
 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 1/36

Titolo	MANUALE DEL SISTEMA QUALITÀ'
--------	-------------------------------------

<i>Descrizione delle modifiche dell'ultima revisione</i>
08/10/04 Prima emissione
12/01/05 Definite le modalità di assegnazione delle deleghe da parte della direzione generale e le modalità di valutazione della progettazione di dettaglio
06/04/06 Riviste le linee di servizio e la denominazione
31/03/2010 Adeguamento alla nuova norma


<i>Allegati</i>	<i>Descrizione Allegati</i>
Allegato 1	Struttura organizzativa dell'U.O.S. Formazione
Allegato 2	Documento/estratto organigramma Ulss 5 per rappresentare la collocazione del Servizio formazione
Allegato 3	Organigramma ruoli
Allegato 4	Elenco schede di processo
Allegato 5	Processi e loro Correlazioni
Allegato 6	Struttura della Documentazione
Allegato 7	Politica per la qualità

<i>Firma Emissione</i>	<i>Firma Verifica</i>	<i>Firma approvazione</i>
RESP. GESTIONE QUALITÀ'	RESP. GESTIONE QUALITÀ'	RESP. U.O.S. FORMAZIONE


 Regione del Veneto U.S.S. 5 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 2/36

INDICE

PRESENTAZIONE DELL'U.O.S. FORMAZIONE	5
1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
1.1 GENERALITÀ	6
1.2 APPLICAZIONE E ESCLUSIONI	6
2 RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI DI SUPPORTO	7
3 TERMINI E DEFINIZIONI	8
4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	10
4.1 REQUISITI GENERALI	10
4.2 REQUISITI RELATIVI ALLA DOCUMENTAZIONE.....	10
4.2.1 <i>Generalità</i>	10
4.2.2 <i>Manuale della Qualità</i>	10
4.2.3 <i>Tenuta sotto controllo dei documenti</i>	11
4.2.3.1 Schede di processo.....	11
4.2.3.2 Documenti di pianificazione, funzionamento e controllo.....	12
4.2.3.3 Documenti di origine esterna	13
4.2.4 <i>Tenuta sotto controllo delle registrazioni</i>	13
4.3 DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO	14
5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	15
5.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE.....	15
5.2 ATTENZIONE FOCALIZZATA AL CLIENTE	15
5.3 POLITICA PER LA QUALITÀ.....	16
5.4 PIANIFICAZIONE	16
5.4.1 <i>Obiettivi per la qualità</i>	16
5.4.2 <i>Pianificazione del sistema di gestione per la qualità</i>	16
5.5 RESPONSABILITÀ, AUTORITÀ E COMUNICAZIONE.....	17
5.5.1 <i>Responsabilità ed autorità</i>	17
5.5.2 <i>Rappresentante della direzione</i>	17
5.5.3 <i>Comunicazione interna</i>	17
5.6 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE.....	17
5.6.1 <i>Generalità</i>	17
5.6.2 <i>Elementi in ingresso per il riesame</i>	18

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 3/36

5.6.3	<i>Elementi in uscita del riesame</i>	18
5.7	DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO	18
6	GESTIONE RISORSE	19
6.1	MESSA A DISPOSIZIONE DELLE RISORSE	19
6.2	RISORSE UMANE	19
6.2.1	<i>Generalità</i>	19
6.2.2	<i>Competenza, consapevolezza e addestramento</i>	19
6.3	INFRASTRUTTURE	20
6.4	AMBIENTE DI LAVORO	20
6.5	DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO	21
7	REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO	22
7.1	PIANIFICAZIONE DELLA REALIZZAZIONE DEI SERVIZI	22
7.2	PROCESSI RELATIVI AL CLIENTE	22
7.2.1	<i>Determinazione dei requisiti relativi al servizio</i>	23
7.2.2	<i>Riesame dei requisiti relativi al servizio</i>	23
7.2.3	<i>Comunicazione con il cliente</i>	24
7.3	PROGETTAZIONE E SVILUPPO	24
7.3.1	<i>Pianificazione della progettazione e dello sviluppo</i>	25
7.3.2	<i>Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo</i>	25
7.3.3	<i>Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo</i>	25
7.3.4	<i>Riesame della progettazione e dello sviluppo</i>	26
7.3.5	<i>Verifica della progettazione e dello sviluppo</i>	26
7.3.6	<i>Validazione della progettazione e dello sviluppo</i>	27
7.3.7	<i>Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo</i>	27
7.4	APPROVVIGIONAMENTO	27
7.4.1	<i>Processo di approvvigionamento</i>	27
7.4.2	<i>Informazione per l'approvvigionamento</i>	28
7.4.3	<i>Verifica dei prodotti (beni/servizi) approvvigionati</i>	29
7.5	EROGAZIONE DI SERVIZI	29
7.5.1	<i>Tenuta sotto controllo delle attività di erogazione di servizi</i>	29
7.5.2	<i>Validazione dei processi di erogazione di servizi</i>	30
7.5.3	<i>Identificazione e rintracciabilità</i>	30
7.5.4	<i>Proprietà del cliente</i>	31
7.5.5	<i>Conservazione dei prodotti (beni/servizi)</i>	31

	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 4/37

7.6 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI DISPOSITIVI DI MONITORAGGIO E MISURAZIONE..... **ERRORE. IL**

SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

7.7 DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO 31

8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO 32

8.1 GENERALITÀ 32

8.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI 32

8.2.1 *Soddisfazione del cliente*..... 32

8.2.2 *Verifiche ispettive interne* 33

8.2.3 *Monitoraggi e misurazioni dei processi* 34

8.2.4 *Monitoraggi e misurazione dei servizi*..... 34

8.3 TENUTA SOTTO CONTROLLO DEI PRODOTTI NON CONFORMI 35

8.4 ANALISI DEI DATI 35


8.5 MIGLIORAMENTO 36

8.5.1 *Miglioramento continuo*..... 36

8.5.2 *Azioni correttive*..... 36

8.5.3 *Azioni preventive*..... 36

8.6 DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO 36

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 5/36

Presentazione dell'U.O.S. Formazione

L'U.O.S. Formazione (allegato 1) si colloca quale struttura incardinata nell'U.O.C. Direzione Amministrativa Ospedaliera dell'Azienda Sanitaria "ULSS 5 Ovest Vicentino".

Per quanto riguarda gli aspetti programmatori l'U.O.S. Formazione:

- elabora, secondo indirizzi della Direzione Strategica, il Piano per la formazione continua e l'aggiornamento del personale dipendente.
- cura, in collaborazione con il Responsabile della macro-struttura interessata, il coordinamento e la supervisione della definizione del fabbisogno formativo aziendale nei Dipartimenti e nelle loro articolazioni organizzative.
- propone, in rapporto al fabbisogno formativo individuato, iniziative di interesse trasversale a tutta l'Azienda.
- concorre alla progettazione, alla organizzazione ed alla gestione delle iniziative di formazione previste dal Piano Aziendale.


I servizi erogati dall'U.O.S. Formazione hanno come destinatari il personale dipendente dell'azienda sanitaria (Dirigenza, Personale del Comparto, personale che ricopre ruoli organizzativi) e la cittadinanza intesa come:

- singoli cittadini partecipanti alle iniziative formative proposte
- Enti / Istituzioni / Società ed Associazioni

L'U.O.S. Formazione eroga iniziative formative nell'ambito di:

- Formazione Continua
- Formazione Superiore
- Formazione per esterni
- Formazione Esterna

Cura inoltre gli aspetti amministrativi relativi alla Formazione Esterna acquisita dalle singole strutture/soggetti dell'azienda nell'ambito degli accordi contrattuali.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 6/36

1 Scopo e Campo di applicazione

1.1 Generalità

L'adozione del Sistema di Gestione per la Qualità è una decisione strategica della Direzione Generale dell'Azienda Sanitaria che d'intesa con la Direzione dell'U.O.S. Formazione ha voluto implementare questo sistema per realizzare un costante miglioramento dei servizi offerti, nella consapevolezza dell'importanza che può avere il monitoraggio e la tenuta sotto controllo delle modalità di erogazione degli stessi per una efficace ed efficiente risposta alle esigenze dei clienti.

Lo scopo del presente documento è quello di:

- presentare in modo sintetico la struttura organizzativa dell'U.O.S. Formazione;
- illustrare l'articolazione dei processi e le loro interazioni;
- descrivere il Sistema di gestione per la qualità adottato.


1.2 Applicazione e esclusioni

Il Sistema Gestione Qualità si applica alla gestione dei progetti formativi, raggruppabili nelle seguenti linee di servizio:

- Formazione Continua
Interventi brevi di riqualificazione, perfezionamento e aggiornamento rivolti prevalentemente ai dipendenti o ad utenti adulti ed occupati. Tale formazione fornisce, sviluppa ed aggiorna le competenze tecniche e manageriali necessarie al presidio delle attività professionali.
- Formazione Superiore
Formazione rivolta a soggetti qualificati - diplomati o laureati - e attività di formazione professionale a qualifica e non, rivolta ad adulti. Tale formazione abilita al ruolo professionale in quanto fornisce le competenze tecniche necessarie al presidio delle attività professionali.
- Formazione per esterni
Destinata a cittadini ed utenti i cui obiettivi sono definiti da leggi/convenzioni con istituzioni locali/regionali/nazionali.
- Formazione Esterna
Promossa da Enti/Istituzioni esterne agli organismi gestionali su temi specialisti rivolta a singole figure tecnico professionali che usufruiscono degli istituti contrattuali

Il presente manuale si applica a tutte le attività svolte dall'U.O.S. Formazione.


Si ritiene non applicabile il punto 7.6 della norma in quanto l' U.O.S. Formazione non utilizza apparecchiature di misura nell'esercizio dell'attività.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 7/36

2 Riferimenti normativi e documenti di supporto

La normativa inerente il Sistema Qualità presa a riferimento per il manuale è:

- Norma **UNI EN ISO 9001**, edizione novembre 2008, "Sistemi di Gestione per la Qualità – requisiti"
- **Legge n. 273/1995** ("Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni")
- **Legge n. 241/1990**(Norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi)
- **D. Lgs 267/2000** (testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali)
- **D. Lgs 165/2001** (norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche)
- **D. Lgs. 626/1994** (attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/655/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE E 90/679/CEE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro)
- **D. Lgs. 196/2003** (codice in materia di protezione dei dati personali)
- **L. R n. 55/1994** (norme e principi per il riordino del servizio sanitario regionale) L. R n. 56/1994
- **D. Lgs. 502/1992** succ. m. e i. (riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992,N. 421)
- **Decreto del ministero del lavoro e della previdenza sociale (accreditamento delle sedi formative e delle sedi formative) 25 maggio del 1**
- **L.R n. 19 del 9 agosto 2002**
- **Delibera della giunta regionale n. 359 del 30 gennaio 2004**

 Regione del Veneto U.S.S. 5 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 8/36

3 Termini e definizioni

Approvvigionamento: Acquisizione da terzi di materiali, componenti, beni e servizi connessi alle attività di un'organizzazione

Azione correttiva: Azione per eliminare la causa di una non conformità rilevata o di altre situazioni indesiderabili rilevate

Azione preventiva: Azione per eliminare la causa di una non conformità potenziale o di altre situazioni potenziali indesiderabili

Cliente: Destinatario del servizio.

Correzione: azione per eliminare una non conformità.

Documento: Informazioni con il loro mezzo di supporto

Efficacia: Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati.

Efficienza: Rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli.

Fornitore: Organizzazione o persona che fornisce un bene o un servizio

Miglioramento della qualità: Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti

Missione (mission): Dichiarazione che descrive lo scopo o la "ragion d'essere" di un'organizzazione. Descrive perché l'attività o la funzione esiste.

Misurazione: Controllo puntuale

Monitoraggio: Controllo continuo

Non conformità: mancato soddisfacimento di un requisito.

Organizzazione: Insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni

Parte interessata: Persona o gruppo di persone aventi un interesse nelle prestazioni o nel successo di un'organizzazione

Politica per la qualità: La politica per la qualità è l'enunciazione da parte della Direzione dei principi generali che stanno alla base della scelta di dotarsi di un Sistema di Gestione per la Qualità con l'indicazione degli impegni nell'ambito operativo.

Procedura: Modo specificato per svolgere un'attività o un processo


Processo: Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita

Progetto: Processo che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e di fine, intrapreso per realizzare un obiettivo conforme a specifici requisiti, ivi inclusi i limiti di tempo e di risorse

Qualità: Grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti.

Reclamo: Rilevazione da parte di un cliente del mancato adempimento delle prestazioni indicate nelle Schede di Servizio o nella normativa vigente

Registrazione: Documento che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 9/36

Requisito: Esigenza o aspettativa che può essere espressa o implicita; tanto nell'uno come nell'altro caso tale esigenza può essere cogente

Rintracciabilità: Capacità di risalire alla storia, all'utilizzazione o all'ubicazione di ciò che si sta considerando

Segnalazione: Indicazione da parte di un cliente dell'opportunità di un intervento da parte dell'U.O.S. Formazione per modificare alcuni aspetti del servizio erogato.

Servizio: Risultato di un processo


Sistema di gestione per la qualità: Sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla qualità

Soddisfazione del cliente: Percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti

Suggerimento: Indicazione finalizzata all'attivazione di nuovi servizi o la modifica significativa di quelli esistenti.

Verifica ispettiva interna: Processo sistematico, indipendente e documentato che descrive come l'organizzazione deve effettuare, ad intervalli pianificati, delle verifiche per stabilire se il sistema di gestione per la qualità è stato efficacemente attuato e mantenuto aggiornato nel rispetto dei requisiti stabiliti dalla norma UNI EN ISO 9001/2008 e di quelli stabiliti dall'organizzazione.

Visione (vision): Dichiarazione che descrive come l'organizzazione desidera essere in futuro

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 10/36

4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4.1 Requisiti generali

L'U.O.S. Formazione, a partire dalla definizione della politica della qualità, ha costruito e tiene aggiornato un Sistema di Gestione per la Qualità con l'obiettivo di accrescere la soddisfazione dei clienti interni ed esterni.

A tal fine l'U.O.S. Formazione si è attivato per:

- identificare i propri servizi;
- identificare i processi che concorrono all'erogazione dei servizi (vedi allegato n°4 "Elenco Schede di processo");
- individuare, per i processi affidati all'esterno, le modalità di controllo al fine di garantire le conformità ai requisiti, tali modalità sono stabilite nelle schede di processo, nei documenti di incarico, in piani della qualità appositamente redatti che stabiliscono la responsabilità ed i controlli da effettuare;
- individuare la sequenza dei processi e le loro relazioni (vedi allegato n°5 "Processi e loro correlazioni");
- assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie all'erogazione dei servizi;
- monitorare e misurare la performance dei processi e dei servizi;
- attuare le azioni necessarie a conseguire i risultati pianificati e il miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

La documentazione informatica relativa al Sistema Gestione Qualità è protetta tramite un sistema di password.

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

4.2.1 Generalità


L'U.O.S. Formazione documenta il proprio Sistema di Gestione per la Qualità mediante la seguente documentazione:

- Manuale della Qualità;
- Schede di processo;
- Documenti di pianificazione (budget e il Piano della formazione dell'Azienda Sanitaria, ecc.), funzionamento (provvedimenti, modulistica utilizzate per l'erogazione dei servizi ecc...) e controllo dei processi;
- Documenti di registrazione della qualità;
- Documento "Politica della qualità" che descrive la politica della qualità dell'ufficio (allegato n. 7).

4.2.2 Manuale della Qualità

Il Manuale della Qualità descrive il Sistema Qualità del Servizio Formazione e rappresenta per tutto il personale il riferimento per l'applicazione e la verifica del Sistema Qualità.

Esso costituisce una guida di carattere generale sufficientemente dettagliata per consentire ai clienti di valutare il sistema qualità nel suo complesso.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 11/36

In questo documento sono descritti:

- la struttura organizzativa dell'ufficio;
- la definizione delle responsabilità;
- la descrizione del Sistema Qualità comprendente tutti gli elementi e le prescrizioni che ne fanno parte;
- le modalità operative adottate per assicurare il rispetto dei requisiti della qualità;
- la struttura, l'organizzazione e la distribuzione della documentazione del Sistema Qualità.

Nel Manuale della Qualità si fa riferimento alle Schede di Processo che descrivono le modalità di svolgimento dei processi, costituiscono una documentazione separata dal manuale stesso e sono a disposizione del personale dell'ufficio e dell'Ente di certificazione che esegue **gli audit**.

Il Manuale della Qualità è redatto e verificato dal Responsabile Gestione Qualità in collaborazione con il personale interessato e approvato dal Responsabile U.O.S. Formazione.

Il Manuale reca in prima pagina le firme di emissione, verifica e approvazione, la data di revisione e l'indicazione delle modifiche apportate.

Dove significativo, le modifiche vengono evidenziate mediante una colorazione grigia del testo modificato.

Le revisioni del Manuale della Qualità vengono emesse in caso di variazioni organizzative importanti o ogni volta se ne presenti la necessità. Modifiche alle Schede di processo non comportano necessariamente la revisione del Manuale.

Il Responsabile Gestione Qualità conserva nel proprio archivio, sia cartaceo che informatico, la revisione precedente del Manuale, con una chiara indicazione di annullamento per evitarne il riutilizzo.

Il Manuale viene distribuito in forma *controllata* e *non controllata*. L'elenco di distribuzione delle copie in "distribuzione controllata" è il seguente :

COPIA N.	DESTINATARIO
01	ENTE CERTIFICATORE
02	CLIENTI PRESSO LA SEDE DEL SERVIZIO FORMAZIONE
03	PERSONALE DEL SERVIZIO FORMAZIONE E DELL'AZIENDA SANITARIA SULLA RETE INTRANET


4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

4.2.3.1 *Schede di processo*

Le Schede di processo sono concepite come guida per il personale dell'U.O.S. Formazione e definiscono:

- quali sono le attività che devono essere svolte e come devono essere controllate e registrate;
- chi è responsabile della corretta gestione di tali attività.

L'elenco completo delle schede di processo è riportato nell'Elenco Schede di Processo.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 12/36

Le Schede di processo sono redatte dal personale interessato in collaborazione con il Responsabile Gestione Qualità. Le Schede, prima della loro emissione, sono verificate dal Responsabile Gestione Qualità e approvate dal Responsabile dell'U.O.S. Formazione.

Proposte di modifica delle Schede di processo possono essere presentate:

- ✓ dal personale dell'ufficio al Responsabile Gestione Qualità;
- ✓ dal Responsabile Gestione Qualità a seguito del riesame documentato delle Schede di processo per verificare la corrispondenza fra i contenuti delle stesse e la realtà dell'U.O.S. Formazione.

Ogni variazione relativa a ciascuna Scheda di Processo viene verificata dal Responsabile Gestione Qualità e approvata dal Responsabile dell'U.O.S. Formazione. Quindi si procederà a revisionare il documento "Schede di processo", che contiene tutte le Schede di processo, secondo quanto descritto nella Scheda di processo "Tenuta sotto controllo dei documenti - processi".

La nuova revisione sostituisce la precedente e il documento "Schede di processo" superato viene archiviato dal Responsabile Gestione Qualità, che ne conserva, nel proprio archivio informatico, la revisione precedente.

Le Schede di processo sono distribuite attraverso l'accesso in rete in un unico database contenente il relativo report (Schede di processo e punti di controllo) e sono classificate secondo 5 categorie individuate nel modo seguente:


- Processi di erogazione servizi;
- Processi di misurazione, analisi e miglioramento;
- Processi del Sistema Gestione Qualità;
- Processi di Direzione;
- Processi di gestione delle risorse.

La modalità di distribuzione del documento "Schede di processo" è descritta dettagliatamente all'interno della Scheda di processo "Tenuta sotto controllo dei documenti- Schede di Processo".

4.2.3.2 Documenti di pianificazione, funzionamento e controllo

I documenti di pianificazione, funzionamento e controllo sono documenti che vengono predisposti per fornire un supporto al Sistema di Gestione della Qualità. Sono utilizzati per:

- esplicitare e documentare i processi di servizio;
- pianificare le attività;
- monitorare e misurare le performance di processo;
- guidare il miglioramento continuo;
- garantire il controllo e l'aggiornamento delle metodologie di lavoro.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 13/36

Lo studio di un documento di pianificazione, funzionamento e controllo viene effettuato dal personale interessato, in collaborazione con il Responsabile Gestione Qualità. Prima della loro emissione tutti i documenti vengono approvati dal Responsabile dell'U.O.S. Formazione.

I documenti vengono resi disponibili a tutto il personale del Servizio Formazione in modo da permettere il corretto svolgimento delle attività inerenti il Sistema Qualità.

Qualsiasi modifica da apportare ai documenti viene riesaminata dal personale che aveva effettuato il primo esame e approvata dal Responsabile dell'U.O.S. Formazione.

Su tutti i documenti posti in revisione viene indicata l'ultima data di revisione; la nuova revisione sostituisce la precedente.

I documenti di pianificazione, funzionamento e controllo sono accessibili in rete a tutto il personale dell'U.O.S. Formazione.

4.2.3.3 Documenti di origine esterna

I documenti di origine esterna dell'U.O.S. Formazione consistono in:


- ✓ norme giuridiche
- ✓ linee di indirizzo
- ✓ regolamenti interni
- ✓ delibere
- ✓ convenzioni

Tutti i documenti di origine esterna sono identificati e registrati dal Responsabile Gestione Qualità in un database siglato come DOGE 03.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni

I documenti utilizzati dall'U.O.S. Formazione per le registrazioni dei dati riguardanti la qualità sono:

- risultati dei Riesami della Direzione (verbali);
- registrazioni per il personale (fascicoli personali ecc...);
- registrazioni sulla conformità delle Schede di processo e dei Servizi erogati (documenti di processo che forniscono l'evidenza dei controlli effettuati);
- risultati dei riesami relativi ai servizi erogati (verbale di riesame dei requisiti dei servizi);
- requisiti di ingresso per la progettazione (vedi piano della progettazione);
- risultati delle verifiche della progettazione;
- risultati delle validazioni della progettazione;
- risultati del riesame delle modifiche alla progettazione;
- risultati delle valutazioni dei fornitori (documenti di valutazione dei fornitori);
- risultati della validazione delle Schede di processo;

	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 14/36

- registrazioni relative alla rintracciabilità (rintracciabilità del documento);
- registrazioni relative alla preservazione della proprietà dell'utente;
- risultati degli audit interni;
- evidenze delle conformità dei servizi erogati;
- risultati delle azioni correttive;
- risultati della azioni preventive.

I dettagli relativi all'utilizzo dei vari documenti sono riportati nelle relative Schede di processo.

L'U.O.S. Formazione si assicura che tutti i documenti di registrazione della qualità siano archiviati in modo da poter essere rapidamente rintracciabili e siano conservati in modo tale da rimanere leggibili ed evitare danni o smarrimenti.

I dettagli relativi all'archiviazione e alla durata di conservazione di tali documenti sono indicati nell'elenco generale dei documenti. Tale documento contiene i documenti di registrazione della qualità con l'indicazione di:


- descrizione del documento;
- sigla di identificazione;
- luogo e responsabile dell'archiviazione;
- tempo di conservazione.

4.3 Documentazione di supporto

SCHEDA DI PROCESSO - Processi del Sistema Gestione Qualità

DO.GE.01 Elenco dei documenti utilizzati dal Servizio

DO.GE.03 Elenco dei documenti di origine esterna

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 15/36

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

La Direzione dell'U.O.S. Formazione è costituita dal Direttore Generale coadiuvato dal Responsabile U.O.S. Formazione, il quale costituisce la Direzione Operativa del Servizio.

5.1 Impegno della direzione

La Direzione garantisce lo sviluppo e il miglioramento del Sistema di gestione per la qualità mediante la definizione di una politica della qualità ed il riesame periodico di obiettivi e risorse.

Inoltre si impegna a diffondere, a tutti i livelli, la consapevolezza dell'importanza di erogare servizi che soddisfino i propri clienti nel rispetto della normativa vigente.

5.2 Attenzione focalizzata al cliente

Il sistema cliente dell'U.O.S. Formazione è composto da

- ✓ Clienti interni all'ULSS quali
 - Dirigenza (medici, psicologi, specialisti, medici di base, ...);
 - Comparto (personale infermieristico e ausiliario nonché tecnici di laboratorio, assistenti sociali, personale del territorio, ...);
 - Ruoli organizzativi (personale che svolge un ruolo gestionale all'interno dell'ULSS es. Primari, Capo Sala, Responsabili di UO);
- ✓ Clienti esterni all'ULSS quali:
 - Cittadinanza (comprende cittadini, aziende private, Associazioni, Enti Pubblici Locali);
 - Regione Veneto e Sistema Sanitario Nazionale.


La Direzione ha definito le esigenze e le aspettative dei propri clienti, a partire dalle indicazioni legislative nazionali e regionali e dai regolamenti interni all'ULSS, mediante l'individuazione dei requisiti di ogni singolo servizio indicati:

- nelle Schede di processo;
- nelle Schede di Servizio diffuse nei punti di erogazione dei servizi stessi e/o attraverso intranet/internet.

L'U.O.S. Formazione si è dotato di strumenti e modalità per raccogliere i bisogni e le esigenze dei clienti e per monitorare il grado di soddisfazione dei clienti stessi. Tali strumenti e modalità sono individuabili in:

- questionari di percezione della soddisfazione del cliente;
- processi per raccogliere ed elaborare le informazioni (reclami, suggerimenti, segnalazioni, ...).

La Direzione del servizio si propone di adottare un atteggiamento proattivo al fine di prevedere le esigenze dei cittadini.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 16/36

5.3 Politica per la qualità

La Direzione, mediante l'adozione della politica per la qualità (vedi allegato n° 4), ha enunciato i principi generali a cui si ispira in tema di qualità e definito l'ambito in cui si collocano i singoli obiettivi.

Inoltre la Direzione assicura la diffusione e la comprensione interna della politica della qualità attraverso:

- la diffusione del documento di politica per la qualità (rete intranet, ...);
- riunioni interne.

La diffusione e la comprensione esterna della politica della qualità è garantita attraverso la diffusione del documento di politica per la qualità (sito internet, affissione, pubblicazioni, ...).

Al fine di garantire l'adeguatezza della politica in tema di qualità, la Direzione ha stabilito di effettuare una revisione periodica in sede di riesame della direzione.

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la qualità

La Direzione, al fine di attuare la politica della qualità definita, stabilisce periodicamente gli obiettivi per la qualità individuando le responsabilità, la disponibilità delle risorse, i tempi, le modalità di attuazione e gli indicatori/parametri oggettivi che permettono di verificarne il raggiungimento. Gli obiettivi riguardano i risultati del servizio (es. % livello apprendimento raggiunto), i processi (es. tempi erogazione) e la soddisfazione del cliente relativamente al servizio ricevuto.

Gli obiettivi di miglioramento della qualità vengono individuati nel piano di miglioramento approvato in sede di riesame della direzione.

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione per la qualità


La Direzione del servizio assicura che la pianificazione della qualità sia coerente con le modalità operative stabilite per la erogazione dei servizi e vigila affinché la pianificazione raggiunga gli obiettivi di qualità stabiliti.

La pianificazione della qualità tiene in considerazione i seguenti elementi:

- gli obiettivi per qualità definiti;
- i bisogni e le esigenze dei clienti;
- la soddisfazione degli utenti relativa all'erogazione del servizio ed al funzionamento del sistema di gestione per la qualità;
- le opportunità di miglioramento.

L'analisi di tali elementi costituisce la base per definire:

- modalità e responsabilità per lo svolgimento dei processi;
- opportunità di miglioramento;
- indicatori e strumenti per misurare i progressi nel miglioramento delle prestazioni.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 17/36

Qualora siano adottate modifiche al Sistema di gestione per la qualità, scaturite a seguito dall'analisi degli elementi sopra descritti, la Direzione assicura la salvaguardia del sistema stesso.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

5.5.1 Responsabilità ed autorità

La Direzione ha definito il quadro operativo delle responsabilità inerenti il sistema di gestione per la qualità attraverso l'organigramma (allegato n. 5) nonché attraverso la descrizione dei processi con l'individuazione dei responsabili del macroprocesso, del processo e dell'attività. Il quadro delle responsabilità relative ai macroprocessi e ai processi è sintetizzato nell'allegato Elenco Schede di processo.

5.5.2 Rappresentante della direzione

La Direzione ha designato formalmente attraverso una delega scritta, quale proprio rappresentante, il Responsabile U.O.S. Formazione, il quale ha la responsabilità di:

- assicurare che i processi necessari per il buon funzionamento del Sistema di gestione per la qualità vengano definiti, recepiti e che siano opportunamente riesaminati ed aggiornati mediante il coinvolgimento del personale, la verifica periodica delle modalità di attuazione dei processi e il controllo della documentazione prodotta;
- riferire alla Direzione l'andamento e le prestazioni del Sistema di gestione per la qualità al fine di permetterne il miglioramento mediante incontri periodici;
- assicurare che la consapevolezza dell'importanza di erogare i servizi agli utenti secondo le regole della qualità sia diffusa ad ogni livello dell'U.O.S. Formazione mediante riunioni interne.

Inoltre ha individuato, in collaborazione con il Responsabile U.O.S. Formazione, il Responsabile Gestione Qualità e lo ha incaricato attraverso delega formale.

5.5.3 Comunicazione interna

La Direzione assicura una adeguata comunicazione interna al fine di migliorare lo scambio di informazioni e di conoscenze, consapevole che questo favorisce il coinvolgimento di tutto il personale.


Gli obiettivi ed i risultati del Sistema di gestione per la qualità sono comunicati all'interno mediante:

- riunioni interne gestite dal Responsabile U.O.S. Formazione;
- documentazione scritta e/o pubblicata sulla rete intranet.

5.6 Riesame da parte della direzione

5.6.1 Generalità

La Direzione effettua, almeno una volta all'anno, un riesame del sistema di gestione per la qualità per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 18/36

Il riesame comprende l'individuazione delle opportunità di miglioramento e la definizione dei singoli obiettivi nonché la valutazione dell'adeguatezza della politica per la qualità.

I risultati ottenuti sono formalizzati in un verbale e sono conservati come previsto nella relativa Scheda di processo.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

Il riesame della direzione tiene conto dei seguenti elementi in ingresso:

- risultati degli audit della qualità;
- rapporti delle visite eseguite dagli ispettori dell'Ente di certificazione;
- reclami avanzati dai clienti;
- dati relativi alla soddisfazione dei clienti;
- stato delle non conformità rilevate e delle eventuali azioni correttive attuate;
- risultato delle valutazioni dei fornitori;
- stato delle azioni preventive adottate per migliorare la qualità del servizio;
- cambiamenti intervenuti nelle disposizioni di legge o nei regolamenti;
- grado di raggiungimento degli obiettivi di qualità definiti nel precedente riesame della direzione e formalizzati nel piano di miglioramento;
- struttura organizzativa e adeguatezza del personale e delle risorse in dotazione;
- proposte di azioni volte al miglioramento del livello di qualità dei servizi forniti avanzate dal personale;
- opportunità/raccomandazioni per il miglioramento.

5.6.3 Elementi in uscita del riesame

I risultati dal riesame della direzione comprendono:


- la definizione dei nuovi obiettivi della qualità formalizzati nel piano di miglioramento;
- le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi della qualità ed al miglioramento del grado di soddisfazione del cliente;
- le risorse necessarie all'attuazione delle azioni definite;
- il piano di formazione/addestramento del personale.

Quanto stabilito in sede di riesame viene documentato con un verbale sottoscritto dalla Direzione.

Il personale ha la responsabilità di intraprendere le attività di loro competenza individuate, nel rispetto delle modalità e delle scadenze previste.

5.7 Documentazione di supporto

SCHEDE DI PROCESSO - Processi di Direzione

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 19/36

6 Gestione risorse

6.1 Messa a disposizione delle risorse

La Direzione dell'U.O.S. Formazione individua la tipologia e la quantità di risorse umane, finanziarie e le infrastrutture necessarie per:

- il corretto svolgimento e per il monitoraggio delle attività;
- la realizzazione ed il mantenimento del Sistema Gestione Qualità;
- la regolare e soddisfacente erogazione dei servizi al cliente.

Tali risorse sono individuate:

- nell'organico del servizio;
- nei collaboratori/esperti facenti parte della struttura ULSS;
- nei collaboratori/esperti esterni;
- negli spazi, strutture e attrezzature (aule, biblioteca, attrezzatura didattica, attrezzatura informatica, ...)
- nelle risorse finanziarie assegnate in proprio dall'ULSS, mediante budget specifico, o acquisite dall'esterno (Fondo Sociale Europeo, altri finanziamenti).

6.2 Risorse umane

6.2.1 Generalità

Il Responsabile U.O.S. Formazione garantisce che il personale addetto allo svolgimento di attività che possono influenzare la qualità del servizio erogato e la normale effettuazione dei processi sia in possesso di competenze adeguate e di esperienza.

Tali competenze ed esperienze sono definite:

- per il personale interno al momento dell'assunzione e/o della presa in carico da parte del servizio;
- per i collaboratori/esperti facenti parte della struttura ULSS e per i collaboratori/esperti esterni al momento della selezione per l'assegnazione di un eventuale incarico.


Inoltre le competenze sono valutate:

- per il personale interno annualmente;
- per i collaboratori/esperti facenti parte della struttura ULSS e per i collaboratori/esperti esterni annualmente, per incarichi continuativi, o a termine della prestazione effettuata, in caso di incarichi occasionali.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

Tenuto conto delle competenze del personale interno, determinate e valutate, degli obiettivi definiti nella politica della qualità e delle esigenze organizzative dell'U.O.S. Formazione promuove piani annuali di formazione/aggiornamento/addestramento distinguendo gli interventi in:

- formazione delle persone assunte/acquisite;
- aggiornamento nell'ambito del proprio ruolo;

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 20/36

- addestramento sui processi e sul Sistema di Gestione Qualità.

Tali attività formative possono essere realizzate tramite autoaggiornamento, partecipazione a riunioni interne, affiancamento a personale esperto o partecipazione a corsi di formazione esterni al Servizio.

La formazione, in particolare attraverso la partecipazione a riunioni interne e l'affiancamento a personale esperto, ha l'obiettivo di rendere il personale consapevole dell'importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscono al soddisfacimento del cliente e al raggiungimento degli obiettivi di qualità stabiliti.

Annualmente vengono valutate le azioni formative realizzate in ordine all'efficacia e al soddisfacimento delle attese e dei bisogni formativi.

6.3 Infrastrutture

Le infrastrutture dell'U.O.S. Formazione sono adeguate alle esigenze dello stesso e garantiscono un servizio efficace.

Tali infrastrutture comprendono:

- edifici e spazi di lavoro;
- apparecchiature e sistemi vari, impianti, arredamenti, ...;
- attrezzature informatiche;
- attrezzature didattiche.

Per la manutenzione delle infrastrutture l'U.O.S. Formazione ha definito modalità e responsabilità per effettuare la manutenzione delle stesse. La manutenzione avviene su segnalazione al Servizio Economato o al Servizio Tecnico dell'ULSS che si attivano per effettuare l'intervento.


In entrambi i casi gli interventi sono monitorati attraverso i controlli indicati nelle Schede di processo e la registrazione degli stessi.

Sono state definite delle istruzioni per la gestione delle aule che costituiscono una guida per l'addetto alla preparazione aule al fine di garantire uno standard minimo per tutte le attività formative realizzate nelle aule in gestione all'U.O.S. Formazione.

6.4 Ambiente di lavoro

L'U.O.S. Formazione favorisce la creazione di un ambiente di lavoro che armonizzi fattori umani e fisici. In particolare:


- garantisce le condizioni di salute e sicurezza degli operatori e dei clienti/utenti mediante il rispetto delle leggi vigenti in materia;
- garantisce confortevolezza attraverso locali strutturati ed arredati in modo adeguato (luminosità, rumorosità, temperatura, ...);
- garantisce condizioni igieniche e di pulizia degli ambienti di lavoro attraverso interventi periodici di pulizia dei locali da parte di personale esterno specializzato.

	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 21/36

Promuove inoltre l'instaurarsi di un clima interno positivo ed una fattiva collaborazione attraverso la creazione di un ambiente di lavoro che facilita la comunicazione interpersonale.

6.5 Documentazione di supporto

SCHEDE DI PROCESSO - Processi di Gestione delle Risorse

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 22/36

7 REALIZZAZIONE DEL SERVIZIO

7.1 Pianificazione della realizzazione dei servizi

L'U.O.S. Formazione ha pianificato la realizzazione delle linee di servizio che eroga.

La pianificazione dei processi che si svolgono all'interno dell'U.O.S. Formazione avviene a due livelli (allegato N. 6):

1. la pianificazione generale, che consiste nell'assegnazione di obiettivi, contenuti, destinatari, nella definizione dei tempi di realizzazione e nella identificazione delle risorse (umane, economiche, strumentali). Tale pianificazione è effettuata dalla Direzione.
2. la pianificazione dei processi che consiste nella definizione della sequenza di attività, delle verifiche e dei controlli che devono essere effettuati per erogare i servizi dell'U.O.S. Formazione. Tale pianificazione è effettuata dal Responsabile U.O.S. Formazione.

L'evidenza della pianificazione sopra descritta, si articola in due tipologie di documenti:

1. Il Piano Annuale della Formazione (PAF) in cui vengono descritti gli obiettivi della gestione, la determinazione delle responsabilità e l'attribuzione delle risorse ai singoli obiettivi. Il PAF è lo strumento principale di guida nella gestione dell'U.O.S. Formazione.
2. Le Schede di processo che consistono in un documento che contiene le seguenti informazioni: la sequenza delle attività per l'erogazione del servizio, la responsabilità delle attività, gli elementi in entrata, i risultati ed i destinatari del servizio. Le Schede di processo sono soggette a variazioni in presenza di nuovi servizi, dell'eliminazione di servizi esistenti e/o a seguito di modifiche sostanziali nelle modalità di erogazione dei servizi.


Il PAF, oltre a contenere l'articolazione dettagliata dei programmi in obiettivi, diventa lo strumento necessario per il passaggio ai processi, in quanto è a partire da esso che potranno essere verificati lo stato di attuazione dei programmi, l'andamento della spesa, dei costi, l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi a partire dalle risorse umane.

Nel caso in cui ci sia la necessità di erogare nuove linee di servizio o di effettuare modifiche sostanziali, la loro pianificazione avviene seguendo quanto descritto nella Scheda di processo – progettazione e sviluppo.

7.2 Processi relativi al cliente

Le linee di servizio individuate dall'U.O.S. Formazione sono:

- Formazione Continua
Interventi brevi di riqualificazione, perfezionamento e aggiornamento rivolti prevalentemente ai dipendenti o ad utenti adulti ed occupati. Tale formazione fornisce, sviluppa ed aggiorna le competenze tecniche e manageriali necessarie al presidio delle attività professionali.
- Formazione Superiore

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 23/36

Formazione rivolta a soggetti qualificati - diplomati o laureati - e attività di formazione professionale a qualifica e non, rivolta ad adulti. Tale formazione abilita al ruolo professionale in quanto fornisce le competenze tecniche necessarie al presidio delle attività professionali.

- Formazione per esterni

Destinata a cittadini ed utenti i cui obiettivi sono definiti da leggi/convenzioni con istituzioni locali/regionali/nazionali.

- Formazione Esterna

Promossa da Enti/Istituzioni esterne agli organismi gestionali su temi specialisti rivolta a singole figure tecnico professionali che usufruiscono degli istituti contrattuali

I destinatari delle linee di servizio individuate sono sinteticamente raggruppabili nel seguente modo:

- Dirigenza
- Comparto
- Ruoli organizzativi
- Cittadinanza (cittadini, aziende, Istituzioni/Enti pubblici, Associazioni).

Per un'individuazione delle linee di servizio e dei relativi destinatari si vedano gli organigrammi (allegato n.7).

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al servizio

L'U.O.S. Formazione ha provveduto ad individuare i requisiti relativi al servizio al fine di erogare servizi il più possibile conformi alle richieste dei clienti nell'osservanza delle disposizioni legislative e regolamenti sanitari e aziendali.


I requisiti relativi al servizio sono definiti:

- nelle norme;
- nei regolamenti aziendali;
- nei documenti pubblicati, a disposizione dei clienti (sito, intranet, bacheca, istruzioni affisse, ecc.);
- nelle Schede delle linee di servizio;
- nei programmi delle attività formative;
- nella lettura sistematica delle esigenze esplicitate dai clienti (informazioni di ritorno da parte delle Unità Operative e analisi dei dati di soddisfazione del cliente).

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al servizio

I requisiti relativi al servizio sono specificati in:

- schede di Servizio redatte per singola linea di servizio;
- documento di programmazione e pianificazione del servizio utilizzato dal personale per programmare e pianificare l'attività formativa;

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 24/36

- schede Informative del Servizio in cui vengono resi noti ai clienti le caratteristiche del servizio erogato (depliant, lettere, pubblicazioni).

Il riesame dei requisiti viene effettuato annualmente dalla Direzione, in sede di riesame della direzione, verificando le Schede di Servizio. L'evidenza delle registrazioni di riesame dei requisiti è documentata attraverso il verbale del riesame della direzione.

In caso di nuovi servizi l'evidenza del riesame è costituita dalla validazione del progetto.

7.2.3 Comunicazione con il cliente

L'U.O.S. Formazione ha stabilito ed attivato una serie di modalità per comunicare con il cliente al fine di ottenere informazioni relative al servizio erogato.

Tali modalità si esplicano in due forme:

- diretta, gestita dai Coordinatori Corsi, attraverso:
 - riunioni con i referenti delle Unità Operative per raccogliere bisogni, proposte e feedback sui servizi;
 - risposte a quesiti, segnalazioni e reclami utilizzando gli strumenti individuati.
- indiretta, gestita dal Responsabile U.O.S. Formazione, relativa ai singoli servizi erogati (es. depliant, lettere, sito, intranet, affissioni).

La tenuta sotto controllo delle comunicazioni avviene attraverso le Schede di processo e l'efficacia è monitorata mediante la misurazione del grado di soddisfazione dell'utente.

7.3 **Progettazione e sviluppo**

La norma UNI EN ISO 9001:2008 definisce la progettazione come un «insieme di processi che trasformano requisiti in caratteristiche specificate o nella specifica di un prodotto/servizio, di un processo o di un sistema».


L'oggetto della progettazione, quindi, sono le modalità di definizione, erogazione e controllo del servizio.

Nel U.O.S. Formazione la progettazione si applica a tutte le linee di servizio, in particolare a quelle di nuova introduzione o alla modifica di quelle esistenti.

La progettazione ha inizio dal momento in cui la Direzione Generale dà l'indirizzo per l'istituzione della nuova linea di servizio o per la modifica di quelle esistenti.

Per l'U.O.S. Formazione, lo scopo della progettazione è quello di assicurare al cliente l'erogazione di un servizio:

- conforme ai requisiti normativi;
- conforme ai requisiti di qualità definiti;
- adeguato a soddisfare le esigenze espresse o implicite del cliente stesso.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 25/36

7.3.1 Pianificazione della progettazione e dello sviluppo

A seguito dell'indirizzo espresso dal Direttore Generale e con la collaborazione del Responsabile U.O.S. Formazione, viene individuato, fra i Coordinatori Corsi e sulla base delle caratteristiche della linea di servizio stessa, il responsabile del progetto al quale compete la gestione delle attività di pianificazione e sviluppo della progettazione.

Il responsabile del progetto individua le varie fasi che costituiscono le attività della progettazione, determinando, per ciascuna di esse le risorse necessarie e prevedendo le pertinenti attività di riesame, verifica e validazione.

Il responsabile del progetto garantisce il corretto flusso delle informazioni, coordinando le eventuali interfacce fra i diversi soggetti coinvolti nelle attività di progettazione e sviluppo e gestendo i canali di comunicazione.

È suo compito, in collaborazione con gli assistenti al progetto, aggiornare il documento di pianificazione della progettazione sulla base del progredire delle singole attività.

7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo

La progettazione e lo sviluppo di un nuovo servizio può derivare da:

- nuovi obblighi di legge;
- scelte programmatiche della Direzione Generale;
- necessità di modifica e/o revisione linee di servizi istituite;
- esigenze implicite o espresse dei clienti.


Gli elementi in ingresso della progettazione comprendono un insieme di dati, requisiti, informazioni ed istruzioni che costituiscono la base necessaria per la progettazione del servizio. In particolare gli elementi in ingresso della progettazione e sviluppo di un servizio comprendono:

- descrizione della linea di servizio (obiettivi, caratteristiche, destinatari);
- norme o disposizioni legislative di riferimento per la progettazione e la realizzazione della linea di servizio;
- linee di servizio simili;
- altri dati e requisiti ritenuti essenziali per la progettazione.

Gli elementi in ingresso vengono definiti e riesaminati dal responsabile del progetto al fine di accertarne la completezza e l'adeguatezza: nel caso si rilevi l'esistenza di requisiti ambigui o incompleti devono essere chiariti e risolti.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e dallo sviluppo

Gli elementi in uscita dalla progettazione, definiti sulla base degli elementi in ingresso, oltre a soddisfare i requisiti definiti come input della progettazione, contengono tutte le informazioni relative alle modalità di erogazione della linea di servizio e alle modalità di controllo della loro conformità ai requisiti specificati.

	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 26/36

Tali informazioni sono contenute e riportate nelle Schede di processo e nelle Schede di servizio.

In particolare le Schede di processo specificano:

- input e output del processo di erogazione del servizio;
- responsabile delle attività;
- descrizione dei processi operativi e delle attività;
- destinatario delle singole attività;
- punti di controllo della conformità del processo di erogazione;
- documenti di supporto all'erogazione del servizio.

Gli elementi in uscita della progettazione sono approvati dal responsabile del progetto che erogherà la nuova linea di servizio.

7.3.4 Riesame della progettazione e dello sviluppo

Il responsabile del progetto pianifica il riesame dei risultati della progettazione, al fine di:

- valutare la capacità dei risultati di ottemperare ai requisiti definiti;
- individuare tutti i problemi e proporre le azioni necessarie.

Possono essere effettuati riesami intermedi, nei momenti stabiliti nel piano di progettazione, al fine verificare che lo sviluppo del progetto sia corretto ed in particolare per assicurare che gli elementi in uscita dalla progettazione rispondano ai requisiti inizialmente stabiliti.

Per il riesame finale, il responsabile di progetto indice una riunione convocando tutti i soggetti coinvolti e, se necessario, i soggetti terzi coinvolti nella progettazione. Il riesame deve fare riferimento ai seguenti elementi:

- nome del progetto;
- esecutori del riesame;
- documenti di riferimento;
- esito del riesame;
- eventuali problemi emersi e possibili soluzioni.

L'esito dei riesami viene registrato nel piano della progettazione.


7.3.5 Verifica della progettazione e dello sviluppo

Il responsabile del progetto pianifica le fasi ed i tempi di esecuzione delle eventuali verifiche intermedie e della verifica finale della progettazione al fine di controllare che tutti gli elementi in uscita siano compatibili con i relativi requisiti in ingresso.

L'esito delle verifiche viene registrato nel piano della progettazione.

La verifica può avvenire con una delle seguenti modalità:

- confronto con progetti simili;
- sperimentazione della linea di servizio su un campione significativo di utenti;

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 27/36

- verifica degli elementi in uscita dalla progettazione attraverso il confronto con gli elementi in ingresso e le norme tecniche e/o disposizioni di legge.

La verifica deve fare riferimento ai seguenti elementi:

- esecutori della verifica;
- documenti di riferimento;
- esito della verifica;
- eventuali problemi emersi e possibili soluzioni.

7.3.6 Validazione della progettazione e dello sviluppo

La validazione della progettazione viene eseguita per assicurare che il servizio soddisfi realmente le esigenze dell'utente e le prescrizioni di riferimento e viene solitamente eseguita durante le prime erogazioni.

La validazione può avvenire attraverso l'utilizzo di diversi strumenti, da scegliere a seconda delle caratteristiche del servizio:

- controllo del rispetto degli indicatori stabiliti durante la fase di progettazione ed evidenziazione delle eventuali anomalie nell'erogazione;
- utilizzazione di questionari realizzati ad hoc e distribuiti ai clienti;
- altri strumenti di volta in volta individuati e ritenuti efficaci.

L'esito della validazione viene documentato mediante la registrazione nel piano della progettazione.

La validazione deve fare riferimento ai seguenti elementi:

- esecutori della validazione;
- le condizioni di erogazione del servizio;
- esito della validazione;
- eventuali problemi emersi e possibili soluzioni.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche della progettazione e dello sviluppo

Nel caso in cui si rendano necessarie modifiche alla progettazione, esse vengono gestite dal responsabile del progetto e sottoposte a riesame, verifica e validazione come sopra descritto.

Tali modifiche possono nascere sia in fase di sviluppo, sia a progetto terminato al fine di soddisfare mutate esigenze degli utenti, di rispettare nuovi requisiti di legge o per altre ragioni.


La registrazione di tali attività è contenuta nel piano della progettazione.

7.4 **Approvvigionamento**

7.4.1 Processo di approvvigionamento

L'U.O.S. Formazione acquista i seguenti beni/servizi:

1. materiale didattici e per il funzionamento dell'ufficio acquistato mediante richiesta al Servizio Economato dell'ULSS 5;

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 28/36

2. servizi di intervento e manutenzione su attrezzature, impianti e locali al servizio Tecnico
3. servizi di intervento e manutenzione su attrezzature informatiche all'U.O.C. Servizio Informatico
4. servizi professionali di docenza e tutoraggio acquistati mediante incarichi fiduciari o mediante bando di gara.

La responsabilità della gestione e della valutazione del fornitore, per gli acquisti effettuati attraverso il Servizio Economato, è in capo al Servizio Economato stesso. L'U.O.S. Formazione esercita una verifica del materiale fornito attraverso la compilazione, da parte del responsabile dell'U.O.S. Formazione, di un questionario interno di misurazione della soddisfazione del bene/servizio acquistato, e dalla rilevazione delle non conformità (in accettazione e durante l'utilizzo/fruizione). L'esito di tale valutazione viene trasmesso annualmente al Servizio Economato.

L'U.O.S. Formazione ha identificato un processo di valutazione iniziale dei fornitori dei servizi acquistati. Tale processo prevede:

- per i singoli professionisti la valutazione delle competenze e delle esperienze attraverso la valutazione del CV (eventualmente tenendo conto del giudizio acquisito durante il colloquio o derivanti dai giudizi del responsabile scientifico);
- per le società/enti/altro mediante la valutazione dei progetti realizzati e dei titoli presentati:
 - per i bandi di gara, attraverso le procedure di aggiudicazione;
 - per i servizi professionali fiduciari e non, in sede di istruttoria del provvedimento di incarico.

Inoltre l'U.O.S. Formazione ha definito un processo di rivalutazione periodica dei fornitori effettuata dai Coordinatori Corso. Tale valutazione avviene:


- per i singoli professionisti la valutazione della prestazione effettuata rispetto ai requisiti concordati (es. docenza) e in relazione agli aspetti organizzativi (es. materiali forniti, relazioni) e amministrativi (es. correttezza fatture);
- per le società/enti/altro mediante la valutazione delle prestazioni effettuate dai singoli professionisti forniti dalla società (es. docente, tutor) e in relazione agli aspetti organizzativi ed amministrativi.

7.4.2 Informazione per l'approvvigionamento

Le informazioni per l'approvvigionamento che descrivono i beni/servizi da acquistare e le loro caratteristiche sono contenute:

- per i beni/servizi forniti dai Servizi Aziendali, in documenti che identificano caratteristiche, quantità/qualità e modalità di fornitura;
- per i servizi professionali acquistati mediante bando di gara sono specificate nel bando pubblicato;
- per i servizi professionali fiduciari e non sono specificate nel provvedimento di autorizzazione.

In generale i documenti utilizzati possono riportare uno o più dei seguenti elementi:

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 29/36

- le caratteristiche del prodotto/servizio richiesto;
- le tempistiche di consegna ed erogazione del prodotto/servizio;
- la durata del contratto entro cui fornire/erogare il bene/servizio;
- le garanzie che devono essere prodotte per essere ammessi alle gare e per assicurare l'adempimento degli impegni;
- ulteriori requisiti specifici.

I documenti di acquisto sono controllati ed approvati dal Responsabile U.O.S. Formazione prima di essere inviati al fornitore.

7.4.3 Verifica dei prodotti (beni/servizi) approvvigionati

L'U.O.S. Formazione ha posto in essere controlli e verifiche della qualità per i beni e i servizi acquistati ed in particolare:

- per le forniture di beni effettua il controllo della corrispondenza tra quanto ordinato e quanto consegnato (quantità e qualità);
- per forniture di servizi professionali effettua il controllo del raggiungimento dei risultati concordati.


7.5 Erogazione di servizi

I processi di erogazione dei servizi dell'U.O.S. Formazione sono stati adeguatamente pianificati così come descritto al punto 7.1, attraverso il PAF e le Schede di processo.

7.5.1 Tenuta sotto controllo delle attività di erogazione di servizi

Allo scopo di tenere sotto controllo le attività di erogazione dei servizi e per assicurare che tutti i servizi erogati siano conformi ai requisiti specificati, l'U.O.S. Formazione ha provveduto a:

1. predisporre, per ogni processo di erogazione, una scheda che descrive chiaramente gli input, la sequenza logica e reale di attività da svolgere, gli output, il responsabile delle attività, il destinatario dei risultati (output) prodotti;
2. definire le modalità di approvazione, da parte del Responsabile U.O.S. Formazione, dei processi al termine della fase di descrizione del processo e prima della sua esecuzione;
3. individuare, per ogni processo di erogazione, una serie di punti di controllo, contenuti nelle Schede di processo, con indicazione dell'evidenza del controllo e dei documenti di sistema a supporto del controllo stesso;
4. individuare indicatori di processo in grado di misurare le prestazioni dei servizi erogati (es. tempi di erogazione dei servizi);
5. predisporre le necessarie attività di manutenzione delle attrezzature onde garantirne la continua idoneità;

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 30/36

6. verificare, secondo quanto definito nelle Schede di processo, il rispetto dei punti di controllo durante le varie fasi di erogazione del servizio;
7. addestrare adeguatamente il personale.

7.5.2 Validazione dei processi di erogazione di servizi

L'U.O.S. Formazione valida tutti i processi di erogazione dei servizi, dimostrando la capacità di tali processi di conseguire i risultati definiti.

Nel caso di nuovi servizi la validazione del processo di erogazione viene effettuata durante la prima erogazione del servizio stesso eseguita in fase di validazione del progetto e definisce:

- 1) la sequenza di attività;
- 2) i punti di controllo;
- 3) le modalità di approvazione dei processi;
- 4) le modalità di gestione delle attrezzature che hanno influenza sulla qualità del servizio erogato;
- 5) le modalità di qualificazione del personale (formazione, addestramento, aggiornamento);
- 6) i requisiti per le registrazioni secondo quanto definito nella capitolo 4.

Nel caso di servizi in essere la validazione è automatica e deriva dal fatto di essere stati erogati nel tempo soddisfacendo le esigenze dei clienti cui erano destinati, nonché dal livello di professionalità e addestramento del personale.

L'U.O.S. Formazione effettua inoltre una validazione delle attività formative erogate attraverso incontri di supervisione registrati utilizzando il verbale di validazione.

7.5.3 Identificazione e rintracciabilità


L'**identificazione** di un servizio è ciò che consente di distinguerlo dagli altri in maniera univoca.

L'U.O.S. Formazione ha chiaramente identificato i servizi attraverso:

- il titolo del corso;
- il periodo e l'anno di svolgimento;
- il numero di edizione (nel caso di corsi pluri edizione)

La **rintracciabilità** è ciò che consente di identificare l'iter di realizzazione di un singolo servizio, tra altri dello stesso tipo.

L'U.O.S. Formazione ha previsto la rintracciabilità per i servizi per i quali sono ipotizzabili necessità di reperibilità di dati dopo l'erogazione (es. richiesta duplicazione attestati) o per i quali è necessario correlare i documenti al servizio erogato (es. fattura per prestazione professionale).

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 31/36

7.5.4 Proprietà del cliente

L'U.O.S. Formazione considera proprietà del cliente "il prodotto" che questi consegna e che viene utilizzato per consentire la erogazione del servizio richiesto. Sono considerati "prodotti" di proprietà del cliente i documenti, i dati, le attestazioni, la documentazione fotografica, sia su supporto cartaceo che informatico, le autocertificazioni, i componenti, i materiali, i mezzi, ecc.

Il Servizio si assume la responsabilità della corretta gestione e conservazione del "prodotto" consegnato dal cliente ed ha previsto di avvisarlo prontamente in caso di danneggiamento, smarrimento o furto.


7.5.5 Conservazione dei prodotti (beni/servizi)

L'U.O.S. Formazione s'impegna a mantenere inalterata la conformità dei "prodotti" (beni/servizi) oggetto di erogazione fino alla consegna a destinazione attraverso:

- la conservazione in spazi e con modalità idonee di tutto il materiale cartaceo e/o digitale utilizzato per la gestione dei singoli servizi, catalogato e identificato per servizio;
- la movimentazione e la consegna al cliente dei materiali, utilizzando modalità in grado di garantirne l'integrità.

7.6 Documentazione di supporto

SCHEDE DI PROCESSO - Processi di Erogazione dei servizi

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 32/36

8 MISURAZIONI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

8.1 Generalità

L'U.O.S. Formazione ha pianificato e attuato processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento per i processi del Sistema di Gestione Qualità e di erogazione dei servizi.

Tali processi sono monitorati attraverso i seguenti metodi e strumenti:

1) Processi del Sistema Gestione Qualità

- Audit interni
- Audit esterni
- Rilevazione delle non conformità

2) Processi di erogazione dell'attività formativa

- Indicatori di qualità legati alla valutazione del risultato dell'attività formativa (grado di apprendimento raggiunto) e della soddisfazione del cliente (livello di soddisfazione)
- Reclami
- Suggerimenti
- Segnalazioni

8.2 Monitoraggi e misurazioni

8.2.1 Soddisfazione del cliente

L'U.O.S. Formazione monitora il grado di soddisfazione del cliente inteso come differenza tra servizio atteso e servizio percepito dal cliente stesso.


Tale monitoraggio avviene per singola Linea di Servizio e per ciascuna tipologia di cliente.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio prevedono l'uso di questionari da somministrare ai clienti, la raccolta strutturata di informazione mediante colloqui individuali, riunioni interne (tra il Responsabile U.O.S. Formazione Linea e il personale coinvolto nelle attività formative) ed esterne (con gruppi di clienti: medici, personale del comparto, ...), schede di segnalazione/reclamo/suggerimento compilate dai clienti.

Le informazioni raccolte sono rielaborate dal Responsabile Gestione Qualità e presentate, in sede di riesame, alla Direzione al fine di verificare il livello di correlazione tra grado di soddisfazione cliente rilevato e macro obiettivi definiti nella politica della qualità.

Gestione flusso, raccolta e analisi dei dati: reclami e segnalazioni

Il cliente può esporre il suo reclamo, suggerimento o segnalazione telefonicamente o per iscritto, attraverso la compilazione del modulo reclami, segnalazioni, suggerimenti disponibile in forma cartacea presso l'U.O.S. Formazione o presso la sede di erogazione del servizio. Se l'esposizione è fatta per iscritto si può inviare il modulo compilato via fax al numero indicato sul modulo stesso.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 33/36

Il Responsabile Gestione Qualità, sentito il Coordinatore corso interessato, individua se si tratta di reclamo, suggerimento o segnalazione e risponde immediatamente o successivamente a seconda dei casi. La risposta può essere verbale o scritta e viene registrata sul modulo stesso. Nel caso si tratti di reclamo il Responsabile Gestione Qualità apre una non conformità compilando l'apposito modulo.

Gestione flusso, raccolta e analisi dei dati: questionario di soddisfazione

L'U.O.S. Formazione ha predisposto un questionario di soddisfazione da somministrare a chiusura dei singoli interventi formativi che rileva la percezione della qualità del servizio considerandone gli aspetti didattici e organizzativi.

I questionari raccolti vengono rielaborati dal Responsabile Gestione Qualità che predispone un report di sintesi per evento formativo e per Linea di Servizio sottoposto periodicamente ai Coordinatori Corsi e annualmente, in sede di riesame, alla Direzione. Per alcune tipologie di corso il documento di raccolta della soddisfazione può essere modificato.

Il Responsabile U.O.S. Formazione, prima del riesame della direzione, ha la responsabilità di verificare l'adeguatezza del questionario di soddisfazione esaminando la coerenza tra le domande e le risposte ottenute e la semplicità del linguaggio utilizzato. Il singolo Coordinatore corso provvederà a personalizzare il modello di questionario alle caratteristiche dello specifico evento formativo (es. titolo corso).

8.2.2 Audit interni

L'U.O.S. Formazione ha predisposto e applica un sistema di **audit** interni della qualità, pianificati e documentati, con lo scopo di:


- accertare che le attività aventi influenza sulla qualità soddisfino le condizioni previste;
- verificare l'efficacia dell'applicazione del sistema di gestione per la qualità.

La direzione ha individuato nel Responsabile Gestione Qualità la persona responsabile di eseguire gli **audit**. Il Responsabile U.O.S. Formazione si accerta del possesso da parte del Responsabile Gestione Qualità delle adeguate competenze per svolgere tali attività, conseguite mediante la partecipazione a corsi erogati da strutture qualificate. Nel caso in cui vengano utilizzate altre risorse, interne o esterne, l'accertamento dei requisiti sopra specificati è effettuato dal Responsabile Gestione Qualità.

Frequenza degli audit

La frequenza con cui vengono effettuate le verifiche interne è stabilita nel piano annuale degli **audit** redatto dal Responsabile Gestione Qualità, in modo tale da prendere in considerazione tutti i processi dell'ufficio (e quindi tutte le attività aventi influenza sulla qualità) nell'arco dell'anno.

Verifiche aggiuntive possono essere effettuate a discrezione del Responsabile Gestione Qualità quando quest'ultimo ritenga che un servizio abbia subito un peggioramento qualitativo comprovato da non conformità interne o da altre rilevazioni oggettive.

	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 34/36

Metodi di attuazione degli audit

Gli audit sono condotti secondo quanto riportato nella Scheda di processo "Audit interni della qualità" e utilizzando appositi moduli ("Piano audit" e "Lista di riscontro") in cui sono riportati tutti i punti da controllare, l'esito delle rilevazioni ed i partecipanti all'audit.

Gli audit vengono effettuati dal Responsabile Gestione Qualità o dal personale da lui delegato, ricordando che vi è incompatibilità fra l'incarico di verificatore e la diretta responsabilità delle funzioni esaminate.

Nel documento "Rapporto di audit" sono riportate le conclusioni relativamente all'andamento dell'audit, puntualizzando anche le soluzioni e le eventuali azioni correttive da emettere, oltre che i tempi di verifica per l'attuazione e l'efficacia delle stesse.

Tali dati vengono forniti ai diretti interessati perché siano messi a conoscenza dell'andamento delle verifiche nell'area di competenza

Il Responsabile Gestione Qualità sottopone alla Direzione, in sede di riesame, i risultati degli audit.

I documenti vengono archiviati dal Responsabile Gestione Qualità.

8.2.3 Monitoraggi e misurazioni dei processi

Per i processi di erogazione dei servizi con diretto impatto sul cliente, l'U.O.S. Formazione ha definito, attraverso l'utilizzo del "Cruscotto degli indicatori", gli indicatori di prestazione ovvero i parametri misurabili che consentono di verificare la corretta erogazione di un servizio rispetto ai criteri di accettabilità definiti in fase di definizione del processo stesso.

Periodicamente i Coordinatori Corsi, in collaborazione con il Responsabile Gestione Qualità, controllano l'andamento degli indicatori attraverso la rilevazione del dato medio ed il successivo confronto con l'indice di riferimento (obiettivo). I risultati della valutazione vengono registrati dal Responsabile Gestione Qualità che riporta:


- la definizione dell'indicatore;
- l'esito della verifica e/o il valore dell'indicatore;
- la data e l'esecutore della verifica.

8.2.4 Monitoraggi e misurazione dei servizi

Il monitoraggio dei servizi/prodotti è effettuata a due livelli:

1. per i processi di erogazione dei servizi mediante:

- l'individuazione dei punti di controllo in fasi appropriate del processo, indicati nelle Schede di processo;
- la definizione appropriate modalità di registrazione dei controlli effettuati;
- la verifica della conformità delle caratteristiche dei servizi erogati rispetto ai requisiti definiti nelle Schede di processo.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 35/36

2. per i prodotti mediante:

- la valutazione dei risultati di apprendimento in caso di attività formative che prevedono al termine una certificazione pubblicamente riconosciuta;

8.3 Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi

L'U.O.S. Formazione ha individuato un sistema di controllo delle non conformità con l'obiettivo di:

- creare e fornire una base di informazioni per la risoluzione delle non conformità e per l'eventuale avvio di azioni correttive rimuovendo le cause delle non conformità;
- prendere sistematicamente decisioni in merito alle non conformità rilevate.

Le non conformità possono essere:

- **interne** e quindi riguardanti:
 - i beni acquistati;
 - i processi;
 - la documentazione del sistema di gestione per la qualità.
- **esterne** e quindi riguardanti i reclami degli utenti relativamente alla qualità del bene/servizio fornito.

Qualora venga segnalata una non conformità interna (segnalazione del personale) o esterna (segnalazione del cliente), vengono intraprese le seguenti azioni:


- identificazione del servizio non conforme;
- registrazione nell'apposita documentazione;
- individuazione della soluzione da adottare.

I dettagli e le responsabilità relative alla gestione delle non conformità sono descritti nella Scheda di processo "Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi".

8.4 Analisi dei dati

L'U.O.S. Formazione ha deciso di raccogliere ed analizzare i seguenti dati:

1. non conformità interne ed esterne;
2. risultati degli audit interni della qualità;
3. soddisfazione cliente;
4. valutazione dei servizi erogati attraverso gli indicatori di processo e i dati derivanti dal monitoraggio dei prodotti;
5. esiti della valutazione dei fornitori (collaboratori/esperti esterni, fornitori di beni/servizi attraverso il Servizio Economato);
6. esiti della valutazione dei collaboratori/esperti interni all'ULSS.

 U.O.S. Formazione	MANUALE QUALITÀ		MQ
	Data ultima revisione 31/03/10	Numero Revisione 3	Pag 36/36

Il Responsabile Gestione Qualità esegue, almeno una volta l'anno, l'elaborazione dei dati di cui sopra e li presenta alla Direzione in sede di riesame.

La Direzione ha il compito di individuare gli obiettivi di miglioramento dei processi di erogazione dei servizi e di definire le azioni necessarie per il raggiungimento di tali obiettivi.

I dettagli relativamente alle modalità di raccolta ed esposizione sono indicati nella Schede di processo "Analisi e miglioramento".

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

In base ai risultati derivanti dalle analisi sopra descritte, il Responsabile U.O.S. Formazione formula una proposta di Piano di miglioramento contenente gli obiettivi di miglioramento specificando per ciascuno di essi:

- il fattore di qualità e l'elemento costitutivo;
- l'indicatore;
- lo standard attuale di riferimento, se rilevato;
- il valore dell'obiettivo di miglioramento;
- le azioni da attuare, le responsabilità, le modalità di verifica e la data della stessa.

Il Piano di miglioramento verrà presentato in sede di riesame della direzione per la discussione e l'approvazione.

8.5.2 Azioni correttive

Allo scopo di eliminare le cause delle non conformità, l'U.O.S. Formazione ha definito un processo per gestire le azioni correttive atte ad evitare il loro ripetersi. Nella Scheda di processo "Analisi e miglioramento" sono definite le responsabilità, le attività e i documenti per la definizione della azione correttiva, la verifica della sua attuazione e della sua efficacia.

8.5.3 Azioni preventive

L'U.O.S. Formazione individua le eventuali azioni per eliminare le cause delle non conformità potenziali, per evitare che queste si verifichino ha predisposto un processo che precisa i requisiti per:

- individuare le non conformità potenziali e le loro cause;
- valutare l'esigenza di attuare azioni preventive;
- individuare ed attuare le azioni necessarie;
- registrare i risultati e riesaminare le azioni preventive attuate.

8.6 Documentazione di supporto

SCHEDE DI PROCESSO - Processi di Misurazione, Analisi e Miglioramento