

## Qualità del sistema organizzativo

MARIO DI BENEDETTO (a cura di)

Nell'ambito delle strategie di organizzazione, il tema della qualità è protagonista di una delle maggiori organizzative del ventesimo secolo, anche se affonda le sue radici nel diciottesimo secolo, con la Rivoluzione Industriale. La lenta evoluzione del concetto di organizzazione, prodotto di una lunga elaborazione culturale, consente di comprendere i presupposti che hanno portato alle attuali normative tecniche sui Sistemi di Gestione per la Qualità. Il merito di questo sforzo normativo è stato quello di aver codificato e uniformato a livello internazionale quei modelli organizzativi che si erano rivelati vincenti in molti settori. Occorrerà attendere il 1987<sup>1</sup> affinché le prime norme tecniche sui sistemi qualità vengano approvate dall'International Organization for Standardization.<sup>2</sup>Tali norme, che nella loro prima edizione erano conosciute come ISO 29000, offrivano alle organizzazioni uno strumento riconosciuto per aumentare l'efficienza del proprio sistema organizzativo.

È bene precisare che ogni azienda dispone di un modello di gestione, quindi un sistema operativo non formalizzato più o meno efficiente esiste a prescindere dalle norme tecniche di riferimento; l'obiettivo di tali norme non era quello di fornire soluzioni preconfezionate e nemmeno imporre rivoluzioni nel modo di condurre un'attività, bensì di offrire un'occasione per analizzare alcuni aspetti della propria organizzazione ritenuti fondamentali per una gestione più efficiente. In questa direzione si è mossa l'ISO, aggiornando una prima volta nel 1994 le norme sui sistemi qualità (diventate ISO 9000), fino alla recente versione 9000:2000.

L'oggetto delle norme è ora il Sistema di Gestione per la Qualità, significativamente modificato rispetto alla precedente edizione del 1994, che articolava maggiormente i requisiti di riferimento (erano 20 contro gli attuali 8); soprattutto profondamente diverso rispetto all'edizione del 1987, che mirava alla prevenzione delle non conformità potenziali e all'aspetto di Assicurazione Qualità.<sup>3</sup>

Nonostante il successo di applicazione in molti settori, grandi difficoltà sta affrontando il mondo dell'edilizia per accettare, recepire e applicare tali modelli. In particolare la progettazione architettonica stenta ad essere equiparata, nei criteri di gestione, alle altre attività di produzione di beni e servizi; è consueta l'idea che le variabili all'interno dell'iter progettuale siano tante e tali da essere difficilmente controllabili attraverso

---

<sup>1</sup> Nel 1979, su proposta del BSI (British Standards Institute) veniva creato un nuovo comitato tecnico ISO, volto alla predisposizione di norme internazionali sulla qualità. Si trattava del Comitato Tecnico ISO /TC 176 Quality Assurance, con segretariato presso l'ente canadese CCSA). Le norme ISO 9000, completate nel 1986 e pubblicate l'anno successivo, sono state poi recepite a livello europeo dall'European Committee for Standardization (EN) e nazionale dall'Ente Nazionale di Unificazione (UNI), diventando così UNI EN ISO 9000/9001/9004.

<sup>2</sup> L'ISO nasce ufficialmente nel 1947, raccogliendo l'eredità di altre organizzazioni internazionali nate precedentemente e che si occupavano prevalentemente di settori specifici C si fa riferimento in particolare all' International Electrotechnical Commission – IEC - nata nel 1906).

<sup>3</sup> In estrema sintesi si può dire che la qualità ha subito una graduale ma significativa evoluzione, passando da un approccio maggiormente sbilanciato sull' attività di ispezione e controllo finale sul prodotto ad un approccio integrato alla gestione, in cui il coinvolgimento di tutto il personale, la pianificazione e documentazione delle attività, l'implementazione e controllo dei processi, l'atteggiamento volto al miglioramento continuo diventano i cardini di un nuovo modello gestionale.

schemi processuali definiti e tale opinione diffusa comporta sfiducia verso le norme della famiglia UNI EN ISO 9000. In realtà, in uno scenario dominato dalla complessità, la progettazione si connota sempre più come attività interdisciplinare, richiedendo obbligatoriamente una forte capacità di organizzazione e dominio del progetto nel suo divenire. Analizzando sinteticamente il modus operandi dei piccoli studi di progettazione in Italia (che sono la maggior parte), emergono criticità di sistema piuttosto comuni:

1. la fase iniziale di briefing dovrebbe avere un'importanza preponderante, in realtà la tendenza a giudicarla una perdita di tempo, si traduce in una definizione degli obiettivi ancora problematica;
2. la dimensione medio-piccola della maggior parte degli studi di progettazione si traduce spesso in uno smembramento del progetto, che viene affidato a diversi partner e redatto in modo pressoché autonomo, senza una reale integrazione tra progettazione architettonica, strutturale e impiantistica. In tale contesto, l'efficiente coordinamento del team potrebbe essere compromesso, portando a grossolani errori di congruenza tra gli elaborati progettuali;
3. in particolare nei piccoli studi di progettazione viene trascurata l'implementazione e il controllo dei processi, affidando il successo all'autonomia e all'iniziativa dei collaboratori, fattori certamente importanti, ma spesso non sufficienti per garantire uniformità ed efficacia dei risultati;
4. è frequente la scarsa attenzione per la formazione e l'aggiornamento continuo dei progettisti. Lo studio tende a mantenere statico il proprio know-how, senza avviare processi sistematici di aggiornamento.

È evidente, quindi, che una gestione innovativa del processo di progettazione può avvalersi delle esperienze maturate in seno alle teorie della scienza delle organizzazioni, codificate a livello normativo dall'ISO attraverso le norme della serie 9000.<sup>4</sup> L'aspetto fondamentale da sottolineare è che la normativa tecnica può essere un valido riferimento, tuttavia un approccio troppo formale comporta il rischio di focalizzare unicamente gli aspetti burocratici; la qualità, invece, è prima di tutto un atteggiamento mentale, rappresenta la capacità di innovare continuamente la propria attività, di organizzare convenientemente la propria struttura, di comporre squadre di lavoro fortemente motivate e autoresponsabili in uno scenario di formazione continua. In altre parole si tratta di acquisire la cultura della qualità. Uno degli ambiti applicativi attualmente più fecondi per la ricerca sui temi della qualità è senza dubbio rappresentato dalle Opere Pubbliche. L'introduzione della Legge 109/ 94 (sue modifiche e integrazioni) ha avuto un impatto notevole nel settore degli appalti pubblici modificando sostanzialmente e profondamente la conduzione del procedimento amministrativo.<sup>5</sup> Nel testo di Legge si avverte la volontà di raggiungere l'obiettivo della

---

<sup>4</sup> Una delle novità più interessanti, che ha ricadute impattanti sull'attività di progettazione architettonica, è il cosiddetto approccio per processi. Spesso i maggiori problemi non risiedono nelle prestazioni di un singolo compito o attività ma nel processo, vale a dire nel modo in cui le suddette unità di lavoro si associano a formare quello che viene chiamato l'output del processo stesso (le maggiori criticità si riferiscono spesso a inefficaci modalità di gestione del flusso di informazioni e di coordinamento all'interno di uno stesso processo piuttosto che sul risultato della singola attività).

<sup>5</sup> Le novità introdotte dalla Legge sono molte e complesse e questo ha comportato (e comporta ancora) un periodo di assimilazione dei principi che caratterizzano l'iter del processo edilizio, soprattutto tenendo conto del fatto che il settore degli appalti era basato su un impianto normativo piuttosto datato. Alcuni tasselli fondamentali per la qualità del progetto, come il Documento preliminare alla progettazione e l'attività di controllo del progetto, fanno emergere alcune criticità legate ad una committenza pubblica ancora poco attenta e preparata su questi temi.

qualità finale dell'opera costruita ed è la prima volta che una norma cogente introduce il concetto di qualità, intesa come la capacità dell'intervento di soddisfare gli obiettivi che hanno messo in moto l'intervento, improntando il processo edilizio a criteri di efficacia ed efficienza. Tale assunto fa sì che l'opera pubblica possa essere considerata un mosaico in cui i tasselli della qualità sono rappresentati da tutte le fasi procedurali che deve percorrere l'opera: dalla programmazione alla progettazione, alla verifica e validazione, all'affidamento, all'esecuzione, al collaudo, fino alla manutenzione e gestione dell'opera compiuta. Ogni fase viene descritta in relazione ai contenuti della documentazione da produrre, ai ruoli, alle responsabilità e alle interrelazioni dei soggetti coinvolti.<sup>6</sup>

In un quadro normativo in cui la successione delle fasi avviene a cascata, ogni documento che precede rappresenta l'input per la fase successiva e risulta fondamentale per la qualità del documento che verrà prodotto. Per poter raggiungere il livello prestabilito di qualità occorre, quindi, essere in grado di gestire la complessità del processo nelle fasi di programmazione, progettazione ed esecuzione in modo cosciente, efficace, adeguato, tanto da poterne prevedere i risultati in termini di qualità. I cardini della qualità, stabiliti dalla Legge, possono essere riassunti come segue:

- la programmazione rappresenta un momento fondamentale del processo edilizio poiché è improbabile (o comunque molto più difficile) che un progetto possa soddisfare completamente le esigenze e i requisiti se questi non sono chiaramente espressi dalla committenza;
- sotto la spinta delle direttive comunitarie, le procedure di tipo concorsuale (concorso di progettazione e appalto di servizi) offrono maggiori garanzie non solo di trasparenza e di libero accesso al mercato delle costruzioni, ma anche come strumenti in grado di sfruttare la libera concorrenza ai fini dell'ottenimento di un prodotto-progetto o soggetto progettista più affidabile;
- la Legge definisce il contenuto minimo degli elaborati progettuali perché possano considerarsi sufficientemente sviluppati;
- una delle novità della Legge riguarda la verifica dei progetti prima dell'affidamento dei lavori. I controlli stabiliti rappresentano uno strumento per ridurre il rischio di errori progettuali che possano compromettere il rispetto di tempi, costi e qualità programmati;
- la legge ha previsto un sistema di coperture assicurative in grado di gestire il rischio residuo esistente a fronte dei sistemi di controllo previsti.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Nel solco della tradizione giuridica italiana, la Legge Merloni si fonda su una formalizzazione molto dettagliata del "cosa si deve fare e come farlo". Scorrendo il testo legislativo si ha quasi la sensazione che la qualità possa essere raggiunta come conseguenza spontanea del processo. In realtà la qualità deve essere voluta, ricercata, prodotta e controllata. In altri termini, la qualità è un atteggiamento mentale degli operatori del processo.

<sup>7</sup> Le compagnie di assicurazione potrebbero svolgere un ruolo importante di stimolo verso i progettisti, incentivando e valorizzando comportamenti responsabili ed efficienti, ad esempio agganciando i massimali di assicurazione della polizza del progettista all'adozione o meno di sistemi di gestione per la qualità del prodotto o della organizzazione.

## **Bibliografia**

- Baldi, C., I sistemi qualità per il settore edile, Maggioli editore, Rimini, 2002.
- Biolcati Rinaldi, M., La qualità nella progettazione di opere pubbliche, Flaccovio editore, Palermo, 2000.
- Capolla, M., La validazione di progetti di Opere Pubbliche, Maggioli editore, Rimini, 2002.
- Ciribini, A., La gestione della qualità nel settore edilizio, Città Studi, Milano, 1995.
- D'Aprile, R., Guida al sistema di qualità nella progettazione, DEI tipografia del genio civile, Roma, 2000.
- Del Nord, R, Arbizzani E., Modelli di processo edilizio: l'esperienza della Francia e degli Stati Uniti, Alinea, Firenze, 1986.
- Esposito, M.A., Progettare la qualità per l'Università. Istruzioni per l'uso nel mondo ISO 9000, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Gallone, E.F., Progettare in qualità: la gestione dello studio professionale e del processo di progettazione secondo le norme UNI EN ISO 9000, Carocci editore, Roma, 1998.
- Mattana, G, Qualità, Affidabilità, Certificazione. Strategie, tecniche e opportunità per il miglioramento dei prodotti) dei servizi, delle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Mecca, S., Masera, M., Il rischio nel progetto di costruzioni, ETS, Pisa, 2002.
- Mecca, S., Comprendere il cantiere. Verso nuovi paradigmi per l'organizzazione del cantiere edile, ETS, Pisa, 2002.
- Mirandola, R, Tuccoli, M., Vaglini, S., De Risi, P., Sistemi qualità, ETS editrice, Pi, 1989.
- Morabito, G, Nesi, A. (a cura di), Valutare l'affidabilità in edilizia. Sistemi e casi di studio, Gangemi Editore, Roma, 2000.
- Paganin, G, Mari, M., Validazione di progetto e certificazione di sistema, il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- Sinopoli, N., La tecnologia invisibile. Il processo di produzione dell'architettura e le sue regie, Franco Angeli, Milano, 1997.
- Torricelli, M.C., Normazione qualità processo edilizio, Alinea, Firenze, 1990.
- Torricelli, M.C., Mecca S., Qualità e gestione del progetto nella costruitone, Alinea Editrice, Firenze, 1996.

### *Articoli di periodici specializzati*

- Capolla, M., Validazione dei progetti: è l'anno zero, in Ponte, n. 4, 2002, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Comani, C., Progettare in regime di qualità: prospettive italiane ed esperienze straniere, Relazione introduttiva convegno SAIE 1994, in INARCOS, n. 560, 1995.
- D'Aprile, R, Il programma Vision 2000, in Ponte, n. 11,2001, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Gastaldo, G, La qualità nel processo di progettai!one, in De Qualitate, Dicembre, 1996.
- Tecnologia dell'architettura 211 Gruppo Zurigo (a cura di), Assicuraifoni e Legge Merloni: a che punto siamo?, in Ponte, n. 3,2002, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Marsocci, L., I sistemi di qualità nella progettazione di opere pubbliche, in Ponte, n. 5, 1999, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Marsocci, L., Organismi di progettazione e qualità, in Ponte, n. 9, 1999, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Paganin, G., Ma l'esperto di validazione chi è?, in Ponte, n. 3, 2002, DEI tipografia del genio civile, Roma.
- Russo, E, Nel Documento preliminare la PA opera le prima scelte, in Edilizia e territorio, n. 22, 2000, il Sole 24 ore editore.

### *Normativa tecnica*

- UNI EN ISO 9000, Sistemi di gestione per la qualità. Terminologia, dicembre 2000 (in questa norma sono confluiti i termini e le definizioni esistenti nella norma ex UNI EN ISO 8402).
- UNI EN ISO 9001, Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti~ dicembre 2000.

UNI EN ISO 9004, Sistemi di gestione per la qualità. Linee guida per il miglioramento delle prestazioni, dicembre 2000.

UNI 10721, Servizio di controllo tecnico per nuove costruzioni. Criteri per l'affidamento dell'incarico e sviluppo del servizio} maggio 1998.

UNI 10722-1 ,Qualificazione e controllo del progetto edilizio di nuove costruzioni. Criteri generali e terminologia, marzo 1998.

UNI 10722-2, Qualificazione e controllo del progetto edilizio di nuove costruzioni. Definizione del programma d'intervento, marzo 1998.

UNI 10722-3, Qualificazione e controllo del progetto edilizio di nuove costruzioni. Pianificazione del progetto e pianificazione ed esecuzione dei controlli del progetto di un intervento edilizio, ottobre 1999.

UNI 10723, Classificazione e definizione delle fasi processuali degli interventi edilizi di nuova costruzione, marzo 1998.

UNI 10838, Terminologia riferita all'utenza) alle prestazioni~ al processo edilizio e alla qualità edilizia) ottobre 1999. (sostituisce UNI 7867/1-2-3-4).

UNI 10914-1 ,Qualificazione e controllo del progetto edilizio di interventi di nuova costruzione e di interventi sul costruito. Terminologia, gennaio 2001.

UNI 10914-2, Qualificazione e controllo del progetto edilizio di interventi di nuova costruzione e di interventi sul costruito. Programmazione degli interventi, gennaio 2001.

UNI CEI EN 45020, Normazione e attività connesse. Vocabolario generale, dicembre 1998.