività svolte per SGQ ed esiti di eventuali monitoraggi
- rapporti delle verifiche periodiche effettuate (audit interni/esterni, etc)
- dati aggiornati su:
 - Non Conformità con particolare attenzione ai reclami giustificati [Registri delle NC (REG/NC) o documentazione equivalente]
 - Azioni di miglioramento [Registri delle Azioni (REG/AZIO) o documentazione equivalente]
- feedback da committenza/utenza
- informazioni sul processo di approvvigionamento e sugli affidatari/fornitori
- risultati sull'erogazione dei servizi
- modifiche aziendali che potrebbero avere effetti sul SGQ

La Funzione qualità generalmente predispone tutta la documentazione necessaria ad illustrare l'andamento del SGQ relativamente al periodo di competenza e, su indicazioni della governance aziendale, elabora una bozza dei rischi del possibile mancato raggiungimento dei risultati attesi

e degli obiettivi per la qualità [(RIES/OBI), (RIES/RIS) e (REL/CONSU) o documentazione equivalente].

9.3.3 Output del riesame di direzione

Scopo del Riesame è la condivisione/adequamento di quanto predisposto con la Direzione ed eventualmente dagli altri partecipanti alla riunione. Gli elementi emersi sono generalmente formalizzati con un verbale (MD/VERB o documentazione equivalente) che attesta l'avvenuto incontro e documenta le decisioni prese principalmente per quanto riguarda:

- la Politica per la Qualità, l'analisi rischi e gli obiettivi per l'anno in corso
- possibile miglioramento dei servizi in relazione ai requisiti del cliente
- auspicabile incremento nell'efficacia di SGQ e dei suoi processi
- la definizione e pianificazione delle Azioni di Miglioramento

10 Miglioramento

10.1 Generalità

La strada del miglioramento è percorsa in SCABEC, nello spirito della Politica della Qualità:

- effettuando un'analisi dei rischi del presentarsi di eventi indesiderati
- definendo obiettivi per i processi attivi in Azienda e per il Servizio erogato
- stabilendo criteri per valutare il livello di raggiungimento di tali obiettivi
- perpetrando controlli (verifiche ispettive, piani monitoraggio, etc)
- governando specifiche iniziative per l'accrescimento della rispondenza ai requisiti (Azioni di miglioramento)

10.2 Non conformità e Azioni correttive

Come già anticipato (§8.7) le Non conformità in SCABEC vengono trattate secondo l'iter riportato nell'apposita procedura [Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme (PROC/NC)].

Per eliminare le cause delle Non conformità (extra SLA, incidenti, interruzioni di servizio...) e prevenire il loro ripetersi, la SCABEC attua azioni secondo le modalità descritte nell'apposita procedura [(Miglioramento (PROC/MIG))].

10.3 Miglioramento continuo

La governance della SCABEC è ben conscia che il processo di miglioramento non può prescindere da un meccanismo in continua evoluzione, fa massiccio utilizzo di strumenti come il Riesame di direzione, l'affinamento degli obiettivi ed il risk management, le azioni di miglioramento, i processi di monitoraggio e di audit interni, convinta che l'assenza di avanzamento comporta inevitabilmente un calo nella qualità dei risultati raggiunti.

ALLEGATI

- Mappa dei processi (TAB/MAPRO)
- Sedi di lavoro (TAB/SEDI)
- Relazione consuntiva (REL/CONSU)
- Analisi Rischi (RIES/RIS)
- Obiettivi (RIES/OBI)
- Linee guida per la progettazione di un programma di misura (GUIDA/PROG)
- Registro Documenti SCABEC Sistema Gestione Qualità (REG/DOCU)
- Verbale riunione (MD/VERB)