



GRUPPO DI LAVORO “ QUALITA’ “ DEL CNI

(da destra)

Ing. **ALESSANDRO BIDDAU** – Consigliere Tesoriere del CNI – Coordinatore;

Ing. **GIORDANO ZAPPA** – Ordine degli Ingegneri di Como;

Ing. **ERNESTO DE FELICE** – Ordine degli Ingegneri di Napoli;

Ing. **GIAMPAOLO SARTI** – Ordine degli Ingegneri di Parma;

Ing. **STEFANO CALZOLARI** – Ordine degli Ingegneri di Milano;

**PRESENTAZIONE
DELLA LINEA GUIDA SULLA**

***“CERTIFICAZIONE DEGLI ORGANISMI PROFESSIONALI
SECONDO IL MODELLO DI GESTIONE DELLA QUALITÀ ISO 9001:2000”***

Il documento che pubblichiamo è stato predisposto dal Gruppo di Lavoro “Qualità” del CNI.. Esso riprende il lavoro già svolto dallo stesso gruppo nel biennio 2001-2002, culminato con la pubblicazione su *L’Ingegnere Italiano* della “Linea guida interpretativa delle norme UNI EN ISO 9001:2000” per gli organismi professionali che operano nell’Ingegneria (rif. Insetto redazionale allegato al n. 322/02).

Da allora, tre anni di approfondimenti e di esperienze applicative ci hanno permesso di aggiornare alcuni concetti e di evidenziare con più forza le peculiarità degli organismi professionali rispetto ad altre organizzazioni; ci hanno infine convinto che bisogna far sì che l’attenzione del lettore venga focalizzata sugli aspetti innovativi dell’edizione 2000 delle norme.

In particolare la chiave di lettura che vogliamo suggerire agli ingegneri, tra tutte quelle adottabili, è quella del “*miglioramento continuo*”. Crediamo, infatti, che i professionisti debbano sentirsi attratti, anche sotto il profilo squisitamente culturale, da ogni occasione di progresso, di aggiornamento e di innovazione, da intendersi anche come capacità di adeguare la propria organizzazione alle mutevoli esigenze dei clienti e, più in generale, del mercato del lavoro.

In quest’ottica, un buon Sistema di Qualità, confezionato come “abito su misura” per l’organismo professionale, può essere presentato come un efficace strumento per il miglioramento continuo e per la conseguente crescita di competitività dell’organizzazione.

Nel suggerirvi una simile interpretazione desideriamo, però, sottolineare un altro concetto: dotarsi di un Sistema di Qualità, conformato al modello della norma, non è affatto un obbligo; infatti, esso conferisce vantaggi reali soltanto se è vissuto dal professionista con atteggiamento convinto e partecipe. Per questa ragione una scelta siffatta dovrebbe scaturire da una maturazione spontanea di circostanze interne ed esterne all’organismo professionale che rendano l’iniziativa ben accetta e congeniale all’organizzazione e non la trasformino, viceversa, in un’operazione “di facciata”, artificiale e perciò non condivisa, non ben attuata e, come tale, non efficace.

La linea guida che vi presentiamo è l'attualizzazione di quella precedente e si propone di interpretare i soli punti essenziali della norma di riferimento, UNI EN ISO 9001:2000, meritevoli di un'attenzione particolare nell'applicazione agli organismi professionali che operano nell'Ingegneria. Ciò a causa delle peculiarità di tali organizzazioni e delle attività che in esse si svolgono.

Queste considerazioni sono indipendenti dalle dimensioni e dalla forma giuridica nella quale il professionista opera, e perciò sono applicabili alla grande varietà di situazioni oggi configurabili: dagli Studi piccolissimi, che fanno un impiego più o meno esteso di risorse esterne, a quelli grandi o grandissimi, con una vera e propria articolazione interna di funzioni e di responsabilità.

Naturalmente, per la trattazione generale e sistematica di tutti i capitoli della norma e per istruzioni più particolareggiate sulle modalità applicative, si rimanda alla letteratura di settore, ormai ampia, arricchitasi nel 2002 di uno specifico sussidiario dal titolo "Installare il Sistema Qualità negli studi di ingegneria", elaborato in collaborazione con il Gruppo di lavoro "Qualità" del CNI e edito dal Centro Studi del CNI.

Desideriamo, infine, rendervi partecipi di una futura iniziativa del CNI: saranno organizzati incontri di approfondimento presso le sedi degli Ordini degli Ingegneri in molte Regioni italiane. In essi saranno presentati i temi della Qualità non solo attraverso un approccio "teorico" ma anche mediante testimonianze dirette di rappresentanti di organismi professionali già certificati.

Siamo infatti convinti che solo un dialogo continuo con il mondo del lavoro reale permetterà al professionista di tener fede al doveroso impegno di un costante aggiornamento professionale indispensabile per fornire alla società un servizio sempre rinnovato negli anni.

Alessandro Biddau

PARTE PRIMA

TITOLO

INTRODUZIONE ALLE NORME UNI EN ISO 9001:2000 PER GLI ORGANISMI PROFESSIONALI OPERANTI NELL'INGEGNERIA

1. PREMESSA

Il presente documento, a quattro anni dall'emanazione delle norme UNI EN ISO 9000:2000, si propone di aggiornare le prospettive offerte dalle norme agli Organismi Professionali che operano nel settore dell'Ingegneria. Molte delle considerazioni qui espresse possono tuttavia essere estese ad altre realtà e ad altre attività similari.

Non ci si occupa in modo specifico di "Studi di Ingegneria" o di "Studi Professionali" ma, in un'accezione più generale, di "Organismi Professionali" comunque costituiti. Infatti, esiste una molteplicità di forme giuridiche entro le quali può essere svolta un'attività professionale, e non sembra utile presentare il tema all'interno di rigide delimitazioni. Inoltre, si preferisce non indicare una dimensione minima degli Organismi Professionali, perché esiste una grande varietà di situazioni, dagli Studi piccolissimi, che fanno un impiego più o meno esteso di risorse esterne, a quelli grandi o grandissimi, con una vera e propria articolazione interna di funzioni e di responsabilità.

Non si desidera nemmeno rimanere nell'ambito ristretto delle attività "classiche" di ingegneria (quelle che gli Ingegneri hanno sempre svolto sinora), perché la realtà lavorativa di oggi mette continuamente i Professionisti davanti a nuove materie, a nuovi campi di attività, a nuove prospettive di interazione con il mondo circostante e a nuove forme di organizzazione del lavoro, che sono lo specchio della società complessa in cui viviamo e della sua costante innovazione, ricca – come ben noto – di risvolti non solo tecnici.

Ciò premesso, si lascia integralmente al giudizio dei Professionisti la valutazione se sia opportuno o meno dotare il proprio Organismo Professionale di un Sistema di Gestione, aderente ad un modello per la Gestione per la Qualità di tipo UNI EN ISO 9001:2000. Infatti, auspicabilmente, una tale scelta dovrebbe scaturire da una maturazione spontanea di circostanze interne ed esterne all'Organismo Professionale, che rendano l'iniziativa ben accetta e congeniale all'organizzazione, e non la trasformino – viceversa – in un'operazione "di facciata", artificiale e perciò non condivisa, non ben attuata e non efficace.

A questo proposito, è bene sottolineare fin d'ora la distinzione esistente tra l'attività di creazione di un Sistema di Gestione per la Qualità e l'attività di certificazione vera e propria, che si avvale di Enti "di parte terza" ufficialmente accreditati. Un Organismo Professionale, infatti, può dotarsi di un tale Sistema indipendentemente dalla necessità di farselo certificare secondo un modello precostituito e riconosciuto di Gestione della Qualità, come quello rappresentato dalla UNI EN ISO 9001:2000. È importante, quindi, non confondere il percorso ideativo e realizzativo del Sistema con il successivo percorso certificativo che potrebbe essere anche diverso dal "modello" di riferimento, così come previsto dalla norma, risultare comunque confacente alla realtà dell'Organismo Professionale che si considera, a meno che il Professionista non decida esplicitamente di volerlo conformare a quello della norma, al fine di ottenere il beneficio di una certificazione internazionalmente riconosciuta e ad es. i vantaggi di legge negli appalti per i

lavori pubblici. Tuttavia il Professionista una volta implementato il SGQ nella propria Organizzazione potrebbe decidere di non volere la certificazione o di rimandarla a data da destinarsi.

È dunque chiaro che dotare un Organismo Professionale di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla UNI EN ISO 9001:2000, e farselo poi certificare ufficialmente, non è una scelta obbligatoria, né tantomeno l'unica scelta possibile, ma è invece una scelta strategica del Professionista, che ne valuta positivamente tutte le opportunità e i vantaggi.

Bisogna anche distinguere tra "qualità dell'Organizzazione" e "qualità del Professionista", ovvero tra la qualificazione dell'Organizzazione e la bontà della prestazione professionale, che dipende strettamente dalla cultura personale, dalla preparazione di base, dall'esperienza maturata sul campo e dalle competenze effettive del Professionista. Tuttavia, i due concetti sono complementari e non antagonisti: infatti, se è vero che un Sistema di Gestione per la Qualità di un Organismo Professionale non può da solo sottintendere le buone capacità del Professionista, è però vero che ne può rappresentare il presupposto, inteso come attendibilità "attuale" misurata sulle opere fino a quel momento realizzate, cioè la sua capacità di effettuare prestazioni in forma controllata e sempre verificabile da terzi.

In tal caso, è auspicabile che il Sistema sia fondato su procedure che tengano conto dei diversi livelli di "criticità" delle attività, cioè delle maggiori o minori necessità di controllo che emergono in modo naturale dal funzionamento dello specifico Organismo Professionale; livelli che dovranno essere individuati esplicitamente dallo stesso professionista, tenendo ben presenti le dimensioni dell'Organizzazione, la sua articolazione interna e la distribuzione tradizionale di compiti e di responsabilità. A valle di questa analisi, il Professionista si interrogherà sulle modalità più efficaci per controllare le proprie prestazioni e, in caso di certificazione secondo il modello UNI EN ISO 9001:2000, renderà visibili a terzi le misure adottate.

2. INTRODUZIONE ALLA FAMIGLIA DI NORME UNI EN ISO 9000:2000 I CONCETTI CHIAVE PER I PROFESSIONISTI

Qualora il professionista decida di orientarsi verso il "modello" di gestione più sopra richiamato e verso la certificazione, è allora opportuno che conosca alcuni concetti chiave sui Sistemi di Gestione per la Qualità basati sulle norme della famiglia UNI EN ISO 9000:2000. Queste norme, come noto, possono essere applicate ad ogni tipo di organizzazione e quindi anche agli Organismi Professionali, di qualsiasi forma giuridica e dimensione.

Peraltro, si sottolinea che l'attività professionale si differenzia notevolmente da quella delle aziende di produzione o di tipo manifatturiero, che per prime hanno applicato questi concetti e li hanno diffusi nel mercato, nonché, in parte, anche dalle Società di Ingegneria. La differenza più significativa è proprio nell'oggetto del lavoro, che per un Organismo Professionale risulta meno "statico" e più difficilmente circoscrivibile. Consiste, inoltre, nell'avere un'Organizzazione estremamente flessibile, versatile, adattabile alle circostanze e potenziabile all'occorrenza, anche per periodi temporalmente delimitati, mediante risorse attinte ad hoc all'esterno, ma capaci, affidabili e dotate di un rendimento conosciuto.

Queste caratteristiche, naturalmente, non sono esclusive degli Organismi Professionali, ma sono anche parzialmente riscontrabili in alcuni tipi di aziende, specialmente nel mondo dei servizi o anche, per fare un esempio alternativo, nel settore delle Imprese di Costruzione. Queste aziende, infatti, al pari degli Studi Professionali o delle Società di Ingegneria, sono tenute a concentrare le proprie risorse di tipo organizzativo soprattutto nella ricerca dell'equilibrio ottimale, giorno per giorno, tra le proprie potenzialità di offerta e le richieste variabili del mercato, con l'obiettivo prioritario di fornire al Cliente un prodotto/servizio sempre adeguatamente garantito. Questo significa, in particolare, non abbassare a piacimento la soglia dei controlli indispensabili e non accettare sbalzi del livello qualitativo del proprio prodotto/servizio, anche quando venga fatto largo uso di risorse esterne per periodi limitati.

Ciò premesso, valgono le seguenti considerazioni generali:

1. La certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) basata sulla norma UNI EN ISO 9001:2000 conferisce all'Organismo Professionale un'evidenza universalmente riconosciuta di capacità organizzativa, di trasparenza e di affidabilità. Il modello che la norma propone, infatti, ha già dimostrato la sua validità negli anni trascorsi, ed è stato adottato con successo da migliaia di Organizzazioni in tutto il mondo, a partire dalle aziende manifatturiere e di produzione, fino alle società di servizi. Si prevede che questa tendenza aumenterà ancora negli anni a venire e che l'espansione interesserà nuovi settori tra i quali, in particolare, proprio il mondo delle Imprese e degli Organismi Professionali. Infatti, molte leggi di recente emanazione, sia italiane che europee, appaiono sempre più orientate a premiare le organizzazioni dotate di SGQ certificato, attraverso meccanismi di incentivazione indiretti che, di fatto, modificano l'iniziale approccio "volontaristico", rendendo l'installazione dei SGQ particolarmente premiante.
2. La norma UNI EN ISO 9001:2000 è un modello integralmente applicabile agli Organismi Professionali che operano nell'Ingegneria, indipendentemente dalla natura delle attività, dalle dimensioni e dalla forma giuridica. Risulta però indispensabile qualche precisazione interpretativa, ai fini di consentirne un utilizzo corretto in relazione alle attività peculiari che l'Organismo Professionale

svolge; attività che talora differiscono (per natura, per modalità di svolgimento, per risorse impiegate, ecc.) da quelle – ad esempio – di un'azienda di tipo manifatturiero. Tali interpretazioni mirano a rendere il modello più aderente alla realtà professionale e più efficace nel garantire la qualità dell'Organizzazione e quindi la soddisfazione del Cliente, in continuità con la tradizionale definizione *“qualità = migliore costantemente e faccio ciò che prometto”*.

3. La norma UNI EN ISO 9001:2000 si presta ad essere applicata agli Organismi Professionali (Studi, piccole Società di Ingegneria ecc.). Infatti, essendo organizzata per “processi” appare versatile ed adattabile alle più diverse situazioni, fermo restando che costituisce un “modello” e che i suoi contenuti propongono i concetti di *“miglioramento continuo”* e di *“monitoraggio della soddisfazione del Cliente”*. Evidentemente, starà all'Organismo Professionale decidere se il modello sia integralmente applicabile o applicabile solo parzialmente, anche in funzione delle dimensioni, della struttura organizzativa e delle attività che si intendono proceduralizzare e portare a certificazione. In generale, si può affermare che il numero ed il livello di dettaglio delle procedure di Sistema risulteranno in qualche modo proporzionali alla complessità dell'Organizzazione ed alla maggiore o minore articolazione gerarchica interna.
4. *Nell'installare un SGQ basato sulla norma UNI EN ISO 9001:2000 gli Organismi Professionali non devono correre il rischio di snaturare la loro precedente Organizzazione.* Per questa ragione, innanzitutto, si tratta di “mettere in chiaro” e di valorizzare i criteri e le procedure già in essere nell'Organizzazione, che ne garantiscono il funzionamento attuale. Si tenga conto, infatti, che anche gli Organismi Professionali più piccoli e meno strutturati risultano funzionare, di fatto, mediante un *“Sistema di Gestione”* più o meno oggettivato ed esplicito, già dotato di regole e di una documentazione di supporto. In secondo luogo, si tratta di aggiungere le nuove procedure “applicabili” (solo se strettamente necessario) e di modificare, integrare, completare e migliorare le procedure esistenti, con lo scopo di aderire nella forma e nella sostanza al “modello” di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2000. Un tale impegno organizzativo deve essere finalizzato a confezionare un “abito su misura” flessibile, capace di tener conto della natura e delle dimensioni dell'Organismo Professionale, con lo scopo preminente di migliorarne il rendimento e l'affidabilità. È dannoso ogni appesantimento burocratico che potrebbe generarsi da una lettura superficiale della norma, quando cioè la norma non venga correlata efficacemente alle caratteristiche peculiari dell'Organismo Professionale e delle sue attività.
5. Gli Ingegneri titolari di Organismi Professionali, contando sulla propria formazione culturale specifica, sono certamente in grado di partecipare responsabilmente alla creazione di un SGQ basato sulla UNI EN ISO 9001:2000. L'esperienza, infatti, ha dimostrato la convenienza economica di appoggiarsi a colleghi già esperti, dotati di formazione specialistica, piuttosto che di installare il Sistema in forma autonoma, a causa del maggiore dispendio di tempo e di risorse che questo comporterebbe. Tuttavia, anche nell'ottica di una collaborazione con un consulente, è *consigliata almeno la frequentazione di un corso introduttivo “di base”, che sia finalizzato ad illustrare i concetti portanti della norma e a conferire le nozioni procedurali ed interpretative minime, attraverso le quali i partecipanti possano acquisire la necessaria responsabilità operativa.* È doveroso sottolineare che continuamente sviluppato e reso sempre più efficace nel tempo, con un procedimento di miglioramento continuo da attivare fin dalla prima visita ispettiva di certificazione. In quest'ottica è

evidente l'utilità di altre nozioni, oltre a quelle elementari sopra menzionate, come quelle di tipo gestionale (project management) mirate in primo luogo al governo dei processi di realizzazione del prodotto/servizio. È perciò auspicabile che un Professionista che adotta un SGQ basato sulla norma UNI EN ISO 9001:2000 non escluda dalla propria formazione tali insegnamenti, pur rilevando che molte nozioni sono intuitive e maturano in modo naturale durante il funzionamento del Sistema.

6. Si raccomanda che gli Organismi Professionali pongano particolare attenzione nella scelta dei consulenti collaboratori nell'implementazione del SGQ. È pertanto opportuno rivolgersi a colleghi Professionisti di provata esperienza, evitando di accedere a facili e "supereconomiche" offerte, che propongono modelli precostituiti e non garantiscono l'efficacia dell'investimento.

3. GLI OBIETTIVI DEL CNI

Tutto ciò premesso, e come conseguenza pressoché automatica dello scenario presentato, il CNI riafferma gli obiettivi strategico, tattico e operativo sotto descritti:

Obiettivo Strategico

Continuare a coinvolgere gli operatori "istituzionali" della Qualità, in primo luogo il SINCERT e poi gli Enti di certificazione accreditati, che sono gli interlocutori essenziali degli Organismi Professionali ai fini della certificazione.

Ciò che si intende proporre è la creazione di un "tavolo permanente", promosso dal CNI, con la partecipazione delle parti interessate, che crei le condizioni per eliminare eventuali malintesi interpretativi della norma UNI EN ISO 9001:2000 nel mondo della professione di "Ingegnere", e nel contempo favorisca una piena omogeneità di comportamenti operativi.

Obiettivo Tattico

Definire alcune regole essenziali "di status" degli Organismi Professionali, che ne aumentino l'affidabilità percepita dagli interlocutori esterni, in particolare gli Enti Pubblici, e consentano per esempio una riduzione dei costi di validazione e/o assicurazione dei progetti, fornendo adeguate garanzie sulla capacità dell'OP di governare le proprie attività. A questo proposito, vale la pena ricordare che alcune compagnie di assicurazione riservano vantaggi economici agli OP dotati di SGQ certificato, in termini di sconto sui premi di polizza.

Obiettivo Operativo

Creare strumenti orientati a:

- favorire la diffusione della "cultura della Qualità" presso i Professionisti;
- permettere a tutti gli Organismi Professionali interessati a questo tema, senza alcuna limitazione dimensionale o tipologica, di concepire, progettare e costruire il proprio Sistema di Gestione per la Qualità con la maggiore semplicità possibile e a costi contenuti, ricorrendo alla collaborazione di consulenti esterni nei termini essenziali più sopra descritti;

PARTE SECONDA

LINEA GUIDA INTERPRETATIVA PER LA QUALIFICAZIONE DEGLI ORGANISMI PROFESSIONALI OPERANTI NELL'INGEGNERIA, SECONDO IL MODELLO DI GESTIONE PER LA QUALITÀ UNI EN ISO 9001:2000

La presente "linea guida" si propone di interpretare *i punti essenziali* della norma di riferimento UNI EN ISO 9001:2000, meritevoli di un'attenzione particolare nell'applicazione agli Organismi Professionali che operano nell'ingegneria, a causa delle peculiarità di tali Organizzazioni e delle attività che in esse si svolgono. Tali punti, inoltre, sono integrati con alcuni concetti indispensabili estratti dalla norma UNI EN ISO 9004:2000.

Pertanto, per la trattazione sistematica e generale di tutti i capitoli delle norme, si rimanda ad altre "linee guida" pubblicate da diversi Enti o Istituzioni, che possono costituire un riferimento indispensabile.

Si ritiene che il valore aggiunto di questa "linea guida" consista proprio nella sua sinteticità e nell'aver condiviso i concetti più importanti, estratti dall'attuale panorama normativo e documentale.

Per quanto riguarda il linguaggio nel seguito utilizzato, segnaliamo di aver volutamente semplificato alcuni termini e definizioni della norma di riferimento, al solo fine di renderli più espressivi e più aderenti alla realtà professionale.

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Lo scopo della certificazione (attività/processi/prodotti che rientrano nell'ambito del SGQ) deve essere formulato in modo chiaro ed univoco e tale da non causare fraintendimenti.

Le attività non coperte dal SGQ non possono essere incluse nello scopo di certificazione.

In merito alla formulazione dell'oggetto della certificazione, si rimanda alle relative prescrizioni del Regolamento SINCERT in vigore.

Peraltro l'adozione di un Sistema di Gestione per la Qualità deve essere una decisione strategica dell'Organismo Professionale. (1)

Con l'implementazione del SGQ l'Organismo Professionale si prefigge di:

- Migliorarsi e dimostrare l'accresciuta capacità di fornire prodotti/servizi che costantemente rispettino le esigenze esplicite ed implicite dei Clienti e delle altre parti interessate (il personale dell'Organismo Professionale, i fornitori, i proprietari, le collettività ecc.) e i requisiti cogenti applicabili (leggi o normative);
- accrescere la soddisfazione dei Clienti e delle altre parti interessate attraverso l'efficace applicazione del Sistema, con particolare riferimento ai processi di miglioramento continuo.
- Migliorare i propri processi interni, monitorandoli con specifici indicatori, commisurati alla propria Organizzazione.

(1) "L'aver un SGQ permette una gestione più razionale dell'organizzazione con un impatto sulla efficienza. Più razionale perché niente è demandato al caso, ma è frutto di un'esperienza acquisita ed ora condivisa da tutto lo studio. Più efficiente perché si limitano comportamenti individualistici che possono, si essere caratterizzanti un determinato lavoro, ma anche di difficile rintracciabilità. Ma ancora, l'attuazione di un SGQ consente il controllo di quelle attività critiche (e ve ne sono diverse) per la realizzazione di un progetto di qualità, cioè rispondenti alle esigenze del cliente. Le attività critiche possono essere la definizione dei requisiti contrattuali, quella della qualifica del personale, ma soprattutto della vera comprensione della voce del cliente (le sue aspettative e richieste). Questo avviene attraverso una precisa pianificazione del lavoro in cui più volte ci si ferma a pensare chiedendosi se ci si sta muovendo nella giusta direzione compatibilmente alle proprie esigenze ed alle esigenze del cliente." *Qualità ed ISO 9000 – Allegato al Notiziario dell'Ordine degli Ingegneri di Firenze – ottobre 2003.*

- Rendersi compatibile con altri sistemi di gestione correlati (responsabilità sociale, sicurezza, salute, ambiente, rischi ecc).

La progettazione ed attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità è naturalmente influenzata da esigenze diverse, dai particolari obiettivi, dal tipo di prodotti/servizi forniti, dai processi utilizzati e dalla dimensione e struttura dell'Organismo Professionale.

Per questo l'approccio al Sistema di Gestione per la Qualità, e la sua documentazione standard, Manuale, procedure e istruzioni operative porranno in risalto, comunque, la gestione delle attività ripetitive, mentre le attività non ripetitive, comunque pianificate, dovrebbero essere di volta in volta precisate mediante specifica documentazione, quali i Piani della Qualità di Commessa.

Applicazione

Tutti gli Organismi Professionali sono potenzialmente certificabili per le attività espletate, se organizzate in Sistema di Gestione Qualità (2): tali attività devono essere chiaramente esplicitate nel Manuale Qualità

Esclusioni

Occorre che l'Organismo Professionale precisi, senza equivoci, nella propria documentazione, i requisiti normativi non applicabili, giustificandone l'esclusione. ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

- UNI EN ISO 9000:2000 Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia
- UNI EN ISO 9001:2000 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- UNI EN ISO 9004:2000 Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni
- Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di lavoro SINCERT, Edizione 2003.

 (2) "La norma è stata concepita come applicabile a tutte le Organizzazioni, indipendentemente da tipo, dimensioni e processi realizzati. In tal senso, è auspicabile che le Organizzazioni assicurino la piena conformità alla Norma per tutte le attività svolte. Sono tuttavia consentite esclusioni" *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert.*

(3) "Esclusioni di prodotti - È possibile (ancorché non raccomandabile, specie nell'ambito di unità o strutture o complessi produttivi singoli) che talune linee di prodotto vengano, per motivazioni varie, escluse dall'applicazione del SGQ. Va da sé che le attività non coperte del SGQ non possono essere riportate nello scopo di certificazione" *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert.*

(4) "Alcuni requisiti della Norma possono risultare non applicabili a causa della natura dell'Organizzazione e dei suoi prodotti. Tali requisiti possono essere esclusi, purché la relativa esclusione non comprometta la capacità dell'Organizzazione di fornire prodotti rispondenti ai bisogni e aspettative dei clienti ed ai requisiti cogenti applicabili. Esclusioni di questo tipo sono limitate ai soli requisiti del punto 7 della Norma." *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert.*

(5) "L'Organizzazione deve riporre particolare attenzione nell'eventuale esclusione dei requisiti relativi alla progettazione e sviluppo, che di fatto risultano raramente escludibili, a fronte di un'analisi attenta ed approfondita. A titolo di esempio, un'Organizzazione che progetta il prodotto/servizio incluso nello scopo del SGQ non può escludere la progettazione da tale scopo. Infatti la Norma enfatizza le aspettative del cliente e quindi, ove il cliente si aspetti che vengano effettuate attività di progettazione (sia esplicitamente che implicitamente), l'Organizzazione non può escludere questa fondamentale componente della sua attività dal suo SGQ. Pertanto, l'Organizzazioni che svolgono attività di progettazione (relativamente ai prodotti compresi nello scopo della certificazione) devono, obbligatoriamente, includere tali attività del SGQ, e queste attività devono essere valutate dall'OdC durante l'iter di certificazione. Si osserva inoltre che, qualora un'Organizzazione non disponga a priori di tutti gli elementi (es. caratteristiche dei prodotti) necessari a pianificare adeguatamente i processi di realizzazione dei prodotti forniti (ad es. non li riceva in modo completo da altri) e debba elaborare, in tutto o in parte, tali elementi, con riferimento ai requisiti e specifiche del cliente o di legge, lo svolgimento di tali attività costituisce di fatto attività di progettazione e sviluppo e a tali attività si applicano, in tutto o in parte, le prescrizioni contenute al Punto 7.3 della Norma." *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert.*

3. TERMINI E DEFINIZIONI

(vedi Norma UNI EN ISO 9000:2000)

Processo: insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita fornendo valore aggiunto. Tutte le attività di un Organismo Professionale sono configurabili come processi (processi di realizzazione prodotto/servizio e processi di supporto).

Prodotto: risultato di un processo

Nel caso degli Organismi Professionali il prodotto è solitamente costituito da una combinazione di servizi in proporzioni variabili da caso a caso concordemente con la definizione di prodotto riportata al punto 3.4.2 della UNI EN ISO 9000: 2000.

È necessario che il prodotto sia sempre documentato e registrato. Ciò anche ai fini di dare evidenza del patrimonio di esperienza dell'Organismo Professionale, che può esplicitarsi ad esempio nella tenuta di un curriculum aggiornato (*vedi 7.2 della norma*).

Progettazione: nel caso degli Organismi Professionali "progettazione" è il processo, compiuto in se stesso, di realizzazione di un prodotto/processo/servizio , ad es. del prodotto "progetto", indipendentemente sia dalla costruzione/fabbricazione di quanto progettato, sia dalla produzione, quale può configurarsi nell'attività manifatturiera. Tale interpretazione può essere applicata anche al prodotto inteso come "servizio" eventualmente erogato dall'Organismo Professionale (ad es. la "Direzione dei Lavori", i collaudi, etc.).

Il processo "progettazione" richiede una specifica gestione ed è soggetto a tutti i requisiti del paragrafo 7 (Realizzazione del prodotto), ed in particolare del punto 7.3 (Progettazione e sviluppo).

Nelle attività manifatturiere si tratta in particolare di "progettazione del prodotto" da fabbricare e/o di "progettazione del processo" da realizzare, con una sequenzialità gerarchica e cronologica con requisiti di continuità, se non di contiguità, tra la fase di progettazione e quella del processo di realizzazione del prodotto stesso.

4. SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

(rif. Norma punto 4.)

Requisiti relativi alla documentazione (rif. Norma punto 4.2)

Documenti del SGQ ed obiettivi per la Qualità: devono essere emessi sotto forma di documenti controllati: Manuale della Qualità (MQ), Procedure, documenti necessari per la pianificazione, operatività e controllo dei processi, registrazioni.

Gestione della documentazione: questo è uno degli ambiti in cui l'istituzione di un Sistema di Gestione per la Qualità può portare il maggior valore aggiunto in ambito professionale. Infatti, la tipologia di prodotto gestita da un Organismo Professionale non trae normalmente vantaggio dalla conoscenza delle buone prassi industriali in materia di gestione della documentazione (caratteristiche funzionali e fisiche del prodotto ben definite in documenti e conseguite nel prodotto stesso - Configuration Management -). Non distinta da quest'ambito è anche l'esigenza di un'efficiente Codifica dei Prodotti/Servizi, che quando ben impostata si riflette positivamente nella realizzazione di un'organica gestione documentale (concetti come codifiche a canale, gerarchiche, parlanti ecc.) ⁽⁶⁾ Infine gli obiettivi enunciati nel MQ devono essere concretamente perseguiti ⁽⁷⁾

Responsabilità della Direzione (rif. Norma punto 5)

Negli Organismi Professionali o in generale nelle Organizzazioni di piccole dimensioni gli aspetti legati alla responsabilità della Direzione assumono un'importanza ancora maggiore che negli altri casi (per alcune esemplificazioni si veda l'Allegato A del presente documento). La funzione di guida e di leadership della Direzione ha infatti tanto maggior impatto sull'Organizzazione quanto più la Direzione stessa risulta coinvolta nelle attività operative; nella maggior parte dei casi si verifica che negli Organismi Professionali la figura del Rappresentante della Direzione coincide con il Professionista stesso.

Servizio: è incluso nel termine di prodotto ⁽⁸⁾

(6) Organizzazioni di piccole e piccolissime dimensioni – le raccomandazioni e criteri relativi alla documentazione del SGQ, si applicano a qualsivoglia Organizzazione, indipendentemente dalla natura delle attività svolte, dalla forma giuridica e dalle dimensioni. Ciò vale in particolare per i contenuti "minimi" del MQ, in ordine ai quali non sono accettabili riduzioni di carattere sostanziale ma solo eventuali semplificazioni di tipo formale (es. editoriali).

Tuttavia, per le Organizzazioni di piccola e piccolissima dimensione, specie se di carattere artigianale, possono essere introdotte semplificazioni di tipo contenutistico, oltre che editoriale, **relativamente alle procedure documentate ed alle registrazioni della qualità.**

Inoltre è accettabile che i documenti di processo siano ridotti all'essenziale, purché supportati da prassi operative di consolidata ed evidente efficacia. (che devono formare oggetto di riscontri diretti da parte dell'OdC). In ogni caso devono essere soddisfatti i requisiti della Norma.

Spetta alla competenza e sensibilità dell'Organismo di Certificazione valutare, caso per caso, le diverse situazioni, dando evidenza all'ente di Accredimento della correttezza delle valutazioni effettuate e decisioni correlate. *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert*

(7) Gli obiettivi per la qualità, inclusi quelli necessari per ottemperare ai requisiti di prodotto devono essere definiti dalla Direzione per ciascuna funzione in modo chiaro e documentato. Gli obiettivi per la qualità devono essere misurabili e coerenti con la politica per la qualità e, più in generale, con le politiche e strategie aziendali "tout court". *Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di Lavoro Sincert*

(8) UNI EN ISO 9000 :2000

Il vero motore del SGQ si identifica con il titolare dell'Organismo Professionale: pertanto, un suo scarso o scettico coinvolgimento rende vano qualsiasi tentativo di costruire un SGQ che sia realisticamente di supporto alla gestione dell'Organismo Professionale.

In particolare tutto ciò si lega al miglioramento continuo e al raggiungimento della soddisfazione del Cliente e di tutte le parti interessate in ogni attività dell'Organismo Professionale.

Si sottolinea l'opportunità di effettuare riesami da parte della Direzione anche al di fuori della periodicità stabilita, per esempio in concomitanza con l'organizzazione di attività che richiedano un adeguamento complessivo dei criteri di gestione degli Organismi Professionali (nuovi fornitori strategici, nuove forme associative, nuova revisione della norma di riferimento, nuovi obiettivi).

Anche nel caso di un Organismo Professionale unipersonale il Rappresentante della Direzione può essere una persona esterna, purché ad esso corrisponda il conferimento di una sostanziale autorità ed autonomia per svolgere efficacemente quanto previsto dalla norma.

Attenzione focalizzata al Cliente (rif. Norma punto 5.2)

L'attenzione all'esigenze ed alla soddisfazione del Cliente sono parte integrante ed essenziale di tutti i componenti dell'Organismo Professionale ed in particolare della Direzione.

Pianificazione, responsabilità e comunicazione (rif. Norma punto 5.4 e 5.5)

La Direzione dell'Organismo Professionale dovrà assicurarsi che le attività e le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi per la qualità, siano adeguatamente individuate e pianificate.⁽⁹⁾

La pianificazione dovrà definire le modalità di attuazione, le relative responsabilità e i tempi di attuazione.

I risultati della pianificazione dovranno essere documentati e registrati.

La pianificazione dovrà essere tale da garantire che il SGQ dell'Organismo Professionale possa mantenere la propria efficacia indipendentemente da eventuali cambiamenti all'interno dell'Organizzazione.

Gestione delle risorse (rif. Norma punto 6) (9)

L'Organismo Professionale deve definire, predisporre e mantenere in efficienza le infrastrutture necessarie per conseguire la conformità del prodotto/servizio ai requisiti applicabili.

Le risorse più critiche sono costituite dalle risorse umane e dal patrimonio di conoscenze ed esperienze che esse rappresentano e che qualificano le potenzialità dell'Organismo Professionale.

Particolare cura dovrà quindi essere prestata alla gestione di questo aspetto. Sarà opportuno mantenere aggiornato il curriculum dei collaboratori, a cui corrisponda un mansionario legato alle capacità/potenzialità dei singoli e/o alla loro qualificazione e allo specifico aggiornamento professionale e – in conseguenza di ciò – l'assicurazione della fiducia del Cliente e del mercato.

Il curriculum può costituire un importante documento di evidenza della qualificazione professionale del personale componente la struttura di ogni singolo Organismo Professionale.

(9) "Il vero valore aggiunto, nell'ambito strategico di uno Studio o di una Società di Ingegneria, o nella Pubblica Amministrazione, è dato proprio certamente dall'enorme impegno tecnico di competenze specifiche interdisciplinari, ma anche dal coordinamento organizzativo-gestionale delle innumerevoli interfacce interne ed esterne. Da ciò il corretto pianificare e programmare le attività da svolgere, verificare sistematicamente l'esecuzione rilevando rapidamente gli eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto ed efficacemente correggere le eventuali devianze." *Qualità ed ISO 9000 – Allegato al Notiziario dell'Ordine degli Ingegneri di Firenze – ottobre 2003*

La formazione/aggiornamento dei collaboratori interni si attuerà attraverso un appropriato programma mirato alla formazione continua anche attraverso operatori esterni o istruzione acquisita attraverso Enti di formazione istituzionali.

Delle attività di formazione/aggiornamento sarà mantenuta registrazione.

Si sottolinea l'importanza di definire compiutamente anche dal punto di vista formativo il ruolo dei collaboratori esterni abituali e fidelizzati i quali, cioè, non fanno direttamente parte dell'Organizzazione ma di fatto ne potenziano pienamente le risorse, con mansioni strettamente legate all'Organismo Professionale, il quale deve disporre del know-how necessario alla gestione efficace e reale del processo dell'attività di outsourcing.

Si precisa che i collaboratori esterni devono essere valutati e qualificati come fornitori (vedi punto 7.4).

Nelle gestione delle risorse, l'Organismo Professionale, oltre definire e gestire le infrastrutture e le condizioni dell'ambiente di lavoro (DL 626, nonché tutta la normativa in materia) idonee a garantire la salute e la sicurezza del personale dell'Organismo Professionale, dovrebbe considerare anche aspetti quali la gestione delle informazioni (vedi anche gestione della privacy), delle risorse naturali economiche e finanziarie.

Realizzazione prodotto (rif. Norma punto 7)

L'Organismo Professionale deve assicurare una gestione efficace ed efficiente dei processi di realizzazione e di supporto in modo che l'organizzazione sia in grado di soddisfare i Clienti e le parti interessate.

Pianificazione della realizzazione del prodotto (rif. Norma punto 7.1)

Per affrontare attività non ripetitive o incarichi di particolare complessità e rilevanza deve essere adottato un Manuale della Qualità affiancato da Piani della Qualità, (10) che possono risolvere le esigenze specifiche.

Il Piano della Qualità è lo strumento idoneo per gestire situazioni non rientranti nella conduzione abituale dell'Organismo Professionale e che non trovano completa trattazione nelle procedure già operanti, soprattutto in merito alla pianificazione e gestione delle risorse.

Il Piano della Qualità di commessa avrà contenuti integrativi per ciò che attiene il soddisfacimento dei requisiti di base, indicherà i criteri di riesame, verifica e validazione integrativi per la progettazione (vedi punto 7.3), stabilirà criteri specifici per il soddisfacimento dei punti 7.4 e 7.5, con riferimento alla commessa.

Il Piano della Qualità di commessa potrà, ove necessario, fare riferimento a procedure operative ad hoc.

Il Piano della Qualità di commessa deve avere come riferimento a monte un dettagliato "programma dell'intervento" da realizzare, deve contemplare l'esistenza di obiettivi particolari, segnalare le criticità da affrontare, l'impiego di risorse specifiche e formulare criteri di valutazione ad hoc della soddisfazione del Cliente.

Questo punto della norma richiede la predisposizione dei Piani della Qualità, che rappresentano l'identificazione e la predisposizione da parte dell'Organismo Professionale delle apparecchiature, attrezzature, risorse, capacità, mezzi, modalità operative e di registrazione per assicurare il soddisfacimento dei requisiti specificati

(10) Tale documento è definito "Piano della Qualità" nel volume I pag 160 nota 7.1 di "installare il Sistema Qualità negli studi di ingegneria", edito dal centro Studi del CNI, anche nelle linee guida ISO 9001:2000 del Sincert "Deve essere disponibile un opportuno documento di pianificazione della progettazione redatto conformemente ai criteri esposti".
In generale nella letteratura è noto come Piano della Qualità o più spesso come Piano della Qualità della Commessa (PQC).

L'attività di progettazione per la fornitura di servizi completi, molto spesso coinvolge raggruppamenti di Organismi Professionali operanti in differenti settori progettuali. In questo caso, realizzando appositi Piani della Qualità per quella specifica commessa, l'Organismo Professionale o il raggruppamento sarà in grado di dimostrare al committente, prima di iniziare lo sviluppo della commessa, di avere individuato tutti gli elementi necessari per assicurare l'esecuzione di un progetto conforme ai requisiti specificati.

Attività standard e non

La pianificazione dell'attività dell'Organismo Professionale va comunque effettuata anche nell'attività standard dello stesso, nei gradi stabiliti dal proprio SGQ

All'atto del riesame dei requisiti del prodotto, il Piano della Qualità di Commessa sarà attuato in forma "semplice" o "complessa" (11) a seconda che le criticità e gli standard richiesti dalla commessa/incarico siano già coperti dal SGQ implementato nell'Organismo Professionale. (vedi punto 7.2.2). Per esempio, qualora in fase di offerta e/o di contratto venga posto come requisito di effettuare la progettazione secondo specifiche norme di riferimento, l'Organismo Professionale provvederà ad inserire il soddisfacimento di tale requisito nel Piano della Qualità di Commessa.

Nei casi in cui i requisiti del prodotto/servizio possono essere interamente soddisfatti con standard già esistenti e le modalità esecutive sono coperte dalle procedure del SGQ, il Piano della Qualità di Commessa può ridursi ad un elenco di riferimenti a documenti esistenti.

Approccio per processi: Efficacia dei processi /prodotti

L'OP deve assicurarsi che la validità dei propri servizi dimostri che essi soddisfano le esigenze e le aspettative dei Clienti e delle altre parti interessate.

I processi devono essere monitorati per rispondere tempestivamente ai cambiamenti che possono impattare sulla loro efficacia. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata a tutti quei processi i cui prodotti di elevato valore siano critici per la sicurezza (12); in particolare quando le carenze dei prodotti possono emergere soltanto durante la loro utilizzazione.

Deve essere identificato ed attuato un adeguato sistema di indicatori per valutare l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Validazione di processi di produzione e di erogazione di servizi (rif. Norma punto 7.5.2)

L'OP deve attivare un processo per un efficace ed efficiente controllo delle modifiche per assicurare che le modifiche del prodotto o del processo apportino benefici all'Organizzazione e soddisfino le esigenze e le aspettative delle parti interessate.

Le modifiche devono essere identificate, documentate, valutate, riesaminate e tenute sotto controllo, al fine di capire il loro effetto su altri processi e sulle esigenze ed aspettative dei Clienti e delle altre parti interessate.

Processi relativi al Cliente (rif. Norma punto 7.2)

Questo punto della norma risolve gli aspetti riguardanti il rapporto con il Cliente dal momento della definizione dei requisiti della prestazione professionale, alla preparazione dell'offerta e al suo inoltro al Cliente, fino al momento della sottoscrizione del contratto e durante tutto lo sviluppo del rapporto.

(11) Vedi in proposito anche Art. 45 del DPR n° 554 del 21/12/1999.

(12) Negli appalti pubblici il documento preliminare di avvio alla progettazione esprime i requisiti della Committenza (Art. 16 della legge n°109 dell'11 Febbraio 1994)

Determinazione dei requisiti e riesame dei requisiti relativi al prodotto/servizio (Rif. Norma punto 7.2.1 e 7.2.2)

La completa ed approfondita comprensione delle richieste del Cliente (esigenze esplicite ed implicite) è, senza dubbio, il punto di partenza per sviluppare ogni attività del servizio.

Nel caso degli Organismi Professionali, una volta formalizzati ed identificati i requisiti richiesti dal Cliente, si tratta di verificare la propria organizzazione in relazione ai “requisiti” del Cliente, per una data attività, valutando, allo scopo, la propria:

- capacità tecnico-professionale;
- capacità di coagulare e finalizzare risorse (umane, strumentali, finanziarie, ecc.);
- capacità di gestione.

In definitiva non devono sussistere difformità tra l’offerta dell’Organismo Professionale e l’incarico dato dal Cliente.⁽¹³⁾

L’Organismo Professionale, quindi, dovrà documentare la propria idoneità ad accettare un incarico in funzione di conoscenze disciplinari ed esperienza pregressa documentata, disponibilità di risorse qualificate e capacità (essere in condizione...) di soddisfare le richieste del Cliente in quel dato momento.

Solo ad es., l’Organismo Professionale dovrebbe predisporre non solo un documento controllato (curriculum), dove vengono descritte le attività pregresse, le competenze e il background culturale e professionale dell’Organismo stesso, ma anche attivare in proposito un accurato Piano di Qualità della Commessa, tenendo presente che spesso le stazioni appaltanti chiedono tale PQC a volte anche sotto la dizione di “Relazione metodologica”.

L’Organismo Professionale dovrebbe inoltre dotarsi di una o più procedure o altri documenti di descrizione/monitoraggio dei processi di redazione dell’offerta e del contratto. (non è strettamente necessaria una procedura ma è opportuna)

Le modalità di attuazione del riesame del contratto saranno definite in funzione della tipologia del contratto stesso. Nel caso di incarico verbale è necessaria una esposizione in forma scritta dello stesso al fine di documentarne il riesame.

Progettazione e sviluppo (rif. Norma punto 7.3)

La pianificazione è intesa come la scomposizione del processo di progettazione in attività elementari, per ciascuna delle quali sono definite chiaramente le responsabilità, le risorse assegnate, i dati di ingresso e quelli in uscita (risultati della progettazione: elaborati), le registrazioni necessarie e il tempo di espletamento.

Il documento con cui effettuare la pianificazione è il “Piano di Progetto”: documento dinamico che potrà essere aggiornato con l’evolversi della progettazione.⁽¹⁴⁾

(13) “La valutazione preventiva e la preparazione in sede contrattuale e soprattutto gestionale della documentazione e della corrispondenza tecnico-contrattuale, è essenziale quale deterrente a fronte di possibili distorsioni da chiunque causate, durante la fase iniziale della commessa medesima; il tutto al fine del rispetto delle aspettative espresse dal Committente sia esplicitamente in fase di offerta e successivamente in fase contrattuale, che implicitamente negli obiettivi esposti dal medesimo.” *Allegato al Notiziario dell’Ordine degli Ingegneri di Firenze – ottobre 2003*

(14) “La pianificazione - ovvero l’attività prioritaria della gestione – di un Progetto in Sistema di gestione Qualità, consiste nella previsione della sua integrale configurazione e sviluppo, così da poterne ottimizzare i tempi realizzati, le risorse da impiegare e di costi da sostenere. La tipologia, la qualità e la complessità delle risorse, intese come specializzazioni tipiche di ogni funzione, devono essere previste dalla funzione di coordinamento gestionale del progetto nella fase di pianificazione, tenuto conto dei vincoli posti dalle risorse economico-finanziarie e umane della politica dello Studio.” *Qualità ed ISO 9000 – Allegato al Notiziario dell’Ordine degli Ingegneri di Firenze – ottobre 2003*

Nella pianificazione devono essere definite le risorse e i settori di specializzazione interna e/o esterna dell'Organismo Professionale, le modalità di comunicazione dei dati e dei requisiti di base provenienti da Clienti e Fornitori, le modalità di intercomunicazione tra i settori e la tempistica di esecuzione del servizio.

La pianificazione della progettazione dovrebbe contenere (15) almeno:

- risorse interne ed esterne coinvolte nella progettazione del servizio
- cronoprogramma di realizzazione degli elaborati di progetto
- modalità di identificazione, controllo e conservazione documentale
- modalità di comunicazione tra le risorse impiegate
- modalità di esecuzione dei controlli e di evidenziazione degli stessi (facendo riferimento anche a documenti quali ad esempio le istruzioni già presenti nell'Organismo Professionale)
- cronoprogramma dei riesami, delle verifiche e della validazione della progettazione del servizio
- modalità di consegna degli elaborati prodotti.

Quanto sopra può trovare posto nel Piano di Progetto che può coincidere con il Piano di Qualità della Commessa, qualora questo documento riguardi solo la progettazione, o essere integrato nel medesimo documento qualora quest'ultimo si riferisca anche ad altre attività di cui all'incarico professionale.

Nel caso degli Organismi Professionali vi sono situazioni in cui è presente la sola pianificazione delle attività del servizio ed il processo è costituito dalla successione delle attività precedentemente pianificate, senza che vi sia contenuto progettuale. Al contrario, nelle altre situazioni in cui il contenuto progettuale è presente, si richiede lo sviluppo completo di tutti i passaggi che la norma prevede per il controllo della progettazione.

Per quanto riguarda la definizione degli elementi in ingresso (requisiti, vincoli, ecc..) e degli elementi in uscita, è essenziale l'individuazione dei medesimi in quanto la validazione finale è riferita prevalentemente a tali elementi.

Si fa rilevare l'importanza che riveste anche l'attività di validazione della progettazione; attività che non è solo formale, affinché l'Organismo Professionale generi un prodotto/servizio che possa soddisfare le attese del Cliente nel rispetto della normativa vigente e del Know-how dell'Organismo Professionale.

Per quanto riguarda i momenti fondamentali del processo di progettazione, si forniscono le seguenti indicazioni:

- **riesame** (7.3.4): è la tipica disamina interdisciplinare condotta con la partecipazione di funzioni anche non necessariamente coinvolte nel servizio progettuale (ad es. potrebbe anche essere effettuato insieme a specialisti finanziari o anche con il committente) per garantire il grado di rispondenza agli obiettivi;
- **verifica** (7.3.5): ad es. esecuzione di metodi alternativi (calcoli diversi o confronto con progetti simili, realizzati precedentemente o confronto con altri progettisti esperti, pubblicazioni, modelli ecc..) per assicurare che i risultati ottenuti soddisfino i requisiti in ingresso;

(15) Occorre tenere conto dei vari aspetti sotto i quali va riguardata la qualità nella progettazione e, conseguentemente, gli ambiti dei sistemi e dei processi interessati, e cioè:

- la modalità di organizzazione – predisposizione generale di ruoli, di funzioni e di risorse – come struttura dell'organismo di progettazione, per svolgere le proprie attività, in particolare quelle conseguenti allo svolgimento della commessa di progettazione;
- la modalità di organizzazione – programmazione del processo relativo alla specifica commessa di progettazione (gestione della commessa), attraverso la predisposizione sia delle procedure, dei ruoli e delle attività sia la predisposizione delle risorse; in particolare:
 - le procedure derivanti da una necessaria impostazione metodologica del lavoro di progettazione e di verifica interna dei suoi risultati, sia sul piano delle scelte che su quello della redazione e gestione dei documenti
 - l'organizzazione particolare delle risorse, come i tipi di competenze -relativamente alle risorse umane, cioè ai collaboratori – e i tipi di strumenti, intesi come normativa, come i software e ogni altro strumento di dimensionamento, di verifica e di redazione del progetto. *UNI – ICMQ - Qualità nella progettazione – Atti del convegno del 19/05/2004 – UNI Milano*

- **validazione** (7.3.6): valido all'uso, o agli usi assicurando che il prodotto/servizio risponda pienamente alle esigenze reali per cui è stato progettato. Gli usi possono essere molteplici (ad es. palazzetto polifunzionale) e anche temporaneamente intermedi (es. ingresso temporaneo della parte già eseguita di una scuola).

È necessario infine richiamare l'attenzione sull'ultimo punto del capitolo 7.3.7 della norma relativo alle modifiche alla progettazione. Generalmente le modifiche alla progettazione possono intervenire per richiesta del Cliente o per esigenze rilevate dallo stesso progettista. L'Organismo Professionale deve definire quali sono le modifiche intervenute nel corso della progettazione, documentandone le argomentazioni, le decisioni prese in merito ad esse, registrandone i risultati e conservando tali registrazioni per un tempo congruo. Le modifiche, qualora alterino la configurazione della progettazione del servizio, richiedono un ulteriore ciclo di pianificazione, riesame degli elementi in ingresso, ecc.

Approvvigionamento (rif. Norma punto 7.4)

In generale, il controllo del processo di approvvigionamento si applica a tutti i prodotti e servizi acquistati dall'organizzazione che hanno un'influenza diretta sui processi oggetto di certificazione. Correntemente, questi includono almeno hardware e software (quindi principalmente i sistemi CAD) e l'eventuale strumentazione utilizzata "sul campo", non esclusa quella nel caso utilizzata per valutazioni di impatto ambientale. Le precedenti considerazioni si estendono anche ad un Organismo Professionale che intende attuare solo parzialmente al suo interno i processi di realizzazione del prodotto "*prestazione professionale*" e si avvale di apporti di altri Organismi Professionali e/o Consulenti o Professionisti esterni. Infatti, a volte, si acquisiscono all'esterno prestazioni professionali che non possono essere gestite internamente a causa di un eccessivo carico temporaneo di lavoro, oppure più spesso si affidano ad altri professionisti attività che richiedono competenze specifiche che non sono presenti nell'Organismo stesso. In tutti i casi l'Organismo Professionale deve assicurare un grado di controllo dei processi in SGQ almeno uguale o superiore a quello che assicurerebbe se producesse al suo interno la prestazione professionale. Queste considerazioni si applicano ai fornitori che sono scelti dall'Organismo Professionale e non imposti dal Cliente. Per questi ultimi, i relativi requisiti, definiti in fase contrattuale, (vedi punto 7.2) saranno correlati e congruenti con i processi forniti dall'Organismo Professionale.

Processo di approvvigionamento e verifica di quanto approvvigionato (rif. Norma punto 7.4.3)

Occorre stabilire criteri oggettivi in base ai quali valutare e selezionare i fornitori. Tra questi criteri possono valere anche le referenze di precedenti utilizzatori del medesimo fornitore. L'Organismo Professionale deve poter dimostrare che i fornitori sono valutati sulla base delle prestazioni fornite e di evidenze oggettive. A tal fine, l'Organismo Professionale dovrà essere in grado di configurare un insieme di requisiti e controlli a cui il fornitore deve dimostrare di attenersi per assicurare il soddisfacimento dei requisiti del Cliente; tra questi sono da annoverare le Dichiarazioni di Conformità che i fornitori di servizi per hardware e software devono rilasciare a seguito degli interventi eseguiti, richieste anche da requisiti cogenti quale ad esempio la Tutela dei Dati Personali.

Occorre inoltre configurare dei criteri di monitoraggio delle prestazioni per accertare e documentare il permanere delle condizioni che consentono il mantenimento della qualifica del fornitore.

L'Organismo deve dotarsi di un metodo di selezione (documentato in procedure e/o diagrammi di flusso e/o istruzioni, ecc.) dei fornitori che, ad esempio, faccia riferimento a criteri quali: titoli di studio, ambiti di attività

e di competenza, curriculum e referenze, organizzazione interna, procedure di controllo proprie, avvenuta formazione, puntualità nel rispettare le date di consegna contrattuali, livello qualitativo dimostrato nello svolgimento del lavoro, rispetto delle quantità e dei costi a fronte di quanto definito nel preventivo ecc.

Tenuta sotto controllo della attività di produzione e di erogazione dei servizi (rif. Norma punto 7.5.1)

Questi requisiti si applicano anche alle attività a carattere ripetitivo e definiscono gli strumenti di cui l'Organismo Professionale deve dotarsi per consentirne lo svolgimento in condizioni controllate.

Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi (rif. Norma punto 7.5.2)

Il prodotto/servizio dell'Organismo Professionale dovrebbe in genere, per sua natura, non manifestare carenze che possano evidenziarsi solo a posteriori. Infatti se ogni passaggio e risultato intermedio dell'attività professionale è trasparente e se rimane traccia documentata, i processi produttivi e di erogazione del servizio sono verificabili in tutti i loro aspetti, compresi i criteri posti a base dell'attività stessa.

Identificazione e rintracciabilità (rif. Norma punto 7.5.3)

Si può dare per scontata l'applicabilità del requisito di identificazione, intesa come immediata riferibilità di ogni elaborato prodotto alla corrispondente commessa.

La rintracciabilità va intesa non come un semplice criterio logistico di archiviazione e recupero di documenti, ma come una responsabile gestione dei dati relativi alla storia del processo di produzione (“*chi, perché, come, quando, dove*”). In relazione a questo aspetto l'Organismo Professionale attuerà le modalità che andranno definite in base alle esigenze del Cliente, alla complessità dell'attività, alle esigenze organizzative interne, ai requisiti cogenti e di sicurezza, con riferimento alla specifica tipologia di processo e alle caratteristiche della singola commessa.

Proprietà del Cliente (rif. Norma punto 7.5.4)

Le proprietà del Cliente da considerare sono ad esempio i dati di base forniti per effettuare l'offerta o la progettazione (progetti preliminari, architettonici, disegni originali, indagini geologiche, ecc), le informazioni riservate, il know-how, i brevetti etc.).

La norma richiede che tali dati siano controllati e ne sia verificata l'idoneità all'uso. Se inoltre, risultano persi, danneggiati o inutilizzabili occorre avvisare il Cliente in forma documentata e conservare tale comunicazione. Tra le proprietà del Cliente ci sono anche le proprietà intellettuali, per le quali sono da tenere in considerazione anche le vigenti disposizioni in materia di privacy, adottando opportuni provvedimenti per proteggere il know-how del Cliente.

Conservazione dei prodotti (rif. Norma punto 7.5.5)

Tra i diversi prodotti, si focalizza l'attenzione sulla conservazione degli elaborati progettuali. Vanno definite le modalità con le quali l'Organizzazione intende gestire e controllare il proprio archivio cartaceo ed elettronico dei documenti, che rappresentano il servizio reso al Cliente.

Vanno definite le modalità con le quali l'Organismo Professionale intende gestire, controllare e proteggere il proprio archivio cartaceo ed elettronico. (15)

Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e misurazione (rif. Norma punto 7.6)

Vanno tenuti sotto controllo con le modalità richieste dalla norma quegli strumenti utilizzati in attività nelle quali la precisione della misura risulti rilevante ai fini della qualità (per esempio livelli e teodoliti per rilievi

topografici, sclerometri, flessimetri ed estensimetri per misure di frecce e deformazioni, ecc.). Tali apparecchi sono da tarare e/o controllare ciclicamente in funzione dell'uso. In questo contesto non sono da confondere con le apparecchiature di produzione (vedi punto 7.5.1) quali solo ad es. computer, plotter, etc. Inoltre gli strumenti software, sviluppati dall'Organismo Professionale utilizzati nello sviluppo dei progetti dovrebbero essere "validati" prima della loro utilizzazione iniziale, ad es. confrontando i loro risultati con quelli ottenuti con metodi tradizionali.

Misurazioni analisi e miglioramento (rif. Norma punto 8.2.)

Questo capitolo riguarda sia la valutazione delle prestazioni del SGQ per la Qualità nel suo complesso, sia la conformità dei processi e prodotti, al fine della soddisfazione del Cliente.

Soddisfazione del Cliente (rif. Norma punto 8.2.1)

L'Organismo Professionale dovrà identificare in forma esplicita (documentale) i "fattori di soddisfazione del Cliente", opportunamente preselezionati con metodi che tengano conto della tipologia dei servizi/prodotti e dei Clienti destinatari.

Su tali fattori di soddisfazione, l'Organismo Professionale dovrà farsi valutare dagli stessi Clienti e conservare traccia documentata degli esiti conseguiti.

Sulla base dei fattori di soddisfazione precedentemente selezionati e della valutazione espressa, l'Organismo Professionale formulerà degli obiettivi di miglioramento, che dovranno essere pianificabili nel tempo e misurabili a scadenze prefissate.

Verifiche ispettive interne (Audit) (rif. Norma punto 8.2.2)

L'Organismo Professionale dovrà dotarsi di strumenti adatti soprattutto a valutare l'efficacia del sistema per la Gestione per la Qualità installato e non solo la sua attuazione e la sua completezza in conformità al modello della norma. Le verifiche ispettive interne dovranno essere studiate in modo da essere particolarmente semplici e snelle, per tenere conto sia delle dimensioni degli Organismi Professionali che della necessità di innescare processi di verifica anche al di fuori della pianificazione (per esempio in corrispondenza di specifiche commesse o di rilevanti modificazioni dello sviluppo previsto del processo, come le cosiddette "varianti in corso d'opera").

I risultati delle verifiche dovranno essere disponibili in tempi molto brevi per consentire rapidi adeguamenti e miglioramenti del sistema e soprattutto dei piani di Qualità di Commessa.

Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi (rif. Norma punto 8.)

È opportuno innanzitutto distinguere fra le non conformità di prodotto/servizio rilevate prima della consegna al Cliente (non conformità interne) e le non conformità di prodotto rilevate dopo (non conformità esterne, che possono essere segnalate ad es. tramite reclami dei Clienti).

Le modifiche apportate nel processo di affinamento progressivo del prodotto non vanno confuse con le non conformità interne che possono essere rilevate nelle fasi intermedie o finali di verifica e controllo.

Nel caso degli Organismi Professionali assumono particolare rilievo le azioni che si rendono necessarie quando le non conformità sono rilevate dopo la consegna del prodotto (reclami da parte del Cliente).

Analisi dei dati e miglioramento continuo (rif. Norma punto 8.5.1)

L'organizzazione dell'Organismo Professionale dovrà predisporre adeguati procedimenti per la raccolta e l'analisi di quei dati rilevanti ed utili per poter apportare, soprattutto in occasione del riesame della Direzione,

quelle modifiche che consentono di conseguire un miglioramento della prestazione. Tali modifiche devono essere documentate indicandone i motivi di validità ai fini del miglioramento e i metodi secondo i quali tale validità è stata accertata e misurata (attraverso indicatori di controllo dei processi). Ai fini dimostrativi, nei confronti di terzi, si tratta di costruire un corpo documentale che dimostri come si operava prima e come si è operato dopo per raggiungere lo stesso obiettivo e quali sono i miglioramenti conseguiti. Si consiglia la formulazione di piani di miglioramento nel corso del riesame della Direzione con analisi interna a cadenza almeno annuale.

Azioni correttive (*rif. Norma punto 8.5.2*)

È necessaria una procedura documentata che guidi l'Organismo Professionale nell'identificazione e analisi delle cause di non conformità e quindi nella valutazione e definizione delle azioni da intraprendere per rimuovere tali cause, con comunicazione a tutti gli interessati, ove possibile, compreso il Cliente.

Infine è necessario procedere alla verifica di attuazione delle azioni definite e successivamente, dopo un congruo tempo, alla verifica di efficacia delle azioni intraprese.

Azioni preventive (*rif. Norma punto 8.5.3*)

La procedura segue lo stesso percorso logico della procedura di gestione delle azioni correttive, ma con una importante differenza. In questo caso non si parte da non conformità effettivamente verificatesi, ma da una vera e propria analisi dei rischi. Si tratta infatti di identificare quali sono, nell'ambito dell'Organismo Professionale, le aree "a rischio" per la possibile generazione di non conformità, di individuare le cause che possono generare le non conformità e di conseguenza le azioni che devono essere modificate o particolarmente controllate, allo scopo di evitare che si generi una non conformità, di dare comunicazione a tutti gli interessati sia dei risultati dell'identificazione, sia delle azioni da intraprendere ai fini della prevenzione, sia delle modalità di verifica di attuazione delle azioni definite e successivamente, dopo un congruo tempo, alla verifica di efficacia delle azioni intraprese.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.

- Linee guida sulle norme UNI EN ISO 9001: ed. 1994 a cura degli Ordini degli Ingegneri di Como, Torino e Verona .
- Ordine degli Ingegneri della Provincia di Verona – Documenti distribuiti nei corsi sulla norma UNI EN ISO 9001 ed. 1994 e 2000.
- Ing. Mauro MORONI (Milano) – Esempificazioni tratte dai corsi tenuti a Verona sulla norma UNI EN ISO 9001 ed. 1994 e 2000.
- IGQ – Istituto della Garanzia della Qualità “ISO 9001:2000 – Linea guida per Organismi Professionali” – Novembre 2001.
- Ordine degli Ingegneri della Provincia di Napoli – “Linea guida per l'applicazione della norma UNI EN ISO 9001 ed. 2000 agli studi tecnici professionali” – Gennaio 2002.
- Installare il Sistema Qualità negli studi di ingegneria edito dal Centro Studi del CNI – a cura del Prof. Ing. M. Costantini, Roma, 2002.
- Linea Guida ISO 9001:2000 a cura del gruppo di lavoro SINCERT, Edizione 2003.
- UNI – ICMQ - Qualità nella progettazione – Atti del convegno del 19/05/2004 – UNI Milano
- A. Fischetti, C. Fraschetti, G. Zappa, M. Masi, L. Beccastrini, L. Gaggeri, L. D'inzeo, G. Bellando Randone, M. Tuccoli – Qualità ed ISO 9000 – Pubblicazione allegata al Notiziario dell'Ordine degli Ingegneri di Firenze – ottobre 2003

PARTE TERZA

ALLEGATO A

SCHEMATIZZAZIONI DI ORGANISMI PROFESSIONALI DI PICCOLE E MEDIE DIMENSIONI

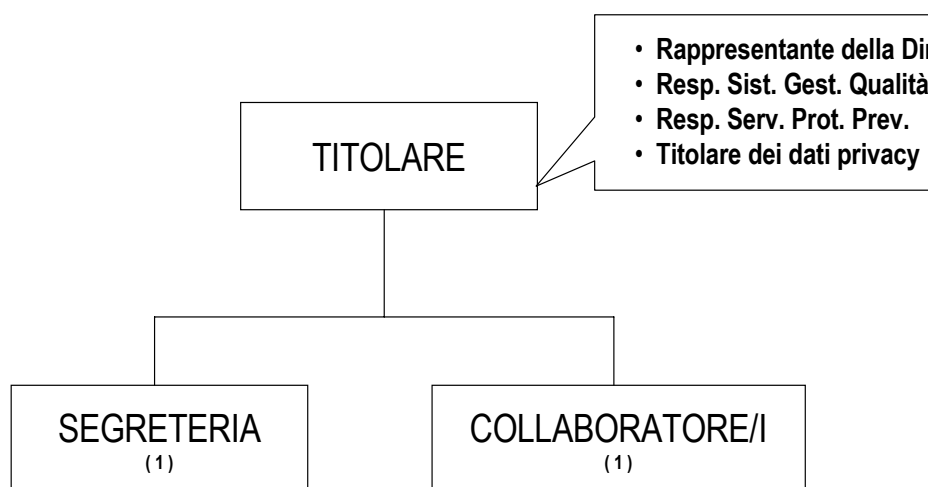
Ipotizzando che l'Organismo Professionale sia identificabile in funzione di:

- dimensione
- tipologia (studio individuale, studio associato, società di Professionisti, ecc.);
- ambito di attività (progettazione civile, industriale, elettronica, dell'informazione, ecc.);
- specializzazione
- attività connesse (direzione lavori, collaudo, consulenze tecniche, formazione, ecc.).

Incrociando i parametri si possono configurare diversi Organismi Professionali per i quali ipotizzare un sistema di ruoli e funzioni che possono dare origine ad altrettanti modelli di S.G.Q.

Nel prosieguo, sono abbozzate tre ipotesi strutturali e funzionali ottenute dall'incrocio di alcuni dei parametri sopra riportati, con il solo fine di meglio esemplificare il metodo di lavoro che si intende seguire.

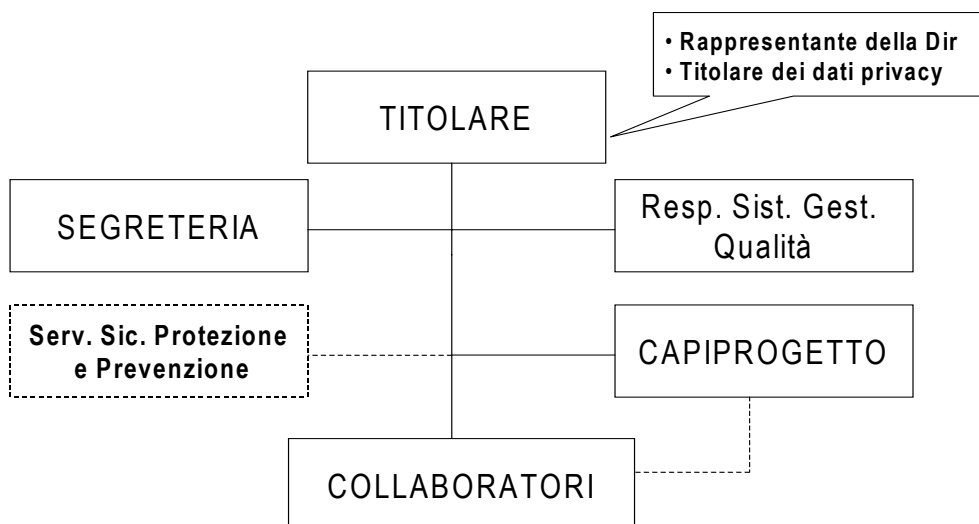
1. Studio A: è il classico studio da libero Professionista, con **un solo titolare** ovvero con una sola funzione avente le caratteristiche professionali di progettista. Tenuto conto che l'organigramma di riferimento per questo modello di studio è quello rappresentato in figura, si ipotizza il seguente assetto funzionale:



(1) Tali collaboratori possono non esserci o esserci in part-time o semplicemente essere dei "fornitori qualificati"

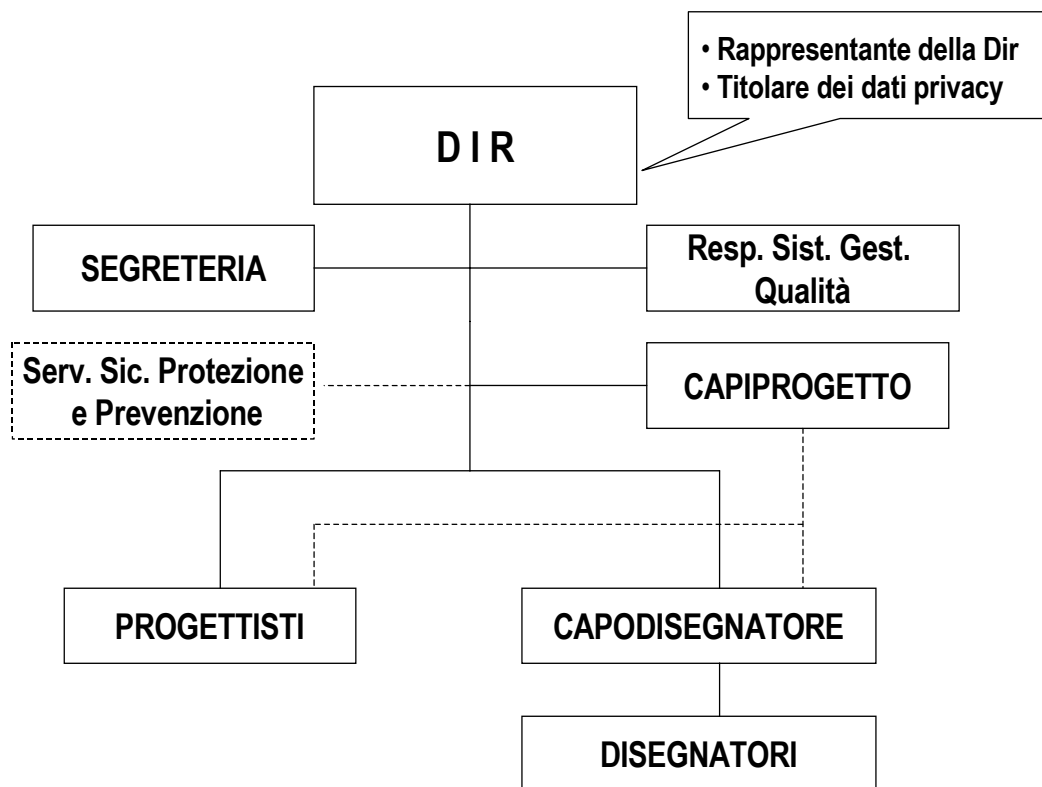
- Il titolare è preposto alla formulazione della politica di indirizzo dello studio
- Il titolare è responsabile della gestione del rapporto con il Cliente
- Il titolare svolge l'attività professionale
- Il titolare svolge la funzione di Rappresentante della Direzione e di Responsabile del Sistema Gestione per la Qualità
- Il titolare svolge le funzioni connesse all'approvvigionamento di servizi e prodotti
- Le specializzazioni non appartenenti al Professionista sono conferite all'esterno.

2. Studio B: è lo studio di piccole dimensioni, con **un solo titolare** ma con più funzioni con specializzazioni parzialmente o completamente differenziate e demandate. Tenuto conto che l'organigramma di riferimento per questo modello di studio è quello rappresentato in figura, si ipotizza il seguente assetto funzionale:



- Il titolare è preposto alla formulazione della politica di indirizzo dello studio
- Il titolare è responsabile della gestione del rapporto con il Cliente
- Il titolare svolge la mansione di Rappresentante della Direzione
- Il titolare svolge le mansioni connesse all'approvvigionamento di servizi e prodotti
- Un collaboratore del titolare svolge la funzione di Responsabile del Sistema di Gestione per la Qualità
- Più persone svolgono le attività professionali
- Le specializzazioni non presenti nell'Organismo Professionale sono conferite all'esterno
- Vi possono essere uno o più disegnatori con le stesse mansioni eventualmente indifferenziate
- Vi è una segreteria composta da una persona e demandata alla gestione del centralino ed alla gestione formale dei documenti (archiviazione, ricezione, emissione, ecc.)

3. Studio C: è lo studio associato, con più soci di cui uno avente funzione direttiva (nel caso di situazioni paritetiche si può anche configurare un comitato di direzione) e con più funzioni aventi le caratteristiche professionali di progettista (soci e non soci), ciascuna con specializzazioni parzialmente o completamente diverse. Tenuto conto che l'organigramma di riferimento per questo modello di studio è quello rappresentato in figura, si ipotizza il seguente assetto funzionale:



- DIR è preposto alla formulazione della politica di indirizzo dello studio
- DIR o un socio svolgono la mansione di Rappresentante della Direzione
- I soci sono responsabili della gestione del rapporto con il Cliente
- Un socio diverso da DIR svolge la funzione di Responsabile della Gestione per la Qualità
- Un socio svolge le mansioni connesse all'approvvigionamento di servizi e prodotti
- Più persone svolgono le attività professionali
- Sono individuabili due livelli gerarchicamente in linea di Professionisti (ad esempio progettisti "senior" e progettisti "iunior")
- Le specializzazioni non presenti nell'Organismo Professionale sono conferite all'esterno
- Vi sono uno o più disegnatori con mansioni differenziate (ad esempio un capo disegnatore e dei disegnatori da lui coordinati)
- Vi è una segreteria demandata alla gestione del centralino ed alla gestione formale dei documenti (archiviazione, ricezione, emissione, ecc.)