

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 1 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

Manuale della Qualità

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 2 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

0	DISTRIBUZIONE DEL MANUALE DELLA QUALITA'	4
0.1	COPIA CONTROLLATA	4
0.2	COPIA NON CONTROLLATA	4
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	5
1.1	Generalità	5
1.2	Esclusioni	5
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	6
3	TERMINI E DEFINIZIONI	7
4	SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ	8
4.1	Requisiti generali	8
4.2	Requisiti relativi alla documentazione	8
4.2.1	Generalità	8
4.2.2	Manuale della qualità	9
4.2.3	Tenuta sotto controllo dei documenti	10
4.2.4	Tenuta sotto controllo delle registrazioni	10
5	RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE	11
5.1	Impegno della Direzione	11
5.2	Orientamento al Cliente	11
5.3	Politica per la qualità	11
5.3.1	Obiettivi	11
5.3.2	Divulgazione della politica della qualità	12
5.3.3	Revisione periodica della politica della qualità	12
5.4	Pianificazione	13
5.4.1	Obiettivi per la qualità	13
5.4.2	Pianificazione del sistema di gestione della qualità	13
5.5	Responsabilità, autorità e comunicazione	13
5.5.1	Responsabilità ed autorità	13
5.5.2	Rappresentante della direzione	15
5.5.3	Comunicazione interna	15
5.6	Riesame di direzione	15
5.6.1	Generalità	15
5.6.2	Elementi in ingresso per il riesame	15
5.6.3	Elementi in uscita per il riesame	16
6	GESTIONE DELLE RISORSE	17
6.1	Messa a disposizione delle risorse	17
6.2	Risorse umane	17
6.2.1	Generalità	17
6.2.2	Competenza, consapevolezza e addestramento	17
6.3	Infrastrutture	17
6.4	Ambiente di lavoro	17
7	REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO	18
7.1	Pianificazione della realizzazione del prodotto	18
7.2	Processi relativi al Cliente	18
7.2.1	Determinazione dei requisiti relativi al prodotto	18
7.2.2	Riesame dei requisiti relativi al prodotto	18
7.2.3	Comunicazione con il Cliente	18
7.3	Progettazione e sviluppo	19
7.3.1	Pianificazione della progettazione e sviluppo	19
7.3.2	Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo	19
7.3.3	Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo	19
7.3.4	Riesame dalla progettazione e sviluppo	20
7.3.5	Verifica della progettazione e sviluppo	20
7.3.6	Validazione della progettazione e sviluppo	20
7.3.7	Tenuta sotto controllo delle modifiche alla progettazione e sviluppo	20
7.4	Processo di acquisizione di mezzi e di servizi	20
7.4.1	Processo di approvvigionamento	20
7.4.2	Informazioni relative all'approvvigionamento	21

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 3 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

7.4.3	Verifica dei prodotto approvvigionato	21
7.5	Produzione ed erogazione del servizio	21
7.5.1	La Direzione Lavori	21
7.5.1.1	Gestione del rapporto tra Studio, Fornitori del Cliente e Cliente	21
7.5.1.2	Controllo della documentazione	22
7.6	Gestione e controllo degli strumenti di misura	22
8	MISURA, ANALISI DELLE PRESTAZIONI E MIGLIORAMENTO CONTINUO.....	23
8.1	Generalità	23
8.2	Monitoraggio e misurazione	23
8.2.1	Soddisfazione del Cliente	23
8.2.2	Audit interno	23
8.2.3	Processi di progettazione.....	23
8.2.4	Monitoraggio e misurazione del prodotto.....	24
8.3	Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme	24
8.4	Analisi dei dati	24
8.5	Miglioramento	24
8.5.1	Miglioramento continuo.....	24
8.5.2	Azioni Correttive	25
8.5.3	Azioni Preventive	25
9	ALLEGATO A	26

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 4 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

0 DISTRIBUZIONE DEL MANUALE DELLA QUALITÀ'

0.1 COPIA CONTROLLATA

Il presente Manuale della Qualità è COPIA CONTROLLATA se prelevato in formato PDF da Intranet aziendale all'indirizzo www.inordest.it.

0.2 COPIA NON CONTROLLATA

Il presente Manuale della Qualità emesso su supporto cartaceo è una COPIA NON CONTROLLATA e non è quindi coperto dal controllo delle revisioni; esso è divulgato per soli scopi informativi.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 5 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

1.1 Generalità

Scopo del presente Manuale della Qualità (MQ 01) è descrivere l'assetto organizzativo e le regole funzionali del Raggruppamento costituito da Nordest Ingegneria S.r.l. e dallo Studio di Ingegneria prof. ing. Vincenzo Bixio, pensati per rendere il servizio reso al Cliente sempre più aderente alle esigenze del mercato e alla posizione acquisita in tanti anni di lavoro impegnati nel dare alla propria Clientela una risposta complessiva che si denota per i seguenti vantaggi competitivi:

- Affidabilità di progetti e servizi, anche in termini di rispondenza ai requisiti di legge;
- Innovazione tecnologica e dei servizi resi al Cliente;
- Flessibilità e rapidità di risposta di intervento per seguire le necessità del Cliente;
- Completezza del servizio di supporto alla realizzazione delle opere.

1.2 Esclusioni

Nessun punto della Norma UNI EN ISO 9001 : 2008 risulta escluso dal Sistema di Gestione della Qualità del Raggruppamento costituito da Nordest Ingegneria S.r.l. e dallo Studio di Ingegneria prof. ing. Vincenzo Bixio.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 6 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

UNI EN ISO 9001 : 2008.

Ai fini della documentazione del Sistema di Gestione della Qualità si applicano i termini e le definizioni di cui alla ISO 9000.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 7 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Nel Manuale e nella documentazione di riferimento del Sistema di Gestione della Qualità sono usate per abbreviazione le seguenti sigle di individuazione degli enti aziendali e di alcuni tipi di documenti:

Sigla	Per esteso
AC	Azioni Correttive
ACQ	Acquisti
AMM	Amministrazione
AP	Azioni Preventive
AQ	Assicurazione Qualità
CC	Capo Commessa
COM	Commerciale
DG	Direzione Generale
DL	Direttore Lavori
IL	Istruzione di lavoro
ILC	Istruzione di lavoro di commessa
MQ	Manuale della Qualità
PGQ	Procedura di gestione della qualità
SIA	Sistema Informativo Aziendale
SGQ	Sistema di Gestione della Qualità
UT	Ufficio Tecnico
AI	Audit Interno
ORGANIZZAZIONE	Raggruppamento costituito da Nordest Ingegneria S.r.l. e dallo Studio di Ingegneria prof. ing. Vincenzo Bixio

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 8 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

4 SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

4.1 Requisiti generali

Al fine di assicurare che i propri processi siano conformi ai requisiti specificati dai Clienti e, più in generale, alle aspettative del mercato, la ORGANIZZAZIONE ha deciso di attuare una profonda analisi organizzativa, condotta secondo lo schema proposto dalla normativa di riferimento.

Pertanto la ORGANIZZAZIONE per strutturare il proprio SGQ ha:

- Identificato i processi necessari ad una gestione corretta del SGQ;
- Determinato la sequenza e le interazioni tra i processi;
- Determinato i criteri ed i metodi necessari ad assicurare l'effettiva applicazione e la guida di questi processi;
- Studiato e definito i modi per assicurare la disponibilità delle informazioni necessarie a supportare le attività di lavoro e di verifica di questi processi;
- Definito come misurare, monitorare e analizzare questi processi e mettere in atto misure per raggiungere i risultati pianificati ed il miglioramento continuo.

Queste scelte strategiche sono state individuate nel corso di una iniziativa di acculturamento organizzativo e preparazione finalizzata alla certificazione del SGQ, iniziativa che è stata promossa dall'Ordine degli Ingegneri di Padova, e alla quale la ORGANIZZAZIONE ha deciso di aderire al fine di meglio dirigere la propria costante spinta al miglioramento e allo sviluppo complessivo.

4.2 Requisiti relativi alla documentazione

4.2.1 Generalità

La documentazione del SGQ include:

- Il presente manuale della qualità (MQ 01);
- Le procedure gestionali (PGQ XX.x dove XX indica il n° di capitolo della norma e x è un progressivo);
- Le istruzioni operative e di lavoro che assicurano l'effettivo funzionamento e controllo dei processi fino al livello operativo di dettaglio, laddove la complessità delle operazioni lo richieda (IL XX.X.x);
- Le istruzioni operative e di lavoro per commessa che assicurano l'effettivo funzionamento e controllo delle commesse più complesse (ILC XX.X.x);
- I Moduli, sia su supporto cartaceo che informatizzati, per le registrazioni (M XX.X.x).

Le istruzioni operative sono risultate necessarie soprattutto per la parte gestionale delle attività di progettazione e di gestione commesse, perché l'introduzione del nuovo sistema comporta una logica di flusso della documentazione che presuppone comportamenti uniformi e rispettosi delle procedure, da parte di tutti.

E' stato quindi necessario un intenso programma di formazione, per assicurare a tutti i componenti della ORGANIZZAZIONE una buona conoscenza delle procedure.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 9 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------

4.2.2 Manuale della qualità

Il presente Manuale della Qualità è organizzato in modo da dare al lettore una panoramica generale ma precisa dell'ORGANIZZAZIONE, al fine di comprendere ciò che il Cliente può attendersi dalla collaborazione con questa ORGANIZZAZIONE, in termini di qualità del servizio complessivo che ci si è impegnati a dare.

Per chi collabora dall'interno al funzionamento della ORGANIZZAZIONE, il Manuale della Qualità viene articolato e dettagliato in una serie di procedure operative (PGQ XX.X) che definiscono i metodi di lavoro e di gestione dei flussi di materiale e informazioni che attraversano l'Azienda, dalla ricezione di una richiesta di offerta alla consegna del prodotto finito e all'assistenza nella fase di esecuzione delle opere.

La documentazione del SGQ è messa a disposizione di tutto il personale della ORGANIZZAZIONE tramite la Intranet aziendale. Ciascuno può consultarla e, se necessario può richiedere all'Assicurazione Qualità spiegazioni in merito ed eventuali modifiche.

Per quanto riguarda il manuale e le procedure, l'Assicurazione Qualità è responsabile di raccogliere le istanze di modifica, di valutarle, discuterle ottenendo consenso al livello appropriato e infine procedere alla modifica dell'originale, inserendola nella edizione successiva del manuale.

L'elenco completo delle procedure (PGQ) e istruzioni di lavoro (IL) e di dettaglio che costituiscono la documentazione di riferimento del SGQ è riportato in ALLEGATO A.

I processi aziendali che sono stati codificati e sottoposti a definizione di procedure sono i seguenti:

- Processi primari:
 - Processo di progettazione e sviluppo, dettagliato in:
 - Progettazione di opere idrauliche secondo la L. 109/94;
 - Progettazione di Sistemi Informativi e basi di dati;
 - Studi idraulici e idrologici;
 - Studi, piani e programmi di carattere ambientale e territoriale;
 - Processo di erogazione di servizi, dettagliato in:
 - Implementazione e costituzione di db geografici;
 - Direzione Lavori;
- Processi secondari:
 - Processo di gestione della documentazione e dei dati;
 - Processo di gestione del personale e della formazione;
 - Processo di gestione del rapporto con il Cliente;
 - Processo di approvvigionamento e di qualifica, scelta, controllo e gestione dei rapporti con i fornitori;
 - Processo di gestione delle commesse;
 - Gestione e controllo degli strumenti di misura;

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 10 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

- Processo di misurazione, analisi e miglioramento continuo.

Il manuale della qualità viene aggiornato, se necessario, una volta all'anno, a cura di AQ.

L'aggiornamento è necessario in due casi:

- se si riscontrano carenze e/o discordanze con la norma di riferimento, o se la norma stessa è stata modificata;
- per modifiche sostanziali intervenute nel modello organizzativo.

4.2.3 Tenuta sotto controllo dei documenti

La gestione della documentazione per la ORGANIZZAZIONE è una attività centrale ed è regolata dalla procedura PGQ 04.2 che riguarda il processo di gestione di tutte le tipologie di documenti (di origine sia interna che esterna) che circolano nella ORGANIZZAZIONE. Detta procedura prevede:

- L'approvazione della documentazione prima della sua emissione e del suo uso;
- La revisione e nuova approvazione in caso di modifiche;
- Il metodo d'identificazione dei documenti, del loro stato di revisione e validità;
- La disponibilità dell'ultima revisione nel luogo dove i documenti sono utilizzati;
- La loro buona conservazione e la facile rintracciabilità;
- L'identificazione e le regole di gestione dei documenti di origine esterna;
- La gestione dei documenti superati per evitare che vengano impropriamente riutilizzati.

4.2.4 Tenuta sotto controllo delle registrazioni

Le registrazioni servono a fornire evidenza della conformità ai requisiti e dell'efficacia del SGQ della ORGANIZZAZIONE; pertanto devono essere identificate, archiviate per un periodo prefissato e protette in modo da attestare l'effettivo funzionamento del SGQ.

Ogni procedura ne definisce il formato, la responsabilità di emissione e la durata della loro raccolta.

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 11 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

5 RESPONSABILITÀ DELLA DIREZIONE

5.1 Impegno della Direzione

La Direzione Generale ha deciso di costruire il proprio Sistema di gestione per la Qualità per adeguare l'Azienda alla continua evoluzione del mercato con l'intento di prevenire i bisogni del Cliente piuttosto che seguirli.

Questa volontà si è espressa in una serie di decisioni strategiche che segneranno il percorso della ORGANIZZAZIONE nel futuro in modo significativo e che il mercato stesso potrà valutare ed apprezzare.

La Direzione Generale, nel compiere questo importante passo vuole comunicare, all'interno ed all'esterno dell'azienda, la volontà di:

- Lavorare nel rispetto di tutte le leggi dello Stato illustrandone al Cliente le prescrizioni e limitazioni per fargli comprendere appieno il paziente lavoro di adeguamento che viene fatto dalla ORGANIZZAZIONE dell'opera progettata a detti requisiti cogenti;
- Definire e mantenere viva una politica per la qualità assieme a tutto il personale concretizzandola in obiettivi e traguardi che il personale stesso ha contribuito a fissare, in base alle proprie capacità ed alle risorse messe a disposizione;
- Verificare in modo sistematico l'applicazione delle regole e degli obiettivi posti per migliorare continuamente;
- Mettere a disposizione le risorse che si rendono necessarie al raggiungimento di tali obiettivi.

5.2 Orientamento al Cliente

Tutti i componenti della ORGANIZZAZIONE sanno perfettamente che chiunque venga a contatto con il Cliente deve essere in grado di recepirne le esigenze e le aspettative, sia espresse che inesprese, e di comprendere appieno ciò che deve essere poi tradotto nei requisiti tecnici che stanno alla base del processo di progettazione. Sono altrettanto consci dell'importanza fondamentale di un contatto continuo e contrattualmente corretto in tutte le fasi di vita della commessa, ma soprattutto nella fase di consegna ed eventualmente di Direzione Lavori. Il Cliente è un giudice severo, ma è anche la fonte migliore di idee per migliorare continuamente il prodotto fornito e i servizi che lo completano.

5.3 Politica per la qualità

5.3.1 Obiettivi

Scopo della ORGANIZZAZIONE è progettare quanto richiesto dal Cliente nel pieno rispetto delle normative di sicurezza ed in generale di tutte le norme vigenti, fornendo soluzioni applicative tecnicamente ed economicamente adeguate; soluzioni dunque che non solo rispettino i vincoli normativi ma che, all'interno di tali vincoli, rendano massimo il rapporto tra benefici complessivi resi e costi complessivi richiesti, inclusi i costi e benefici ambientali e sociali.

Detto scopo coincide pertanto con la piena soddisfazione del Cliente (Customer Satisfaction), da ottenere con un impegno tecnico costante e con una collaborazione costruttiva e cordiale (Friendly Partnership Approach).

Da esso discendono i seguenti principi guida:

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 12 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

- La qualità, intesa come soddisfazione delle aspettative del Cliente, è la massima priorità;
- Il miglioramento continuo implica la ricerca attiva di ogni occasione per individuare difetti e anomalie eliminandone le cause e prevenendone il ripetersi;
- I Fornitori sono partner insieme ai quali lavorare per raggiungere obiettivi che soddisfino entrambi e garantiscano una crescita reciproca;
- Le buone relazioni di lavoro sono fondate sulla verità, sul rispetto reciproco e sull'onestà; è fondamentale lavorare in gruppo cercando di risolvere insieme i problemi in modo costruttivo.

Tali principi guida si materializzano nei seguenti obiettivi generali:

- La gestione del personale, basata sul coinvolgimento e la formazione, è riconosciuta dalla ORGANIZZAZIONE come fattore strategico e competitivo per raggiungere una posizione di successo nel mercato. Il coinvolgimento va realizzato favorendo e sviluppando il lavoro di gruppo e utilizzando metodi e tecniche adeguati, come il problem solving; la formazione del personale deve concretizzarsi in un piano coerente di breve e lungo periodo che coinvolga tutti.
- La ORGANIZZAZIONE deve raggiungere e mantenere la certificazione del proprio SGQ secondo la norma UNI EN ISO 9001 : 2008 da parte di un Ente terzo accreditato da Accredia e/o WSF-ACN-ANSI.
- La qualità in tutti i suoi aspetti è responsabilità di ogni addetto della ORGANIZZAZIONE; tale responsabilità non è separata dalle altre, e quindi ciascuno è tenuto a sviluppare, migliorare e mettere in pratica quel progetto di ORGANIZZAZIONE come struttura, formata dall'insieme dei processi che in essa si svolgono, che è chiaramente delineato in questo Manuale e negli altri documenti del SGQ.
- Tutte le richieste trasmesse dal mercato devono essere vagliate, valutate ed eventualmente concretarsi in piani di sviluppo: piani che devono partire da una chiara definizione delle specifiche di prodotto che rappresentano la risposta tecnica ai requisiti del Cliente. La soddisfazione del Cliente deve essere inoltre ottenuta con un servizio di assistenza durante la realizzazione delle opere che lo soddisfi in termini di tempestività ed efficacia.
- Tutti i servizi, materiali o attrezzature devono essere approvvigionati da fornitori opportunamente qualificati e alle migliori condizioni di qualità - prezzo; essi vanno altresì controllati per massimizzare la qualità del prodotto uscente.
- La ORGANIZZAZIONE deve perseguire il miglioramento continuo attraverso il controllo dei processi e l'analisi di adeguati indicatori della performance aziendale e della soddisfazione dei Clienti.

5.3.2 Divulgazione della politica della qualità

La Politica della Qualità viene divulgata dalla Direzione Generale a tutti i collaboratori garantendo la diffusione di quanto scritto nel presente capitolo 5.

5.3.3 Revisione periodica della politica della qualità

E' responsabilità della Direzione Generale provvedere alla revisione e alla divulgazione della Politica della Qualità, per adeguarla alle mutate esigenze del mercato ed alla crescita professionale dei componenti della ORGANIZZAZIONE.

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 13 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

5.4 Pianificazione

5.4.1 Obiettivi per la qualità

Il SGQ della ORGANIZZAZIONE è vissuto da tutto il Personale in modo continuo perché si basa su riunioni mensili durante le quali esaminare, discutere e prendere decisioni su tutti i problemi salienti di qualità del servizio al Cliente.

Inoltre ogni anno, alla fine dell'esercizio, l'Assicurazione Qualità redige un rapporto scritto che costituisce la base per la riunione di Riesame del SGQ; detto rapporto riferisce ciò che si è fatto su due fronti:

- la soddisfazione del Cliente: breve relazione sui lavori conclusi e su quelli in corso con particolare attenzione a: puntualità, raggiungimento degli obiettivi tecnici ed economici, dati misurati sulla soddisfazione del Cliente e sulle sue aspettative per il futuro;
- il miglioramento dei metodi e dotazioni tecniche e i risultati di nuove soluzioni applicative, comprese le nuove prospettive non ancora disponibili sulle quali si deve puntare l'attenzione strategica della ORGANIZZAZIONE.

Scopo di questa riunione è analizzare la situazione con atteggiamento critico, avendo chiara in mente la politica per la Qualità rivolta al miglioramento continuo in tutti i campi. Da questa riunione scaturiscono in primo luogo le idee e necessità che stanno alla base della definizione degli obiettivi, e in seguito le verifiche di dettaglio da eseguire in tutta la struttura, in modo che ciascuno possa analizzarne la fattibilità e dare il proprio impegno per la loro realizzazione.

5.4.2 Pianificazione del sistema di gestione della qualità

La Direzione Generale, sulla scorta dei risultati delle verifiche di cui al paragrafo precedente, decide quali sono gli obiettivi e i tempi nei quali vanno raggiunti e conseguentemente definisce le risorse appropriate e necessarie per raggiungerli. Questo piano viene espresso in un documento che, diffuso a tutti i collaboratori, costituisce la pianificazione operativa, che è impegnativa per tutti. Nel documento infatti sono definite anche le responsabilità assegnate a ciascuno e le azioni che deve eseguire per il conseguimento degli obiettivi scelti.

5.5 Responsabilità, autorità e comunicazione

Il SGQ della ORGANIZZAZIONE si basa sulla constatazione che non esiste qualità al di fuori dell'impegno personale di tutti. Tutti i collaboratori ad ogni livello sono consci dell'importanza del loro apporto per la realizzazione armonica delle attività quotidiane.

5.5.1 Responsabilità ed autorità

Le mansioni di base delle figure professionali sopra riportate sono:

- **DG:** (Direzione Generale): deve definire le linee strategiche di posizionamento sul mercato, il che significa orientare e sviluppare le attività nei settori che ritiene più adatti alle potenzialità della ORGANIZZAZIONE, decidendo eventualmente di affrontare tematiche nuove. Deve definire le regole di organizzazione e gestione delle attività, stabilendo il livello di qualità dei servizi resi al Cliente, gli obiettivi strategici e operativi da conseguire per questa politica e mettere a disposizione della struttura risorse adeguate al loro conseguimento; deve inoltre scegliere le collaborazioni specialistiche esterne che dovessero rendersi necessarie; il nominativo della persona che ricopre tale mansione è riportato nell'organigramma;

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 14 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

- **AMM:** (Amministrazione): ha il compito di gestire i fatti amministrativi della ORGANIZZAZIONE, anche nel rapporto con il Cliente; aiuta COM e DG nell'esecuzione di controlli economici e finanziari e sostiene la gestione di commesse nella definizione dei costi e dei programmi di esborsi - incassi, al fine di mantenere la Direzione Generale sempre aggiornata sull'andamento economico delle commesse; il nominativo della persona che ricopre tale mansione è riportato nell'organigramma.
- **ACQ:** (Acquisti): La funzione di acquisizione ha il compito di acquisire materiali e mezzi per la funzionalità della ORGANIZZAZIONE, al fine di assicurare al Cliente un servizio completo; il nominativo della persona che ricopre tale mansione è riportato nell'organigramma;
- **AQ:** (Assicurazione Qualità): ha il compito di sorvegliare il regolare funzionamento delle attività dello Studio per assicurare che siano conformi alle procedure ed istruzioni di lavoro stabilite; deve inoltre applicare criteri di misura delle prestazioni al fine di rilevare l'efficienza della ORGANIZZAZIONE. L'Assicurazione Qualità infine collabora con COM nel rilevare la soddisfazione del Cliente e ne fa regolare rapporto alla Direzione Generale proponendo Azioni Correttive o di miglioramento della prestazione complessiva della ORGANIZZAZIONE, sollecitando tutta la struttura a parteciparvi. L'Assicurazione Qualità ha il compito di mantenere costantemente aggiornata la documentazione del SGQ;
- **UT:** (Ufficio Tecnico): il personale addetto alle attività di progettazione e/o di preparazione della documentazione connessa ha il compito di recepire le esigenze del Cliente, trasmesse dalla funzione commerciale (COM), di tradurle in dati e requisiti tecnici che sono alla base dell'attività progettuale. L'Ufficio Tecnico ha il compito di compiere l'attività progettuale secondo la pianificazione della Direzione Generale, nonché le verifiche tecniche e i riesami formali per controllare l'aderenza degli elaborati e dei risultati alle richieste contrattuali. L'Ufficio Tecnico ha infine il compito di mantenere la struttura aggiornata sugli sviluppi delle tecniche di progettazione e di elaborazione dei dati e di chiedere alla Direzione Generale le risorse per introdurre nuove tecnologie;

Le mansioni di seguito elencate, vengono definite di volta in volta da DG in relazione alla tipologia della commessa e/o del Cliente:

- **COM:** (Commerciale): ha il compito di mantenere i contatti con la clientela acquisita e/o di cercare nuovi contatti per l'acquisizione di nuove commesse; durante il corso di una commessa deve inoltre gestire i rapporti col Cliente, per assicurare la continua comunicazione, nella reciproca correttezza del rapporto contrattuale; deve infine rilevare la soddisfazione del Cliente stesso. COM ha inoltre il compito di gestire contrattualmente anche tutte le richieste di modifica e/o variante al contratto nel corso delle attività di progettazione e di gestirne la trasmissione alla struttura;
- **CC:** (Capo Commessa): ha il compito di gestire in maniera unitaria tutti i problemi di esecuzione del lavoro e di rapporto con gli enti esterni che concorrono alla realizzazione e/o introducono complessità di gestione che devono essere risolte, in armonia con le altre attività in corso di svolgimento da parte della ORGANIZZAZIONE. Deve inoltre preparare rapporti periodici di avanzamento della commessa per il Cliente, ove richiesto contrattualmente, e comunque per la Direzione Generale, in modo da metterlo al corrente della situazione e proporre eventuali azioni correttive in caso di scostamenti temporali e/o economici rispetto al pianificato;

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 15 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

Il Personale è stato coinvolto fin dall'inizio del percorso per la realizzazione del SGQ, in modo che ciascuno abbia una visione del lavoro organizzato come un flusso concatenato di attività al quale tutti danno il proprio contributo professionale, nel rispetto dell'impegno degli altri e delle esigenze del Cliente.

5.5.2 Rappresentante della direzione

Il responsabile per l'Assicurazione Qualità, il cui nominativo è indicato nell'organigramma, è individuato tra coloro i quali hanno preso parte al progetto di preparazione alla certificazione di qualità organizzato dall'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Padova. Egli deve accertarsi che tutti:

- abbiano la possibilità e l'autorità di gestire correttamente i processi di lavoro;
- denunciino immediatamente eventuali irregolarità;
- propongano la modifica delle organizzazioni o comportamenti non in linea con gli obiettivi e in generale con i requisiti del SGQ.

5.5.3 Comunicazione interna

La Direzione Generale considera essenziale la circolazione delle informazioni di carattere gestionale (tempi di consegna, eventuali modifiche ai programmi, risultati delle attività, problematiche di rapporto con i Clienti) che va attuata in modo continuo nelle riunioni settimanali, o con riunioni apposite in caso di eventi di rilievo maggiore. La Direzione Generale promuove la diffusione dei risultati della gestione tra tutti i componenti della ORGANIZZAZIONE e coinvolge tutta la struttura nelle attività di riesame periodico per la definizione degli obiettivi e programmi e per il successivo controllo di realizzazione.

5.6 Riesame di direzione

5.6.1 Generalità

La Direzione Generale pianifica il miglioramento sia dell'organizzazione che della performance complessiva della ORGANIZZAZIONE in modo formale almeno una volta all'anno, definendo gli obiettivi e le risorse per raggiungerli.

Inoltre la Direzione Generale ha definito incontri settimanali per seguire i lavori in corso e i problemi principali emersi nel periodo in esame. In questo modo essa mantiene un continuo controllo sui problemi della qualità del servizio e sulla funzionalità della propria struttura.

5.6.2 Elementi in ingresso per il riesame

La riunione annuale di riesame formale è un momento di riflessione, strutturato e metodico, per guidare l'Azienda verso il miglioramento continuo. A questo appuntamento ciascuno si prepara e collabora con l'Assicurazione Qualità per la preparazione degli elementi da trattare in esso. AQ ha il compito di raccogliere:

- i risultati degli audit interni (vedi Cap. 8.2.2);
- eventuali ritorni e/o reclami da parte del Cliente;
- risultati della gestione delle commesse di progettazione, Direzione Lavori o altro;
- stato delle azioni preventive e/o correttive;
- l'avanzamento e/o conclusione delle Azioni Correttive precedentemente messe in atto a seguito delle precedenti riunioni di riesame;

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 16 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

- cambiamenti (organizzativi, di mercato, di normativa) che potrebbero indurre problemi nel SGQ.

5.6.3 Elementi in uscita per il riesame

Il documento scritto che risulta dalla riunione prevede azioni relative a:

- Miglioramenti al sistema di gestione per la qualità;
- Miglioramenti del servizio in relazione ai requisiti/aspettative del Cliente;
- Fabbisogni di risorse.

Da questo riesame nascono le proposte per gli obiettivi di gestione, che vengono raccolti in un Piano Annuale per la Qualità (PAQ), che individua per ciascun obiettivo i responsabili, i tempi previsti e le risorse da impiegare.

L'Assicurazione Qualità deve mantenere aggiornato questo documento, registrando per ciascun obiettivo:

- se è stato raggiunto, e in questo caso la data effettiva di chiusura;
- le ragioni di eventuali ritardi e/o soppressioni di azioni previste, con le relative motivazioni.

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 17 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

6 GESTIONE DELLE RISORSE

6.1 Messa a disposizione delle risorse

La Direzione Generale mette a disposizione, in modo pianificato, le risorse individuate come necessarie per adeguare il servizio alle aspettative dei Clienti e alle disposizioni normative e legali che disciplinano il servizio oggetto degli incarichi (vedi Cap. 5.5.1).

Dette risorse riguardano in particolare l'aggiornamento continuo delle dotazioni di documentazione tecnica e software per mantenere la ORGANIZZAZIONE ai livelli richiesti dalle esigenze del mercato e della migliore pratica professionale; attenzione particolare viene dedicata dalla Direzione Generale alle possibilità che offre il mercato per l'estensione dei servizi della ORGANIZZAZIONE a tematiche affini a quelle già svolte, o anche a settori innovativi.

6.2 Risorse umane

6.2.1 Generalità

L'attenzione della Direzione Generale all'adeguatezza delle risorse necessarie a soddisfare i requisiti del Cliente si estende alle risorse umane: occorre migliorare continuamente conoscenze e competenze dei collaboratori, secondo le definizioni e assegnazioni di responsabilità nell'ambito delle attività della ORGANIZZAZIONE.

6.2.2 Competenza, consapevolezza e addestramento

La Direzione Generale deve identificare le necessità di formazione e addestramento dei collaboratori e sollecitarne le eventuali richieste e/o proposte di nuova documentazione e/o di partecipazione a iniziative di formazione specifica di cui possano venire a conoscenza.

Quando è stato deciso un intervento formativo, la Direzione Generale ne segue lo sviluppo e ne verifica i risultati per avere la certezza della loro corrispondenza ai benefici attesi, coinvolgendo gli operatori con la richiesta di valutare essi stessi il livello dei risultati ottenuti.

La Direzione Generale infine verifica continuamente che ciascun collaboratore sia ben conscio dell'importanza del compito che svolge all'interno della ORGANIZZAZIONE e del peso del suo contributo nella corretta gestione del SGQ.

6.3 Infrastrutture

La Direzione Generale è attenta a valutare l'adeguatezza degli spazi, degli strumenti di lavoro e dei servizi di supporto disponibili, in funzione del livello di servizio che il Cliente si attende dalla ORGANIZZAZIONE.

6.4 Ambiente di lavoro

Particolare attenzione viene posta alla risorsa ambiente di lavoro e alle condizioni fisiche e psicologiche in cui operano i collaboratori, per rimuovere ogni ostacolo e difficoltà che si opponga alla collaborazione tra Colleghi, Fornitori e Clienti per un operare sereno e motivante.

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 18 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

7 REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO

7.1 Pianificazione della realizzazione del prodotto

La ORGANIZZAZIONE pianifica la propria disponibilità di tempo e di risorse (conoscenze, abilità ed esperienze) in modo da conoscere sempre la propria capacità di risposta alle richieste di servizio da parte dei Clienti e, nel caso, adeguarla col reperimento tempestivo di capacità esterne di collaborazione.

Detta pianificazione tiene conto dei seguenti fattori:

- Livello di qualità del servizio richiesto dal mercato e possibili richieste future di dotazioni o conoscenze;
- Necessità di definizione di nuovi processi di progettazione, supporto e fornitura di servizi di appoggio a particolari Clienti e/o progetti;
- Metodi di verifica/validazione nuovi e particolari per attività di progettazione e/o Direzione Lavori;
- Metodi di registrazione dei risultati che assicurino la conformità dei processi e dei risultati.

7.2 Processi relativi al Cliente

7.2.1 Determinazione dei requisiti relativi al prodotto

Nei contatti preliminari con il Cliente la funzione commerciale (COM) svolge una ricerca strutturata di dati volta a chiarire innanzitutto il livello di profondità delle aspettative e dei requisiti, espressi o inespressi, del Cliente e lo mette al corrente di tutte le attività che la ORGANIZZAZIONE deve comunque svolgere per conseguire gli obiettivi stabiliti dai requisiti richiesti.

La chiara definizione dei requisiti di base è essenziale per un corretto rapporto contrattuale con il Cliente: se manca, non è possibile redigere l'atto di affidamento di incarico.

I metodi per individuare i requisiti sono definiti nella procedura di gestione del processo di definizione dell'incarico (PGQ 07.2).

7.2.2 Riesame dei requisiti relativi al prodotto

Definiti i requisiti e acquisiti tutti gli altri elementi necessari per iniziare il processo di progettazione, la Direzione Generale o il Capo Commessa li sottopone a riesame per verificarne la completezza e l'idoneità: in altre parole si accerta che detti requisiti siano definiti, esaustivi, validi tecnicamente e accettati dal Cliente, per evitare elaborazioni inutili su informazioni sbagliate o comunque non conformi alle intenzioni del Cliente.

Le indicazioni di dettaglio sulla formalizzazione del riesame sono definiti nella procedura di gestione del processo di definizione dell'incarico (PGQ 07.2).

7.2.3 Comunicazione con il Cliente

Qualora il Cliente richieda una progettazione ideativa (cioè esprima i requisiti di base solo con indicazioni non tecniche e/o di massima, e invece richieda un controllo continuo sullo sviluppo della progettazione concettuale) il Capo Commessa definisce con la Direzione Generale un processo formale e/o informale di contatto con il Cliente per definire la sequenza di validazioni che consentirà di adeguare progressivamente il progetto alle aspettative del Cliente. In tutti i casi

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 19 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

comunque la Direzione Generale definisce con il Cliente i metodi di comunicazione di ogni evento che possa richiedere il suo intervento e/o una sua comunicazione formale, per eventuali azioni di rettifica.

I metodi di comunicazione sono definiti nella successiva procedura di gestione del processo di progettazione (PGQ 07.3).

7.3 Progettazione e sviluppo

Il processo di progettazione per i diversi “prodotti” è definito nella procedura PGQ 07.3 e nelle istruzioni di lavoro relative ad ogni prodotto richiamate nella procedura suddetta.

Le attività che seguono sono documentate e registrate per poter dimostrare l’effettiva attuazione del processo sistematico di progettazione a cui tutti i componenti si attengono per assicurare al Cliente il livello di qualità del servizio reso dalla ORGANIZZAZIONE. Il metodo di gestione interna della commessa e di rapporto di interfaccia contrattuale con il cliente è definito nella PGQ 07.5.a.

7.3.1 Pianificazione della progettazione e sviluppo

Per ogni progetto significativo, tale cioè da comportare attività di durata superiore ai dieci giorni lavorativi uomo, e comunque per tutti quei progetti che comportano rapporti di interfaccia con soggetti diversi (Cliente, Fornitori interni o del Cliente, Autorità istituzionali) il Capo Commessa prepara una pianificazione che definisce:

- L’elenco delle attività da svolgere;
- I vincoli temporali e sequenziali delle singole attività;
- Le responsabilità di esecuzione, report, approvazione.

Detta pianificazione viene descritta in un documento, che diviene il mezzo principale di gestione e comunicazione ufficiale tra le diverse entità che intervengono nel progetto. Questo documento va aggiornato a intervalli definiti all’inizio del progetto e/o viene concordata con gli enti terzi.

7.3.2 Elementi in ingresso alla progettazione e sviluppo

All’apertura di ogni commessa la Direzione Generale si assicura che il Capo Commessa abbia perfettamente compreso le aspettative del Cliente, che le abbia tradotte in requisiti tecnici, e che detti requisiti siano applicabili e congrui con le prescrizioni legali e normative vigenti. Se si riscontrano punti poco chiari o conflitti tra le prescrizioni normative e i requisiti del Cliente, questi problemi vanno completamente risolti prima di iniziare qualsiasi attività di progettazione. Quanto definito al precedente Cap. 7.2 si riferisce in particolare al presente requisito.

7.3.3 Elementi in uscita dalla progettazione e sviluppo

I risultati della progettazione sono definiti nel documento di affidamento dell’incarico e solitamente includono, oltre agli elaborati di progetto, anche una relazione che contiene, ove necessario, specifiche esecutive e di accettabilità, prescrizioni da rispettare nell’esecuzione dell’opera per la conformità ai requisiti di legge.

Si possono fornire, su richiesta esplicita del Cliente, anche istruzioni esecutive particolari, come ad esempio procedure standard per l’esecuzione di prove, controlli e collaudi, capitoli speciali di appalto per l’emissione di gare pubbliche, e quant’altro.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 20 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

La documentazione contrattualmente prevista, prima di essere consegnata al Cliente, e dopo essere stata sottoposta a riesami e verifiche come previsto ai paragrafi che seguono, viene approvata dalla Direzione Generale della ORGANIZZAZIONE.

7.3.4 Riesame dalla progettazione e sviluppo

All'inizio di ogni singola attività e/o fase di progettazione il responsabile incaricato esegue un riesame dei dati di cui dispone per verificare che essi siano congruenti coi requisiti di contratto e di uscita dalla fase precedente, nonché sufficienti per una corretta conduzione delle attività. In caso di scostamenti il Capo Commessa richiama l'Ufficio Tecnico al ripristino della congruenza e/o prende i contatti necessari alla risoluzione esterna del problema, mettendo in moto il processo di comunicazione ed eventualmente di introduzione di variazioni nel contratto.

Ai riesami possono essere chiamati anche eventuali collaboratori esterni, che debbono sviluppare parti specialistiche e i cui risultati incidono sulla qualità del progetto. Il loro coinvolgimento è essenziale ed il Capo Commessa è responsabile di gestire questi momenti di riesame per un corretto funzionamento del lavoro di gruppo.

7.3.5 Verifica della progettazione e sviluppo

Al completamento di certe fasi del processo di progettazione il Capo Commessa esegue delle verifiche di tipo tecnico sui risultati della progettazione di uscita di quella fase, prima di procedere nella fase successiva del processo, mediante l'elaborazione di calcoli alternativi e/o confronto con soluzioni già applicate in commesse simili precedenti.

7.3.6 Validazione della progettazione e sviluppo

Al completamento del progetto, e prima di sottoporlo al Cliente, la Direzione Generale lo esamina per verificarne la completa aderenza ai requisiti di base e si accerta della corretta esecuzione di tutte le verifiche tecniche previste nella pianificazione

Ove ciò sia previsto contrattualmente, al completamento di certe fasi il Cliente può chiedere di partecipare alla validazione; in questi casi il Capo Commessa è incaricato di gestire i rapporti col Cliente in questo senso.

7.3.7 Tenuta sotto controllo delle modifiche alla progettazione e sviluppo

Le modifiche al progetto derivanti da richieste, formali o informali, da parte del Cliente, direttamente o tramite i suoi fornitori (per esempio in fase di realizzazione) sono vere e proprie modifiche dell'oggetto contrattuale e come tali devono essere documentate e trattate, con apposita offerta di variante all'incarico. Prima della loro effettiva esecuzione il Capo Commessa (o la stessa Direzione Generale in casi particolari) deve verificare tutte le implicazioni tecniche che esse comportano per la restante parte del progetto già eseguita, i risvolti economici conseguenti e gli effetti sui termini di consegna del progetto.

7.4 Processo di acquisizione di mezzi e di servizi

7.4.1 Processo di approvvigionamento

Per la ORGANIZZAZIONE assume particolare importanza la scelta di collaboratori esterni per diversi livelli di attività.

La scelta viene fatta sulla base di precedenti esperienze dimostrate, su informazioni assunte sul mercato e successivamente sulla provata esperienza di buona e facile collaborazione. Queste valutazioni sono fatte dalla Direzione Generale.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 21 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

Le attività di acquisizione di mezzi e beni strumentali che comportino un investimento rilevante sono gestite direttamente dalla Direzione Generale con l'ausilio dell'Ufficio Tecnico, mentre le acquisizioni di mezzi e materiali di consumo sono curate dal responsabile degli Acquisti (ACQ), che sottopone ad approvazione gli ordini a fornitori abituali scelti dalla Direzione Generale o dal Capo Commessa per i quali ha ricevuto una delega esplicita.

Le istruzioni operative per queste attività sono contenute nella PGQ 07.4.

7.4.2 Informazioni relative all'approvvigionamento

Gli acquisti di beni di consumo per le attività correnti della ORGANIZZAZIONE e gli acquisti di mezzi e strumenti di rilievo per la qualità dei processi e del servizio sono fatti su ordine scritto contenente le caratteristiche desunte da specifiche e cataloghi, definite e concordate preventivamente ed espresse dal fornitore nella propria offerta, affinché eventuali manchevolezze nella fornitura non diano luogo a possibilità di contenzioso.

7.4.3 Verifica del prodotto approvvigionato

Nei casi di collaborazione con altri studi professionali per lo svolgimento di incarichi in comune si concorda di regola che durante l'espletamento dell'incarico stesso la Direzione Generale o il Capo Commessa incaricato possano esaminare presso la sede del fornitore lo stato di avanzamento del lavoro e i risultati già prodotti, per verificarne la congruenza con la pianificazione di progetto e con gli standard di qualità della ORGANIZZAZIONE.

7.5 Produzione ed erogazione del servizio

L'attività di produzione e di erogazione dei servizi è definita da diverse procedure gestionali (PGQ 07.5.x) e istruzioni di lavoro (IL 07.5.x) caratterizzate per le tipologie dei servizi offerti.

Tra tali servizi, la Direzione Lavori, per il suo forte contenuto di responsabilità personale, riveste grande importanza per l'immagine della ORGANIZZAZIONE. Il Direttore dei Lavori infatti, oltre a dover rispondere a termini di legge per le funzioni che gli sono affidate, ha anche la responsabilità di rappresentare gli interessi del Cliente (Stazione Appaltante) nei confronti dei suoi fornitori (Ditte appaltatrici).

7.5.1 La Direzione Lavori

Le attività tipiche di questo servizio sono definite nella procedura di gestione del processo PGQ 07.5.b. In questa procedura, oltre agli adempimenti formali di legge, sono descritte le attività che il Direttore Lavori deve svolgere in modo sistematico per la buona conduzione dei lavori: pianificazione e stati di avanzamento delle opere (da integrare con le pianificazioni dei vari fornitori del Cliente), formalizzazione e risoluzione delle non conformità, vigilanza sulle effettive capacità organizzative e professionali dei fornitori (con particolare attenzione alle loro capacità di eseguire controlli qualità, con mezzi e professionalità adeguati all'importanza dell'opera).

7.5.1.1 Gestione del rapporto tra Studio, Fornitori del Cliente e Cliente

Particolare attenzione viene posta nella gestione dei rapporti di interfaccia tra la ORGANIZZAZIONE, il Cliente, i suoi Fornitori e le Autorità terze. Questa particolare attività viene condotta sulla base di una pianificazione prestabilita, con azioni di sollecito e richiamo in caso di comportamenti difformi. La comunicazione deve curare che ogni soggetto responsabile sia portato a conoscenza dei fatti e circostanze che possono generare difformità o ritardi, e che ciascuno in merito prenda impegni in forma scritta o comunque concordata responsabilmente. I metodi di gestione sono contenuti nella PGQ 07.5.a per la gestione delle commesse.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 22 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

7.5.1.2 Controllo della documentazione

Il Direttore Lavori cura in modo particolare l'aggiornamento e la corretta circolazione di tutta la documentazione di riferimento e gestione della commessa, sia quella inclusa nel progetto (fornita o meno dalla ORGANIZZAZIONE) che quella prodotta dai Fornitori, per assicurarne congruenza e riferibilità.

Se vengono approvate varianti esecutive di dettaglio, il Direttore Lavori cura la diffusione controllata della documentazione revisionata e si assicura che quella divenuta obsoleta non resti in circolazione.

Il Direttore Lavori è inoltre responsabile di vagliare le varianti in corso d'opera, richieste dal Cliente o proposte dai suoi fornitori, per valutarne gli impatti economici, temporali e gestionali sul prosieguo della costruzione dell'opera, sulla base anche delle offerte emesse dai Fornitori per l'esecuzione di dette modifiche. Raccoglie poi tutte queste valutazioni in un rapporto formale al Cliente, rapporto che contiene il suo parere finale sulla necessità e/o opportunità di dare corso alla variante esaminata.

7.6 Gestione e controllo degli strumenti di misura

La ORGANIZZAZIONE fornisce anche il servizio di esecuzione di rilievi topografici, utilizzando attrezzature di proprietà, sulla base di specifiche di esecuzione elaborate secondo gli standard di esecuzione e che comprendono criteri di accettabilità delle misure stesse definiti dalla legislazione o da criteri di buona pratica professionale.

La strumentazione viene sottoposta a taratura periodica da parte della casa costruttrice o da laboratori abilitati ad emettere attestati di conformità atti dimostrare la catena di riferibilità a campioni primari riconosciuti.

Le disposizioni di gestione del processo di taratura e manutenzione sono previste nella procedura PGQ 07.6.

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 23 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

8 MISURA, ANALISI DELLE PRESTAZIONI E MIGLIORAMENTO CONTINUO

8.1 Generalità

La Direzione Generale ha definito un sistema di rilevazione delle prestazioni per la verifica dell'efficienza interna di produzione del servizio, delle prestazioni dei Fornitori e del grado di soddisfazione del Cliente. Questo sistema si basa sulla rilevazione ed elaborazione statistica dei dati e sulla gestione di alcuni indici di prestazione che consentono valutazioni di massima che vengono approfondite dalla Direzione Generale in vista delle azioni correttive pianificate di cui al seguente capitolo 8.5.

8.2 Monitoraggio e misurazione

Il metodo consiste nella rilevazione di dati tipici di ogni processo, essenzialmente tempi e costi delle attività produttive e di correzione dei difetti, che vengono rapportati ai costi previsti e al totale delle attività del settore per valutarne l'incidenza percentuale. Queste rilevazioni possono essere continuative o ad hoc, per definire uno standard. Esse generalmente riguardano le grandezze descritte nei punti che seguono.

8.2.1 Soddisfazione del Cliente

La soddisfazione del Cliente si misura innanzitutto dai reclami formali o informali ricevuti, rapportati al numero totale di lavori eseguiti nello stesso settore di attività della ORGANIZZAZIONE.

In secondo luogo, attraverso un'intervista anche informale del Cliente, dalla quale la Direzione Generale deriva il grado di soddisfazione su alcuni aspetti del servizio ricevuto, in particolare la rispondenza del progetto alle aspettative, il peso dei ritardi di consegna, la facilità e precisione di gestione dei rapporti, la qualità del progetto in termini di facilità di comprensione e completezza degli elaborati, l'incidenza e o l'importanza dei reclami sulla soddisfazione complessiva.

La Direzione Generale esamina queste rilevazioni con i collaboratori affinché vengano recepite immediatamente e vengano studiate eventualmente Azioni Correttive da attuare prontamente, ovvero al momento del riesame del SGQ, al fine di trarne suggerimenti per eventuali modifiche organizzative che portino al miglioramento sistematico e continuo del servizio.

8.2.2 Audit interno

Il SGQ viene sottoposto ad audit interni pianificati e metodici per valutare la conformità alla normativa applicabile e il livello di implementazione. Queste verifiche vengono condotte e registrate secondo la procedura PGQ 08.2 da personale con idonea formazione e indipendente dalle attività verificate, ovvero da personale esterno qualificato, come quello appartenente ad Aziende che abbiano partecipato al progetto di preparazione organizzato dall'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Padova, che intervengono a rotazione e reciprocamente nei diversi Studi professionali del progetto stesso.

8.2.3 Processi di progettazione

Per progetti di particolare importanza e complessità la Direzione Generale definisce un sistema di misurazione di efficacia ed efficienza del processo di progettazione, sulla base del numero di riprese di attività che il Capo Commessa ha dovuto gestire, per insufficienze di dati o errori di valutazione, o mancata definizione di elementi importanti per le fasi successive o ritardi dei

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 24 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

Fornitori. In questa valutazione viene inoltre evidenziato lo scostamento economico tra preventivo e consuntivo per ciascuna delle voci significative del preventivo stesso.

Le disposizioni di monitoraggio e misurazione dei processi sono previste nella procedura PGQ 08.1.

8.2.4 Monitoraggio e misurazione del prodotto

Analogamente a quanto previsto per la progettazione, anche le azioni di produzione e di erogazione di servizi tecnici vengono registrate per una valutazione del risultato complessivo dell'attività, sulla base della misurazione degli scostamenti lordi tra pianificato ed eseguito in termini di tempi di realizzazione e di costi.

Le valutazioni sono eseguite dalla Direzione Generale, che ne trae elementi per pianificare il miglioramento futuro.

Le disposizioni di monitoraggio e misurazione delle azioni di produzione e di erogazione di servizi sono previste nella procedura PGQ 08.1.

8.3 Tenuta sotto controllo del prodotto non conforme

La gestione delle non conformità riscontrate nella progettazione, o di quelle gestionali riscontrate rispetto ai requisiti definiti nel presente manuale, è illustrata nella procedura PGQ 08.3 con le relative procedure e istruzioni di dettaglio. Le non conformità vengono documentate e sottoposte a discussione collegiale, per trovare la risoluzione immediata, e per individuare ed eliminare le cause con appropriate Azioni Correttive (vedi Cap. 8.5.2).

Tutto il personale è stato istruito e motivato a questo trattamento formale che, lungi dall'essere occasione di rimproveri o sanzioni, è fondamentale per una proficua riflessione di miglioramento anche organizzativo che eviti il ripetersi di perdite economiche e di immagine verso il Cliente.

Questa attività di gestione è fondamentale per la gestione del miglioramento continuo ed è al centro dell'attenzione nel riesame da parte della Direzione Generale (vedi Cap. 5.6).

8.4 Analisi dei dati

Le attività di monitoraggio e misura delle prestazioni di cui ai punti precedenti sono volte ad alimentare le analisi condotte dalla Direzione assieme ai collaboratori per ciascuno degli aspetti di valutazione delle attività della ORGANIZZAZIONE. Esse in particolare mirano ad acquisire elementi di valutazione su:

- Grado di soddisfazione o insoddisfazione del Cliente e grado di aderenza del servizio ai suoi requisiti;
- Risultati in termini di efficacia ed efficienza dei processi di produzione dei servizi;
- Prestazioni dei fornitori.

8.5 Miglioramento

8.5.1 Miglioramento continuo

La pianificazione del miglioramento è tra i compiti principali della Direzione Generale e si traduce nella definizione di una politica di gestione che informa l'agire di tutti, prefissando per ciascuno obiettivi e traguardi misurabili e raggiungibili, corredati dalle necessarie risorse.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 25 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

Il rispetto della pianificazione è assicurato dal monitoraggio e misura dei processi, fatto in modo sistematico e formale da tutti; tutti devono interrompere ogni azione non conforme e richiedere l'intervento del titolare per le azioni di risoluzione e le azioni correttive, come di seguito.

8.5.2 Azioni Correttive

La gestione delle Azioni Correttive, per quanto detto al cap. 8.3 è fondamentale per l'effettivo miglioramento del SGQ della ORGANIZZAZIONE; per questo l'impegno di tutti in questo senso è particolarmente importante. Il processo di studio e attuazione delle Azioni Correttive è descritto nella PGQ 08.3, come naturale prosieguo del trattamento immediato di risoluzione della non conformità. Lo studio delle cause è alla base dell'Azione Correttiva che, dopo l'applicazione viene monitorata per avere la certezza degli effetti nel tempo e/o per rilevare l'eventuale necessità di rettifica. Questo processo è gestito in modo formale perché sia il vero motore del miglioramento continuo all'interno del SGQ.

8.5.3 Azioni Preventive

Nella prassi operativa, la cultura della rilevazione delle non conformità, il trattamento formale delle risoluzioni e la messa in atto delle Azioni Correttive ha determinato una particolare attenzione a tutto ciò che può essere dannoso per la soddisfazione del Cliente e per i costi di produzione. Ogni operatore è perciò coinvolto e sollecitato a ricercare miglioramenti senza attendere eventi non conformi o reclami da parte del Cliente e a segnalare in modo formale proposte di miglioramento del SGQ.

La gestione da parte della ORGANIZZAZIONE delle proposte di Azioni Preventive, la scelta delle soluzioni, la loro messa in atto e il monitoraggio dei risultati sono del tutto analoghi a quelle di gestione delle Azioni Correttive e pertanto operativamente le istruzioni in merito sono contenute nella stessa PGQ 08.3.

Titolo: Manuale Assicurazione Qualità

Riferimento MQ 01: r:\iso9001\elaborati\mq 01.doc	Data: 02/03/2010	Verifica: P. Fanton	Approvazione: V. Bixio	Revisione: 5 del 02/03/2010	Pagina: 26 di 26
--	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

9 ALLEGATO A

Tabella 1: Elenco dei documenti

Codice	Titolo
MQ 01	Manuale Assicurazione Qualità
PGQ 04.2	Gestione dei documenti e dei dati
PGQ 06.2	Gestione del personale
PGQ 07.2	Gestione del rapporto con il Cliente
PGQ 07.3	Controllo del processo di progettazione
PGQ 07.4	Approvvigionamento
PGQ 07.5.a	Gestione commesse
PGQ 07.5.b	Direzione Lavori
PGQ 07.6	Taratura e manutenzione degli strumenti di misura
PGQ 08.1	Processo di miglioramento continuo
PGQ 08.2	Audit Interni
PGQ 08.3	Gestione delle non conformità, azioni correttive e preventive
IL 07.3.a	Progettazione secondo 109/94
IL 07.3.b	Progettazione di Sistemi Informativi e basi di dati
IL 07.3.c	Studi, piani e programmi di carattere ambientale e territoriale
IL 07.5.a	Implementazione e costituzione di database geografici
IL 08.2.a	Soddisfazione del Cliente