

MANUALE INTEGRATO DELLA QUALITÀ E DELL'AMBIENTE

Rev.	Data	Descrizione	Emesso	Approvato
0	Apr. 2023	PRIMA EMISSIONE	RSQA	Comitato Direttivo
1	Sett. 2025	SECONDA EMISSIONE	RSQA	Comitato Direttivo

INDICE

1. REQUISITI GENERALI	5
2. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE.....	7
3. NORMATIVA DI RIFERIMENTO	8
4. TERMINI E DEFINIZIONI	8
5. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	8
5.1 ANALISI DEL CONTESTO E PARTI INTERESSATE	8
5.1.1 Identificazione delle parti interessate e dei loro bisogni.....	9
5.2 ANALISI DEL RISCHIO	10
5.3 SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO E DEFINIZIONE DEI PROCESSI	11
6. LEADERSHIP-RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	11
6.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE	11
6.2 ORIENTAMENTO AL CLIENTE.....	12
6.3 POLITICA PER LA QUALITÀ E L'AMBIENTE	12
6.4 RUOLI E RESPONSABILITÀ	13
6.4.1 Responsabilità e autorità.....	13
6.4.2 Responsabile del Sistema Qualità (ISO)	13
7. PIANIFICAZIONE	14
7.1 AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ.....	14
7.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PER L'AMBIENTE.....	14
7.3 PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E L'AMBIENTE	15
7.4 PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE	15
7.5 ASPETTI AMBIENTALI	16
7.6 OBBLIGHI DI CONFORMITÀ E ADEMPIMENTI LEGISLATIVI	16
8. SUPPORTO.....	16
8.1 RISORSE	16
8.1.1 Risorse umane.....	17
8.1.2 Infrastrutture	17
8.1.3 Ambiente di lavoro	18
8.1.4 Risorse per il monitoraggio e la misurazione	18

8.1.5 Conoscenza organizzativa	18
8.2 COMPETENZA, CONSAPEVOLEZZA E FORMAZIONE.....	18
8.3 COMUNICAZIONE.....	19
8.3.1 Comunicazione interna.....	19
8.4 INFORMAZIONI DOCUMENTATE	19
8.4.1 Manuale integrato	20
8.4.2 Tenuta sotto controllo delle informazioni.....	20
9. ATTIVITÀ OPERATIVE.....	21
9.1 PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO	21
9.2 REQUISITI PER I PRODOTTI E SERVIZI.....	22
9.2.1 Comunicazione con il Cliente	22
9.2.2 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto.....	23
9.2.3 Riesame dei requisiti relativi al prodotto	24
9.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTI E SERVIZI.....	24
9.3.1 Generalità	24
9.3.2 Pianificazione della progettazione e sviluppo	25
9.3.3 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo.....	25
9.3.4 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo.....	25
9.3.5 Modifiche della progettazione e sviluppo	26
9.3.6 Riesame della progettazione e sviluppo	26
9.3.7 Verifica della progettazione	27
9.3.8 Validazione della progettazione e sviluppo	27
9.4 CONTROLLO DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO.....	28
9.4.1 Processo di approvvigionamento.....	28
9.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento	29
9.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati	29
9.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO	30
9.5.1 Controllo della produzione e dell'erogazione del servizio.....	30
9.5.2 Identificazione e rintracciabilità	31
9.5.3 Proprietà del cliente o fornitore esterno	32
9.5.4 Conservazione del prodotto.....	32

9.5.5 Attività post consegna	32
9.5.6 Controllo delle modifiche	33
9.6 RILASCIO DI PRODOTTI E SERVIZI	33
9.7 CONTROLLO DEGLI OUTPUT NON CONFORMI	33
9.8 PREPARAZIONE E RISPOSTA ALLE EMERGENZE	33
10. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	34
10.1 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE.....	34
10.1.1 Generalità	34
10.1.2 Soddisfazione del cliente.....	34
10.1.3 Analisi e valutazione	35
10.2 AUDIT INTERNO.....	35
10.3 RIESAME DI DIREZIONE	36
10.3.1 Generalità	36
10.3.2 Elementi in ingresso per il riesame	36
10.3.3 Elementi in uscita dal riesame	37
11. MIGLIORAMENTO	37
11.1 GENERALITÀ	37
11.2 NON CONFORMITÀ E AZIONI CORRETTIVE	38
11.3 MIGLIORAMENTO CONTINUO	39

1. REQUISITI GENERALI

Montana S.p.A. attua, documenta ed implementa un Sistema di Gestione per la Qualità e per l'Ambiente (SGQA), migliorandone continuamente l'efficacia, come mezzo per assicurare che i prodotti/servizi forniti siano conformi alle esigenze del Cliente ed ai requisiti applicabili, nel rispetto dell'ambiente.

Vengono di seguito descritti i processi adottati per attuare il Sistema di Gestione Integrato. La sequenza e le interazioni tra questi processi sono documentate, oltre che nel presente Manuale, in specifiche Procedure di Qualità. Nelle stesse inoltre sono stabiliti i criteri, i metodi, le risorse e le informazioni necessari per assicurare l'efficace funzionamento, controllo, monitoraggio e miglioramento di questi processi.

Il Sistema, costituito dalla struttura organizzativa, dall'insieme delle responsabilità, dalle procedure e dalle risorse messe in atto da Montana S.p.A., è descritto da un insieme coerente di documenti, articolato su tre livelli fra loro dipendenti e correlati.

Livello 1 – Politica, Analisi Ambientale Iniziale, Traguardi e Obiettivi

Si tratta dei documenti che stabiliscono e permettono di stabilire la Politica e gli Obiettivi assunti dalla Direzione per la Qualità e l'Ambiente.

Livello 2 – Manuale e DVR

Si tratta del presente Manuale che descrive il Sistema di Gestione Integrato, precisandone lo scopo e il campo di applicazione, la struttura organizzativa e le principali responsabilità, i processi e le loro interazioni nelle linee generali, facendo riferimento alle Procedure della Qualità per le modalità operative e gli aspetti di dettaglio.

Il livello 2 comprende inoltre il Documento della Valutazione dei Rischi (DVR) che disciplina le modalità operative dell'azienda in materia di salute e sicurezza e ne valuta i rischi associati.

Livello 3 – Informazioni Documentate

Le informazioni documentate definiscono le modalità e le procedure con cui vengono realizzati i processi aziendali del SGQA, ne dichiarano le finalità, indicano chi è responsabile di sviluppare, controllare e approvare ogni attività, individuando in modo univoco gli input e gli output che la caratterizzano. Esse costituiscono pertanto il necessario completamento del Manuale.

Le procedure comprendono anche quelle operative e la modulistica aziendale ed i documenti di registrazione.

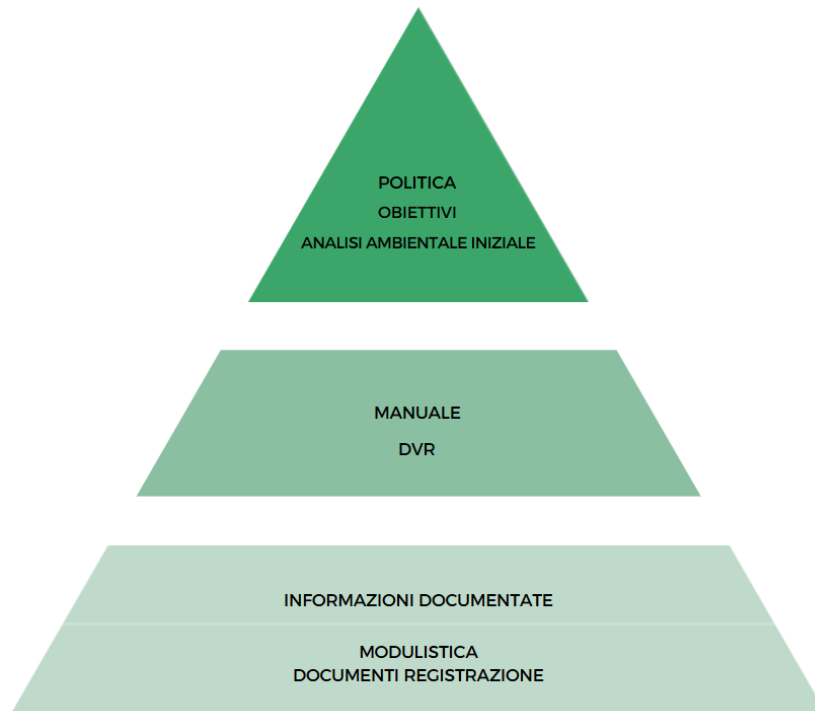


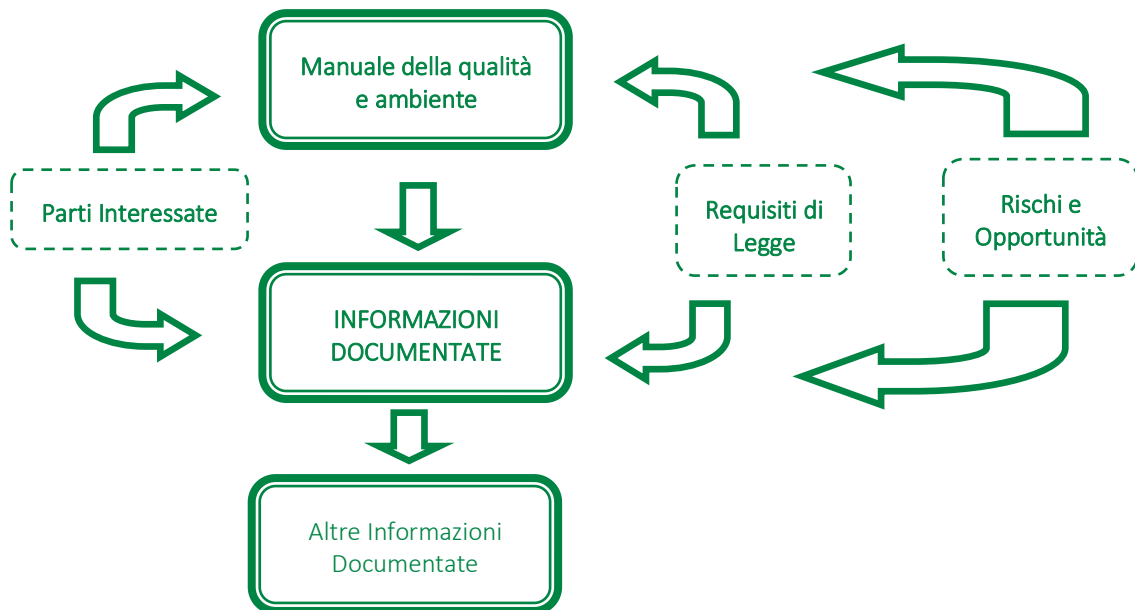
Figura 1 – Sistema di Gestione Qualità e Ambiente di Montana S.p.A.

2. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

L'applicazione del Sistema di Gestione Integrato per la Qualità e l'Ambiente di Montana S.p.A. è stata decisa dal vertice aziendale al fine di dotare l'organizzazione di uno strumento di gestione che consenta di tenere sotto controllo la capacità della società di fornire con regolarità prodotti, servizi e prestazioni che soddisfino i requisiti specificati nei contratti stipulati con i propri clienti, nel rispetto delle prescrizioni di carattere ambientale e nel rispetto dei requisiti cogenti applicabili al fine di garantire la tutela ambientale in ogni fase di erogazione delle attività, mantenendo un efficace controllo e gestione dei processi interni e delle loro interazioni, nonché di agevolare la definizione e il raggiungimento di obiettivi di miglioramento delle prestazioni della stessa organizzazione.

Il Sistema di Gestione Integrato di Montana S.p.A. è definito nel presente Manuale e nelle informazioni documentate che insieme descrivono le prescrizioni e le modalità per la pianificazione, la realizzazione, il controllo ed il monitoraggio delle prestazioni erogate, nonché dei processi e delle attività ad essi correlate, delineano i criteri per il riesame, l'aggiornamento ed il miglioramento continuo del Sistema stesso.

L'architettura della documentazione del Sistema è presentata con lo schema che segue.



Il campo di applicazione del sistema di gestione integrato Qualità e Ambiente, nonché lo scopo di certificazione è il seguente:

Studi di fattibilità, studi di impatto ambientale e valutazioni ambientali strategiche, Due Diligence ambiente-sicurezza, consulenza tecnica, progettazione e direzione lavori nei seguenti settori:

- **Rifiuti e industria** – riferito a impianti di gestione rifiuti (trattamento, stoccaggio e smaltimento);
- **Bonifiche e discariche** – riferito a bonifiche di siti contaminati;
- **Energia** – riferito a impianti fotovoltaici ed eolici;
- **Territorio e Real estate** – riferito ad opere di sistemazione idraulica e forestale.

3. NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Per la definizione dei requisiti del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente si fa riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2015 e alla norma UNI EN ISO 14001:2015.

La terminologia in uso è conforme alla norma UNI EN ISO 9000:2015.

4. TERMINI E DEFINIZIONI

Per quanto concerne i termini e le definizioni adottate nel presente Manuale della Qualità, si fa riferimento alla norma UNI EN ISO 9000:2015 e vengono incorporate nell'Appendice 3 al presente manuale.

5. CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

5.1 ANALISI DEL CONTESTO E PARTI INTERESSATE

La comprensione e l'analisi del contesto diventa il punto di partenza per dare forma e sostanza al sistema di gestione.

Il contesto nel quale opera Montana S.p.A. viene descritto nel presente documento, analizzando tutti quei fattori rilevanti che possono influire sulla capacità di raggiungere i risultati attesi e influenzare il modo in cui l'azienda gestisce i rapporti con l'esterno e responsabilità ambientali.

Montana S.p.A. ha determinato, verifica e riesamina costantemente gli aspetti che possono avere influenza sulla capacità di fornire prodotti e servizi conformi ai requisiti del cliente e/o di leggi e regolamenti, ovvero sui risultati attesi dal Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente:

- obblighi di conformità normativi ed autorizzativi e obblighi assunti volontariamente;
- condizioni ambientali: clima, disponibilità di risorse, qualità aria, qualità acqua, contaminazioni esistenti, ecc.;
- aspetti sociali e culturali del territorio, tecnologici, economici, legali, contesto competitivo;
- dinamiche economiche e competitive del settore;
- parti interessate, loro istanze, relativi bisogni ed aspettative.

L'attività di analisi del contesto è svolta in modo non formalizzato durante le riunioni del CdA.

Al termine dell'analisi del contesto, il Comitato Direttivo identifica le parti interessate significative ed i relativi bisogni ed aspettative che sono riassunti all'interno dell'appendice 4 al Manuale.

In occasione del Riesame, il Comitato Direttivo dà evidenza dell'analisi/aggiornamento della revisione del contesto, dei fattori interni ed esterni nonché delle parti interessate e dei requisiti da queste espressi.

In occasione del riesame possono:

- essere confermati e ripresi i fattori /parti interessate già determinati;
- essere definiti nuovi e diversi fattori/parti interessate.

I fattori che hanno impatto sui risultati dell'organizzazione sono:

- Fattori esterni: assetto normativo, mercato, concorrenza, l'innovazione, assetti istituzionali e riletti sull'organizzazione, contesto economico finanziario, relazioni con gli stakeholder, fornitori, requisiti del cliente situazione sociale e sanitaria nazionale (andamento pandemico e ricadute sul mercato e sulla società).
- Fattori interni: l'assetto organizzativo, adeguatezza del sistema di gestione, competenza professionalità e formazione, strategie per raggiungere gli obiettivi, conoscenza e performance proprie dell'organizzazione, capitale disponibile, risorse umane, strutture e mezzi, clima interno, comunicazione interna.

Montana S.p.A. assicura il monitoraggio dei fattori interni ed esterni relativi alla comprensione dell'organizzazione e del suo contesto attraverso:

- fonti di informazione di settore;
- aggiornamento normativo;
- andamento delle gare;
- analisi dell'efficacia della formazione;
- analisi e valutazioni politico-strategiche del Comitato Direttivo e del CdA;
- collaborazione e partnership attivate su progetti e iniziative;
- soddisfazione del cliente;
- analisi delle Non Conformità;
- relazione annuale in materia di sicurezza.

5.1.1 Identificazione delle parti interessate e dei loro bisogni

L'organizzazione è stata analizzata come un sistema che si sviluppa in relazione alle proprie parti interessate, nel rispetto rigoroso dei vincoli legislativi del territorio e dei requisiti cogenti applicabili al proprio servizio.

Le parti interessate sono i soggetti, intesi come persone singole o gruppo che possono influenzare l'attività di Montana rispetto alle prestazioni ambientali e viceversa.

Le parti interessate e le loro aspettative sono le seguenti:

PARTE INTERESSATA	DESCRIZIONE	ASPETTATIVE
Socio unico / società controllante (NEA S.p.A.)	Approva il bilancio. Nomina e revoca gli amministratori. Nomina i sindaci e il presidente del collegio sindacale e, ove previsto, il soggetto a cui è demandato il controllo contabile. Determina il compenso degli amministratori e dei sindaci. Delibera sull'azione di responsabilità contro amministratori e sindaci. Approva il regolamento assembleare. Autorizza alcune azioni di gestione e delibera sugli altri oggetti ad essa riservati dalla legge.	Corretta gestione amministrativa e contabile, gestione del bilancio, equa retribuzione del capitale, contenimento del rischio.
Consiglio d'Amministrazione	Composto da 5 membri, ha tutti i poteri per l'amministrazione e la gestione della società	Corretta gestione amministrativa e contabile da parte degli uffici

		pertinenti, gestione del bilancio.
Direttori della Società e Responsabili dei Processi	Hanno il compito di coordinare e ottimizzare le attività operative dell'azienda e vigilare affinché agli obiettivi posti dalla società corrispondano dei risultati. Hanno poteri di gestione e organizzazione dei comparti dell'azienda, e di comunicazione con l'esterno con fornitori e collaboratori.	Indicazioni strategiche aziendali chiare, budget adeguati al raggiungimento degli obiettivi.
Dipendenti/collaboratori	Costituiscono gli organi di staff come da organigramma funzionale dell'azienda. Le Risorse Umane sono anello di congiunzione tra le parti che compongono l'organizzazione per creare quello spirito di collaborazione tra le varie funzioni che è essenziale per il successo aziendale.	Stabilità del posto di lavoro, organizzazione e direzione operativa chiara e univoca, supporto al cambiamento, aumento delle competenze; clima aziendale, lavoro in sicurezza.
Clienti	Ricevono la prestazione da parte di Montana come da contratto.	Rispetto dei requisiti contrattuali e disponibilità nella gestione del servizio
Fornitori	Svolgono prestazioni professionali richieste da Montana sulla base di specifici ordini.	Chiarezza dei requisiti degli ordini, continuità del rapporto, rispetto dei tempi di pagamento
Enti e Pubbliche Amministrazione	Organismi decisionali di approvazione e controllo di tutti i progetti di Montana	Correttezza nei rapporti amministrativi, tasse e tributi, rispetto prescrizioni organizzative e tecniche, rispetto normative legali.

L'organizzazione effettua il riesame di questi requisiti in occasione delle riunioni del CdA e del riesame della direzione.

5.2 ANALISI DEL RISCHIO

L'analisi del contesto in cui opera Montana S.p.A. descritto nell'Appendice 4 al Manuale, il **m14_ Registro della normativa applicabile** e gli aspetti ambientali significativi, identificati nel modulo **m00_ Registro aspetti ambientali**, forniscono il quadro di riferimento per la valutazione del rischio, definito nel modulo **m16_ Matrice del rischio** e nell'Informazione Documentata **ID16 - Gestione del rischio**.

5.3 SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO E DEFINIZIONE DEI PROCESSI

Il sistema di gestione integrato è definito, documentato, reso attivo e mantenuto continuamente aggiornato per assicurarne l'efficacia e l'adeguatezza rispetto agli obiettivi aziendali di qualità e ambiente e la conformità rispetto alle norme UNI EN ISO 9001:2015 e UNI EN ISO 14001:2015.

I principali processi aziendali sono i seguenti:

- processo commerciale;
- processo tecnico;
- processo operativo;
- formazione;
- gestione dei fornitori e approvvigionamento;
- gestione del personale;
- gestione amministrativa e controllo;
- gestione finanza

Le modalità di pianificazione e di gestione per processi e le relative responsabilità, sono più approfonditamente descritte all'interno delle informazioni documentate.

6. LEADERSHIP-RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

6.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE

La Direzione di Montana S.p.A. opera tramite l'Amministratore Delegato, che si avvale del Comitato Direttivo quale organo di supporto consultivo per l'analisi delle prestazioni, la valutazione del contesto, dei rischi e delle opportunità e lo svolgimento del riesame del sistema di gestione

L'Amministratore Delegato assume l'impegno di gestire Montana S.p.A., avendo cura degli interessi e delle aspettative di tutte le parti interessate. Insieme al Comitato Direttivo dimostra leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione integrato attraverso:

- la tutela dell'ambiente in linea con la normativa nazionale e comunitaria e nel rispetto dei valori etici condivisi con il personale che collabora con l'azienda;
- la definizione della politica integrata e la definizione di un quadro di obiettivi compatibili con gli indirizzi strategici dell'organizzazione e con il contesto;
- la conformità dei servizi, la puntualità delle consegne e la completezza della documentazione richiesta, per la soddisfazione dei requisiti di qualità dei clienti;
- la continua crescita professionale e la cura di tutti gli aspetti di sicurezza e igiene dei luoghi di lavoro, per la soddisfazione delle esigenze dei collaboratori e dell'azienda;
- la continuità delle commesse e la correttezza nei rapporti commerciali per la soddisfazione delle esigenze dei fornitori;
- la redditività delle attività e il profitto, per la soddisfazione dell'intera struttura e della compagine societaria;
- assicura la disponibilità di risorse necessarie al mantenimento del sistema di gestione integrato.

In particolare, il Comitato Direttivo attua continuamente diverse iniziative per agevolare l'applicazione e il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente.

Le iniziative adottate per la riuscita del processo di miglioramento continuo includono:

- la condivisione con il personale di tutte le aree aziendali degli obiettivi di qualità e ambiente e di certificazione del sistema di gestione, per perseguire il coinvolgimento delle persone e la loro motivazione nell'ottenimento del risultato;
- la definizione e diffusione della politica aziendale per la qualità e l'ambiente;
- la definizione e diffusione di obiettivi aziendali di qualità e ambiente, con specifico riferimento ai processi e ai servizi;
- la comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione dell'importanza strategica della soddisfazione del cliente e del rispetto di tutti i requisiti cogenti in tema di protezione dell'ambiente e di sicurezza e igiene del lavoro;
- la misura della soddisfazione del cliente;
- l'attuazione di un sistema di auditing interno della qualità e ambiente;
- l'effettuazione di riesami da parte della direzione per verificare i risultati degli audit e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi;
- l'assegnazione di risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali per l'applicazione, il mantenimento e il miglioramento del sistema di gestione.

6.2 ORIENTAMENTO AL CLIENTE

I Clienti di Montana S.p.A. includono:

- clienti privati che assegnano con trattativa privata l'esecuzione di progetti/studi di fattibilità/consulenze specifiche o la direzione lavori;
- stazioni appaltanti pubbliche che assegnano contratti di appalto nei modi previsti dalla D.Lgs n. 163/2006 e successive modificazioni.

L'attenzione al soddisfacimento dei requisiti del Cliente è attuata in una pluralità di modi tra i quali, in modo non esaustivo, si descrivono i seguenti:

- disponibilità ad accettare visite dei clienti presso la sede e presso i cantieri;
- disponibilità di personale esperto e continuamente aggiornato in fase commerciale al fine di consigliare ed aiutare il Cliente;
- distribuzione di brochure informative;
- disponibilità di un sito internet nel quale disponibili le principali referenze aziendali;
- contatti dopo la consegna del lavoro per raccogliere le impressioni del Cliente e risolvere eventuali problematiche.

6.3 POLITICA PER LA QUALITÀ E L'AMBIENTE

L'enunciato della politica per la qualità e l'ambiente è il principale documento del sistema integrato di Montana S.p.A. ed è approvato dal vertice aziendale nella persona dell'Amministratore Delegato (AD).

Lo stesso enunciato di politica per la qualità e l'ambiente è diffuso all'interno della società e reso noto a tutto il personale.

L'efficacia della comunicazione della politica per la qualità e l'ambiente a tutto il personale è assicurata anche attraverso riunioni, sessioni di formazione e diffusione di messaggi di sostegno da parte del vertice aziendale.

L'enunciato della politica per la qualità e l'ambiente è oggetto esso stesso di riesame in occasione del riesame della direzione per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze dell'azienda e dei clienti.

L'Amministrato Delegato nel definire la Politica Aziendale per la Qualità e l'Ambiente, si assicura che:

- sia appropriata alle finalità e al contesto di Montana S.p.A.;
- contenga l'impegno al miglioramento continuo del Sistema di Gestione per la qualità e l'ambiente;
- contenga l'impegno al rispetto dei requisiti per la qualità e l'ambiente, sia legali che volontari;
- preveda un quadro strutturale per stabilire e riesaminare gli obiettivi per la qualità e l'ambiente;
- sia documentata, implementata e mantenuta attiva;
- sia comunicata e compresa all'interno della organizzazione ed a tutte le persone che lavorano sotto il controllo di Montana S.p.A.;
- sia disponibile alle terze parti interessate su semplice richiesta o comunicata nell'ambito di rapporti contrattuali;
- sia periodicamente riesaminata al fine di accertarne la continua idoneità.

6.4 RUOLI E RESPONSABILITÀ

6.4.1 Responsabilità e autorità

Il disegno della struttura organizzativa della società Montana S.p.A. e l'attribuzione delle responsabilità di pianificazione, esecuzione e controllo dei processi principali e di supporto sono presentati in Appendice 1 (Responsabilità) e in Appendice 5 (Organigramma) al Manuale.

6.4.2 Responsabile del Sistema Qualità (ISO)

L'Amministratore Delegato ha dato incarico a un componente al Responsabile del Sistema Qualità e Ambiente (ISO) di agire in quanto proprio rappresentante, per l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente.

Il Responsabile del Sistema Qualità e Ambiente (ISO), indipendentemente da altre responsabilità che gli sono attribuite nell'ambito dell'organigramma aziendale, è dotato di responsabilità e autorità per:

- assicurare che i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente siano predisposti, attuati e tenuti aggiornati;

- riferire al Comitato Direttivo sulle prestazioni del sistema di gestione rilevate attraverso il sistema degli indicatori dei processi e segnalare le opportunità di miglioramento;
- promuovere la diffusione della consapevolezza dei requisiti delle parti interessate, del cliente e di quelli cogenti all'interno dell'organizzazione di Montana S.p.A.;
- assicurare la diffusione della cultura della Qualità e dell'Ambiente tra il personale aziendale attraverso adeguata attività di informazione e formazione;
- supportare i Responsabili di processo e assicurarsi che predispongano, attuino e aggiornino i processi secondo le specifiche di qualità, di tutela ambientale.

7. PIANIFICAZIONE

7.1 AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

L'analisi e la gestione dei rischi e delle opportunità è analizzata nell'**ID16 – Gestione del rischio** e nel relativo modulo **m16_Matrice del rischio**.

7.2 OBIETTIVI PER LA QUALITÀ E PER L'AMBIENTE

In accordo con la politica, il Comitato Direttivo definisce periodicamente specifici obiettivi di miglioramento delle prestazioni mirate a:

- accrescere il grado di soddisfazione del cliente;
- migliorare l'efficienza dei processi;
- ridurre i rischi;
- prevenire l'inquinamento;
- migliorare le prestazioni.

Gli obiettivi della qualità e l'ambiente sono valutati periodicamente in sede di riesame da parte del Comitato Direttivo, coerentemente con la politica per la qualità e l'ambiente e nel rispetto dei requisiti cogenti.

Per ogni attività/processo sono definiti e gestiti specifici obiettivi che vengono monitorati attraverso indicatori misurabili; il RSQA raccoglie le informazioni necessarie per la registrazione/verifica.

Per definire gli obiettivi il Comitato Direttivo prende in considerazione:

- i rischi e le opportunità;
- il contesto dell'organizzazione e le esigenze future;
- i risultati dei riesami della direzione;
- la soddisfazione delle parti interessate;
- le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi.

Il piano degli obiettivi qualità e ambiente è riportato nel modulo **m01_ Obiettivi e piani di attuazione** in cui sono indicati:

- il responsabile dell'attuazione dell'obiettivo;
- i metodi da utilizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;

- i tempi di pianificazione, di previsione e di attuazione dell'obiettivo;
- eventuale indicatore di riferimento per l'obiettivo;
- le risorse umane aziendali da coinvolgere e le eventuali organizzazioni esterne;
- un budget in termini di spesa di riferimento e/o risorse.

Lo stato di avanzamento degli obiettivi viene discusso durante le riunioni generali del CdA e i riesami della direzione.

In aggiunta ai singoli obiettivi di miglioramento, il Comitato Direttivo ha anche stabilito i criteri di misura delle prestazioni aziendali, attraverso un sistema di indicatori dei processi indicati nel modulo **m02_ Indicatori di processo**.

7.3 PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ E L'AMBIENTE

La pianificazione è rappresentata dall'insieme delle modalità gestionali ed operative definite dal presente manuale, dalle procedure correlate e dagli altri documenti prescrittivi del RSQA.

La pianificazione assicura che eventuali cambiamenti derivanti da esigenze organizzative o normative siano condotti in modo controllato e che il Sistema sia mantenuto e aggiornato durante tali cambiamenti.

Il Comitato Direttivo si avvale del proprio RSQA per garantire che:

- la pianificazione del Sistema di Gestione tenga conto dei requisiti generali delle norme UNI EN ISO 9001:2015 e UNI EN ISO 14001:2015;
- la pianificazione sia finalizzata a conseguire gli obiettivi per la qualità e l'ambiente;
- la pianificazione consenta di tenere sotto controllo:
 - gli aspetti ambientali significativi;
 - la conformità legislativa;
 - i rischi e le opportunità.
- l'integrità del Sistema di Gestione sia conservata quando sono pianificate ed attuate modifiche al Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente.

7.4 PIANIFICAZIONE DELLE MODIFICHE

Quando l'organizzazione determina l'esigenza di modifiche al sistema di gestione, queste sono implementate, considerando:

- le finalità delle modifiche e le loro potenziali conseguenze;
- l'integrità del Sistema di Gestione;
- la disponibilità di risorse;
- l'allocazione o riallocazione delle responsabilità e autorità.

7.5 ASPETTI AMBIENTALI

Il Comitato Direttivo garantisce:

- identificazione degli aspetti ambientali collegati alle attività, prodotti e servizi svolti e che l'azienda può tenere sotto controllo o su cui può esercitare un'influenza;
- valutazione degli impatti ambientali associati, considerando la prospettiva di ciclo di vita;
- valutazione della significatività degli impatti correlati agli aspetti ambientali.

Il Comitato Direttivo assicura che siano valutati gli aspetti ambientali diretti e indiretti, in condizioni operative normali, anormali e di emergenza.

L'Informazione Documentata **ID11 – Aspetti ambientali** definisce le modalità operative utili ad individuare, valutare e tenere sotto controllo gli aspetti ambientali e gli impatti ambientali correlati alle attività svolte da Montana S.p.A. Gli aspetti ambientali significativi sono presi in considerazione per la definizione degli obiettivi ambientali e per la redazione o integrazione di apposite istruzioni documentate.

7.6 OBBLIGHI DI CONFORMITÀ E ADEMPIMENTI LEGISLATIVI

Le norme del Sistema Qualità e Ambiente e il regolamento dell'ente di certificazione sono tenuti sotto controllo dal Responsabile Qualità e Ambiente (RSQA) con il **m14_Registro normativa applicabile**; le norme di prodotto/servizio e i requisiti cogenti di carattere ambientale sono tenuti sotto controllo come definito nell'Informazione Documentata **ID10 – Conformità Legislativa**.

Nell'ambito dei prodotti e servizi erogati da Montana S.p.A., i requisiti cogenti applicabili sono riportati in un apposito Elenco della Normativa Applicabile (modulo **m14_Registro normativa applicabile**) tenuto sotto controllo dal RSQA.

8. SUPPORTO

8.1 RISORSE

Per il raggiungimento dei propri obiettivi e l'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità e l'Ambiente, il Comitato Direttivo assegna adeguate risorse per:

- attuare e tenere aggiornato il sistema integrato;
- recepire, processare e soddisfare i requisiti dei clienti, avendo cura di accrescere tale soddisfazione con azioni di miglioramento.

Le risorse messe a disposizione per l'efficacia del sistema di gestione includono:

- le risorse finanziarie;
- le risorse umane;
- le infrastrutture (che includono gli uffici, gli strumenti di misura, il sistema informativo aziendale, la rete informatica, i pc, i dispositivi di back-up, gli archivi cartacei e informatici, ecc.);
- l'ambiente di lavoro.

8.1.1 Risorse umane

Il Comitato Direttivo ha definito le competenze necessarie per il personale che svolge attività che può avere impatto sulla qualità del servizio e sugli aspetti ambientali individuati.

In particolare i requisiti di istruzione, addestramento ed esperienza per la qualifica interna del personale che effettua audit interni del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente sono:

- istruzione: almeno diploma di scuola media superiore;
- addestramento: formazione sulle norme UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e sugli audit interni;
- esperienza: affiancamento durante un ciclo completo di verifiche ispettive interne.

8.1.2 Infrastrutture

Il Comitato Direttivo mette a disposizione apposite infrastrutture per l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione e per l'ottenimento della conformità dei prodotti.

Tali infrastrutture vengono mantenute in efficienza con modalità definite in apposite procedure e/o programmi di manutenzione coerenti con le prescrizioni di uso e manutenzione fornite dai fabbricanti (quando disponibili). In particolare le infrastrutture che hanno impatto sulla conformità dei servizi erogati (pc, rete informatica, ecc.) sono opportunamente gestite perché possano essere perfettamente rispondenti alle necessità operative dell'azienda.

È compito dell'Office Manager verificare periodicamente lo stato di manutenzione degli edifici di competenza e:

- richiedere tempestivamente in forma scritta la riparazione di guasti;
- segnalare al Comitato Direttivo eventuali necessità di miglioramento strutturale degli ambienti di lavoro.

È compito di tutto il personale segnalare al Responsabile IT eventuali malfunzionamenti. Tali funzioni procederanno a:

- richiedere il ripristino del servizio;
- aprire eventuali Non Conformità;
- sottoporre al Comitato Direttivo soluzioni nel caso in cui siano necessari interventi migliorativi strutturali.

Gli aspetti ambientali relativi all'organizzazione e alle attività svolte sono trattati nel documento di Analisi Ambientale Iniziale. Si rimanda a tale documento per la valutazione di tali aspetti.

8.1.3 Ambiente di lavoro

Gli uffici rispettano le prescrizioni di Legge relative alla salubrità ed igiene dei locali.

Il controllo sull'ambiente di lavoro, come richiesto dal D.Lgs n°81/08, è assicurato dalla funzione "Responsabile della Sicurezza (RSPP)". La Direzione Lavori (DL) e il Responsabile di Cantiere si occupano del controllo sull'ambiente di lavoro in cantiere.

8.1.4 Risorse per il monitoraggio e la misurazione

Responsabilità e modalità di tenuta sotto controllo delle apparecchiature di misurazione e controllo sono descritti nell'Informazione Documentata **ID07 - Strumenti e attrezzature**.

8.1.5 Conoscenza organizzativa

Montana S.p.A. ha definito le conoscenze necessarie per conseguire la conformità dei servizi e prodotti erogati per l'efficace funzionamento del SGQA e per garantire il rispetto dei requisiti del cliente e il rispetto dei regolamenti e della normativa cogente.

Le conoscenze sono custodite e rese disponibili nella misura in cui sono utili.

In previsione di sviluppi ed evoluzione del contesto dell'organizzazione, Montana S.p.A. considera le conoscenze esistenti e determina il modo di acquisire conoscenze supplementari necessarie.

Per acquisire conoscenze supplementari, l'organizzazione si basa su risorse interne attraverso:

- esperienza maturata;
- la condivisione del patrimonio intellettuale, dell'esperienza e della conoscenza;
- i miglioramenti nei processi e nei servizi;

o su risorse esterne attraverso:

- il ricorso a fonti esterne (tecnici esperti esterni, partecipazione a convegni e conferenze, l'attivazione di consulenze specialistiche);
- la raccolta di informazioni e dati da clienti e fornitori.

8.2 COMPETENZA, CONSAPEVOLEZZA E FORMAZIONE

Al fine di garantire la soddisfazione dei clienti ed il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, ogni responsabile mantiene attivo un processo di coinvolgimento e formazione di tutto il suo personale. Tale processo è basato sulla valutazione annuale da parte di ogni Responsabile dei fabbisogni di formazione dei rispettivi collaboratori in relazione alle attività che gli stessi svolgono in condizioni lavorative normali e rispetto agli obiettivi di miglioramento che li coinvolgono (**ID03-Formazione**).

Il Responsabile della Formazione interPELLa annualmente i Responsabili Tecnico Operativi (RTO), i Responsabili Commerciali di Business Unit (RCOM) e il Direttore Tecnico per conoscere il fabbisogno di attività formative del personale aziendale. In funzione delle indicazioni raccolte,

il RF predispone il piano di formazione (**m05_Piano di formazione**) in cui, per ciascun argomento da approfondire, sono indicati:

- il personale coinvolto nelle attività formative;
- l'attività formativa prevista;
- l'aggiornamento della matrice delle competenze (matrice delle skills).

L'avanzamento dei programmi di formazione è tenuto sotto controllo dal RF ed è oggetto del riesame periodico del Sistema di Gestione Integrato da parte del Comitato Direttivo.

L'efficacia delle attività di formazione è valutata:

- per mezzo degli audit interni;
- in fase di valutazione dei fabbisogni di formazione svolta ogni anno, da parte dei responsabili;
- durante il riesame del Sistema Qualità e Ambiente.

Il documento relativo alle competenze del personale interno (**m05_Piano Formazione**) è compilato dalla risorsa stessa e dal suo responsabile diretto; il RF si occupa di monitorare che tutti i moduli nominativi vengano compilati e tenuti aggiornati.

Tutti i documenti relativi al grado di istruzione, addestramento e esperienza del personale sono archiviati secondo le vigenti normative in merito alla privacy dal Responsabile della Formazione. L'aggiornamento dei curriculum è di competenza dei singoli dipendenti, che hanno il compito di mantenerli costantemente aggiornati in base alle proprie competenze acquisite.

L'archivio delle registrazioni relative ai collaboratori di Montana S.p.A. è organizzato e tenuto sotto controllo dall'Amministrazione nel rispetto delle prescrizioni legislative in tema di tutela dei dati personali e sensibili.

L'archiviazione delle registrazioni della qualità e dell'ambiente riferite alle attività formative e alle qualifiche del personale è soggetta ai requisiti dell'Informazione Documentata **ID03 - Formazione**.

8.3 COMUNICAZIONE

8.3.1 Comunicazione interna

Il controllo del processo di comunicazione interna include la pianificazione e l'effettuazione di:

- riunioni interne periodiche;
- comunicazioni interne in forma di circolari mediante posta elettronica;
- riunioni con clienti e fornitori.
- comunicazioni-memo attraverso il software Progeta, nella sezione note&doc.

Le modalità di controllo del processo di comunicazione sono oggetto delle procedure **ID05 – Gestione Commessa**, **ID01 – Riesame della Direzione** e **ID03 – Formazione**.

8.4 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Le informazioni documentate richieste dalle Norme e ritenute necessarie dall'Organizzazione sono costituite da:

- Politica per la Qualità e l'Ambiente e gli obiettivi prestazionali, inclusi quelli di qualità del servizio;
- Manuale Integrato;
- procedure e documenti di supporto in cui vengono descritte le modalità operative di gestione dei processi aziendali, di pianificazione, l'operatività e il controllo del Sistema di Gestione Integrato, i documenti e le registrazioni;
- documenti di registrazione cui vengono registrati i dati risultanti dall'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità e dalle verifiche eseguite sui prodotti/servizi forniti dall'organizzazione.

Il controllo della documentazione e delle registrazioni è oggetto di un'Informazione Documentata **ID02 - Gestione documenti e registrazioni**. La trasmissione dei documenti nonché la lista di distribuzione avviene tramite notifica alle persone interessate/coinvolute di una nota da Progetta riportante data, oggetto della modifica e numero revisione.

8.4.1 *Manuale integrato*

Il Manuale Integrato Qualità e Ambiente è il documento del sistema di gestione di contenuto più generale.

Nel Manuale sono definiti:

- lo scopo e il campo di applicazione del sistema di gestione integrato;
- il profilo dell'organizzazione di Montana S.p.A.;
- la Politica per la Qualità e Ambiente;
- descrizione dei processi aziendali che rientrano nel campo di applicazione del sistema di gestione e le loro interazioni;
- i riferimenti alle istruzioni documentate predisposte.

La stesura, la gestione e l'aggiornamento del Manuale sono di competenza del Responsabile Sistema integrato Qualità e Ambiente.

Il Comitato Direttivo ha la responsabilità della sua approvazione e la responsabilità dell'efficacia del Sistema di Gestione e di diffonderne i contenuti presso tutti i collaboratori, nell'ottica del continuo mantenimento e miglioramento.

8.4.2 *Tenuta sotto controllo delle informazioni*

Il termine "informazione" è utilizzato per indicare qualsiasi forma o mezzo di supporto informativo, quindi include oltre ai supporti cartacei tradizionali anche i supporti ottici e magnetici e i CD-Rom.

Montana S.p.A. ha predisposto un'Informazione documentata **ID02 - Gestione documenti e registrazioni** che stabilisce le modalità e le responsabilità per la gestione delle informazioni del SQA e delle attività operative, la loro archiviazione e conservazione.

Tale Informazione Documentata stabilisce modalità e responsabilità per assicurare:

- l'approvazione dei documenti, che implica l'autorizzazione alla distribuzione ai destinatari che devono farne uso;

- la durata di conservazione e il metodo di identificazione delle registrazioni di sistema;
- l'identificazione delle modifiche apportate ai documenti e dell'indice di revisione corrispondente;
- la revisione, l'aggiornamento e la nuova approvazione dei documenti aggiornati;
- la distribuzione controllata dei documenti in edizione aggiornata presso gli utilizzatori;
- la leggibilità nel tempo dei contenuti dei documenti e dei riferimenti di identificazione;
- il controllo dei documenti di origine esterna che includono i documenti normativi, i regolamenti dell'ente di certificazione, i documenti tecnici di commessa forniti da clienti, ecc.;
- l'eliminazione dei documenti superati, o comunque la loro identificazione come "superati" qualora sia necessario conservarne copia presso le postazioni di lavoro, o gli archivi aziendali.

Le Informazioni Documentate sono conservate per dimostrare il conseguimento dei livelli di qualità previsti e l'efficacia del SQA attuato.

Le Informazioni Documentate sono rese accessibili ai valutatori di terze parti indipendenti.

9. ATTIVITÀ OPERATIVE

9.1 PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO

I processi per la realizzazione del prodotto/servizio sono descritti:

- nel presente Manuale;
- attraverso specifiche procedure e istruzioni documentate;
- attraverso norme e documentazione tecnica;
- attraverso i progetti e gli studi che definiscono le attività di Montana S.p.A.

La pianificazione preliminare di ciascuna commessa è realizzata in sede di offerta attraverso la compilazione del preventivo costi/ricavi in Progeta. In particolare vengono definiti fasi e tempi, risorse e responsabilità; in tale riunione, vengono anche valutate eventuali necessità di approvvigionamenti esterni: strumenti e attrezzature e/o da prestazioni di fornitori/consulenti.

Nella pianificazione del prodotto/servizio sono definiti:

- gli obiettivi da raggiungere;
- processi, documenti e risorse specialistiche necessarie;
- i documenti e le registrazioni necessarie a fornire evidenza che i processi realizzativi ed i prodotti risultanti soddisfino i requisiti richiesti.

9.2 REQUISITI PER I PRODOTTI E SERVIZI

9.2.1 *Comunicazione con il Cliente*

Per gestire la comunicazione con il Cliente, Montana S.p.A. mette a disposizione:

- personale con adeguate competenze per gestire le eventuali richieste di chiarimenti su prodotti e servizi;
- il sito internet, con la pubblicazione online delle principali referenze aziendali;
- personale tecnico
- fornisce indicazioni e suggerimenti su richiesta dei Clienti.

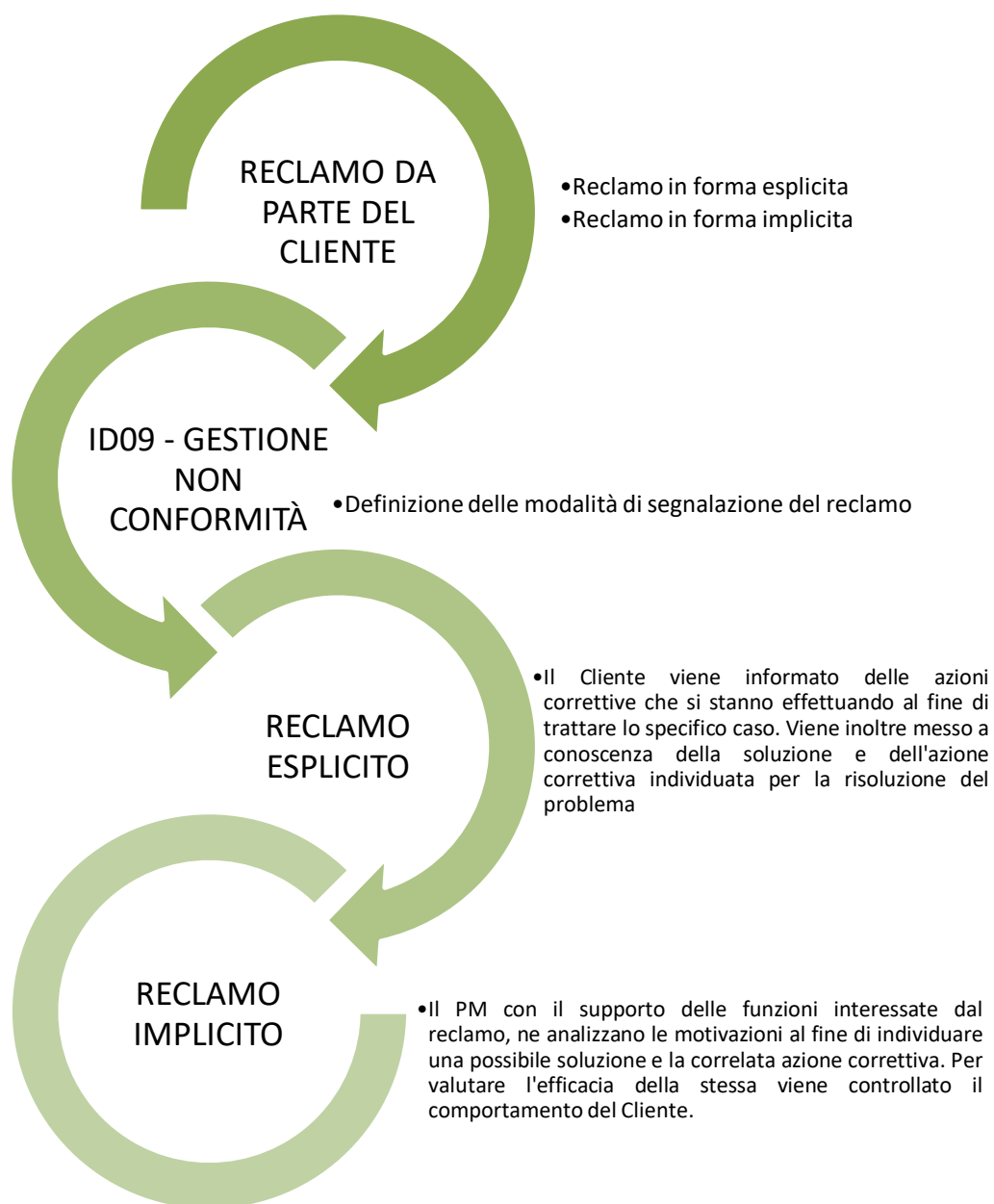
Il processo di comunicazione con il Cliente è tenuto sotto controllo per garantire che:

- le informazioni tecniche riguardanti il servizio siano rese note al cliente in forma scritta e comunque nel rispetto dei requisiti cogenti applicabili;
- le modifiche contrattuali richieste dal Cliente dopo la stipula del contratto, o le eventuali deroghe richieste da Montana S.p.A., siano definite e documentate prima di essere rese operative;
- le informazioni di ritorno dal Cliente siano prontamente recepite e i reclami siano prontamente risolti.

Nell'ambito del processo di comunicazione con il Cliente è attivo inoltre il Comitato Direttivo, con l'obiettivo di gestire il processo di marketing e la comunicazione esterna.

Gli eventuali reclami del Cliente sono discussi in sede di riesame della Direzione.

La gestione dei reclami è attuata come descritto nel flusso di seguito riportato.



9.2.2 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto

Il mercato di riferimento di Montana S.p.A. è dato dal settore privato e dal settore pubblico.

I requisiti relativi al prodotto/ servizi da svolgere, nel caso di un committente pubblico, sono di solito già contenuti all'interno dei bandi di gara, tipicamente nei capitolati speciali di appalto.

La determinazione dei requisiti relativi al prodotto/servizio da parte di privati, è attuata in Montana S.p.A. tramite la definizione di offerte specifiche volte a determinare:

- i requisiti specificati dai Clienti, compresi quelli relativi alle attività di consegna e successive alla consegna;
- i requisiti non stabiliti dal Cliente, ma che sono necessari per l'esecuzione delle attività;
- i requisiti cogenti applicabili (il quali possono anche essere requisiti legali, oltre che contrattuali) con particolare riferimento ai requisiti relativi alla SSL ed all'Ambiente;
- altri requisiti che siano ritenuti necessari da Montana S.p.A.

Nel caso invece di clienti privati, Montana S.p.A. può anche supportare il Cliente tramite personale altamente specializzato nella definizione dei requisiti stessi rispetto ai quali poi formulare l'offerta.

Il processo commerciale è presentato nell'Informazione Documentata: **ID04 - Gestione Offerta Commerciale**.

9.2.3 *Riesame dei requisiti relativi al prodotto*

Prima dell'emissione di un'offerta o dell'accettazione di un ordine, i Responsabili Commerciali di Business Unit (RCOM), con la collaborazione eventuale del Direttore Commerciale, effettuano le necessarie valutazioni affinché:

- i requisiti delle attività da erogare siano per quanto possibile definiti e documentati;
- siano risolte le eventuali divergenze fra i requisiti del cliente e quelli dell'offerta di Montana S.p.A.;
- sia verificata la fattibilità dei requisiti concordati con il cliente, anche nel rispetto dei tempi di esecuzione e di redditività per la Società.

L'Informazione Documentata **ID04 – Gestione Offerta Commerciale** fornisce anche i requisiti di registrazione delle attività di riesame e delle conseguenti azioni.

9.3 PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTI E SERVIZI

9.3.1 *Generalità*

Montana S.p.A. gestisce e coordina le attività di progettazione e sviluppo di progetti nei campi dei rifiuti e dell'industria, delle bonifiche e discariche, dell'energia e del territorio e real estate.

Parte della progettazione può venire affidata a consulenti esterni ma è sempre verificata da personale interno competente prima di essere inserita nel progetto generale e comunque prima della trasmissione al Cliente.

Montana S.p.A. assicura quindi che il processo avvenga in condizioni controllate, attraverso:

- attenta valutazione e conseguente qualificazione del/dei soggetti affidatari (tramite referenze, di progetti simili già svolti per l'Organizzazione stessa e/o altri committenti, ecc);
- puntuale definizione contrattuale di ogni aspetto delle attività affidate;
- verifica/approvazione dei documenti/disegni da parte di Montana S.p.A.

9.3.2 Pianificazione della progettazione e sviluppo

Il Project Manager (PM), dopo essere stato nominato, provvede a organizzare una prima riunione di avvio attività e eventuali successive riunioni di avanzamento.

La pianificazione della progettazione si inserisce all'interno del processo generale di progettazione oggetto dell'Informazione Documentata: **ID05 – Gestione Commessa**.

9.3.3 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo

Prima di iniziare le attività di progettazione sono definiti in un riesame iniziale gli elementi in Ingresso alla progettazione. Questi includono:

- i requisiti funzionali e prestazionali delle opere oggetto della progettazione;
- i requisiti cogenti applicabili con particolare riferimento ai requisiti ambientali e della SSL;
- le informazioni acquisite in occasione di attività similari;
- altri requisiti ritenuti essenziali per la qualità della progettazione e dello sviluppo delle attività;
- analisi dell'applicazione delle BAT di settore per la riduzione degli aspetti ambientali di progetto;
- le prescrizioni applicabili sia a livello normativo che di altro tipo (ad esempio contrattuali).

I dati di input tipici utilizzati provengono dalla seguente documentazione:

- contratto di appalto;
- verbali di riunione con la committenza;
- corrispondenza scambiata (email, fax, ecc.) con la committenza.

9.3.4 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo

Gli elementi in uscita dalla progettazione devono essere adeguati a consentire la realizzazione di quanto concordato con il Cliente.

Generalmente, gli elementi in uscita dalle attività di progettazione possono essere riassunti nei seguenti punti:

- relazioni tecniche;
- elaborati grafici;

- capitolati;
- computi metrici;
- studi.

Gli output sono dati da file elettronici e stampe. I documenti prodotti sono archiviati a cura del PM sul server aziendali. Essi sono opportunamente identificati in relazione alla commessa ed allo stato di revisione.

I criteri di identificazione e di controllo degli elaborati della progettazione sono stabiliti nelle procedure **ID02 – Gestione documenti e registrazioni** e **ID05 – Gestione Commessa**.

9.3.5 Modifiche della progettazione e sviluppo

Le modifiche che possono presentarsi durante lo svolgersi dell'attività sono legate principalmente a:

- richieste specifiche del Cliente o della Direzione Lavori; richieste legate ad aspetti
- ambientali e/o di sicurezza e salute del lavoro;
- modifiche legislative
- perfezionamento tecnico;
- reclami ed osservazioni dei clienti;
- altro.

Tutte le richieste di modifica della progettazione devono essere registrate con una nota in Progeta nella sezione Note&doc o comunque la richiesta di modifica deve essere archiviata nella cartella di commessa in modo da garantirne la tracciabilità.

Il responsabile dell'accettazione della modifica è il PM di riferimento.

In particolare, il PM assicura che sia tenuto sotto controllo l'impatto delle modifiche su tutti gli elaborati del progetto.

Il PM deve riportare in Progeta durante le riunioni di avanzamento e comunque a seguito di incontri con il cliente, le modifiche che si rendono necessario al progetto.

Le richieste di modifica che hanno impatto sul progetto, devono essere riesaminate e verificate, prima della loro approvazione.

9.3.6 Riesame della progettazione e sviluppo

Il riesame della progettazione implica la valutazione dei risultati della progettazione stessa, anche attraverso il coinvolgimento eventuale di diverse competenze specialistiche.

Il controllo della progettazione prevede che siano condotti riesami formali e documentati della progettazione almeno nelle seguenti fasi:

- riesame dei requisiti di base all'atto dell'avvio della progettazione;
- riesame degli elaborati di progetto, procedendo con un'analisi di dettaglio degli stessi prima della consegna effettiva.

Al riesame partecipano, a seconda dello stato di avanzamento, tutte le funzioni aziendali interessate alla fase di progettazione. Nelle attività di riesame possono essere coinvolti anche rappresentanti della committenza.

I riesami sono eseguiti almeno con riferimento ai dati e requisiti di base, al termine delle attività di pianificazione ed al termine della emissione degli elaborati.

Ulteriori riesami possono essere decisi dai PM in corrispondenza di particolari criticità della progettazione che dovessero essere riscontrate.

Tipiche evidenze della esecuzione dei riesami sono date da:

- email scambiate;
- verbali di riunione.

Il riesame deve comprendere:

- la valutazione della capacità dei risultati della progettazione di ottemperare ai requisiti specificati dal cliente, o decisi da Montana S.p.A.;
- l'individuazione di eventuali problemi;
- i provvedimenti correttivi da adottare.

Al termine delle attività di riesame, deve scaturire la decisione di approvare gli elaborati di progetto per gli aspetti trattati, oppure di provvedere alla loro modifica.

9.3.7 Verifica della progettazione

La verifica della progettazione è un'attività essenzialmente tecnica di controllo della compatibilità fra la progettazione e gli elementi in ingresso, inclusi i requisiti cogenti e i metodi di calcolo.

Al termine di ciascuna verifica deve scaturire la decisione di approvare gli elaborati di progetto per gli aspetti trattati, oppure di provvedere alla loro modifica.

Le verifiche vengono registrate in Progeta nella sezione Comunicazione e memo come riunioni avanzamento attività.

9.3.8 Validazione della progettazione e sviluppo

La validazione della progettazione assicura che il prodotto risultante dalla progettazione sia in grado di soddisfare i requisiti per l'applicazione definita e si ottiene sulla base del riscontro oggettivo della rispondenza dell'opera, alla destinazione d'uso per cui è stato progettato.

La validazione della progettazione è da ritenersi effettiva nel momento in cui sono soddisfatti i seguenti requisiti:

- tutte le attività di verifica e di riesame della progettazione pianificate sono state espletate con esito positivo;
- le opere siano state realizzate secondo il progetto;

- non ci siano stati ritorni da parte del Cliente tali da costringere il rifacimento della progettazione e/o della produzione a causa di mancati raggiungimenti dei requisiti che fossero stati in precedenza concordati.

Evidenze oggettive di effettuazione della validazione del prodotto/servizio sono:

- continuità di rapporti con il committente dopo la consegna del prodotto/l'espletazione del servizio per la stessa attività o per attività similari;
- il rilascio del provvedimento autorizzatorio finale;
- il pagamento finale.

La applicabilità dei diversi livelli di validazione è prevista in funzione della tipologia di progetto e del contratto tra Montana S.p.A. e il cliente.

9.4 CONTROLLO DEI PROCESSI, PRODOTTI E SERVIZI FORNITI DALL'ESTERNO

9.4.1 *Processo di approvvigionamento*

Montana S.p.A. assicura che i prodotti/servizi di cui si approvvigiona siano conformi ai requisiti della fornitura richiesta e in modo particolare ai requisiti relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro e ai requisiti di tutela verso l'ambiente.

Poiché i materiali, i componenti e i servizi acquistati influenzano in modo diretto la qualità del servizio fornito, l'approvvigionamento è condotto da Montana S.p.A. in modo da garantire livelli qualitativi e ambientali adeguati ai servizi offerti.

Montana S.p.A. valuta e seleziona i propri fornitori in base alla loro capacità di fornire prodotti/servizi conformi alle esigenze aziendali, alle esigenze del Cliente e ai requisiti di sicurezza e di tutela ambientale.

L'Informazione Documentata **ID06 – Approvvigionamento** definisce le modalità con cui gestire le attività legate agli approvvigionamenti dei fornitori.

Per poter essere inseriti nell'albo dei fornitori qualificati, ogni potenziale nuovo fornitore individuato deve sottoporsi all'iter di qualifica. Il processo di qualifica è indispensabile al fine di valutare l'eventuale idoneità a rispettare i requisiti definiti dai criteri di Qualità e Ambiente di Montana S.p.A. La valutazione dei fornitori è in capo ai PM.

I criteri per la qualifica e valutazione dei fornitori sono descritti nell'Informazione Documentata **ID06 – Approvvigionamento**.

Ogni fornitore che viene identificato come qualificato è inserito nel **m19_Albo fornitori**.

I fornitori sono sottoposti a valutazione sull'andamento qualitativo delle consegne, dei prodotti non conformi o dei servizi erogati in base al quale si individuano le eventuali necessità di rivalutazione o di ricerca di fornitori alternativi.

La valutazione dei fornitori viene effettuata alla chiusura della commessa da parte del PM. La valutazione è effettuata sulla base di criteri descritti nella **ID06 - Approvvigionamento**.

La documentazione relativa alla qualificazione dei fornitori viene registrata e conservata a cura del Responsabile dei Fornitori.

9.4.2 Informazioni per l'approvvigionamento

La scelta dell'utilizzo di un fornitore avviene in funzione delle specifiche competenze che si richiedono. La scelta deve ricadere nell'ambito dei fornitori qualificati e sulla base di richieste di offerta o listini.

I prodotti e i servizi critici per il cui approvvigionamento si applica l'Informazione Documentata **ID06 - Approvvigionamento** includono:

- consulenza (progettazione specialistica, elaborazione studi e consulenza specialistica, ecc.);
- analisi chimiche, chimico-fisiche, ecc.;
- indagini di caratterizzazione suolo e acque di falda;
- analisi e indagini geotecniche;
- indagini e valutazioni acustiche;
- indagini archeologiche;
- verifiche elettriche;
- rilievi di componenti biologiche, quali flora e fauna;
- rilievi topografici e altri vari (es. mezzi d'opera per realizzazione di trincee).

L'ordine di acquisto viene formalizzato dall'Amministrazione sulla base di una documentazione, dove sono riportati tutti i dati necessari al fine di garantire la massima chiarezza.

9.4.3 Verifica dei prodotti approvvigionati

Il controllo sui materiali e servizi acquisiti è definito di volta in volta a seconda della tipologia dell'approvvigionamento.

I prodotti normalmente approvvigionati e utilizzati nelle attività giornaliere (es. strumentazione informatica, cancelleria, dotazioni di sicurezza personali ecc.) non incidono significativamente sull'erogazione dei servizi da parte di Montana S.p.A.

I prodotti che possono eventualmente risultare di potenziale criticità sono le attrezzature e le strumentazioni utilizzate in specifiche attività di campo, quali rilievi geologici ecc., che tuttavia non sono soggetti a particolari interventi di manutenzione.

I controlli sui servizi svolti da fornitori e consulenti a Montana S.p.A. comprendono:

- lettera d'incarico che comprende tutte le specifiche di lavoro;
- verifiche in itinere da parte del PM dell'attività svolta dal fornitore.

9.5 PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEL SERVIZIO

9.5.1 *Controllo della produzione e dell'erogazione del servizio*

L'attività svolta da Montana S.p.A. viene tenuta sotto controllo in diverse modalità. Di seguito viene riportato il modus operandi suddiviso nelle diverse categorie, riferite ai servizi erogati.

Studi e consulenze di varia natura:

- Controllo economico: effettuato tramite il software Progeta, nella componente relativa alla valutazione dei costi della commessa.
- Controllo fornitori/consulenti: effettuata tramite le indicazioni riportate nell'Informazione Documentata specifica **ID06 - Approvvigionamento**.
 - Per i fornitori si eseguono controlli in fase di qualifica e verifica.
 - Per i consulenti si redige una lettera d'incarico che comprenda tutte le specifiche inerenti al lavoro e si eseguono verifiche sia in itinere che finali, a cura del PM.
- Controllo tempi e conformità requisiti cliente: durante una riunione di inizio attività si definisce l'organizzazione della commessa e il suo piano temporale, al fine di definirne le fasi, i tempi e le responsabilità riportandoli nel preventivo inserito nel software Progeta. Si svolgono inoltre riunioni di avanzamento per valutare eventuali sensibili scostamenti dei costi e/o consuntivi da quelli fissati nel budget ed eventuali esigenze critiche o insoddisfazioni, sia verbali sia scritte, manifestate dal Cliente. Si esegue anche un controllo avanzamento lavori, dei tempi programmati e dei contenuti.

Indagini ambientali, Direzione Lavori:

- Controllo economico: effettuato mediante il software Progeta relativo alla valutazione dei costi della commessa.
- Controllo/consulenti: effettuata tramite le indicazioni riportate nell'Informazione Documentata **ID06 – Approvvigionamento**.
 - Per i fornitori si eseguono controlli in fase di qualifica e verifica.
 - Per i consulenti si redige una lettera d'incarico che comprenda tutte le specifiche inerenti al lavoro e si eseguono verifiche sia in itinere che finali, a cura del PM.
- Controllo tempi e conformità requisiti cliente: effettuate tramite controllo delle disposizioni legislative cogenti e istruzioni documentate.
- Controllo aspetti Ambientali: effettuate tramite controllo delle disposizioni legislative cogenti e istruzioni documentate.
- Durante una riunione di inizio attività si definisce l'organizzazione della commessa ed il suo piano temporale che definisce le fasi, i tempi e le responsabilità riportandoli nel preventivo Progeta. Si svolgono anche riunioni di avanzamento per valutare eventuali sensibili scostamenti dei costi e/o consuntivi da quelli fissati nel budget ed eventuali esigenze critiche o insoddisfazioni, sia verbali sia scritte, manifestate dal Cliente. Si esegue anche un controllo avanzamento lavori, dei tempi programmati e dei contenuti.

Progettazione:

- Controllo economico: effettuato mediante il software Progeta relativo alla valutazione dei costi della commessa.
- Controllo fornitori/consulenti: effettuata tramite le indicazioni riportate nell'Informazione Documentata **ID06 – Approvvigionamento**.
 - Per i fornitori si eseguono controlli in fase di qualifica e verifica.
 - Per i consulenti si redige una lettera d'incarico che comprenda tutte le specifiche inerenti al lavoro e si eseguono verifiche sia in itinere che finali, a cura del PM.
- Controllo tempi e conformità requisiti cliente: effettuate tramite controllo delle disposizioni legislative cogenti.

Attività di consulenza/forniture affidate all'esterno (studi, indagini, parti di progettazione, direzione lavori, realizzazione impianti e bonifiche, ecc.)

- Controllo economico: effettuato mediante il software Progeta relativo alla valutazione dei costi della commessa.
- Controllo tempi e conformità requisiti Cliente: si sceglie un consulente selezionato e/o qualificato secondo quanto definito nell'Informazione Documentata **ID06 - Approvvigionamento** e si redige una lettera d'incarico contenente le specifiche dettagliate.

Successivamente si eseguono controlli intermedi a carico del PM direttamente o sulla base di verbali/memo per l'andamento dei tempi e delle attività in conformità ai requisiti del cliente.

Infine si eseguono controlli finali come la lettura dei documenti prodotti da parte di personale interno competente oppure la verifica da parte del PM dei tempi e della conformità dei requisiti specificati dal cliente. Segue la verifica e approvazione da parte del PM e la valutazione della fornitura esterna.

Controllo operativo

Il controllo operativo delle attività viene raggiunto attraverso la definizione di precise responsabilità ed il rispetto di procedure e istruzioni documentate. Montana S.p.A. ha identificato e monitora:

- rischi ed i pericoli cui sono sottoposti i lavoratori attraverso la redazione e l'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi;
- gli aspetti e gli impatti ambientali delle proprie attività, prodotti o servizi attraverso la redazione e l'aggiornamento dell'Analisi Ambientale Iniziale (AAI).

È stata elaborata per le attività che possono incidere sulle prestazioni ambientali dell'azienda, l'Informazione Documentata **ID17 – Procedura DL e Cantieri**.

9.5.2 Identificazione e rintracciabilità

Le modalità di identificazione e rintracciabilità sono definite nell'Informazione Documentata **ID02 – Gestione Documenti e Registrazioni**.

Ogni servizio/commissa è identificato da un codice commessa di Progeta e una codifica che permette di risalire ai documenti contrattuali, alle registrazioni e ogni altra informazione utile relativa alla commessa in oggetto.

Per la descrizione del processo di identificazione e rintracciabilità dei documenti di offerta si rinvia all'Informazione Documentata **ID04 - Gestione Offerta Commerciale**

Per la descrizione del processo di identificazione e rintracciabilità dei documenti di commessa si rinvia all'Informazione Documentata **ID05 - Gestione Commessa**.

9.5.3 Proprietà del cliente o fornitore esterno

Alcune attività di Montana S.p.A. necessitano, per essere svolte, di documenti di proprietà del cliente (autorizzazioni, progetti, relazioni tecniche, ecc.) o di fornitori esterni, oppure le stesse si svolgono in luoghi di proprietà del cliente o di terzi.

I documenti vengono conservati nel rispetto di quanto indicato dalla normativa della privacy vigente e nel caso rappresentino unica copia esistente e il cliente lo richieda, Montana S.p.A. si preoccupa di farne copia ed eventualmente trasmetterla al Cliente. Al cliente/fornitore viene garantita riservatezza sui contenuti. Nel caso si verificassero perdite di documenti o parti di questi il cliente/fornitore ne viene informato. Per quanto riguarda le altre proprietà vengono verificati le necessità di permessi o di presenza di beni da salvaguardare da parte del cliente con eventuale registrazione (es. mediante verbale di sopralluogo e/o di verifica dei sottoservizi). Il trattamento dei dati è in ogni caso effettuato ai sensi del GDPR (D.Lgs. n.196 del 30/06/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali").

9.5.4 Conservazione del prodotto

Montana S.p.A. garantisce una corretta conservazione e archiviazione della documentazione relativa alle commesse.

La conservazione del materiale su file è garantita da due adeguati sistemi di back-up, che avvengono con le seguenti tempistiche:

- backup giornaliero;
- backup settimanale.

Relativamente a tali aspetti si rimanda alle istruzioni documentate:

- **ID02 – Gestione documenti e registrazioni;**
- **ID07 – Strumenti e attrezzature.**

9.5.5 Attività post consegna

Alla consegna, il cliente è responsabile dei controlli. Si potrebbe verificare che il cliente si riservi di accettare in deroga o decida di rifiutare il prodotto.

Montana S.p.A. è responsabile dell'assistenza per tutto quello che riguarda i problemi di non conformità.

Le azioni di non conformità, reclami o accettazione in deroga vengono opportunamente registrare, trattate e archiviate.

9.5.6 Controllo delle modifiche

Le modifiche dei prodotti/servizi erogati sono riesaminate e tenute sotto controllo al fine di assicurare la conformità del prodotto ai requisiti specificati.

Le modifiche da apportare/apportate al servizio/prodotto da fornire al cliente sono registrate con una nota in Progeta da parte del PM durante le riunioni di avanzamento della commessa.

9.6 RILASCIO DI PRODOTTI E SERVIZI

Il prodotto/servizio viene rilasciato al cliente sotto approvazione finale del Direttore Tecnico, il quale dopo aver accertato la conformità di tutta la documentazione spettante la commessa emette la firma in calce per approvazione.

9.7 CONTROLLO DEGLI OUTPUT NON CONFORMI

Montana S.p.A. identifica e tiene sotto controllo gli output non conformi al fine di evitare indesiderati utilizzi o consegne al cliente.

Sono intraprese opportune azioni correttive in base alla natura della non conformità. Ciò vale anche per le non conformità individuate dopo il rilascio o l'erogazione dei servizi.

Il PM è responsabile della gestione non conformità in collaborazione con il DT, anche per le non conformità riscontrate post consegna.

Ogni prodotto/servizio non conforme è analizzato dal PM con la collaborazione di altre funzioni interne all'azienda secondo le loro competenze, per valutare le cause della non conformità.

La modalità di gestione delle non conformità è dettagliata nell'Informazione Documentata **ID09 - Gestione NC**. Le evidenze della gestione sono contenute in apposite informazioni documentate e adeguatamente conservate.

In seguito alla valutazione della non conformità si definiscono, da parte del PM, gli interventi immediati da attuare per risolverla e minimizzarne l'impatto sul cliente e sull'ambiente.

La non conformità è in genere segnalata dal PM (o da chi chiunque la riscontrasse nella gestione della commessa/forniture) al Team ISO tramite l'account iso@montanambiente.com che provvederà alla registrazione nel registro non conformità.

9.8 PREPARAZIONE E RISPOSTA ALLE EMERGENZE

La gestione delle emergenze che possono verificarsi in Montana S.p.A. è definita nel Documento di Valutazione dei Rischi. Il documento ha lo scopo di stabilire le modalità operative per rispondere alle situazioni di emergenza e per prevenire e attenuare l'impatto ambientale che ne può conseguire.

Tutte le emergenze ambientali accadute devono essere registrate da RA sul registro delle non conformità. Il RSQA valuta sia le misure di intervento immediate messe in atto in occasione dell'emergenza ambientale sia l'entità del danno ambientale, definendo le eventuali misure da adottare.

Gli eventi di emergenza avvenuti e le azioni messe in atto per limitare i danni ambientali ed evitarne il ripetersi, sono valutati in occasione del Riesame del Sistema di Gestione Qualità e Ambiente, riportando le osservazioni in merito all'efficacia degli interventi adottati e la capacità della documentazione predisposta a rispondere alle emergenze avvenute e decidendo su eventuali modifiche necessarie.

La gestione delle emergenze di cantiere è di volta in volta definita all'interno dei documenti richiesti dalla normativa sulla sicurezza per i cantieri (POS e PSC).

10. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

10.1 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE

10.1.1 Generalità

I processi di monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione attuati da Montana S.p.A. includono:

- la valutazione dell'effettiva applicazione dei requisiti del sistema di gestione per la qualità e ambiente e la loro continua efficacia per il conseguimento degli obiettivi di qualità e ambiente, inclusa la soddisfazione del cliente;
- il riscontro del miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione di Montana S.p.A., attraverso lo studio degli indicatori della qualità e ambiente.

L'individuazione degli indicatori risponde a un'esigenza di miglioramento continuo che l'azienda intende perseguire; infatti, sulla base dei risultati ottenuti dalle misurazioni effettuate, sono identificate e messe in atto opportune azioni correttive e/o preventive allo scopo di migliorare la qualità dei processi e/o dei prodotti.

10.1.2 Soddisfazione del cliente

Il Comitato Direttivo è consapevole che il successo dell'organizzazione dipende dal saper intraprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate, e dei Clienti attuali e potenziali, dei portatori di interesse in generale e degli utenti finali.

A tal fine le esigenze e le aspettative dei potenziali Clienti vengono individuate e convertite in requisiti al momento dello studio per l'acquisizione delle commesse e quindi ottemperate in fase di realizzazione allo scopo di soddisfare i portatori d'interesse.

Nell'individuare le aspettative e le esigenze dei portatori di interesse vengono sempre presi in esame anche gli obblighi inclusi quelli relativi ai requisiti legati e agli aspetti ambientali.

La misura della soddisfazione del cliente è attuata da Montana S.p.A. essenzialmente secondo due modalità:

- la registrazione dei reclami dei clienti, lo studio delle loro cause e la verifica della tempestività e dell'efficacia dei provvedimenti correttivi adottati;
- la valutazione indiretta della soddisfazione del cliente condotte al termine di ciascuna commessa registrato nel modulo **m20_ Valutazione Commesse**.

10.1.3 Analisi e valutazione

Montana S.p.A. assicura il monitoraggio periodico dei processi caratteristici aziendali sulla base dell'andamento di indicatori di prestazione.

In preparazione di ogni riunione di riesame da parte della Direzione, il RSQ provvede ad aggiornare gli indicatori di sistema e alla loro registrazione/valutazione come elementi in ingresso per il Riesame della Direzione.

La valutazione della prestazione raggiunta e la definizione degli obiettivi di miglioramento sono effettuati dal Comitato Direttivo in sede di riunione di riesame da parte della Direzione.

I dati derivanti dal monitoraggio e dalle misurazioni sono sintetizzati e valutati annualmente.

Tali dati sono utilizzati per:

- dimostrare la conformità dei servizi erogati ai requisiti;
- dimostrare l'efficacia del SGQA;
- dimostrare che quanto pianificato è stato realizzato;
- acquisire consapevolezza delle prestazioni dei processi;
- acquisire consapevolezza dei fornitori;
- individuare necessità di miglioramenti.

I risultati delle analisi e delle valutazioni costituiscono gli elementi in ingresso al riesame della Direzione.

Con cadenza annuale (in sede di Riesame del Sistema di Gestione per la Qualità), il Comitato Direttivo, con il supporto dei risultati statistici prodotti durante l'anno, stabilisce numero e tipologia degli obiettivi per la qualità e le politiche di miglioramento da adottare.

10.2 AUDIT INTERNO

Gli audit interni sono pianificati, eseguiti e documentati in accordo all'Informazione Documentata **ID08 – Verifiche Ispettive**.

Il programma annuale degli audit da eseguire è deciso in sede di riesame annuale da parte della Direzione ed inviato ad inizio anno a tutto lo staff dal RSQ. Il programma è valido dopo l'approvazione da parte del Comitato Direttivo e costituisce un riferimento minimo per il RSQ.

Il Comitato Direttivo può richiedere al RSQ di effettuare un audit straordinario, limitatamente ai processi che hanno generato situazioni di non conformità o reclami dei clienti.

L'efficacia delle azioni correttive e preventive scaturite al termine degli audit interni e degli audit dell'Organismo di Certificazione deve essere verificata con appositi audit interni.

L'Auditor Interno può essere formato da due o più membri, compreso il Responsabile del Gruppo, che ha il compito di costituirlo e, durante la fase esecutiva, coordinarlo. I membri dell'Auditor Interno possono essere scelti fra il personale interno o esterno purché non abbiano alcuna responsabilità diretta nell'Area sottoposta a verifica e siano stati formati nell'attività di esecuzione delle Verifiche Ispettive.

10.3 RIESAME DI DIREZIONE

10.3.1 Generalità

Con periodicità annuale, il Comitato Direttivo indice una riunione di riesame del Sistema di gestione per la qualità e l'ambiente di Montana S.p.A.

Il riesame è un momento di verifica collegiale della continua idoneità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione. In particolare si esaminano:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi;
- l'efficacia delle azioni di miglioramento intraprese;
- la valutazione delle nuove opportunità di miglioramento;
- le esigenze di modifica del sistema di gestione per la qualità;
- le esigenze di adeguamento alle mutate condizioni aziendali della politica per la qualità e degli obiettivi.

Al termine delle riunioni di riesame, si redige un apposito verbale che funge da registrazione delle decisioni riguardanti il sistema di gestione per la qualità e l'ambiente, nei modi previsti nei paragrafi seguenti.

Il Comitato Direttivo può decidere di effettuare riesami straordinari con periodicità inferiore all'anno in tutti i casi in cui lo ritenga opportuno, sulla base dei risultati degli audit interni e delle segnalazioni provenienti dal RSQA.

Al Riesame della Direzione partecipano le seguenti funzioni:

- Comitato Direttivo;
- Responsabile del Sistema Qualità.

10.3.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il RSQ predispone annualmente gli elementi in ingresso per il riesame della direzione presentando anche rilievi oggettivi e considerazioni qualitative con riferimento ai seguenti aspetti:

- lo stato di attuazione degli obiettivi;
- l'andamento degli indicatori;
- i risultati degli audit interni e degli audit dell'Organismo di Certificazione;
- le prestazioni dei processi caratteristici e la conformità dei prodotti;
- dati relativi ai fornitori;
- dati relativi all'addestramento/formazione;
- lo stato delle azioni correttive;
- le azioni a seguire da precedenti riesami da parte della direzione;
- i cambiamenti nei fattori interni ed esterni rilevanti per il SGQA;
- variazioni delle aspettative delle parti interessate;
- variazione dei rischi e delle opportunità;
- informazioni di ritorno da parte del Cliente.

Durante il Riesame della Direzione, vengono inoltre valutati, oltre agli elementi richiesti dalle norme e contenuti nei moduli per la registrazione delle attività di Riesame:

- l'adeguatezza della Politica della Qualità e Ambiente relativamente ai settori e ai campi di applicazione;

- l'analisi delle esigenze di formazione del personale e verifica dell'efficacia della formazione e dell'addestramento;
- riscontri di modifiche e/o prescrizioni cogenti con possibili effetti sul Sistema;
- analisi delle prestazioni ambientali e di qualità.

10.3.3 Elementi in uscita dal riesame

La riunione di riesame è convocata dal Comitato Direttivo.

Alla riunione partecipano, anche:

- il Responsabile del Sistema Qualità e Ambiente (RSQA);
- i Responsabili Tecnico Operativi (RTO), il Direttore Tecnico (DT) e i Responsabili Commerciali di Business Unit (RCOM);
- su valutazione dell'AD, possono essere coinvolti il Responsabile della Formazione (RF), il Responsabile Risorse Umane (HR) e il Responsabile dei Fornitori e Consulenti (RFo), o comunque altre figure che si reputi siano necessarie.

Il RSQA espone i contenuti del rapporto sullo stato della qualità e ambiente. Segue la discussione dei punti in ingresso al Riesame e dei risultati conseguiti nell'ambito di ciascuna area aziendale e, come elementi in uscita dal riesame si definiscono:

- le azioni relative al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità e l'ambiente e dei suoi processi;
- le azioni relative al miglioramento dei prodotti in relazione ai requisiti del cliente;
- le eventuali necessità di risorse;
- gli obiettivi per l'anno successivo.

Il verbale del riesame è redatto dal RSQA. Al verbale di riunione vengono allegati gli obiettivi con le seguenti precisazioni:

- l'obiettivo da realizzare;
- il responsabile dell'obiettivo;
- la scadenza temporale.

Il RSQA verifica nel corso degli audit interni e preliminarmente al riesame l'effettivo avanzamento dei programmi degli obiettivi concordati con l'AD.

Gli obiettivi definiti in sede di riesame della Direzione devono essere diffusi a tutti i livelli aziendali (es. tramite affissione in bacheca intranet).

Gli obiettivi riguardanti funzioni specifiche dell'organizzazione sono comunicati ai relativi Responsabili.

11. MIGLIORAMENTO

11.1 GENERALITÀ

Montana S.p.A. persegue il miglioramento continuo delle prestazioni della propria organizzazione e lo riscontra in occasione di ogni riesame da parte della Direzione.

Gli strumenti di base per orientare il miglioramento continuo sono:

- l'aggiornamento della politica e degli obiettivi;
- il monitoraggio dei processi tramite i loro indicatori;

- l'analisi approfondita dei risultati degli audit;
- l'analisi dei dati per l'elaborazione e restituzione indicatori di processo;
- le azioni correttive;
- i riesami da parte della Direzione.

L'attuazione dei programmi di miglioramento continuo richiede la pianificazione e l'attuazione di programmi di formazione del personale e, solo quando necessario, di aggiornamento tecnologico dei processi o dei dispositivi di misurazione e controllo.

11.2 NON CONFORMITÀ E AZIONI CORRETTIVE

Quando si manifestano non conformità, Montana S.p.A. reagisce attuando azioni per tenerle sotto controllo, correggerle e minimizzare le conseguenze.

Viene valutata la necessità di intraprendere azioni per eliminare le cause, al fine di evitare che le non conformità si ripetano. La valutazione della necessità di intraprendere un'azione correttiva considera:

- l'analisi della Non Conformità;
- lo studio delle cause;
- l'importanza della Non Conformità.

Sono successivamente attuate le azioni correttive necessarie, commisurate alle non conformità individuate.

Una volta attuati gli interventi di trattamento della Non Conformità, il responsabile della loro attuazione (solitamente il PM) ne verifica l'efficacia.

Il RSQ ha la responsabilità di verificare la positiva soluzione della Non Conformità.

Se gli interventi attuati si dimostrano inefficaci il responsabile dell'attuazione emette un nuovo rapporto di non conformità: nella descrizione degli inconvenienti dovrà essere descritta la causa del fallimento dei precedenti interventi di trattamento.

Le registrazioni sulla natura delle Non Conformità e sul trattamento applicato, fino alla dimostrazione dell'efficacia dello stesso trattamento, sono archiviate e conservate a cura del RSQ nel modulo **m13 _ Registro NC**.

Le modalità di gestione delle non conformità e dei reclami nonché l'attuazione delle azioni correttive sono oggetto dell'Informazione Documentata **ID09 – Gestione NC**.

L'Informazione Documentata prevede che siano attuate adeguate azioni correttive per rimuovere le cause di eventi che pregiudicano la qualità delle prestazioni dell'organizzazione quali, ad esempio:

- Non Conformità di servizio/prodotto;
- reclami dei clienti;
- carenze e inadeguatezze del sistema di gestione.

L'applicazione dell'Informazione Documentata comporta un'analisi accurata della situazione inadeguata o non conforme, fino all'individuazione delle cause probabili del problema e alla definizione dell'intervento correttivo per rimuovere tali cause.

Ogni azione correttiva è riportata nel modulo **m13 _ Registro NC**.

Un'azione correttiva è considerata chiusa solo dopo il riscontro oggettivo della sua efficacia (positiva o negativa).

La valutazione dell'efficacia dell'intervento e dei risultati conseguiti è registrata dal RSQ nei modi previsti nell'Informazione Documentata **ID09 – Gestione NC**.

Le azioni correttive intraprese e la loro efficacia devono essere oggetto di riesame da parte della direzione.

11.3 MIGLIORAMENTO CONTINUO

Montana S.p.A. intende migliorare il proprio SGQA a tale scopo considera i risultati delle analisi e delle valutazioni, nonché gli elementi in uscita dal riesame della direzione per identificare aree di miglioramento delle prestazioni e opportunità di miglioramento continuo.