

# Linee Guida per la certificazione UNI EN ISO 9001:15 degli Ordini degli Ingegneri e degli altri Ordini professionali tecnici

*Autori: Andrea Sconocchia, Stefania Folino*



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



2023

ISBN: 978-88-9460-321-7

***COPYRIGHT - Diritto d'autore e proprietà intellettuale.***

*Il contenuto del presente documento è protetto dal diritto d'autore nonché dal diritto di proprietà intellettuale. È assolutamente vietato copiare, appropriarsi, ridistribuire, riprodurre qualsiasi frase, contenuto o immagine presente in questo documento.*

## Sommario

Presentazione .....	3
Premessa .....	4
Introduzione .....	5
1. Perché certificare UNI EN ISO 9001:15 un Ordine Professionale .....	5
2. Genesi e funzioni degli Ordini Professionali .....	7
3. I processi rilevanti relativi all'attività istituzionale degli Ordini Professionali .....	8
4. Aspetti generali per l'applicazione della norma UNI EN ISO 9001:15 nella realtà organizzativa e gestionale degli Ordini Professionali .....	8
4.1 Il Contesto organizzativo degli Ordini Professionali .....	9
4.2 Processi di Leadership negli Ordini Professionali .....	10
4.3 Le attività di pianificazione degli obiettivi di qualità e la gestione del rischio negli Ordini Professionali .....	11
4.4 Aspetti legati ai processi di supporto per il SGQ degli Ordini Professionali .....	13
4.5 Le attività operative per la gestione dei processi specifici degli Ordini Professionali .....	14
4.6 Aspetti relativi alla valutazione delle prestazioni .....	14
4.7 Il miglioramento del Sistema .....	15
5. Criteri e linee guida per la gestione dei processi caratteristici degli Ordini Professionali in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:15 .....	16
5.1 Processo di gestione degli iscritti .....	16
5.2 Attività di rilascio pareri di congruità degli onorari e funzionamento della Commissione Pareri 20 .....	20
5.3 Attività di sviluppo ed erogazione degli eventi formativi che prevedono il rilascio di CFP .....	24
5.4 Processo di deferimento al Consiglio di Disciplina territoriale .....	29
5.5 Processo di rilascio nominativi di professionisti a seguito di interpello ad istanza di parte .....	33
5.6 Processo di gestione delle sedute di Consiglio .....	36
6. Allegati .....	40
6.1 Esempio di tabella con analisi fattori interni ed esterni e parti interessate .....	40
6.2 Modulo di verbale di Consiglio e modello per il monitoraggio e la sorveglianza delle deliberazioni assunte. ....	42
6.3 Modulo di richiesta iscrizione Elenco di professionisti ai fini del rilascio di nominativi a soggetti terzi .....	45
6.4 Esempio checklist progettazione formazione .....	46
6.5 Esempio diagramma di flusso della gestione delle sedute di consiglio .....	47
6.6 Esempio diagramma di flusso del processo di pagamento quote .....	48
6.7 Esempio organigramma .....	49
6.8 Esempio tabella di criteri di valutazione dei rischi .....	50
6.9 Esempio di modello per la richiesta di aspettative degli iscritti sui servizi erogati .....	52

## Presentazione

*All'inizio del secolo scorso, prende finalmente forma la prima regolamentazione della professione con la pubblicazione del Regio Decreto 24 giugno 1923, n. 1395 sull'esercizio e sulla tutela del titolo di Ingegnere ed Architetto; storicamente, l'utilità della prestazione di tali professionisti era indubbia e veniva ricondotta ad una figura di grande saggezza ed utilità per i cittadini; capitava però che, senza arte né parte, qualcuno si avvicinasse alla professione; si manifestavano conseguentemente problematiche sulla qualità progettuale e realizzativa delle opere, mettendo in pericolo la vita delle persone, visto che non vi era un controllo all'accesso e un monitoraggio dell'esercizio della stessa professione.*

*La costituzione dell'Albo ha, quindi, fatto nascere una comunità professionale costituita da oltre 250 mila ingegneri, in grado di accompagnarne la crescita in termini di esperienze e competenze per il miglior esercizio della professione a tutela della collettività. La struttura organizzativa del Sistema Ordinistico è costituita dal Consiglio Nazionale degli Ingegneri e dai 106 Consigli provinciali, che volontariamente gestiscono l'ente consentendo l'assolvimento degli obblighi di legge e consentono la tutela della collettività, valorizzando la professione.*

*Tra gli strumenti che consentono una buona organizzazione e una gestione dell'ente rivolta all'economicità, all'efficienza e all'efficacia, si possono inserire anche i Sistemi di Gestione per la qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001:2015, di cui si apprezzano le linee guida redatte dall'Ordine degli Ingegneri della provincia di Terni, a cui il Consiglio Nazionale ha concesso il patrocinio, certi che la crescita delle competenze e delle capacità gestionali dei Consigli Direttivi sia un valore per l'istituzione.*

*Ing. Angelo Domenico Perrini  
Presidente del Consiglio Nazionale Ingegneri*

## Premessa

*Le presenti linee guida nascono dalla ferma convinzione del Consiglio dell'Ordine degli Ingegneri della provincia di Terni che l'introduzione di un sistema di gestione della qualità a norma UNI EN ISO 9001:15 possa agevolare notevolmente l'operato degli ordini professionali rendendo migliore il rapporto con gli iscritti e più sicuro lo svolgimento dell'attività istituzionale.*

*Per tale ragione e per condividere l'esperienza maturata è stato stabilito di inserire la redazione delle linee guida in un progetto più ampio strutturato per raggiungere tre obiettivi distinti:*

- *approfondire e studiare gli aspetti relativi all'implementazione di un sistema di gestione della qualità a norma UNI EN ISO 9001:15 per gli ordini professionali di natura tecnica e nello specifico per l'Ordine degli Ingegneri di Terni al fine di realizzare un sistema certificabile;*
- *condividere l'esperienza maturata con un istituto di certificazione al fine di estrapolare consigli e suggerimenti utili per tutti gli ordini professionali interessati a intraprendere il medesimo percorso;*
- *Formare e indirizzare alla professione nuove risorse umane specializzate nell'implementazione di sistemi in tale contesto offrendo potenziali prospettive professionali.*

*Le risorse umane interessate dal presente lavoro hanno prestato la loro opera a titolo gratuito e senza fini di lucro.*

*Hanno contribuito alla stesura del documento:*

- *l'Istituto di certificazione Certiquality s.r.l. che ha contribuito alla redazione della presente Linea Guida per gli Ordini degli Ingegneri e degli altri Ordini Professionali Tecnici, verificandone i contenuti con l'intento di fornire un supporto operativo per il miglioramento delle prestazioni e della soddisfazione del cliente finale;*
- *l'Istituto Tecnico Superiore ITS Umbria Academy – percorso di Circular Economy mettendo a disposizione uno studente che ha interamente dedicato il tirocinio formativo al presente progetto;*
- *la società Upgrading s.r.l. che ha accolto ed guidato il tirocinante nelle attività previste dal progetto;*
- *il personale di segreteria e tutto il Consiglio dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Terni mettendo a disposizione esperienza e professionalità.*

*Ing. Andrea Sconocchia  
Presidente dell'Ordine degli Ingegneri della  
Provincia di Terni*

## Introduzione

Il principale obiettivo del presente lavoro è di diffondere tra gli Ordini degli Ingegneri e gli altri Ordini Professionali Tecnici la consapevolezza che l'adozione di un Sistema di gestione per la Qualità fornisce uno strumento di trasparenza e di efficienza nello svolgimento delle proprie attività.

A tale scopo, la presente Linea Guida fornisce spiegazioni dei requisiti normativi

- per semplificare la comprensione di ciò che è necessario predisporre ed attuare per essere conformi al requisito stesso.
- esempio applicativi, con la finalità di fornire un aiuto pratico per dimostrare la conformità al requisito. Tali esempi applicativi possono essere considerati come dei suggerimenti nell'adozione di un Sistema di Gestione per la Qualità.

Il documento si propone agli utilizzatori come un utile strumento di lavoro con un percorso ragionato nell'esplorazione dei requisiti della Norma. Tale percorso è impostato al fine di cogliere la completezza dell'approccio sistemico di riferimento, i requisiti di specifica importanza per l'ambito ISO 9001, le valenze di virtuoso rafforzamento della gestione dei processi nei soggetti interessati ed in definitiva la costruzione delle condizioni adeguate a perseguire il miglioramento continuo nel tempo dei risultati ottenuti.

A tal proposito sono incluse esemplificazioni operative ed approfondimenti metodologici.

Ciò nella convinzione che possa essere prezioso contribuire alla diffusione culturale connessa alla attuazione competente di approcci di sistema in ambiti importanti per una pluralità di stakeholder, anche allo scopo di indurre crescenti riconoscimenti della efficacia delle adeguate gestioni sistemiche dei processi.

## 1. Perché certificare UNI EN ISO 9001:15 un Ordine Professionale

In Italia esistono 26 tipologie di ordini e collegi professionali che contano, approssimativamente, oltre 2 milioni e 300 mila iscritti. A titolo di esempio considerando solo gli Ordini degli Ingegneri e degli Architetti ne esistono uno per ogni provincia italiana per un totale di oltre 200 organizzazioni con istituzione prevista da REGIO DECRETO 24 giugno 1923, n. 1395.

Gli ordini professionali sono a tutti gli effetti enti pubblici non economici, rientrando nella peculiare categoria degli enti pubblici a carattere associativo. La struttura è dimensionata in dipendenza alla numerosità degli iscritti, è spesso caratterizzata da un organo permanente di segreteria ed è sempre costituita da un organo direttivo composto da un consiglio, le cui figure apicali sono individuate in un presidente, un vicepresidente, un segretario ed un tesoriere. Il consiglio resta in carica un definito numero di anni.

L'obiettivo fondamentale degli ordini è quello di rendere attività di servizio agli iscritti per quanto attiene allo svolgimento della specifica professione offrendo i servizi essenziali (iscrizioni, cancellazioni, tutela

della categoria ecc..) e dei servizi aggiuntivi finalizzati alla miglior soddisfazione delle esigenze degli iscritti, aspetto che cambia in relazione al contesto geografico e professionale. Oltre all'attività descritta, gli ordini professionali, specialmente per la loro natura di ente pubblico, sono assoggettati ad una serie di adempimenti amministrativi e burocratici spesso associati ad aspetti sanzionatori nel caso di mancato rispetto di tutti i requisiti (privacy, anticorruzione, trasparenza ecc..).

Questa realtà organizzativa comporta il fatto che il personale di segreteria, laddove presente, conosca in dettaglio il funzionamento dell'organizzazione (gli adempimenti, le prassi e le incombenze di natura legale ed amministrativa), ma non riveste ruoli di responsabilità. Differentemente, l'organo direttivo che assume su di sé tutti gli oneri di responsabilità, spesso non ha esperienza ordinistica e non ha una visione completa di ciò che un Ordine deve fare e soprattutto di come lo deve fare affidandosi molto spesso all'operato della segreteria senza però una profonda consapevolezza dei processi e senza adeguati strumenti di verifica.

La situazione sopra descritta evidenzia come gli ordini professionali, ancor più che altre organizzazioni, possono trarre molti benefici dall'introduzione di un sistema di gestione della qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:15. I principali vantaggi di tale sistema sono di seguito brevemente indicati:

- Presenza di una mappatura dei processi, di un manuale di gestione e di procedure che consentano ai Consiglieri, fin dal loro insediamento, di comprendere pienamente le attività che l'ordine svolge, le modalità di svolgimento e i ruoli e le responsabilità delle funzioni coinvolte.
- Presenza di strumenti finalizzati a valutare esigenze e soddisfazione degli iscritti rispetto all'operato dell'Ordine;
- Introduzione di un piano di miglioramento che ha come obiettivo l'accrescimento della soddisfazione dell'iscritto (basata sulle valutazioni di cui al punto precedente) ed una sempre maggior efficacia della gestione delle attività.
- Presenza di strumenti di sorveglianza e controllo che rappresentano per il Consiglio un essenziale strumento per verificare l'allineamento della gestione con gli obblighi di conformità previsti da leggi cogenti e impegni assunti nonché un chiaro indicatore sul corretto perseguimento degli obiettivi stabiliti di miglioramento.
- Introduzione di processi di riesame e momenti di valutazione periodica che consentano di mantenere il sistema sotto controllo, verificarne l'attuazione e apportare le opportune modifiche in relazioni alle eventuali variazioni del contesto e delle esigenze ed aspettative delle parti interessate.

A titolo esemplificativo, per quanto attiene alla categoria degli Ingegneri, la recente politica del CNI (Consiglio Nazionale degli Ingegneri) tende inoltre a fornire linee di indirizzo che siano di supporto per uniformare l'organizzazione, le interfacce web e la gestione dei servizi nei diversi Ordini provinciali offrendo agli iscritti un servizio efficace e aggiornato alle esigenze dei professionisti. In questo contesto l'introduzione di un sistema di gestione per la qualità garantirebbe un allineamento nell'operato e nel livello qualitativo del servizio offerto.

## 2. Genesi e funzioni degli Ordini Professionali

Gli Ordini professionali in Italia hanno radici antiche. Risalgono infatti al Medioevo le prime cosiddette Corporazioni delle arti e mestieri. La normativa che definisce invece l'istituzione degli Ordini per come oggi li intendiamo risale ai primi del '900 con i seguenti provvedimenti:

- I. Il Regio Decreto 24 giugno 1923, n. 1395 (G.U. 05/07/1923, n. 157) circa la tutela del titolo e dell'esercizio professionale degli Ingegneri e degli Architetti;
- II. il Regio Decreto 23 ottobre 1925, n. 2537 (G.U. 15/02/1926, n. 37) che riporta il regolamento per le professioni di Ingegnere e Architetto;
- III. la Legge 25 aprile 1938, n. 897 (G.U. 07/07/1938, n. 152), norme sull'obbligatorietà dell'iscrizione negli albi professionali e sulle funzioni relative alla custodia degli albi;
- IV. il Decreto Legislativo Luogotenenziale 23 novembre 1944, n. 382 (G.U. 23/12/1944, n. 98), norme sui Consigli degli Ordini e Collegi e sulle Commissioni centrali professionali.

Con il termine " Ordine professionale " si intende un organismo che rappresenti una professione legalmente riconosciuta e che abbia il compito di tenere aggiornato l'albo dei suoi iscritti, senza il quale non potrebbe essere definito ordine, e il codice deontologico, tutelando la professionalità della categoria.

Gli ordini professionali hanno una struttura composta da un consiglio direttivo, un presidente, un segretario, un tesoriere (eletti dagli iscritti) e appositi uffici. Il Collegio è costituito da professionisti iscritti all'Albo della stessa categoria.

In Italia sono considerati enti pubblici autonomi, in quanto, essendo sovvenzionati dalle quote degli iscritti, non avendo finalità di lucro e non gravando sulle casse dello Stato, mantengono le peculiarità di enti non economici. A tal fine, gli Ordini operano una definizione dell'importo del contributo annuo dovuto dagli Iscritti e l'amministrazione dei proventi e delle spese.

Agli albi professionali si accede, facendone formale domanda di iscrizione, attraverso il possesso di uno specifico titolo di studio, unito generalmente ad un periodo di praticantato, al superamento di un Esame di Stato e al possesso di determinati requisiti di carattere deontologico.

In molti casi i professionisti appartenenti ad uno specifico albo hanno l'obbligo di iscriversi ad apposite Casse previdenziali.

Tra le responsabilità degli Ordini vi è quella di tutelare i cittadini in relazione a prestazioni professionali che, per la loro natura intellettuale, non sempre sono regolamentati da normativa in materia, essendo così responsabili di sorvegliare sull'operato dei propri iscritti e sulla congruità degli onorari applicati. La sorveglianza avviene generalmente a seguito di segnalazioni esterne di diversa natura.

La legge impone alle organizzazioni professionali di pubblicare i nominativi dei propri iscritti sospesi temporaneamente o cancellati dall'albo al fine di tutelare l'interesse pubblico di coloro che sostengono la libera professione o di chiunque abbia l'esigenza di rivolgersi ad un professionista iscritti ad un albo. Coloro che esercitano la libera professione senza essere regolarmente iscritti commettono infatti il reato di esercizio abusivo della professione previsto dall'articolo 348 del Codice penale.

### **3. I processi rilevanti relativi all'attività istituzionale degli Ordini Professionali.**

Sulla base delle funzioni istituzionali definite dal quadro normativo vigente, vengono di seguito elencati i processi degli ordini rilevanti ai fini del SGQ e agli obiettivi previsti per detto sistema:

- La tenuta e revisione dell'Albo degli iscritti, la loro pubblicazione e diffusione qualora richiesta da chiunque voglia prendere visione dell'albo professionale per sincerarsi che uno o più professionisti siano iscritti. La diffusione dei dati degli iscritti avviene secondo le restrizioni previste dalla normativa in materia di privacy;
- Formulazione di parere sulle controversie professionali e sulla liquidazione di onorari e spese mediante il rilascio di atti di congruità su fatture emesse dal professionista iscritto a clienti a seguito di richiesta di una delle due parti.
- Vigilanza per la tutela dell'esercizio della professione e per la conservazione del decoro dell'Ordine attraverso il governo deontologico della professione riguardo a comportamenti censurabili del professionista che non rientrano nella legge ordinaria, contro i quali possono essere disposti provvedimenti disciplinari sotto forma di avvertimento (richiamo a non ricadere più nella mancanza commessa), censura (cioè una dichiarazione di biasimo per il comportamento tenuto), sospensione da un minimo di 1 mese ad un massimo di 6 mesi e radiazione dall'Albo. Il Consiglio opera tale attività di vigilanza attraverso il deferimento ad un organo di disciplina istituito all'interno dell'Ordine;
- Rilascio di pareri eventualmente richiesti da Pubbliche Amministrazioni o soggetti privati su argomenti attinenti alla categoria;
- Organizzazione della formazione professionale continua, obbligo introdotto dal D.P.R n. 137 del 7 agosto 2012, il quale disciplina la necessità di migliorare la qualificazione professionale degli iscritti agli Albi.

### **4. Aspetti generali per l'applicazione della norma UNI EN ISO 9001:15 nella realtà organizzativa e gestionale degli Ordini Professionali**

In questo capitolo sono descritti gli aspetti maggiormente significativi di un sistema di gestione della qualità a norma UNI EN ISO 9001:15 evidenziando come gli stessi possono essere declinati per la realizzazione di un sistema di gestione adatto alla struttura organizzativa degli Ordini Professionali.

L'adozione di un SGQ rappresenta una decisione strategica che può aiutare a migliorare le prestazioni di un Ordine Professionale e costituisce una base fondamentale per iniziative di sviluppo sostenibile.

I benefici possono essere sinteticamente descritti in un accrescimento delle capacità di fornire con regolarità servizi che soddisfino i requisiti degli iscritti e delle altre parti interessate dalle attività svolte dall'Ordine accrescendo nel tempo il livello qualitativo di prestazioni offerte grazie al principio fondamentale su cui si basa la norma e cioè il miglioramento continuo. Tale miglioramento potrà essere pianificato attraverso l'identificazione di obiettivi di miglioramento definiti in base ad una attenta valutazione delle aspettative delle parti interessate e rischi e opportunità associati al contesto in cui lo stesso Ordine opera.

Il rispetto e l'allineamento con quanto disposto dalla norma nei capitoli da 4 a 10 garantisce la presenza di un sistema in grado di raggiungere le finalità sopra richiamate.

Le considerazioni e i suggerimenti riportati in questo capitolo sono da considerare come elementi integrativi al testo della norma UNI EN ISO 9001:15 ai contenuti della quale si rimanda per ogni dettaglio comprese le definizioni, espresse nel capitolo 3, e le indicazioni informative aggiuntive contenute nelle appendici alla norma stessa.

#### **4.1 Il Contesto organizzativo degli Ordini Professionali**

Il Capito 4 della norma prevede una attenta analisi delle possibili interazioni tra l'Organizzazione che intende applicare un SGQ a norma ISO 9001:15 e tutto ciò che può in qualche modo influenzare la capacità di conseguire i risultati attesi per il proprio SGQ. Per raggiungere tale obiettivo la norma richiede di:

- individuare e comprendere i fattori interni ed esterni rilevanti per le finalità del sistema stesso;
- determinare le parti interessate rilevanti per il sistema ed i bisogni e le aspettative di dette parti che risultano rilevanti per le finalità del sistema;
- determinare i confini e l'applicabilità del SGQ stabilendo quindi il campo di applicazione del sistema stesso.

Nel caso in cui l'Organizzazione in esame sia rappresentata da un Ordine Professionale, che è una istituzione di natura pubblica il cui scopo è definito da leggi dello Stato, il campo di applicazione sarà rappresentato dall'insieme delle funzioni assegnate a detto Ordine o eventualmente da un sottoinsieme di dette funzioni nel caso in cui l'Ordine intenda considerare nel campo di applicazione solamente alcuni processi tra quelli di propria competenza (cfr. con §5); tale eventuale scelta dovrà risultare chiaramente dalla documentazione predisposta dall'Ordine e, i processi coperti da SGQ dovranno chiaramente essere evidenziati nella documentazione di sistema.

Per quanto riguarda gli aspetti salienti del contesto, nel successivo cap. 5, per ogni singolo processo ascrivibile alle specifiche competenze degli ordini, sono stati individuati sia i fattori interi ed esterni maggiormente rilevanti sia il dettaglio delle parti interessate e le relative aspettative.

Sulla base dell'esame di dettaglio condotto per singoli processi di cui sopra possiamo indicare a livello generale i seguenti aspetti caratterizzanti il contesto generale degli ordini professionali.

- **Fattori esterni e interni:** come evidenziato nella norma al paragrafo 4.1, “la comprensione del contesto esterno può essere facilitata considerando i fattori che emergono dagli ambienti legale, tecnologico, competitivo, di mercato, culturale, sociale ed economico” e “considerando i fattori relativi a valori, cultura, conoscenza e prestazioni dell’organizzazione” per il contesto interno. Sulla base di tale suggerimento e sullo studio delle varie attività analizzate, una più ampia disamina degli specifici fattori rilevanti viene esposta nella tabella riportata nell’allegato al paragrafo 6.1 di questa Linea Guida.
- Parti interessate e relative aspettative: tra le parti interessate troviamo in prima istanza gli iscritti. Gli ordini professionali basano l’intero bilancio sulle tasse di iscrizione degli iscritti.

Oltre agli iscritti, tra le parti interessate, trova una speciale collocazione il Consiglio Nazionale dell’Ordine, organo centrale di coordinamento che generalmente rappresenta tutti gli Ordini provinciali/regionali e che esercita la sua autorità ed influenza per ottenere una uniformità di comportamento sul territorio nazionale e una attuazione dei principi e dei dispositivi di gestione oggetto di circolari, comunicazioni e disposizioni generali.

Rappresentano parti interessate rilevanti tutti gli Enti Pubblici o i privati cittadini che si interfacciano con gli Ordini professionali per la ricerca di professionalità o per segnalare possibili non conformità nell’esercizio della professione.

Infine tra le parti interessate per così dire interne all’organizzazione troviamo il Consiglio dell’Ordine interessato a svolgere l’attività di organo direttivo riducendo al minimo ogni possibile rischio associato allo svolgimento della carica e indirizzando le azioni di competenza per la realizzazione di servizi adeguati alle aspettative degli iscritti e l’eventuale personale permanente di segreteria le cui aspettative risiedono in una garanzia di qualità e permanenza del lavoro e in un supporto direzionale chiaro da parte dell’Alta Direzione.

## 4.2 Processi di Leadership negli Ordini Professionali

Nell’ambito dell’implementazione di un SGQ i processi di leadership sono quelli di competenza dall’Alta Direzione e finalizzati all’attuazione del sistema per raggiungere i risultati attesi del sistema stesso.

Negli Ordini Professionali l’Alta Direzione è rappresentata dal Consiglio dell’Ordine organo decisionale collegiale normalmente costituito da un presidente, un segretario, un tesoriere, uno o più vice presidenti ed un numero di consiglieri variabili in relazioni al numero degli iscritti.

È il Consiglio ad avere l’autorità di deliberare la scelta di implementare un SGQ e di conseguenza è il soggetto che deve garantire l’integrazione dei requisiti del sistema nei processi dell’Ordine facendo partecipare attivamente e sostenendo tutte le persone che svolgono per l’Ordine una attività rilevante per le finalità del SGQ, consentendo loro di contribuire all’efficacia del sistema stesso e garantendo le risorse necessarie affinché tutto funzioni come stabilito.

Tra gli elementi relativi alla leadership su cui il Consiglio basa il proprio operato i più rilevanti sono sicuramente: la focalizzazione sull’iscritto (inteso come cliente), l’approccio per processi, la promozione del miglioramento e il ricorso al “risk-based thinking”.

L'applicazione dell'approccio per processi permette di:

- a) di comprendere i requisiti e di soddisfarli in modo coerente;
- b) di considerare i processi in termini di valore aggiunto;
- c) il conseguimento di efficaci prestazioni di processo;
- d) il miglioramento dei processi sulla base della valutazione di dati e informazioni.

Il risk-based thinking permette all'Ordine Professionale di determinare i fattori che potrebbero fare deviare i suoi processi e il suo sistema di gestione per la qualità dai risultati pianificati, di mettere in atto controlli preventivi per minimizzare gli effetti negativi e massimizzare le opportunità, quando esse si presentano].

Lo strumento con il quale il Consiglio espleta la propria funzione direttiva è quello della “Delibera di Consiglio”; tutte le decisioni, strategiche, di impegno economico o di altra natura sono assunte dal Consiglio per deliberazione; tali decisioni vengono assunte nel corso delle sedute di Consiglio che hanno frequenza prestabilita e che prevedono la trattazione e le relative decisioni sulla base di un ordine del giorno precedentemente comunicato a tutti i membri del Consiglio stesso.

Di conseguenza anche tutte le scelte relative al SGQ saranno assunte dall’Alta Direzione, cioè dal Consiglio nel corso delle sedute e ratificate mediante apposite deliberazioni. Tra i documenti di maggior rilevanza di competenza del Consiglio e afferenti alla leadership troviamo l’emanazione della Politica per la Qualità nonché la definizione delle modalità di diffusione della stessa alle parti interessate.

Infine, sempre in materia di leadership il Consiglio dovrà garantire che il SGQ sia supportato da figure con ruoli, responsabilità ed autorità ben definiti e comunicati. A tal proposito è probabile che non tutti i membri del Consiglio siano coinvolti attivamente nella gestione degli aspetti legati alla qualità e che, una volta avviato il sistema, gli aspetti più operativi siano delegati ad uno o più Consiglieri e/o a risorse di segreteria. È quindi probabile che sia nominato un “Responsabile del SGQ”, che assicuri il corretto funzionamento del sistema, e, laddove si necessiti, un Rappresentante della Direzione (preferibilmente un Consigliere) che garantisca il continuo e costante aggiornamento del Consiglio sull’andamento del sistema stesso.

### **4.3 Le attività di pianificazione degli obiettivi di qualità e la gestione del rischio negli Ordini Professionali**

Il ricorso al “risk-based thinking” per le attività svolte dagli Ordini Professionali rappresenta uno degli aspetti di maggior interesse per il Consiglio. La determinazione di rischi e opportunità consente a detto organo direttivo, di accrescere gli effetti desiderati e allo stesso tempo prevenire, o ridurre, gli effetti indesiderati.

Una attenta pianificazione della gestione del rischio consente all’Ordine Professionale che adotta un SGQ di evitare di incorrere nel mancato rispetto di norme di legge cogenti o di risultare inadempiente nei

confronti degli iscritti ed in generale di evitare l'esposizione anche personale dei singoli Consiglieri ad un danno di immagine e a sanzioni. Tale aspetto evidenzia una stretta sinergia con le attività svolte per la redazione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) con particolare rilevanza nella mutua integrazione degli esiti della valutazione dei rischi.

Una attenta analisi del contesto (cfr. § 4.1.) consente all'Ordine di identificare e valutare i principali rischi e stabilire quale strategia di gestione risulti più opportuno adottare (evitare o trasferire il rischio, assumersi il rischio in modo da perseguire un'opportunità, rimuovere la fonte di rischio, modificare la probabilità o le conseguenze, condividere il rischio, o ritenere il rischio sulla base di una decisione informata).

Lo stesso tipo di valutazione consente di estrapolare dal contesto identificato anche le possibili opportunità da cogliere per migliorare il servizio reso e la credibilità e l'immagine dell'Ordine stesso. Le opportunità possono riguardare nuove prassi ritenute migliorative, l'attivazione di nuovi servizi offerti, l'utilizzo di nuove tecnologie, la creazione di partnership con altri Ordini o diverse strutture valorizzandone le sinergie.

Va comunque ricordato che gli Ordini Professionali operano in una logica differente dalle aziende di servizi nel libero mercato che, con il loro comportamento virtuoso possono "attrarre" nuovi clienti o aggredire nuove fette di mercato. Come già evidenziato, gli iscritti agli Ordini Provinciali/Regionali sono, per legge, i professionisti appartenenti alla categoria che risiedono/svolgono la loro attività professionale nell'ambito del territorio di competenza senza possibilità di scelta. Da ciò ne consegue che tutte le azioni per affrontare rischi ed opportunità e i conseguenti obiettivi di miglioramento proposti ed attuati oltre a contribuire alla riduzione di contenziosi e non conformità rispetto agli obblighi di conformità assunti, potranno incidere sulla soddisfazione degli iscritti e la percezione del livello qualitativo dei servizi offerti a tutte le altre parti interessate, ma non avranno come conseguenza una riduzione degli iscritti, che restano vincolati all'ordine territoriale di appartenenza indipendentemente dalla qualità del servizio offerto.

La valutazione dei rischi, così come la valutazione del contesto offrono spunti per l'identificazione dei necessari obiettivi di miglioramento per la qualità che siano coerenti con la politica sottoscritta dal Consiglio e indirizzati al miglioramento dei servizi offerti e di tutto quanto attiene al sistema. Il miglioramento continuo è uno dei pilastri fondamentali dei SGQ identificando una modalità operativa ricorsiva e tendente a valorizzare tutte le informazioni fornite dal sistema per identificare spunti di miglioramento. Occorrerà sicuramente stabilire un piano di miglioramento dove per ogni obiettivo sia esplicitato: *a) cosa sarà fatto; b) quali risorse saranno richieste; c) chi ne sarà responsabile; d) quando sarà completato; e) come saranno valutati i risultati*. Va osservato che il piano di miglioramento può essere stabilito ed approvato in una unica soluzione (ad esempio all'interno dell'attività di riesame della direzione (cfr. § 4.6) ovvero decidere, per ogni singola seduta di Consiglio quali deliberazioni assunte hanno effetti sul SGQ e possono pertanto essere identificati come elementi del piano di miglioramento (e di conseguenza gestiti come tali). Tale soluzione comporterebbe l'instaurarsi di una pianificazione dinamica del miglioramento del SGQ e dei propri obiettivi perché lo stesso sarebbe costituito dall'unione

di decisioni ed iniziative assunte continuativamente nel corso dell'anno più decisioni complementari, definite in occasione dei riesami periodici del sistema.

#### 4.4 Aspetti legati ai processi di supporto per il SGQ degli Ordini Professionali

Le attività di supporto descritte nel capitolo 7 della norma ISO EN UNI 9001:15 sono costituite da elementi che, di per sé, non hanno attinenza diretta con le finalità e gli obiettivi del SGQ, ma rendono gli stessi attuabili garantendo il supporto alle attività organizzative della struttura dell'Ordine Professionale.

La norma individua tra detti aspetti:

- Le Risorse dedicate al SGQ (Persone, Infrastruttura, Ambiente per il funzionamento dei processi, Risorse per il monitoraggio e la misurazione e la Conoscenza organizzativa);
- La Competenza e la Consapevolezza delle risorse umane coinvolte nel SGQ;
- I processi di Comunicazione interni ed esterni all'Ordine;
- Le modalità di gestione delle Informazioni documentate richieste dal SGQ (creazione, aggiornamento e controllo delle stesse) richiedendo di assicurare che siano *a) disponibili e idonee all'utilizzo, dove e quando necessario e b) siano adeguatamente protette (per esempio da perdita di riservatezza, utilizzo improprio, o perdita d'integrità).*

Per quanto riguarda gli aspetti legati alle risorse umane (personale) nell'ambito di operatività degli Ordini Professionali le stesse possono essere rappresentate dal personale di segreteria, dai membri del Consiglio e negli altri professionisti coinvolti a vario titolo in gruppi di lavoro, centri studi, commissioni ecc.. Tra queste devono essere identificate quelle necessarie per l'efficace attuazione del SGQ e per il funzionamento e il controllo dei processi questo può essere formalizzato mediante un mansionario specifico dedicato al sistema stesso. Ulteriori requisiti indirizzati alla gestione delle risorse umane coinvolte nel sistema sono la competenza e la consapevolezza. L'Ordine Professionale dovrebbe anzitutto determinare le competenze necessarie per le risorse umane coinvolte nel SGQ assicurando alle stesse istruzione, formazione o esperienza appropriate intraprendendo le azioni per acquisire le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese. Parimenti, l'Ordine dovrebbe assicurare che le medesime risorse umane siano anche consapevoli della politica e dei pertinenti obiettivi per la qualità nonché del proprio contributo all'efficacia del sistema e delle implicazioni derivanti dal non essere conformi ai requisiti dello stesso.

Per quanto attiene agli aspetti relativi all'infrastruttura e all'ambiente per il funzionamento dei processi, poiché gli Ordini Professionali svolgono fondamentalmente attività di servizio, possono essere prese in considerazione:

- le caratteristiche degli ambienti di lavoro (sede dell'Ordine) e delle strutture utilizzate per riunioni, corsi di formazione o convegni comprensivi degli aspetti legati al benessere termo-igrometrico ambientale;
- le apparecchiature, compresi hardware e software;
- tecnologie dell'informazione e comunicazione.

Infine, relativamente agli aspetti di comunicazione l'Ordine deve determinare le comunicazioni interne ed esterne pertinenti al sistema di gestione per la qualità, definendo cosa, quando comunicare e con chi aprire detti canali comunicativi. Vista la funzione degli Ordini risulterà di prioritaria importanza la comunicazione con gli iscritti al fine di ricevere e rispondere efficientemente alle istanze degli stessi nonché a svolgere adeguatamente il ruolo di informazione sulle notizie di interesse per la categoria professionale. La comunicazione potrà essere efficientemente gestita con il supporto del sistema di protocollo previsto obbligatoriamente (in ingresso e uscita per gli atti a maggior rilevanza e ufficialità). Il protocollo rappresenta anche lo strumento più adeguato alla gestione delle informazioni documentate di origine esterna pertinenti al SGQ che l'Ordine provvederà a identificare (distinguendole dalle altre riportate nel protocollo) e tenere sotto controllo. La comunicazione può essere efficientemente gestita anche e tramite il sito web dell'Ordine stesso integrando le informazioni presenti nella sezione dedicata alla trasparenza o in altre dedicate al sistema.

#### **4.5 Le attività operative per la gestione dei processi specifici degli Ordini Professionali**

Gli Ordini Professionali, per la particolare natura e funzione che gli stessi hanno, dettagliatamente descritta nei capitoli precedenti, devono pianificare, attuare e tenere sotto controllo i processi necessari per soddisfare i requisiti per la fornitura dei servizi di propria competenza assicurando inoltre che i processi affidati all'esterno siano tenuti sotto controllo. In estrema sintesi dette attività di controllo operativo devono consentire di determinare i requisiti dei servizi specifici da erogare stabilendo i criteri per i processi comprensivi delle risorse necessarie per raggiungere la conformità degli stessi.

Tutti gli aspetti di dettaglio dei principali processi specifici degli Ordini Professionali saranno esaminati nel dettaglio nel seguente capitolo 5 interamente dedicato ai processi operativi e alla loro definizione.

#### **4.6 Aspetti relativi alla valutazione delle prestazioni**

Un SGQ a norma UNI EN ISO 9001:15 richiede che l'Ordine Professionale che lo implementa debba valutare le prestazioni e l'efficacia del sistema stesso determinando cosa e quando è necessario monitorare e i metodi per attuarlo nonché l'analisi e la valutazione, necessari per assicurare risultati validi.

Tra le attività di monitoraggio di maggior rilevanza per gli Ordini Professionali troviamo quella finalizzata al monitoraggio della percezione dell'iscritto riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte che può essere condotta mediante indagini sugli iscritti, informazioni di ritorno degli stessi sui servizi erogati o altro.

Ulteriori attività di monitoraggio devono essere indirizzate dagli Ordini verso la valutazione delle prestazioni e dell'efficacia del SGQ nonché dell'efficace gestione dei rischi e delle opportunità identificati, ed infine verso la valutazione delle prestazioni dei fornitori e del grado di miglioramento raggiunto.

Competono gli aspetti relativi alla valutazione delle prestazioni, la conduzione periodica di audit e riesami del sistema.

Lo scopo degli audit è quello di fornire informazioni per accertare se il SGQ è conforme ai requisiti del SGQ dell'Ordine e se tali requisiti sono in linea con quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:15, al fine di verificare se detto sistema è efficacemente attuato e mantenuto. Tra i vari aspetti rilevati per la conduzione degli audit si ritiene importante segnalare l'importanza della selezione degli auditor che dovranno condurre gli audit in modo tale da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit stessi.

Lo scopo dell'attività di riesame condotto dal Consiglio dell'Ordine è quello di assicurare la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia del SGQ, nonché garantire l'allineamento dello stesso agli indirizzi strategici dell'Ordine. I riesami possono essere condotti come regolari sedute di Consiglio contestualmente ad altri punti all'ordine del giorno o separatamente per dare maggior spazio e rilevanza a tale attività. Tra i principali aspetti che devono essere presi in considerazione per il riesame ricordiamo: a) lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami di direzione; b) i cambiamenti nei fattori esterni e interni che sono rilevanti per il SGQ; c) le informazioni sulle prestazioni e sull'efficacia del sistema. In base alla valutazione di tali elementi il Consiglio dovrà assumere decisioni sulle opportunità di miglioramento da intraprendere; sulle esigenze di modifica al sistema di gestione per la qualità e sulle risorse necessarie affinché tutto funzioni come definito.

#### **4.7 Il miglioramento del Sistema**

Come richiesto dalla norma l'Ordine Professionale che intenda implementare un SGQ deve determinare e selezionare le opportunità di miglioramento perseguibili e attuare ogni azione necessaria per soddisfare i requisiti degli iscritti e degli altri portatori di interesse al fine di accrescerne la soddisfazione.

Tali azioni devono essere indirizzate sia al miglioramento dei servizi, anche per affrontare proattivamente le esigenze e le aspettative future, quanto alla correzione, la prevenzione o la riduzione degli effetti indesiderati. Infine, le attività di miglioramento dovranno essere indirizzate alle prestazioni e all'efficacia del SGQ nella sua globalità. Tutti questi aspetti possono essere valutati dal Consiglio dell'Ordine sulla base degli esiti del monitoraggio identificabili anche in una costante e continuativa attenzione all'andamento delle attività proprie dell'Ordine discusse e valutate in modo continuativo in ogni seduta di consiglio. Per ottenere questo obiettivo l'Ordine può considerare i risultati delle analisi e delle valutazioni, gli output del riesame di direzione e ogni altra informazione proveniente dalle parti interessate (iscritti in primis).

## 5. Criteri e linee guida per la gestione dei processi caratteristici degli Ordini Professionali in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:15

In questa sezione sono descritti i processi comuni a tutti gli ordini professionali. La sezione contiene le indicazioni per l'implementazione di apposite procedure di sistema finalizzate alla gestione di detti processi.

Nei successivi paragrafi vengono esaminati i diversi processi fornendo indicazioni sull'applicazione dei requisiti previsti dalla UNI EN ISO 9001:2015.

Si premette che le linee guida fornite sono puramente indicative ed elaborate sul modello della sola categoria dell'Ordine degli Ingegneri e si rimette alla discrezione dell'Albo professionale che vorrà adottarle verificarne la congruità dei contenuti con gli aspetti specifici della categoria di professionisti rappresentata e con il proprio contesto.

### 5.1 Processo di gestione degli iscritti

N.B. Come emerge dal DPR 137/2012 in merito alla riforma degli ordini professionali, vale un principio di "libero accesso", il quale implica che non ci sia un divieto assoluto di contemporanea iscrizione a più albi professionali, fermo restando, tuttavia, che è funzione dell'Ordine vigilare su eventuali incompatibilità professionali.

- **Scopo e Campo d'applicazione:** La seguente parte prenderà in esame come la gestione dell'iscritto all'Ordine possa essere considerata un unico processo composto da sottoprocessi/attività diversi ma complementari fra loro, finalizzata a garantire la funzionalità del servizio stesso. Va infatti ricordato che l'Ordine nasce appunto come Albo professionale al quale possano iscriversi coloro che dimostrino di avere determinati requisiti di legge. L'aggiornamento e la detenzione di tale Albo dei professionisti iscritti è uno dei principali obiettivi dell'organizzazione ordinistica. Sono individuabili in questo unico processo di gestione dell'iscritto i processi i cui output finali sono compartecipanti all'aggiornamento di suddetto elenco, quali la gestione delle domande di iscrizione, quelle di cancellazione, di trasferimento da o per un diverso ordine e inoltre la procedura inerente al pagamento della quota annuale di iscrizione.
- **Fattori esterni e interni (§4.1):** L'Ordine deve individuare quali possano essere quei fattori esterni o interni all'organizzazione che abbiano il potenziale di influire, positivamente o negativamente, sul numero di iscritti e sui tempi di processazione delle domande o sulla regolare gestione dell'elenco degli stessi. La variabile legale è senz'altro potenzialmente impattante in quanto la normativa ha il potere di definire e modificare i requisiti di iscrizione dei professionisti, la tipologia di dati che l'Ordine è obbligato a detenere e le modalità di pagamento previste per le pubbliche amministrazioni. E' inoltre opportuno considerare come, per quanto riguarda il processo di trasferimento, le politiche interne adottate dall'ordine di provenienza o destinazione in merito, ad esempio, alla gratuità della fruizione della formazione obbligatoria o il contesto socio-economico

territoriale dello stesso ordine, possano effettivamente essere motivo di richiesta di trasferimento da parte del professionista. A questo ultimo fattore possono infatti essere ricondotte variabili nelle politiche industriali regionali che coinvolgeranno a cascata il numero dei laureandi iscritti che potranno accedere ai relativi albi ed eventuali strategie di mobilità sul territorio nazionale adottate dai professionisti.

Analizzando invece i fattori interni, è correlabile l'influenza sul numero di iscrizioni dell'importo della quota, di eventuali agevolazioni previste dal regolamento interno e della qualità e varietà dei servizi offerti. Il numero di iscritti e i contributi di associazione da essi versati sono a loro volta la fonte primaria di proventi messi a bilancio economico dagli Ordini professionali.

Il sistema di archiviazione e aggiornamento dei dati, seppur di fatto processo di supporto, è a pieno titolo concorrente alla capacità dell'Albo di tracciare e aggiornare il proprio elenco, conformemente a quanto previsto dalla normativa come requisito di legge. In egual misura, la completezza e la chiarezza di comunicazione della modalità di accesso ai servizi sopra indicati, risultano essere estremamente rilevanti per il corretto svolgimento dei processi stessi, influenzando sulla tempistica delle fasi istruttorie e sulla correttezza delle informazioni necessarie.

- **Parti interessate (§4.2):** Nell'individuazione delle parti interessate nel perimetro sopra descritto, si rilevano le seguenti tre categorie:
  - a) **Iscritti:** sono da intendersi come i principali attori direttamente interessati dall'implementazione di un sistema di gestione per la qualità, rivestendo essi l'esplicito ruolo di clienti. E' obbligo di legge, infatti, per gli appartenenti alla categoria tecnica interessata che intendono esercitare in qualità di lavoratori autonomi, essere regolarmente iscritti e rintracciabili nell'Albo. Tale iscrizione è al contempo garanzia della legittimità e della professionalità delle loro prestazioni.
  - b) **Enti per legge destinatari dell'aggiornamento degli elenchi:** La normativa vigente prevede che gli ordini professionali, enti ed uffici preposti alla tenuta di albi, registri ed elenchi istituiti per l'esercizio di attività professionali e di lavoro autonomo debbano comunicare all'anagrafe tributaria i dati e le notizie concernenti le iscrizioni, variazioni e cancellazioni effettuate in base alle richieste. Nello specifico, i destinatari di tali aggiornamenti sono individuabili negli uffici pubblici interessati, nella cassa previdenziale e nella struttura di coordinamento nazionale dell'Ordine.
  - c) **Soggetti occasionalmente interessati:** al fine di curare l'interesse pubblico di coloro che si rivolgono a liberi professionisti e contro l'esercizio abusivo delle professioni, la legge impone agli ordini professionali di pubblicare l'elenco degli iscritti debitamente aggiornato.
  
- **Processi e attività operative (§8):** la norma richiede all'organizzazione l'adozione di un sistema atto a gestire i propri processi di erogazione dei servizi che hanno influenza sugli obiettivi del sistema di gestione per la qualità. Per quanto riguarda la gestione dell'iscritto, l'ordine è chiamato a processare le domande di iscrizione, di cancellazione, di trasferimento e i pagamenti delle quote. Comprendendo che ogni organizzazione ordinistica è dotata di un proprio asset organizzativo dipendente, ad esempio, dalla presenza o meno di personale di segreteria, dagli strumenti informatici disponibili, dall'attribuzione di ruoli e responsabilità e dalle proprie prassi di cui si sono

verificate la conformità e l'efficienza, si demanda all'ordine specifico che intenda adottare un sistema di gestione per la qualità adattare coerentemente le procedure di tali processi alle peculiarità appena indicate.

Detto quanto sopra, si riportano le principali fasi in cui i sotto-processi di iscrizione e cancellazione possono essere articolati:

1. domanda o input;
2. verifica di completezza dei documenti acquisiti;
3. fase istruttoria di verifica dei requisiti;
4. attività di ratifica del Consiglio;
5. comunicazioni in output.

Per quanto riguarda le domande di trasferimento, il sotto-processo seguirà verosimilmente le seguenti fasi:

1. domanda o input;
2. verifica di completezza dei documenti acquisiti;
3. fase istruttoria e interazione con l'Ordine di provenienza;
4. attività di ratifica del Consiglio;
5. comunicazione in output.

Il sotto-processo descrivente la gestione delle quote prevede la doverosa premessa che le modalità di pagamento sono discrezionalmente individuate dal singolo Ordine che si assicurerà la loro conformità con i requisiti di legge previsti per le pubbliche amministrazioni. Detto ciò, tale attività operativa prevede le seguenti fasi:

1. definizione importo e termine ultimo di pagamento della quota e comunicazione agli iscritti;
2. verifica e registrazione dei pagamenti effettuati e identificazione degli iscritti in stato di morosità;
  - 2.1 eventuali attività di sollecito di pagamento;
  - 2.2 eventuale deferimento al Consiglio di Disciplina;
  - 2.3 delibera del Consiglio dell'Ordine di presa d'atto del provvedimento disciplinare del Consiglio di Disciplina;
  - 2.4 comunicazioni in output.

A titolo puramente esemplificativo, in allegato si riporta un documento contenente un esempio di procedura per il sotto-processo "iscrizione".

- **Processi di supporto (§§7.2, 7.3, 7.5):** nell'ambito dei processi di supporto si richiama la rilevanza della formazione e della consapevolezza delle risorse umane impiegate nel processo, in particolare per quanto riguarda gli adempimenti esecutivi e temporali dei ruoli e i requisiti specifici. Relativamente al requisito di norma sulle informazioni documentate, le principali registrazioni sono

costituite dalla domanda del soggetto interessato e dalla risposta dell'Ordine in chiusura di procedimento. Nel processo, ulteriori output di registrazioni sono identificabili nel registro aggiornato dell'Albo e nei verbali di delibera del Consiglio.

- **Leadership e ruoli di responsabilità (§§5.1, 5.3, 8.2.2):** gli ordini sono dotati di struttura tale che la leadership sia immediatamente individuata nella figura del Consiglio dell'ordine, il quale ha ruolo attivo all'interno dell'organizzazione, svolgendo funzioni direzionali previste dalle normative vigenti. Talune e molte altre responsabilità vengono talvolta delegate a singoli consiglieri o personale di segreteria, laddove presente e comunque sempre previa opportuna formazione in merito. Inerentemente al processo trattato in questa sezione, il Consiglio è da considerarsi responsabile di assicurare sistematicamente la corretta esecuzione delle procedure e di effettuare verifiche sulla corretta produzione, archiviazione e trasmissione dei dati in output. È inoltre necessario ricordare che il processo in questione è regolamentato da leggi cogenti, i cui requisiti devono essere obbligatoriamente rispettati, e da linee guida prodotte dalle strutture ordinistiche nazionali, che lasciano margine decisionale trattandosi di indicazioni.

È responsabilità del Consiglio individuare ed implementare le risorse necessarie ed un sistema efficace che garantiscano il costante allineamento tra i requisiti del processo e gli obblighi di conformità, adottando una valida strategia di scouting normativo ai fini dell'aggiornamento in materia legislativa.

In ultima istanza, il Consiglio ha in questo processo specifico un ruolo deliberativo, ma è previsto e non inusuale che si trovi a giocare un ruolo attivo nell'implementazione della fase istruttoria laddove ci siano singolarità o motivi ostativi che necessitano discussione all'interno del collegio dei consiglieri. Sarebbe opportuno dettagliare e documentare l'intervento del Consiglio in eventuali deroghe.

- **Rischi associati al processo (§6.1):** come emerso dall'analisi delle aspettative dei clienti e delle parti interessate e visti i potenziali fattori esterni e interni e la loro influenza sul processo in oggetto, si individuano in via indicativa i seguenti rischi, intesi come minacce e opportunità, i cui effetti hanno il potenziale di alterare negativamente o positivamente la qualità dei servizi offerti:
  - tempi di completamento delle operazioni in oggetto al processo;
  - tempi di allineamento fra l'elenco degli iscritti detenuto dall'Albo e gli elenchi istituzionali;
  - quantità e qualità delle informazioni archiviate e pubblicate a favore di terzi e modalità di estrazione (es. uso di sistemi di ricerca informatizzata dotata di filtri);
  - rispetto dei tempi previsti per il versamento delle quote;
  - intuitività e accessibilità dei sistemi di pagamento;
  - sicurezza della privacy dei dati.

- **Obiettivi e miglioramento (§6.2):** Il raggiungimento degli obiettivi del processo sono di particolare importanza in considerazione del fatto che la prevalente parte interessata è rappresentata dal “cliente”, inteso come iscritto all’ordine.  
A fronte della presa d’atto dei rischi correlati al processo e con il requisito di norma che prevede un’attiva e preventiva mitigazione di eventuali minacce e un approccio che favorisca il cogliere nuove opportunità di miglioramento, si ritengono di particolare rilievo i seguenti aspetti che possono essere oggetto di obiettivi strategici e/o di miglioramento:
  - Tempi;
  - Modalità di comunicazione;
  - Metodi di pagamento;
  - Gestione e tracciabilità delle informazioni;
  - Tutela privacy.
- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):** Le attività di sorveglianza sul processo è assicurata dal Consiglio attraverso diversi strumenti che possono essere definiti in relazione alla dotazione di risorse umane e strumentali in seno all’Ordine e possono essere gestite in modo integrato con la sorveglianza di altri processi rilevanti e durante le fasi di audit interno.  
Indicatori:
  1. % pratiche evase nel rispetto dei tempi
  2. % pratiche oggetto di non conformità documentali, reclami o richieste di chiarimenti
  3. % Non conformità o reclami sulle modalità di pagamento previste dall’Ordine sul totale delle quote dovute.

## 5.2 Attività di rilascio pareri di congruità degli onorari e funzionamento della Commissione Pareri

- **Scopo e Campo d’applicazione:** Si prende in esame nel presente paragrafo una delle funzioni istituzionali dei Consigli degli Ordini Territoriali, ossia quella di verifica della corretta determinazione dei compensi professionali richiesti da un professionista ad un committente, esprimendo il cosiddetto “parere di congruità”, attraverso un processo di analisi documentale che può essere svolto da un’apposita Commissione consultiva, denominata Commissione Pareri (CP).  
Tale commissione è composta da membri del Consiglio nominati per tale incarico, la cui competenza garantisca un adeguato svolgimento delle relative funzioni. Questi possono essere affiancati da altri professionisti iscritti all’Ordine in qualità di consulenti esterni, laddove la loro esperienza sia rilevante nella valutazione di casistiche per cui le professionalità dei membri non fossero sufficienti.  
Il processo in esame può essere circoscritto dal momento in cui una domanda di parere di congruità del corrispettivo è richiesto, sia essa presentata dal professionista che ha eseguito la prestazione o dal committente, fino all’eventuale rilascio di parere o archiviazione della procedura, con conseguente comunicazione.

- **Fattori esterni e interni (§4.1):** Il contesto in cui tale processo ha il suo funzionamento è anzitutto quello normativo. Entra infatti a pieno titolo in quelli che la legge vigente definisce come “procedimenti amministrativi” e, per tale ragione, soggetto ad eventuali mutamenti della normativa. L’attuale quadro normativo in materia, inoltre, è stato costantemente aggiornato, sia per l’abrogazione delle disposizioni che rinviavano all’istituto tariffario, l’emanazione del cosiddetto “decreto parametri” e le disposizioni contenute nel nuovo Codice Appalti.
- La quantità di domande pervenute è ragionevolmente proporzionale all’attività professionale svolta, la cui entità dipende da fattori esterni, quali il contesto economico territoriale o disposizioni di legge che prevedono incentivi economici per la realizzazione di opere e servizi che necessitano il coinvolgimento di professionisti iscritti agli albi.

Fattori interni possono invece essere individuabili nella specifica realtà strutturale degli Ordini, nelle competenze dei professionisti membri della CP e in quanto stabilito dal proprio regolamento interno in merito al processo. Anche la disponibilità di professionalità specifiche all’interno dei propri iscritti può essere un elemento in grado di incidere sulla tipologia dei pareri rilasciati.

- **Parti interessate (§4.2):** nel processo preso in esame si individuano le seguenti parti interessate e le relative aspettative:
  - a) **Professionista e Committente:** ambo le parti possono ricoprire il ruolo di richiedente il parere o la controparte. Si ritengono aspettative legittime dei soggetti di essere debitamente informati in merito alle fasi procedurali, di poter usufruire dello strumento di accesso agli atti, di poter facilmente depositare documentazione pertinente, che la CP rilasci un parere congruo, motivato e in tempi adeguati al procedimento e all’entità della richiesta.
  - b) **Commissione Pareri:** i membri della CP, nell’espletare la loro funzione, necessiteranno di poter accedere a informazioni complete, potendo ricorrere a modulistica che consenta di fare richiesta di documentazione integrativa o audizioni delle parti interessate. L’Organizzazione dovrebbe inoltre fornire la possibilità di ricorrere a consulenze esterne nel caso in cui ci sia necessità di competenze specifiche che i membri della CP potrebbero richiedere nella valutazione del parere.
  - c) **Consigli Nazionali:** è considerato interesse delle strutture nazionali degli ordini quello che il lavoro svolto dalle CP istituite a livello provinciale o regionale sia il più possibile omogeneo su tutto il territorio di competenza, ferma restando la potestà decisionale sul parere.
  - d) **Consiglio dell’Ordine:** il consiglio si aspetterà che il procedimento venga svolto dalla CP in conformità alle disposizioni interne e di legge, evitando così di dover rispondere di eventuali reclami pervenuti da soggetti esterni.

- **Processi e attività operative (§8):** Come precedentemente detto, il processo preso in esame rientra nella fattispecie dei “procedimenti amministrativi” e, quindi, sottoposto alla L. 241/90 che regola in materia.

In ottemperanza alla legge e ai punti norma della UNI EN ISO 9001:2015, di particolare interesse sono la comunicazione con le parti interessate, quindi Richiedente e Controparte, e i tempi, che dipenderanno sia dall’entità normativa del procedimento che dalla complessità dello specifico caso in esame.

Con questi principi in mente, la procedura potrebbe essere descritta come di seguito nelle sue principali fasi:

1. Raccoglimento della domanda di parere dal Richiedente;
2. Valutazione dei criteri di accoglimento della richiesta e comunicazione di avvio procedimento dal ruolo identificato;
3. Accesso agli atti della controparte ed eventuale deposito di ulteriore documentazione in suo possesso;
4. Convocazione della CP o altro organismo identificato ed inizio della fase istruttoria;
5. Sospensione della procedura nel caso fosse necessaria ulteriore integrazione documentale;
6. Eventuale audizione delle parti interessate;
7. Presentazione di proposta “Rilascio/Diniego Parere” al Consiglio dell’Ordine da parte dell’organismo identificato;
8. Eventuale richiesta del Consiglio di integrazione della fase istruttoria e/o deposito di ulteriore documentazione;
9. Delibera del Consiglio sul “Rilascio/Diniego Parere” e produzione di atti emanativi congrui e motivati.
10. Comunicazioni in output alle parti interessate e restituzione delle copie cartacee dei documenti depositati.

- **Processi di supporto (§§7.5, 8.2):** Risultano particolarmente rilevanti per la soddisfazione delle parti interessate e per il rispetto degli obblighi di conformità una corretta e adeguata gestione documentale ed un’efficace comunicazione con i soggetti coinvolti nel processo. Tra la documentazione utile allo sviluppo di tale processo, si segnala la pubblicazione del CNI del 2018 *“Linee Guida sul funzionamento delle Commissioni pareri e sulla procedura per il rilascio dei pareri di congruità sui corrispettivi per le prestazioni professionali”* che riporta esempi di modulistica che l’Ordine può adottare nelle varie fasi procedurali, adattandoli alla propria realtà professionale e strutturale interna. Il regolamento interno all’Ordine dovrebbe inoltre prevedere su quali criteri l’identificazione dei membri della CP dovrebbe avvenire, per esempio l’individuazione di soggetti in possesso di determinate competenze specifiche per ciascuna richiesta o una composizione con competenze multidisciplinari.

- **Leadership e ruolo di responsabilità (§§5.1, 8):** E' responsabilità della leadership fornire all'Organizzazione e alle parti coinvolte i mezzi necessari al fine di produrre dei pareri congrui e conformi ai principi generali dell'ordinamento in materia di proporzionalità, trasparenza, pubblicità, adeguatezza e imparzialità. Nell'assicurare ciò, dovrebbe impegnarsi nel valutare il coinvolgimento di consulenze esterne qualora la complessità del caso specifico e i membri della CP lo richiedessero. L'Ordine è particolarmente interessato al monitoraggio di tale processo in quanto l'output è un atto necessario e obbligatorio sia per il professionista che intenda attivare lo strumento "monitorio" della domanda di ingiunzione di pagamento, sia per il giudice che, in sede di liquidazione giudiziale, dovrà tenere in conto il parere espresso dal Consiglio, pur non essendo vincolato nella definizione della somma.
- **Rischi associati al processo (§§6.1, 9.1):** Ribadendo l'esistenza di disciplina in materia di procedimenti amministrativi, i rischi di mancata comunicazione delle fasi procedurali alle parti interessate e di non rispetto dei tempi previsti sono due fattori che dovrebbero essere tenuti in considerazione nell'adozione di un sistema di gestione di tale processo da parte dell'Ordine. Altri rischi collegati al processo potrebbero riguardare lo smarrimento di documenti di proprietà delle parti interessate o alla illecita divulgazione di informazioni.  
Ulteriore rischio potrebbe riguardare la mancata definizione dei requisiti utili all'individuazione delle competenze specifiche necessarie alla formulazione di pareri di congruità su tematiche estremamente tecniche e complesse e all'eventuale necessità di avvalersi di professionisti esterni.
- **Obiettivi e miglioramento (§6.2, 7.2):** Al fine di comunicare chiaramente con le parti interessate, si potrebbe valutare la possibilità di inserire modelli adatti alle specifiche esigenze procedurali, per esempio quella della comunicazione dell'avvio del procedimento o della richiesta di integrazione documentale. Nell'adempiere al requisito di rispetto dei tempi procedurali, il Consiglio potrebbe inoltre impegnarsi a dare priorità alle audizioni della CP nel programmare le proprie sedute periodiche. Il Consiglio potrebbe inoltre effettuare una preventiva profilazione di professionisti disponibili a partecipare all'istruttoria in qualità di consulenti esterni.
- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):** Essendo la gestione documentale parte dei fattori di rischio, sarebbe opportuno monitorare sistematicamente eventuali episodi di smarrimento di documenti, soprattutto quelli depositati da Richiedente e Controparte.  
Altri indicatori di performance potrebbero riguardare il monitoraggio dei reclami di mancato ricevimento di comunicazioni di avvio del procedimento dalle parti interessate e la proporzionalità dei tempi impiegati rispetto alla normativa e alla complessità dello specifico caso, così come il tempo impiegato all'individuazione e all'affidamento dell'incarico ad un consulente esterno.

### 5.3 Attività di sviluppo ed erogazione degli eventi formativi che prevedono il rilascio di CFP.

- **Scopo e Campo d'applicazione:** Secondo il Decreto 137/2012, i liberi professionisti regolarmente iscritti all'Albo di categoria devono svolgere Formazione Professionale Continua, in contesto di apprendimento di tipo formale, non formale o informale, al fine di mantenere e sviluppare le proprie conoscenze e competenze professionali. Si esamina nel presente paragrafo il solo contesto cosiddetto "non formale", che prevede la partecipazione degli iscritti ad attività formative proposte da enti che erogano corsi riconosciuti, regolamentati e accreditati dagli Ordini Nazionali di categoria. Tali attività sono misurate in Crediti Formativi Professionali (CFP). I CFP si traducono in termini numerici e ogni professionista ha l'obbligo di essere in possesso di un numero minimo stabilito a seconda della categoria professionale per dimostrare di essere in continuo aggiornamento e fornire qualità e competenza nell'esercizio della propria attività. Il mancato assolvimento degli iscritti alla formazione continua comporta sanzioni disciplinari ed eventualmente l'esclusione dall'Albo qualora esercitassero la libera professione senza essere in possesso dei requisiti derivanti dall'adempimento a tale obbligo.

Tra i soggetti che la normativa riconosce come accreditati ad organizzare ed erogare attività per l'apprendimento non formale, vi sono gli Ordini territoriali e i provider autorizzati. Gli eventi formativi possono essere organizzati, anche in cooperazione o convenzione con altri soggetti, sotto forma di seminari, corsi di formazione, conferenze, workshop e webinar e sempre rispettando il Regolamento della formazione e le Linee Guida che i Consigli Nazionali hanno redatto per gli ordini territoriali di appartenenza.

Gli eventi formativi devono essere progettati ed erogati in modo da assicurare che i partecipanti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per soddisfare gli obiettivi formativi prefissati in fase di sviluppo del piano formativo e garantendo che tali attività siano certificate con il riconoscimento dei CFP previsti per il particolare evento.

- **Fattori esterni e interni (§4.1):** Fattore esterno che può influenzare gli ordini professionali nell'attività di sviluppo ed erogazione di eventi formativi è la regolamentazione normativa. Questa, infatti, può influenzare gli albi territoriali nella misura in cui questi ultimi devono rispettare le leggi nazionali in materia di sviluppo ed erogazione di corsi formativi. Anche il contesto sociosanitario, come sperimentato in occasione della pandemia di Covid 19, è da considerare. Si è avuta la prova di come la gestione di un'emergenza sanitaria su larga scala possa portare all'adozione di dispositivi legislativi e misure preventive che cambiano le modalità di erogazione formativa, prevedendo l'obbligatorietà dei canali telematici e annullando incontri in presenza.

Il contesto tecnologico, inoltre, ha reso possibile l'adozione dei suddetti canali e ha la indubbia capacità di incidere, positivamente o negativamente, sulla qualità dell'esperienza di apprendimento in e-learning. La tecnologia ha il potenziale di consentire ai professionisti di ottenere informazioni

più velocemente, di eliminare costi di locazione per l'organizzazione e di consentire l'accesso ad un numero maggiore di partecipanti nell'aula virtuale rispetto a quella fisica, non mancando tuttavia di potenziali rischi legati alla "freddezza" delle attività virtuali legate all'interazione docente-discenti o all'incapacità di poter apprendere determinate abilità che necessitano di essere fisicamente sul luogo.

Infine, la mutevolezza del contesto tecnologico, legislativo e socioeconomico ha un impatto significativo sugli ordini nella fase di sviluppo di eventi formativi. Gli ordini professionali devono essere in grado, infatti, di saper prevedere e adattarsi ai cambiamenti del contesto in modo da soddisfare le esigenze degli iscritti ed erogare proposte didattiche che concorrano "all'aggiornamento e allo sviluppo" delle competenze, delle compliance e delle tendenze del settore.

Tra i fattori interni che possono influenzare il processo in oggetto invece vi è la presenza o meno nell'organizzazione di personale qualificato allo sviluppo di eventi formativi. Sarebbe vantaggioso, per esempio, che nell'organizzazione ci fossero risorse in grado di sviluppare e operare strumenti di comunicazione efficaci per promuovere gli eventi formativi e attirare il target di iscritti che più potrebbe beneficiare di una determinata proposta didattica.

I fattori interni riguardano poi la struttura organizzativa, per esempio la costituzione o meno, in seno all'Ordine, di Commissioni tematiche, Associazioni, Fondazioni o altri enti che si occupino della gestione dei processi legati alla formazione.

Le risorse economiche di un Ordine incidono poi sulla capacità di questo di investire su beni e servizi come nuove tecnologie, docenze retribuite, costi legati all'uso di spazi, spese di viaggio, materiali e forniture direttamente legati al progetto formativo. Anche la valutazione economica è uno degli aspetti concorrenti alla scelta dell'Ordine di erogare eventi gratuiti per gli iscritti.

- **Parti interessate (§4.2):** la norma ISO 9001:2015 richiede che gli stakeholder di un'organizzazione siano individuati e ben definite le loro aspettative. Nei processi di un ordine professionale coinvolto nella creazione e nella fornitura di eventi formativi le parti interessate che devono essere considerate sono:
  1. *Gli iscritti:* coloro che possono accedere alla proposta formativa offerta dall'ordine, i quali si aspettano che l'offerta sia pertinente all'area tematica di competenza, aggiornata secondo le ultime disposizioni legislative e/o tecnologiche e che i mezzi di comunicazione con cui vengono raggiunti siano efficaci;
  2. *I discenti:* gli effettivi partecipanti di un evento formativo. Questi si aspetteranno del materiale didattico chiaro e accessibile, che il docente sia esperto nella materia oggetto dell'erogazione della lezione, che gli argomenti siano coerenti con quanto descritto nel programma di presentazione dell'evento e che i CFP riconosciuti per la partecipazione a quel particolare evento gli siano accreditati.
  3. *I docenti e formatori:* le aspettative dei docenti potrebbero consistere in una chiara visione dei risultati desiderati dall'organizzazione, nella descrizione completa dei contenuti e degli obiettivi

della formazione, una comunicazione chiara e tempestiva in merito ai cambiamenti nei programmi di formazione, una compensazione equa e tempestiva laddove concordata, un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso e un supporto appropriato e competente da parte dell'organizzazione in termini di logistica, materiali e feedback. Qualora vi fosse congruità con i requisiti normativi, il docente ha diritto al riconoscimento dei CFP per la lezione erogata.

4. *i fornitori*: coloro che forniscono le risorse necessarie all'ordine professionale per erogare i servizi di formazione come materiale educativo, fornitura tecnologica, spazi etc., i quali si aspettano un accordo scritto conforme alla legge e un compenso nei termini previsti concordati dalle parti;

5. *gli stakeholder interni*: i dipendenti dell'ordine e i referenti della formazione, i quali si aspettano che l'organizzazione adotti misure di gestione che li agevolino nel fornire servizi di qualità e interesse per gli iscritti;

6. *gli stakeholder esterni*: i consigli nazionali, che devono essere informati e soddisfatti circa le procedure adottate dall'Ordine per fornire servizi di formazione, al fine di valutarne la congruità con le prescrizioni riportate nei Regolamenti e Linee guida di categoria.

- **Processi e attività operative (§8)**: Vista la varietà delle attività formative che l'Ordine può avere l'occasione di organizzare e la molteplicità dei soggetti coinvolti e contesti organizzativi, si raccomanda un'attenta individuazione e analisi da parte dell'organizzazione delle fattispecie di eventi formativi più comunemente erogati sul territorio di competenza. Si individuano tuttavia come ordinarie le seguenti fasi della procedura:

1. l'identificazione delle necessità formative, attraverso la raccolta e l'analisi delle informazioni relative alle esigenze del contesto esterno e degli iscritti e l'individuazione di eventuali fornitori esterni;

2. l'individuazione degli obiettivi educativi;

3. la definizione delle strategie di apprendimento, tra cui la scelta del tipo di evento che si intende erogare, del docente di cui si siano verificate le competenze e l'elaborazione di una proposta di progettazione;

4. La discussione di tale proposta in Consiglio e l'eventuale delibera a procedere.

Successivamente:

1. la pianificazione logistica dell'evento, come l'individuazione degli spazi, fisici o digitali, dell'attrezzatura e delle date;

2. la definizione e la verifica dei contenuti della programmazione didattica;

3. l'individuazione e la produzione della documentazione necessaria alla realizzazione della formazione, vedi per esempio lettere d'incarico, accordi, istruzioni per gli iscritti etc..;

4. Validazione del progetto da parte degli stakeholder coinvolti, nella quale vengono verificati gli obiettivi formativi, gli strumenti di apprendimento e le tecnologie utilizzate.

5. La produzione di una locandina che riporti i dettagli dell'evento, secondo quanto previsto dai Regolamenti ordinistici, e il caricamento di questa sulla piattaforma nazionale della formazione di riferimento. A seguito di ciò il Consiglio Nazionale adotterà le dovute misure di verifica della conformità dell'evento programmato e ne darà l'autorizzazione.

Una volta completate tutte le fasi di progettazione, l'evento formativo può essere erogato. Il processo di erogazione prevede la pubblicazione della locandina da parte degli Ordini territoriali e le necessarie comunicazioni agli iscritti dell'evento in programma. A seguire, la preparazione dei materiali necessari, la gestione dei partecipanti e l'adozione di un registro che ne certifichi la presenza, l'utilizzo di dispositivi tecnologici. Durante l'erogazione dell'evento, è importante garantire che gli obiettivi formativi siano stati raggiunti. Per farlo, sarebbe opportuno monitorare i progressi dei partecipanti e verificare l'efficacia dell'esposizione dei contenuti. Infine, al termine dell'evento formativo, è necessario effettuare un processo di valutazione, attraverso il quale si analizza l'efficacia dell'evento, si valutano i risultati ottenuti in termini di apprendimento e si individuano le possibili aree di miglioramento.

Laddove una o più fasi, conformemente a quanto previsto dai requisiti di legge, siano affidate a soggetti esterni, l'Ordine ha l'obbligo di erogare l'evento in qualità di organizzatore e, quindi, si riserverà la possibilità di adottare le misure di monitoraggio e controllo che riterrà opportune sulle attività affidate in outsourcing.

L'ultima fase prevede le dovute registrazioni sulle piattaforme ordinistiche nazionali affinché si attesti la partecipazione dei discenti, ai quali verranno inoltre riconosciuti i CFP, se e nell'ammontare previsti in fase di programmazione.

- **Supporto (§§7.5, 9.1.1):** Affinché le attività connesse all'erogazione dell'evento siano gestite in modo da assicurare la massima qualità dei servizi offerti ai partecipanti, è necessario che siano sviluppate procedure che mirano alla raccolta delle informazioni relative ai partecipanti, alla verifica dell'apprendimento e per la gestione del feedback in termini di soddisfazione. A titolo esemplificativo, processi di supporto sono identificabili in quelle attività di produzione, conservazione e revisione di informazioni documentate che l'Ordine ritiene utili ai fini del funzionamento del SGQ come il Piano Formativo, copia del materiale didattico, checklist di verifica e compatibilità agli obiettivi prefissati e ai requisiti richiesti dalla UNI EN ISO 9001:2015 e il Verbale di delibera allo sviluppo del progetto formativo. Altre attività di supporto riguardano la gestione dei dati all'interno degli archivi digitali e cartacei, la gestione del caricamento e dell'estrapolazione degli stessi dai software coinvolti, la gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita e la produzione e trasmissione di lettere d'incarico.
- **Leadership e ruolo di responsabilità (§§5.1, 8):** In Italia, l'obbligo di formazione professionale continua è imposto agli iscritti che vogliono esercitare la libera professione e gli ordini professionali devono essere in grado di dimostrare di ottemperare alla normativa vigente in materia. Pertanto, la leadership, rappresentata dal Consiglio, ha la responsabilità di adottare misure appropriate per garantire la definizione dei ruoli, referenti o Commissioni, che operino attività di scouting delle esigenze degli iscritti. L'ordine dovrebbe garantire poi, adeguatamente alle proprie capacità, le risorse necessarie all'erogazione del servizio, siano esse economiche, tecnologiche o sottoforma di collaborazioni con altri soggetti, e che il processo di formazione sia monitorato in maniera efficace.

Sarebbe opportuna la redazione di linee guida interne all'Ordine che forniscano indicazioni circa la tipologia di eventi previsti, le responsabilità, i criteri di attribuzione e distribuzione delle spese e le modalità operative. Inoltre, la norma UNI EN ISO 9001:2015 prevede la valutazione periodica dei processi di formazione, al fine di assicurare che siano tenuti sotto controllo e che siano adeguati alle normative vigenti.

- **Rischi associati al processo (§§6.1, 9.1):** Dall'analisi del proprio contesto interno ed esterno e dalla previsione delle aspettative dei portatori d'interesse, l'Organizzazione deve individuare quali sono i rischi a cui l'attività in esame è legata, così da poterne individuare la significatività, definirne azioni correttive e preventive o obiettivi di miglioramento. Si rivelano inoltre fondamentali nell'identificazione di indicatori di performance o requisiti da verificare.

Le minacce potrebbero riguardare:

1. Mancato raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati;
2. Insoddisfazione dei discenti;
3. Errori nella comunicazione dei contenuti;
4. Rischio finanziario nella gestione del bilancio della formazione;
5. Malfunzionamento degli strumenti tecnologici utilizzati;
6. Inadempienza alle normative vigenti.

Le opportunità potrebbero invece essere associate a:

1. Migliorare le competenze dei partecipanti;
  2. Miglioramento della reputazione dell'Organizzazione;
  3. Aumentare la soddisfazione dei clienti;
  4. Migliorare le relazioni con soggetti esterni;
  5. Erogare eventi formativi su temi all'avanguardia o di spiccato interesse per gli iscritti.
- **Obiettivi e miglioramento (§6.2, 7.2):** L'obiettivo principale della progettazione ed erogazione di eventi formativi da parte degli Ordini Professionali è quello di fornire ai loro iscritti un'opportunità per aggiornare le proprie competenze e conoscenze professionali. Per essere conformi alla norma ISO 9001:2015, gli Ordini devono assicurare che la progettazione ed erogazione degli eventi formativi siano basate su una procedura ben definita che definisca i requisiti, i criteri e la documentazione necessari per assicurare che gli eventi formativi concorrano agli obiettivi di qualità stabiliti. Ulteriori obiettivi potrebbero riguardare la scelta di docenti qualificati e in possesso di adeguate referenze nel panorama di pertinenza. Inoltre, gli Ordini Professionali devono verificare che gli eventi formativi siano documentati in modo da garantire una tracciabilità dei contenuti trasmessi e dei risultati raggiunti. Tale documentazione deve essere conservata in modo da fornire una prova scritta dell'effettiva erogazione dell'evento. Infine, l'organizzazione deve mantenere un

buon livello di comunicazione con i propri iscritti, con lo scopo che questi siano messi a conoscenza dell'offerta formativa in programma e che abbiano la possibilità di partecipare ad eventi utili per la loro crescita professionale e aggiornamento delle competenze.

- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):** Al fine di sorvegliare e valutare il processo in oggetto, è fondamentale che il sistema preveda il continuo monitoraggio della conformità ai requisiti prestabiliti, prevedendo dei momenti di verifica con il supporto di checklist, della definizione degli obiettivi e del target di destinazione dell'evento, nonché dei contenuti da trattare. Il processo prevede inoltre la definizione dei tempi, del luogo e della modalità di svolgimento, nonché una serie di attività di promozione e di coinvolgimento dei partecipanti. Gli indicatori di performance individuabili sono numerosi e variabili in base alle circostanze in cui un Ordine opera tale processo. A titolo esemplificativo si riportano i seguenti:

- ✓ Livello di soddisfazione dei partecipanti;
- ✓ Valutazione dei contenuti della formazione;
- ✓ Livello di coinvolgimento dei partecipanti;
- ✓ Feedback dei docenti;
- ✓ Risultati degli esami finali;
- ✓ Livello di comprensione dei contenuti;
- ✓ Livello di adattamento dei contenuti all'audience;
- ✓ Tempo di apprendimento del materiale;
- ✓ N. di reclami su eventi erogati;
- ✓ Livello di rispetto delle normative vigenti.

#### 5.4 Processo di deferimento al Consiglio di Disciplina territoriale

- **Scopo e Campo d'applicazione:** Ai fini di definire il perimetro di tale processo, facciamo riferimento all'art. 8, comma 1 del DPR 137/2012 circa l'istituzione, presso i consigli degli ordini territoriali, di consigli di disciplina territoriali cui siano affidati i compiti di istruzione e decisione delle questioni disciplinari riguardanti gli iscritti all'albo. Va però ricordato che alla base di tale statuto normativo vi è il principio di terzietà, ossia l'indipendenza da altri poteri o soggetti e la totale imparzialità dell'organo chiamato ad assolvere a funzioni di magistratura. Essendo il Consiglio dell'Ordine incaricato a seguito di processo elettorale dei suoi iscritti, si è ritenuto che la terzietà potesse essere compromessa da tale interdipendenza e che, quindi, la funzione disciplinare dovesse essere affidata ad organo diverso, seppur in carica presso lo stesso Ordine territoriale che manteneva le funzioni amministrative. Per i suddetti motivi, si sceglie di non includere il Consiglio di Disciplina (CdD) come parte dell'Organizzazione in queste linee guida, con lo scopo di evitare che l'implementazione di una politica atta alla gestione della qualità da parte di un ordine territoriale possa in una qualsiasi misura interferire con le attività decisionali in seno all'organo disciplinare. Resta tuttavia scopo di tale

sistema quello di far sì che l'accoglimento di istanze e segnalazioni provenienti da soggetti terzi, la corretta tutela della professionalità e reputazione della categoria rappresentata e le comunicazioni in entrata e uscita con organi esterni, quali il Consiglio di Disciplina, siano gestiti in maniera tale da assicurare una crescente qualità dei servizi offerti.

- **Fattori esterni e interni (§4.1):** Il primo fattore preso in analisi è relativo al contesto normativo esterno, inteso come strumento legislativo capace di influenzare il processo di deferimento ad un organo con funzioni di magistratura, come già avvenuto con la riforma degli ordini professionali e l'istituzione di un Consiglio con funzioni disciplinari che fosse distinto dal Consiglio dell'Ordine.

Nell'analisi del contesto normativo interno, invece, si ritiene opportuno richiamare due documenti distinti ma coerenti: il Codice deontologico, adottato in seno alla struttura nazionale di categoria e preso come norma di riferimento dagli Ordini territoriali della stessa, e il regolamento interno agli Ordini provinciali, il quale potrebbe includere ulteriori obblighi che l'iscritto è tenuto a rispettare nell'esercizio della professione nei confronti della comunità e dell'Ordine di appartenenza.

Altro fattore è identificabile all'interno della mutevolezza del contesto socioeconomico, variabile che potrebbe indurre il professionista a svolgere la propria attività non rispettando i precetti del codice deontologico per l'insorgere di esigenze personali o di inefficace comprensione di quali siano gli obblighi da rispettare.

- **Parti interessate (§4.2):** nel processo preso in esame si individuano le seguenti parti interessate e le relative aspettative:
  - e) **Iscritto soggetto a deferimento:** in qualità di principale parte interessata dal processo, si ritiene aspettativa del soggetto di essere debitamente informato in merito alla decisione di deferimento da parte del Consiglio dell'Ordine e in merito alla natura dei motivi che hanno generato il ricorso a tale strumento.
  - f) **Soggetto segnalatore:** si ritiene sia esigenza di tale soggetto l'accessibilità a strumenti di segnalazione e di essere messo a conoscenza delle fasi del procedimento amministrativo svolto dall'Ordine. Egli si aspetterà inoltre che il procedimento sia concluso in tempi congrui.
  - g) **Consiglio di Disciplina:** L'Ordine adotta strumenti di comunicazione con il Consiglio di Disciplina che siano adeguati ed efficaci nel trasmettere le dovute informazioni in maniera completa e che rispettino i tempi previsti dalla pianificazione della procedura. Potrebbero essere individuati dei ruoli di segreteria che assicurino tale scambio di comunicazioni.
  - h) **Soggetti terzi:** L'Ordine provvede a mettere a conoscenza gli altri iscritti circa eventuali provvedimenti disciplinari presi nei confronti di un professionista e a tutelare la professionalità della categoria. Si ritiene sia inoltre opportuno che il Consiglio dell'Ordine si adoperi attivamente al conseguimento della formazione dei suoi iscritti in merito agli obblighi derivanti dal Codice deontologico e quelli derivanti dal regolamento adottato internamente all'Albo.

La comunità si aspetta che non vi siano abusi all'interno della categoria e di poter identificare i professionisti all'interno del registro dell'albo debitamente aggiornato e pubblicato.

Enti e organismi dovranno essere messi a conoscenza dell'eventuale cancellazione o sospensione dall'albo di un professionista in relazione alle competenze proprie a seguito di provvedimento disciplinare.

- **Processi e attività operative (§8):** il processo nasce da una necessità di sorvegliare sull'operato dei professionisti iscritti con la valutazione di eventuali incongruità fra la condotta di questi ultimi e gli obblighi previsti dal Codice Deontologico e/o dal Regolamento interno.

Si ritiene dunque precisare che tale attività è suddivisibile in due processi separati:

- a) Attività di registrazione ed inoltro al Consiglio di Disciplina di una segnalazione eventualmente ricevuta o discussione in Consiglio dell'Ordine in merito alla proposta di deferimento a seguito di autonoma rilevazione del Consiglio stesso;
- b) Gestione dell'attività istruttoria e decisionale, processo la cui gestione è considerata sotto il controllo del Consiglio di Disciplina in quanto titolare della funzione giudiziaria, per i principi espliciti nell'analisi del campo d'applicazione.

Nelle attività operative attribuibili all'Ordine e/o a chi svolge segreteria amministrativa sotto il suo mandato, si individuano le seguenti fasi:

1. Registrazione della segnalazione proveniente da soggetti terzi nel Protocollo o istruttoria di rilevazione da parte del Consiglio di una presunta violazione dell'iscritto;
2. Comunicazioni in output di deferimento al Consiglio di Disciplina e alle parti interessate;
3. Recepimento dell'esito di istruttoria del Consiglio di Disciplina;
4. Ratifica della decisione disciplinare da parte del consiglio dell'Ordine, aggiornamento del registro dell'albo e comunicazioni in output a enti e parti interessate.

I seguenti sono alcuni esempi di quali possano essere i motivi che giustifichino il deferimento di un iscritto al Consiglio di Disciplina:

- Abuso della professione;
  - Mancato pagamento delle quote di iscrizione;
  - Violazione di norme cogenti in materia di esercizio della professione;
  - Illiceità della prestazione.
- **Processi di supporto (§§7.5, 8.2):** Le attività di corretta e adeguata gestione documentale ed efficace comunicazione con gli stakeholder si ritengono fondamentali per la soddisfazione dei bisogni delle parti interessate, oltre che parte degli obblighi di conformità. A tal fine l'organizzazione potrebbe prevedere la predisposizione di modulistica per agevolare tale processo di supporto.
  - **Leadership e ruolo di responsabilità (§§5.1, 8):** il Consiglio in questo processo ha un evidente ruolo di responsabilità, in quanto valuta la presenza dei presupposti per il deferimento in caso di rilevazione autonoma di presunta violazione. Nel caso tale presunta violazione sia invece oggetto di

segnalazione da terzi, è responsabilità dell'Ordine inoltrare tale istanza all'organo di competenza. Ricordando, inoltre, che il Consiglio di Disciplina è un organo istituito presso l'albo, è compito del Consiglio dell'Ordine ratificare le decisioni derivanti dal procedimento disciplinare e declinarne le dovute comunicazioni. L'Ordine dovrebbe inoltre definire e documentare nel proprio regolamento interno quali sono le violazioni che giustificerebbero il deferimento di un iscritto al Consiglio di Disciplina, coerentemente agli obiettivi preposti alla salvaguardia del decoro della categoria e non in contrasto con le conformità obbligatorie e i principi esposti nel Codice deontologico. Dovrebbe inoltre far sì che tale documento sia accessibile ai professionisti.

- **Rischi associati al processo (§§6.1, 9.1):** Essendo il processo legato ad un'attività di analisi di informazioni, ne deriva l'ambivalente rischio di sottovalutazione o sopravvalutazione del caso in oggetto o un rilascio di parere in merito al deferimento che non sia coerente con pareri rilasciati precedentemente. Il rispetto dei tempi stabiliti per le fasi procedurali è un essenziale fattore potenzialmente impattante sulla corretta amministrazione dell'Organizzazione, così come una adeguata archiviazione e trasmissione dei documenti come, per esempio, la gestione della corrispondenza, la valutazione della correttezza formale dei contenuti, la richiesta di eventuali integrazioni/correzioni, la gestione del Protocollo e l'inoltro tempestivo di atti e informazioni istituzionali a chi di competenza.

Si ritiene inoltre importante attivare strumenti volti a prevenire ogni tipo di interferenza con le attività del Consiglio di Disciplina.

- **Obiettivi e miglioramento (§6.2, 7.2):** La formazione continuativa in materia di codice deontologico da parte dei membri del Consiglio dell'Ordine può essere una strategia adeguata a produrre valutazioni preliminari delle istanze che siano conformi. In egual misura, l'Albo dovrebbe considerare di pianificare ed erogare eventi formativi per gli iscritti sulla materia deontologica con lo scopo che essi sentano di essere adeguatamente informati circa i doveri che l'esercizio della professione e l'iscrizione all'ordine comportano.

Ulteriori obiettivi riguardano l'adeguatezza dei tempi procedurali, la qualità e modalità in cui avvengono le comunicazioni con le parti interessate e il loro monitoraggio.

- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):** Criteri di valutazione delle prestazioni potrebbero includere la verifica del rispetto dei tempi in base agli obiettivi dell'organizzazione o la capacità dell'Ordine di produrre e conservare registrazioni.

Es. indicatore per il rispetto dei tempi procedurali:

- tempo intero procedimento al netto dei tempi istruttori del CDD

*NB: si ricorda che eventuali indicatori delle prestazioni dovranno riguardare la parte di processo di competenza dell'Ordine, che esclude la fase istruttoria e giudiziaria affidata al CDD.*

## 5.5 Processo di rilascio nominativi di professionisti a seguito di interpello ad istanza di parte

- **Scopo e Campo d'applicazione:** Nella fattispecie dei servizi che gli Ordini territoriali offrono a clienti esterni, rientra quello di fornire uno o più nominativi, scelti fra quelli regolarmente iscritti ai propri Albi, a seguito di interpello da parte di soggetti pubblici o privati. Questi ultimi, data la necessità di reperire consulenze in materia specifica o costituire Commissioni e Gruppi di Lavoro all'interno del proprio perimetro amministrativo, possono richiedere agli Ordini locali di proporre un dato numero di professionisti regolarmente iscritti. A seconda della discrezionalità dell'ente, o dell'esistenza di normativa che regola tale istanza, gli Ordini rilasceranno delle proposte conformi ai requisiti richiesti, che potrebbero riguardare i tempi di comunicazione dei nominativi prescelti, l'esperienza maturata, la registrazione degli iscritti a particolari Elenchi o il possesso di titoli abilitativi necessari. Nel definire il campo d'applicazione entro cui tale procedura si espleta, va ricordata la natura pubblicistica degli Ordini professionali. Seppur istituiti come enti di pubblica amministrazione peculiari, dotati di autoregolamentazione e potestà giuridica in determinati ambiti, sono comunque soggetti al rispetto dei principi esposti all'art. 3 e all'art. 97 della Costituzione e definiti con la legge sul procedimento amministrativo (L. 241/90) tra cui quelli di trasparenza, imparzialità, eguaglianza, proporzionalità e obbligo di motivazione del procedimento amministrativo.
- **Fattori esterni e interni (§4.1):** Nella definizione del contesto specifico per questo processo, si rimanda all'identificazione dei fattori esterni già citati nelle procedure trattate precedentemente. Il contesto normativo, soprattutto in materia di trasparenza e anticorruzione o nella legislazione legata ai procedimenti amministrativi, deve essere oggetto di focus da parte degli Ordini nella definizione di Regolamenti interni e procedure che risultino conformi alla materia giuridica di riferimento. Fattore interno all'organizzazione potrebbe risiedere nella quantità all'interno dei propri Albi di professionisti con determinati requisiti effettivamente interessati a candidarsi per certe posizioni. Inoltre, risiede nell'indirizzo strategico adottato dal Consiglio e reso esplicito nella stesura del Regolamento interno, scegliere se attingere ai nominativi generalmente attraverso:
  1. Bandi;
  2. Candidature spontanee degli iscritti;
  3. Elenchi definiti sulle specifiche competenze.I valori interni all'organizzazione guideranno poi l'interpretazione applicativa dei principi di imparzialità ed equità in relazione alla scelta dei requisiti e delle modalità di individuazione dalle liste secondo criteri oggettivi definiti.
- **Parti interessate (§4.2):** I principali portatori d'interesse nel perimetro descritto sono i seguenti:
  - **Professionisti iscritti:** Gli iscritti si aspetteranno di essere messi a conoscenza di eventuali opportunità professionali derivanti dalla richiesta di nominativi da parte di committenti esterni, attraverso un processo di partecipazione che sia trasparente, equo e ben organizzato. Necessiteranno di istruzioni chiare e che tutti i requisiti di partecipazione siano definiti in modo

esplicito. Sarà inoltre loro interesse che, laddove si candidassero, la candidatura sia gestita coerentemente con tutti i principi del procedimento amministrativo.

- **Committente:** necessità degli enti o dei soggetti esterni che fanno richiesta di nominativi agli Ordini è quella di avere una rosa di professionisti, già individuati dall'Ordine o fra cui scegliere, i quali siano in possesso dei requisiti necessari alla figura richiesta, entro il termine concordato e che i candidati siano consapevoli e d'accordo con la proposta del loro nome da parte degli Ordini.
- **Gli Ordini:** le organizzazioni si aspetteranno che i requisiti del richiedente siano espliciti, che i tempi previsti dai committenti siano ragionevoli e di essere informati circa l'avvenuto affidamento d'incarico, qualora tale informazione fosse necessaria nell'individuazione secondo i parametri oggettivi definiti all'interno di Elenchi predisposti internamente.

- **Processi e attività operative (§8):** In linea generale, il processo si declina attraverso il ricevimento di una richiesta proveniente da un soggetto terzo il quale, generalmente a mezzo di posta elettronica, chiede all'Ordine uno o più nominativi di professionisti, specificandone il motivo e i requisiti. L'Ordine potrebbe aver disposto la detenzione di un Elenco interno da cui individuare tali candidati, a cui i propri iscritti fanno richiesta di registrazione, dimostrando di essere in possesso dei requisiti necessari. A quel punto l'individuazione dei nominativi seguirà dei criteri di selezione che l'organizzazione avrà espressamente definito e comunicato agli stakeholders. Molti Ordini professionali hanno regolamentato tali criteri all'interno dei propri Regolamenti. Qualora non vi fosse la presenza di un Elenco specifico per il ruolo ricercato, l'Ordine potrebbe procedere ad emettere una comunicazione ai propri iscritti circa l'opportunità di candidarsi spontaneamente, previa dimostrazione del possesso dei requisiti richiesti. Il criterio di scelta fra i candidati dovrebbe essere sempre dichiarato dall'Ordine preventivamente. Ai fini di offrire una proposta conforme ai requisiti, si dovrà verificare che il soggetto individuato sia compatibile, per esempio, in termini di competenza in oggetto alla domanda del committente, di possesso di titoli e abilitazioni richieste, anni di esperienza maturata o l'assenza di eventuali motivi di incandidabilità come la presenza di conflitti d'interesse o violazioni del Codice Deontologico. La procedura sarà considerata conclusa quando l'Ordine riceverà comunicazione di effettivo affidamento d'incarico a uno dei soggetti proposti, provenga essa dal proprio iscritto o dal soggetto terzo, a seconda di quanto prestabilito dall'organizzazione.
- **Supporto (§§7.1, 7.2, 7.3, 7.5):** I principali processi di supporto sono identificabili nell'adozione di strumenti di comunicazione efficace, nell'implementazione di piattaforme informatiche di registrazione dei nominativi candidati, proposti e incaricati dal soggetto terzo e infine nella predisposizione di una modulistica esaustiva contenente le informazioni pertinenti (es. cv, dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità specifiche, certificazioni valide di abilitazione, moduli di richiesta di iscrizione ad Elenchi specifici etc.). Inoltre, essendo tale processo particolarmente sensibile in materia di trasparenza ed anticorruzione, è necessaria un'adeguata consapevolezza del personale responsabile sul tema, che potrebbe essere supportata da formazione interna e/o consulenza legale esterna.

- **Leadership e ruoli di responsabilità (§§5.1, 5.3, 8.2.2):** Nell'ambito delle attività di cui l'Alta Direzione è direttamente responsabile, sta al Consiglio l'individuazione e la regolamentazione delle modalità di scouting, dei criteri di scelta e delle modalità di proposta dei nominativi. Il Consiglio può identificare uno o più soggetti responsabili dell'esecuzione della procedura, qualora il criterio di scelta sia applicato in conformità a quanto prestabilito. Laddove invece i requisiti di scelta da impiegare dovessero discostarsi dalla procedura, allora sarà necessario che il Consiglio deliberi la proposta seguendo i principi di motivazione della scelta e pubblicità e che tale deroga venga registrata. Ciò potrebbe verificarsi ad esempio quando, per esplicita richiesta del committente, debbano essere i Consiglieri ad individuare su base curricolare i nominativi proposti.
  
- **Rischi associati al processo (§6.1):** Trattandosi di una fornitura di servizi, i principali rischi che possono essere associati al processo in esame sono legati al rilascio dei nominativi in tempi non conformi alle richieste del cliente.  
Altro rischio potrebbe risiedere nella non conformità delle candidature ricevute a motivo di istruzioni poco chiare fornite al momento dell'apertura del bando di selezione.  
Dall'analisi delle aspettative emerge inoltre la minaccia di rilasciare nominativi di professionisti non idonei alle necessità espresse dal richiedente, o di non essere in grado di proporre una rosa completa numericamente a causa della limitata partecipazione dei potenziali candidati.  
Il controllo operativo su tale processo rappresenta inoltre uno strumento di tutela ai fini di evitare rischi di contestazioni da parte di enti di controllo per il mancato rispetto dei principi di anticorruzione, rotazione, equità e trasparenza previsti dalla normativa in merito ai procedimenti amministrativi. Parimenti, eventuali reclami da parte degli iscritti potrebbero derivare dalla percezione degli stessi che non vi sia una equa ripartizione delle opportunità derivanti dall'essere proposti per i ruoli richiesti dai soggetti terzi. Agli ultimi due rischi individuati potrebbe conseguire un'ulteriore minaccia per la reputazione dell'Ordine e del suo operato.
  
- **Obiettivi e miglioramento (§6.2):** Presi in considerazione i rischi di cui sopra, l'organizzazione potrebbe valutare l'implementazione dei seguenti strumenti al fine di migliorare le prestazioni legate alla procedura di rilascio dei nominativi:
  - Miglioramento della struttura informatica di supporto (es. database digitalizzati per la tenuta di specifici Elenchi e il loro aggiornamento costante ed informatizzato sulla base di parametri di selezione prefissati);
  - Implementazione di modelli per la richiesta di professionisti e per la presentazione di candidatura e l'informatizzazione del processo di matching dei requisiti tra domanda e offerta;
  - Accordi con altri Ordini territoriali per l'individuazione di figure professionali di difficile reperimento.

- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):** Associati a questo processo, si possono individuare due tipologie di indicatori.

I primi sono finalizzati al monitoraggio e alla verifica della rotazione dei nominativi individuati all'interno di un Elenco (se previsto per la nomina in oggetto):

- N. di volte in cui il professionista è stato proposto;
- N. di volte in cui il professionista è stato incaricato;
- N. di reclami dei professionisti registrati all'elenco sulla conformità del processo ai requisiti stabiliti.

I secondi sono finalizzati alla valutazione del rispetto dei requisiti del bando o del processo di scouting. Tra questi, a titolo esemplificativo, si riportano i seguenti:

1. Rapporto tra le proposte conformi rilasciate sulla totalità delle proposte richieste;
2. Reclami di mancata opportunità a partecipare;
3. Reclamo in merito a difformità fra i requisiti richiesti dal committente e quelli posseduti dal professionista.

## 5.6 Processo di gestione delle sedute di Consiglio

- **Scopo e Campo d'applicazione:** Premesso che il Consiglio dell'Ordine rappresenta l'organo di Alta Direzione ne consegue che tutte le decisioni operative inerenti alla gestione di ogni attività svolta dallo stesso Ordine sono definite da detto organo, manifestate attraverso le deliberazioni consiliari.

Pertanto, una efficace gestione delle sedute di consiglio può essere uno strumento utile nell'implementazione di una ISO 9001:2015, poiché consente ai membri del Consiglio di coordinare, monitorare e valutare le prestazioni dell'organizzazione adempiendo a quanto previsto in materia di leadership (§5).

Una buona gestione delle sedute di consiglio aiuta ad identificare obiettivi strategici, costruire un quadro di lavoro e sviluppare una roadmap specifica per raggiungere tali obiettivi. Inoltre, consente di tracciare le tendenze, valutare i risultati e prendere decisioni informate sulla base di relazioni preventivamente preparate e distribuite ai membri. Detta modalità di gestione necessita che i consiglieri pianifichino in anticipo il contenuto delle sedute al fine di monitorare efficacemente l'andamento della qualità dei servizi forniti.

Un'attenta programmazione dei punti all'ordine del giorno, infatti, aiuta a sorvegliare gli adempimenti e le conformità e a prendere decisioni tempestive in caso di necessità di azioni correttive. Infine, aiuta a identificare i referenti di eventuali deliberazioni inerenti al SGQ e a definirne responsabilità, tempi e modalità d'attuazione.

- **Fattori esterni e interni (§4.1):**

Tra i fattori esterni si ritiene che il fattore predominante che caratterizza ed influenza il presente processo è quello temporale. Pertanto, ciò che risulterà rilevante per il processo è l'intervallo di tempo tra una eventuale istanza e la scadenza ultima di deliberazione in merito.

Tra i fattori interni di maggior rilievo si evidenzia quello associato al livello di partecipazione e proattività dei membri del consiglio. Il comportamento di detti soggetti influenza sia la definizione delle date per lo svolgimento delle sedute (serve raggiungere un minimo legale per deliberare) sia l'efficacia dell'intera seduta specialmente se detti soggetti non adottano un comportamento proattivo e non provvedono a prepararsi adeguatamente alla discussione dei punti previsti all'ordine del giorno. Inoltre fattore interno critico, sempre associato al coinvolgimento dei membri del Consiglio è rappresentato dalla candidatura spontanea dei medesimi a seguire o partecipare attivamente all'attuazione di quanto deliberato.

- **Parti interessate (§4.2):**

Tra le parti interessate possono essere identificate le seguenti:

1. **Membri del consiglio:** si aspettano una gestione delle sedute che consenta di:

- Avere la possibilità di portare in consiglio argomenti dagli stessi proposti;
- Avere le informazioni per prepararsi adeguatamente sugli argomenti oggetto dell'ordine del giorno;
- Avere la possibilità di esprimere la loro opinione e avanzare eventuali proposte alternative;
- Una equa distribuzione dei carichi di lavoro per le attività da svolgere;
- Una chiara definizione delle responsabilità, modalità esecutive e tempi per adempiere agli eventuali incarichi assegnati.

2. **Soggetti interni (diversi dai membri del consiglio):** rientrano in questa categoria coloro i quali svolgono attività per conto dell'Ordine a vario titolo senza potere decisionale (es: consulenti, responsabili delle commissioni, referenti di fondazioni o centri studi, ecc...); aspettativa di tali soggetti è che il consiglio prenda in carico le rispettive proposte per consentire loro di procedere nelle attività inerenti al loro mandato.

3. **Soggetti esterni:** in questa categoria rientrano tutti i portatori di interesse che presentano istanze per le quali è necessaria una delibera del Consiglio; l'aspettativa di tali soggetti è in prima istanza quella di ottenere una conclusione del procedimento nei tempi richiesti; va poi evidenziato che detti soggetti confidano su una deliberazione in linea con le loro aspettative che possono essere esaudite unicamente nel caso di conformità con leggi e regolamenti cogenti.

- **Processi e attività operative (§8):** Una seduta di consiglio può essere suddivisa in tre fasi fondamentali: la programmazione, che include l'individuazione della data e la raccolta degli atti preparatori che saranno oggetto di discussione, lo svolgimento della seduta consistente in un momento consultivo e in uno deliberativo, e l'ultima fase che da seguito alle decisioni prese dal Consiglio e ne monitora l'esecuzione.

Di seguito un dettaglio degli step nei quali può essere articolata una procedura sulla gestione delle sedute di consiglio:

- Identificazione della data del consiglio (per scelta in relazione alle maggiori disponibilità dei consiglieri o prefissata a scadenze programmate);
- Predisposizione dell'ordine del giorno sulla base degli adempimenti cogenti e alle proposte dei membri del consiglio o da istanze di soggetti esterni;
- Invio della convocazione ai membri del consiglio e dell'eventuale documentazione necessaria per poter esprimere un parere sui punti in discussione;
- Svolgimento della riunione di consiglio e redazione del verbale contenente deliberazioni e prese d'atto (NB: nel caso di deliberazioni che prevedano lo svolgimento di azioni operative risulta necessario identificare ruoli, responsabilità, modalità e tempi per l'esecuzione di quanto deliberato);
- Registrazione del verbale e pubblicazione delle delibere ove previsto.

Sarebbe opportuno che all'ordine del giorno vi fosse un momento dedicato alla discussione dello stato d'attuazione degli atti deliberati precedentemente il cui termine previsto cade in prossimità della seduta stessa. La trattazione dei suddetti punti all'inizio della riunione permettere inoltre di sorvegliare sulla eventuale incongruità di delibere successive programmate per la seduta che presuppongano l'avvenuta attuazione di quelle in scadenza.

- **Supporto (§§7.1, 7.2, 7.3, 7.5):**

Per quanto riguarda i processi di supporto gli elementi più rilevanti possono essere identificati in:

- Infrastrutture tecnologiche digitali che agevolano il processo di convergenza per la definizione delle date di consiglio, consentono la partecipazione, qualora questo fosse previsto nel proprio regolamento interno, dei consiglieri impossibilitati alla partecipazione in presenza e garantiscono una rapida condivisione del materiale documentale utile.
- Modelli di documenti che agevolano la redazione di verbali, convocazioni e attività di monitoraggio sul corretto andamento degli atti deliberati.
- Risorse coinvolte nel processo in esame, rappresentate in prima istanza dai membri del consiglio e da eventuale personale di segreteria, che devono essere adeguatamente consapevoli, competenti e informate circa lo svolgimento dell'intero processo al fine di fornire il necessario supporto per garantire la corretta esecuzione di quanto programmato.

- **Leadership e ruoli di responsabilità (§§5.1, 5.3, 8.2.2):**

Il processo descritto in questo paragrafo è prerogativa delle competenze dell'Alta Direzione, la quale espleta il suo ruolo proprio nella corretta gestione di detto processo che rappresenta il motore decisionale principale per la definizione, l'esecuzione ed il monitoraggio degli obiettivi attinenti al SGQ e l'individuazione delle risorse necessarie per la loro attuazione.

Fatte salve le attribuzioni di ruoli e responsabilità contenute nei regolamenti dei singoli Ordini professionali o previste dalla legge, è fondamentale che la leadership identifichi per ogni delibera che abbia attinenza con le finalità del SGQ referenti responsabili della loro attuazione.

- **Rischi associati al processo (§6.1):**

Tra i rischi più significativi possiamo identificare:

- Il mancato rispetto dei tempi di discussione o attuazione degli argomenti oggetto di esame da parte del consiglio;
- Inadempienza rispetto a quanto deliberato per indeterminazione della definizione di ruoli, responsabilità o risorse necessarie all'attuazione nei tempi previsti o alla mancata sorveglianza sul corretto andamento dell'esecuzione;
- Scarsa partecipazione ai lavori collegiali dei singoli membri.

- **Obiettivi di miglioramento (§6.2):**

Tra gli obiettivi di miglioramento che possono essere implementati si propone un adeguato sistema di monitoraggio sugli adempimenti deliberati e le relative scadenze al fine di assegnare la giusta priorità ai punti dell'ordine del giorno in fase di programmazione e convocazione delle sedute. La definizione dell'ordine cronologico in cui i punti vengono discussi deve inoltre considerare i fattori di significatività e criticità degli argomenti, al fine di evitare che gli atti considerati più rilevanti vengano rimandati a successive sedute a causa di limiti temporali della riunione.

Altro obiettivo di miglioramento riguarda la ripartizione degli incarichi ai consiglieri di svolgere i ruoli di relatore e referente al fine di distribuire equamente le attitudini e le competenze e di consentire ai vari relatori di presentare in modo approfondito e completo gli argomenti affidati loro.

- **Valutazione delle prestazioni (§9.1):**

La valutazione delle prestazioni del presente processo può essere condotta mediante l'esame dei seguenti indicatori:

- Numero di deliberazioni avvenute dopo i tempi richiesti sul numero totale di deliberazioni;
- Numero di deliberazioni non attuate nei tempi prefissati sul numero di deliberazioni totali;
- Numero di sedute di consiglio terminate senza trattare tutti i punti all'ordine del giorno sul numero totale di sedute.

## 6. Allegati

Questa sezione contiene bozze o esempi di diagrammi di flusso, liste di riscontro, modelli presi da una base di SGQ elaborato per l'Ordine degli Ingegneri. Nonostante ciò, gli esempi presentati costituiscono un riferimento utile anche per Ordini Professionali afferenti ad altra natura tecnica.

### 6.1 Esempio di tabella con analisi fattori interni ed esterni e parti interessate

#### ANALISI DEL CONTESTO, DELLE PARTI INTERESSATE E DELLE ASPETTATIVE

Fattori RILEVANTI		Parti Interessate	Aspettative	
	Esterni	Interni		
<u>Variable Politica, normativa, legislativa</u>	Vigilanza Ministero della Giustizia e altri Ministeri		Ministero della Giustizia (organo di vigilanza); Ministeri di tempo in tempo interessati e coinvolti ratione materiae	Rispetto disposizioni cogenti di governo delle attività di competenza
	Mutamento politiche governative in materia di Ordini		Organi Legislativi e Commissioni; Consiglio Nazionale Ordine Enti; associazioni, istituzioni coinvolti nella gestione e disamina di temi attinenti alla professione; Cassa Previdenziale; Autorità di controllo e garanti	
		Incertezza sulla possibilità di procedere alle elezioni del Consiglio dell'Ordine	Iscritti	Regolarità nelle attività di elezione
<u>Variable Tecnologica &amp; infrastrutturale</u>	Innovazione tecnologica per il supporto delle attività (piattaforme on line, software gestionali, ecc..)		Risorse umane che svolgono attività per l'Ordine; Iscritti	Disporre di attrezzature e infrastrutture che agevolino le attività di interesse e competenza; Garanzia sulla gestione di dati ed informazioni; Salubrità e sicurezza di sedi e strutture
	Disponibilità di sale e strutture			
		Adeguatezza sede dell'Ordine		
<u>Variable</u>	Presenza di professionalità sul territorio per		Risorse umane che svolgono attività per l'Ordine;	Proporzionalità e adeguatezza delle risorse presenti per adempiere

	collaborazioni		Iscritti	alle attività dell'Ordine
		Entità delle risorse umane disponibili		
<b>Variabile Economica</b>	Costi di risorse e servizi necessari per l'esecuzione delle attività		Fornitori di beni e servizi; Iscritti	Regolarità nella liquidazione delle prestazioni; Uso efficiente delle risorse economiche
		Numero di iscritti e regolarità del versamento delle quote	Ordine Professionale	Il versamento delle quote con regolarità da parte di tutti gli iscritti
<b>Variabile Sociale, culturale</b>	Opportunità di collaborazioni con soggetti promotori di attività di formazione		Università; istituti scolastici; enti di ricerca; provider di formazione	Instaurare collaborazioni con reciproci vantaggi
		Coinvolgimento di iscritti in attività dell'Ordine	Iscritti interessati a fornire contributi sociali e culturali	Considerazione e sviluppo delle proposte e valorizzazione dell'impegno
<b>Variabile Etica</b>	Valori del contesto territoriale locale		Comunità locali; iscritti; professionisti appartenenti ad altri ordini	Rispetto da parte degli iscritti dell'etica professionale
		Deontologia professionale		

## 6.2 Modulo di verbale di Consiglio e modello per il monitoraggio e la sorveglianza delle deliberazioni assunte.

### Consiglio dell'Ordine di \_\_\_\_\_

(Quadriennio 22\_\_/20\_\_)

Verbale del .././.... - n. ..

Inizio lavori: ore \_\_: \_\_

Il giorno \_\_ del mese di \_\_\_\_ dell'anno \_\_ presso la Sede dell'Ordine \_\_\_\_ della Provincia di \_\_ in \_\_ (  ed in connessione da remoto), si è riunito il Consiglio dell'Ordine per discutere e deliberare il seguente Ordine del Giorno:

Punto O.d.G	Descrizione	Allegati	Relatore
1			
2			
3			
4			
5	Monitoraggio stato attuazione delibere in scadenza	Modello per il monitoraggio e la sorveglianza delle deliberazioni assunte	
6	Monitoraggio adempimenti legislativi in scadenza	Tab. procedimenti a istanza di parte; Tab. procedimenti a non istanza di parte; Doc. Obiettivi strategici del P.T.P.C.	Segretario
7	Iscrizioni, cancellazioni e trasferimenti	Domande di variazione iscrizioni	
8	Varie ed eventuali		

Presenti in Sede:

---



---

Presenti in collegamento da remoto:

---



---

Totale (\_\_ / \_\_ Consiglieri)

La riunione ha inizio alle ore \_\_:\_\_ presiede il Presidente dell'Ordine \_\_\_\_ mentre il verbalizzante è il Consigliere segretario \_\_\_\_\_.

**Punto 1 dell'o.d.g.:**  delibera  consultazione

DESCRIZIONE PUNTO O.D.G. \_\_\_\_\_

RELATORE \_\_\_\_\_

ESITO CONSULTAZIONE:

esito votazione in caso di delibera: \_\_/\_\_ voti

descrizione sintetica e motivazione della decisione presa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

soggetto responsabile/ referente dell'attuazione: \_\_\_\_\_

tempi previsti per l'esecuzione:

\_\_\_\_\_

**Punto 2 dell'o.d.g.:**  delibera  consultazione

DESCRIZIONE PUNTO O.D.G. \_\_\_\_\_

RELATORE \_\_\_\_\_

ESITO CONSULTAZIONE:

esito votazione in caso di delibera: \_\_/\_\_ voti

descrizione sintetica e motivazione della decisione presa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

soggetto responsabile/ referente dell'attuazione: \_\_\_\_\_

tempi previsti per l'esecuzione:

\_\_\_\_\_

Esauriti tutti i punti in discussione e riesaminati gli esiti, alle ore \_\_:\_\_ si chiude il presente verbale.

Firma Consiglieri:

Il Consigliere Segretario

Il Presidente dell'Ordine

## Modello per il monitoraggio e la sorveglianza delle deliberazioni assunte.

Monitoraggio stato d'attuazione delle deliberazioni del Consiglio					
Data verbale, n. delibera	Descrizione	Referente	Termine previsto	Esito	Note
Verbale n. _ del _/_/_ Punto O.d.G n. _	[descrizione oggetto del punto dell'O.d.G.]	[nome Consigliere referente individuato nel verbale]	[termine previsto individuato nel verbale]	[descrizione dell'esito dello stato d'attuazione]	[ulteriori annotazioni, es. proroghe, soggetti coinvolti ecc..]

### 6.3 Modulo di richiesta iscrizione Elenco di professionisti ai fini del rilascio di nominativi a soggetti terzi

#### DOMANDA PER L'ISCRIZIONE ALL'ELENCO DEI COLLAUDATORI

DELL'ORDINE DEGLI INGEGNERI DELLA PROVINCIA DI \_\_\_\_\_

AL CONSIGLIO DELL'ORDINE DEGLI INGEGNERI

DELLA PROVINCIA DI \_\_\_\_\_

Il sottoscritto \_\_\_\_\_ nato a \_\_\_\_\_  
il \_\_/\_\_/\_\_\_\_ residente in \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) CAP \_\_\_\_\_  
Via \_\_\_\_\_ n. \_\_\_\_\_ tel. \_\_\_\_\_ e-  
mail \_\_\_\_\_ studio in \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) CAP \_\_\_\_\_  
Via \_\_\_\_\_ n. \_\_\_\_\_ tel. \_\_\_\_\_ e-  
mail \_\_\_\_\_

con la presente chiede di essere iscritto all'Elenco dei Collaudatori presso l'Ordine ai sensi dell'art. 7 della Legge 1086/1971 recante "Norme per la disciplina delle opere di conglomerato cementizio armato, normale e precompresso ed a struttura metallica" e dell'Art.67 comma 4 del D.P.R. n.380 del 06/06/2001 "Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia".

A tal fine dichiara quanto segue:

1) di essere iscritto all'Ordine degli Ingegneri di \_\_\_\_\_ dal \_\_\_\_\_

al n. \_\_\_\_\_ nella sezione degli Ingegneri A (laurea magistrale-specialistica-vecchio ordinamento);

2) attività professionale svolta:

- a) libero professionista
- b) dipendente da ente pubblico
- c) dipendente da azienda privata

Data, \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Il Richiedente \_\_\_\_\_

## 6.4 Esempio check-list progettazione formazione

**Data erogazione prevista**                      **Linee Guida per la certificazione UNI EN ISO 9001:15 degli Ordini degli Ingegneri e degli altri Ordini professionali tecnici**

**Delegato formazione**

Nome

**Resp. scientifico**

Nome

**Oggetto evento**

Oggetto

**Redatto da**

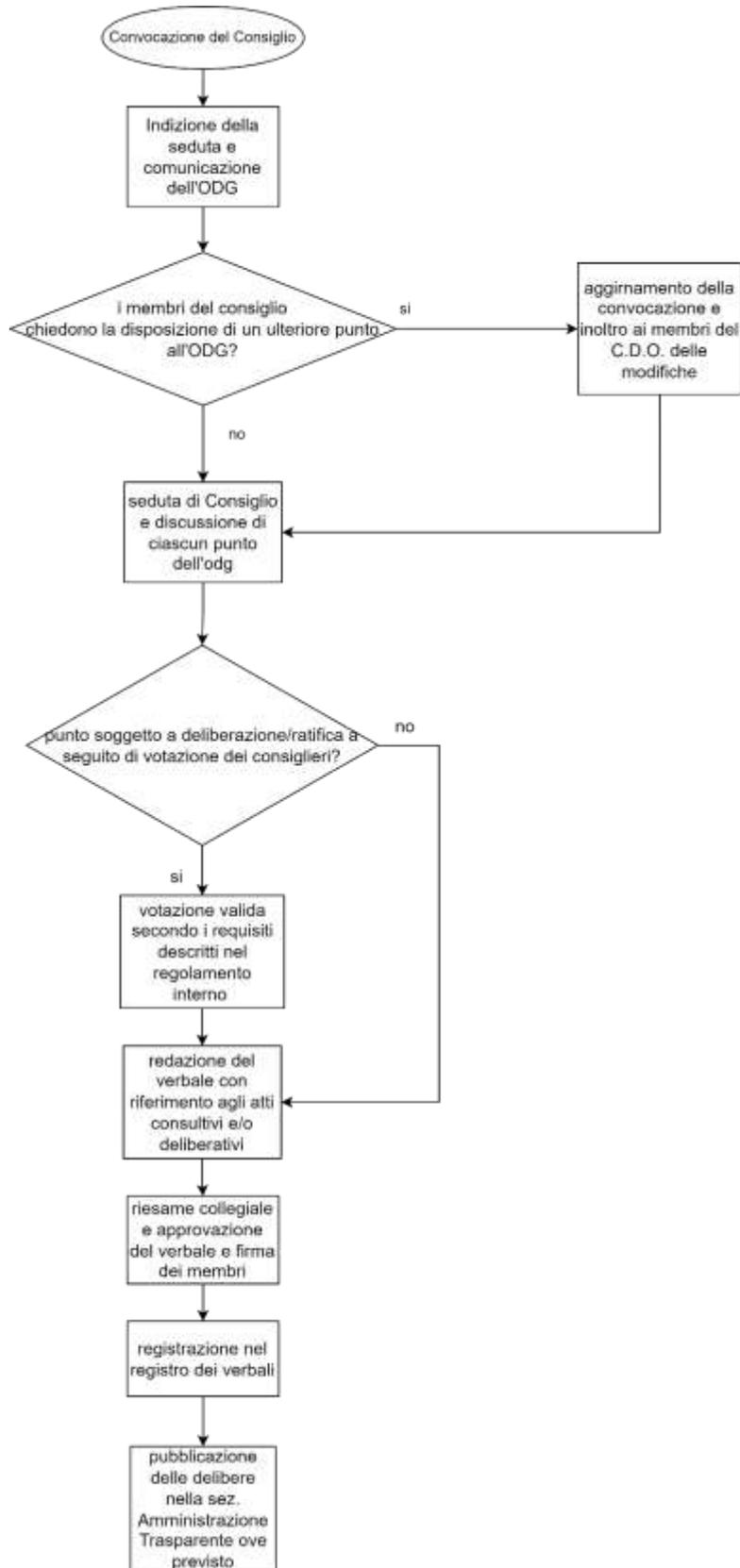
Nome

Requisiti Soggetto formatore e oggetto della formazione	SI / NO / NA	Annotazioni
il cv del docente/ le referenze dell'organizzazione dimostrano competenze pertinenti all'oggetto dell'evento?		
il soggetto formatore ha inviato i contenuti didattici?		
eventuali inserzioni pubblicitarie rispettano i criteri individuati nel regolamento interno?		
eventuali inserzioni pubblicitarie rispettano le conformità cogenti interne ed esterne?		
il materiale didattico e' coerente e sufficientemente chiaro?		
i contenuti sono in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi di competenza fissati?		
<b>Requisiti Sede</b>		
la sede è idonea al numero dei partecipanti?		
la sede è conforme ai requisiti di legge in merito alla sicurezza?		
la sede è idonea alla predisposizione di eventuale attrezzatura necessaria?		

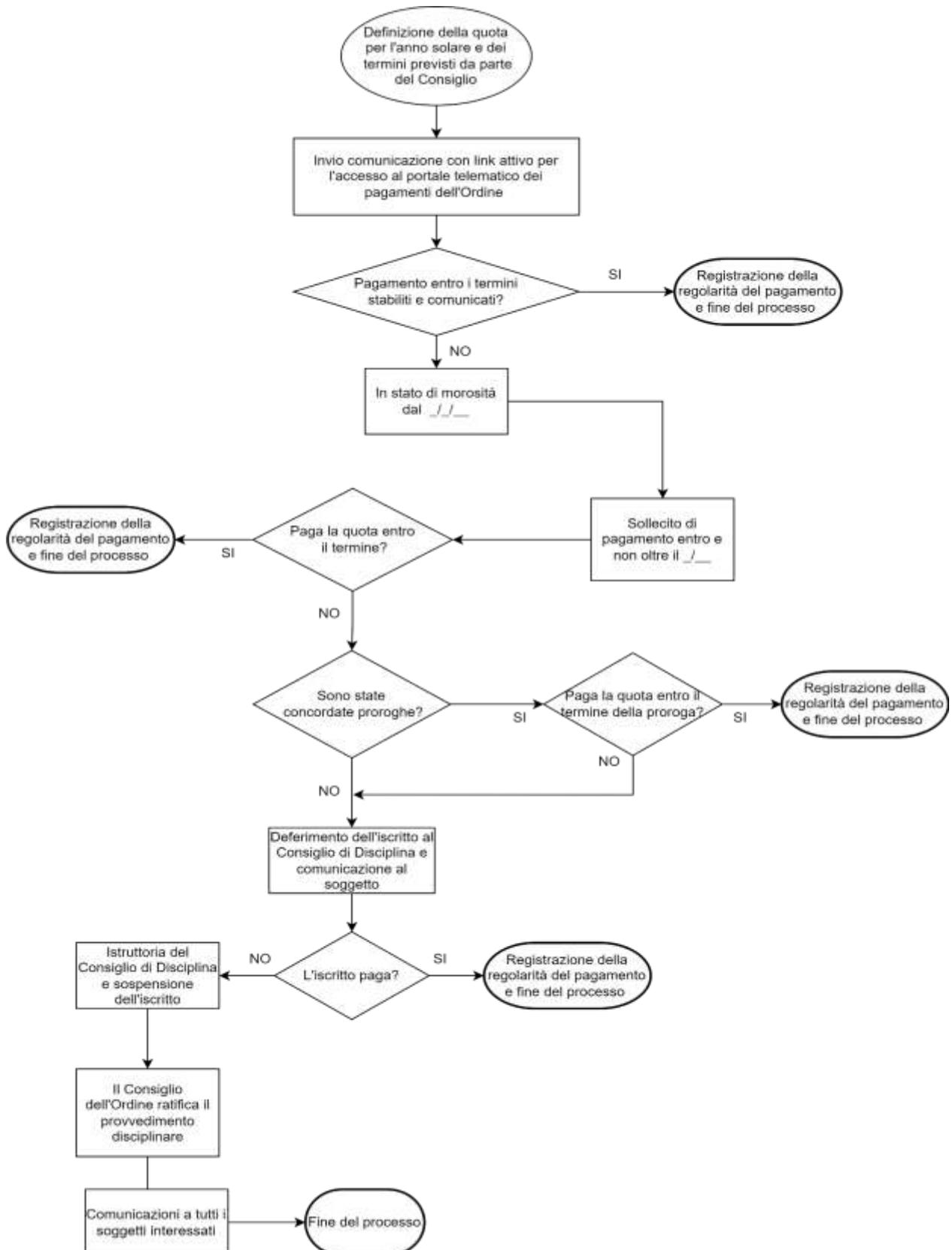
**Riepilogo dello stato**

Riesaminato in data
Verificato in data
Validato in data

## 6.5 Esempio diagramma di flusso della gestione delle sedute di consiglio

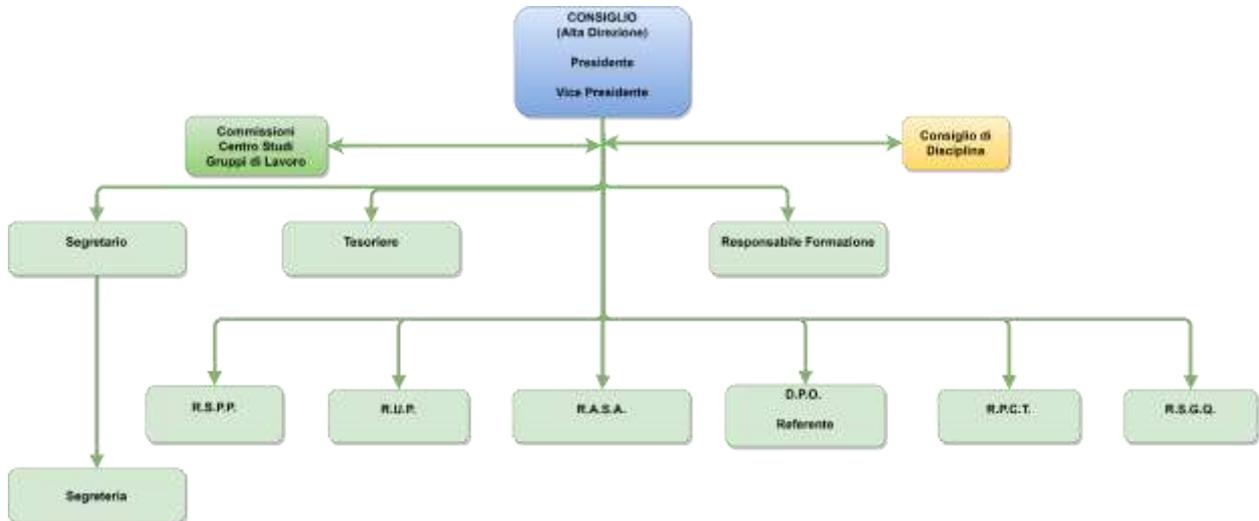


## 6.6 Esempio diagramma di flusso del processo di pagamento quote



## 6.7 Esempio organigramma

### Struttura Politica ed Amministrativa quadriennio 20\_\_-202\_\_



R.S.P.P.: responsabile del servizio di prevenzione e protezione;

R.U.P.: responsabile unico del procedimento;

R.A.S.A.: responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante;

D.P.O.: responsabile della protezione dei dati;

R.P.C.T.: responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;

R.S.G.Q.: responsabile del sistema di gestione della qualità.

## 6.8 Esempio tabella di criteri di valutazione dei rischi

METODO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI	
<b>CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI (Minacce): Per ogni evento di minaccia, legato agli obiettivi del SGQ si è provveduto ad effettuare una valutazione del rischio considerando: la probabilità di accadimento e l'impatto dell'evento .</b>	

1) Magnitudine (M) del danno del possibile evento		
MAGNITUDO (M)	VALORE	DEFINIZIONE
LIEVE	1	La qualità del servizio offerto non è pregiudicata dall'evento e/o la perdita di immagine dell'Ordine è nulla
MODESTA	2	La qualità del servizio offerto non è pregiudicata dall'evento e/o la perdita di immagine dell'Ordine è bassa
RILEVANTE	3	La qualità del servizio offerto è pregiudicata dall'evento e/o la perdita di immagine dell'Ordine è media
GRAVE	4	La qualità del servizio offerto è pregiudicata irreparabilmente dall'evento e/o la perdita di immagine dell'Ordine è elevata

2) PROBABILITA' (P) di accadimento dell'evento in oggetto		
PROBABILITA' (P)	VALORE	DEFINIZIONE
IMPROBABILE	1	L'evento non è mai accaduto negli ultimi 5 anni e non è ipotizzabile un suo manifestarsi
POCO PROBABILE	2	L'evento è accaduto negli ultimi 2 anni o è ipotizzabile un suo manifestarsi nel prossimo anno
PROBABILE	3	L'evento è accaduto nell'ultimo anno o è ipotizzabile un suo manifestarsi nei prossimi 6 mesi
MOLTO PROBABILE	4	L'evento si è già verificato e potrebbe accadere nuovamente nell'arco di tre mesi

<p>Nella valutazione delle minacce viene utilizzata la matrice (Tab.1a) per calcolarne l'entità della minaccia strutturata in 16 punti secondo la formula : <math>Rmi = P * M</math> , dove:                      Rmi= Rischio Inteso come minaccia                      P= Probabilità                      M= Magnitudo                      Di seguito si riporta lo schema di valutazione e la legenda per l'interpretazione dei risultati (Tab. 2a).</p>	<b>Rmi=P*M</b>	<b>M</b>			
	<b>P</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	1	2	3	4
	<b>2</b>	2	4	6	8
	<b>3</b>	3	6	9	12
<b>4</b>	4	8	12	16	

Tab. 1a

Rischio Basso	Rischio trascurabile. Non sono necessari interventi immediati
Rischio Medio Basso	Rischio trascurabile. Non sono necessari interventi immediati ma è opportuno rivalutarlo nel breve periodo (entro 6 mesi)
Rischio Medio Alto	Rischio accettabile. Sono necessari interventi nel breve periodo (entro 6 mesi) per evitare l'aggravarsi della situazione
Rischio Alto	Rischio non accettabile. sono necessari interventi immediati (entro 1 mese)

Tab. 2a

**CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI (Opportunità):** Per ogni potenziale opportunità legata agli obiettivi del SGQ, si è provveduto ad effettuare una valutazione del rischio considerando: l'entità e probabilità del raggiungimento dei benefici attesi, l'entità di impegno di risorse necessarie.

**1) Magnitudine (M) delle risorse necessarie**

MAGNITUDO (M)	VALORE	DEFINIZIONE
LIEVE	1	Perseguire l'opportunità comporta un consistente impegno di risorse umane ed economiche
MODESTA	2	Perseguire l'opportunità comporta un limitato impegno di risorse umane ed economiche
RILEVANTE	3	Perseguire l'opportunità comporta un impegno di risorse umane limitato e nessun impegno economico
ALTA	4	Perseguire l'opportunità non comporta un impegno di risorse

**2) PROBABILITA' (P) di accadimento e benefici attesi**

PROBABILITA' (P)	VALORE	DEFINIZIONE
IMPROBABILE	1	La probabilità di successo non è elevata e i benefici attesi non sono rilevanti
POCO PROBABILE	2	La probabilità di successo è elevata ma i benefici attesi non sono rilevanti
PROBABILE	3	La probabilità di successo non è elevata ma i benefici attesi sono rilevanti
MOLTO PROBABILE	4	La probabilità di successo è elevata e i benefici attesi sono rilevanti

<p>Nella valutazione delle opportunità viene utilizzata la matrice (Tab.1b) per calcolarne l'entità dell'opportunità strutturata in 16 punti secondo la formula : <math>Rop = P * M</math>, dove:                      Rop= Rischio inteso come opportunità                      P= Probabilità                      M= Magnitudo                      Di seguito si riporta lo schema di valutazione e la legenda per l'interpretazione dei risultati (Tab. 2b).</p>	Rop=P*M		M			
	P		1	2	3	4
	1		1	2	3	4
	2		2	4	6	8
	3		3	6	9	12
4		4	8	12	16	

Tab. 1b

	Insufficiente	L'iniziativa non risulta di interesse.
	Sufficiente	L'iniziativa potrebbe rappresentare un vantaggio ma va valutata nel contesto generale
	Buono	L'iniziativa rappresenta una buona opportunità da seguire compatibilmente con la disponibilità di risorse umane impiegate
	Ottimo	L'iniziativa rappresenta una ottima opportunità che conviene seguire

Tab. 2b

## 6.9 Esempio di modello per la richiesta di aspettative degli iscritti sui servizi erogati

### Questionario per gli iscritti all'Ordine degli Ingegneri di \_\_\_\_ Soddisfazione dei servizi & proposte di miglioramento

L'Ordine degli Ingegneri della Provincia di \_\_\_\_ si è dotato di un sistema di gestione della qualità a norma UNI EN ISO 9001:15 al fine di garantire un servizio adeguato alle aspettative degli iscritti prendendo in considerazione proposte di miglioramento degli stessi.

Pertanto, con lo scopo di valutare annualmente sia il grado di miglioramento che la soddisfazione degli iscritti l'Ordine si rivolge agli iscritti al fine di ottenere informazioni utili per perseguire gli scopi prefissati.

#### TEMI SOTTOPOSTI ALLA SUA VALUTAZIONE

LEGENDA: 4 - Molto soddisfatto 3 - Soddisfatto 2 - Insoddisfatto 1 - Molto insoddisfatto

4 3 2 1

1	Orari di apertura della sede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Livello di professionalità e organizzazione percepito nella erogazione dei servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Efficacia della <u>comunicazione verso gli iscritti</u> (chiarezza, pertinenza, completezza nelle comunicazioni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Efficacia nella <u>risposta alle istanze degli iscritti</u> (tempi, completezza, chiarezza nelle comunicazioni) o nella risposta ai quesiti/istanze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Contenuti delle informazioni / comunicazioni fornite sul sito web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Semplicità di navigazione e rintracciabilità degli argomenti sul sito web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Scelta degli argomenti trattati in convegni, seminari, ecc.. organizzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Adeguatezza quantità/frequenza dell'aggiornamento professionale proposto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Adeguatezza dei docenti/materiali didattici impiegati nella formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Adeguatezza della quota annuale di iscrizione rispetto ai servizi offerti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<b>SE</b> hai usufruito dei servizi di: <u>iscrizione, cancellazione e trasferimento</u> come valuti il servizio offerto (tempi impiegati, adeguatezza del servizio)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<b>SE</b> hai usufruito del servizio della <u>commissione pareri</u> come valuti il servizio offerto (tempi impiegati, adeguatezza del servizio, disponibilità per chiarimenti)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<b>SE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sei iscritto all'elenco dei collaudatori;</li> <li>• hai partecipato a bandi o manifestazioni di interesse promosse dall'Ordine riguardanti richieste, da parte di soggetti terzi, di nominativi di professionisti interessati a incarichi o ruoli</li> </ul> come valuti il servizio offerto (tempi, adeguatezza, pari opportunità)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aiutateci a migliorare il servizio!** Nonostante il nostro impegno non è detto che siamo riusciti a comprendere pienamente le Vostre esigenze. Cosa suggerite per migliorare i servizi?

**Aiutateci a capire cosa non avete gradito!** Per favore per ogni risposta in cui Vi siete dichiarati "Insoddisfatto" (2), "Molto insoddisfatto" (1) è di grande aiuto una descrizione del motivo di insoddisfazione.

**Vi chiediamo un aiuto in più sulla formazione!** Per la formazione continua professionale, quali argomenti formativi ritiene di maggiore utilità?

**Autori:**

- Andrea Sconocchia - presidente Ordine Ingegneri della provincia di Terni
- Stefania Folino – Tirocinante Istituto Tecnico Superiore ITS Umbria Accademy – percorso di Circular Economy c/o Upgrading s.r.l.

**Revisori:**

- Claudia Gistri – Certiquality s.r.l.
- Stefano Balsotti – Certiquality s.r.l.
- Marco Benucci - Upgrading s.r.l.

**Ringraziamenti:**

Si ringrazia il CNI e gli Ordini Provinciali che hanno contribuito offrendo la loro disponibilità al confronto e alla condivisione delle informazioni ed esperienza.