



**LUNEDÌ 7 MAGGIO 2018 - GENOVA**  
**VENERDÌ 18 MAGGIO 2018 - CHIAVARI**

# **Certificazione dei Sistemi di Gestione della Qualità : l'approccio verso la Qualità di uno Studio Professionale**



1. Edilizia, Controllo e Qualificazione
2. Qualità Totale e Sistemi di Gestione
3. L'attività dell'architetto
4. L'analisi dei processi
5. La Qualità nell'edilizia
6. L'iter della Certificazione
  - 6.1 Chi può certificarsi
  - 6.2 Quale attività certificare
  - 6.3 Quale campo di applicazione
  - 6.4 Vantaggi acquisiti
  - 6.5 Costi connessi
7. La Qualità secondo la norma ISO 9001:2015
  - *Contesto dell'organizzazione*
  - *Leadership*
  - *Pianificazione*
  - *Supporto*
  - *Operation*
  - *Valutazione delle prestazioni*
  - *Miglioramento*
8. L'approccio di uno studio professionale verso la Qualità

# 1. Edilizia, Controllo e Qualificazione

L'edilizia è uno dei settori più importanti delle economie mondiali e, proprio per questo motivo, soggetto a modifiche legislative sempre più cogenti, con riferimento alla necessità di mitigare i grandi interessi economici in gioco e **migliorare il controllo delle risorse utilizzate.**

A seguire, in questa **dinamica di «controllo» sempre più diretto**, si trova la progettazione edilizia con i suoi professionisti sempre più «stimolati» a trasformare la loro attività in organizzazioni multidisciplinari e strutturate come imprese, a volte anche di grandi dimensioni.

La globalizzazione ha accelerato la necessità di realizzare prodotti e servizi con **standard di qualità** confrontabili fra i Paesi e questo ha comportato una serie di conseguenze organizzative per imprese e professionisti della progettazione.

In particolare, la legge n° 11 del 28 gennaio 2016 di delega all'attuazione della DIRETTIVA EUROPEA 2014/24/UE, ha fornito un motivo in più per adeguare le competenze professionali degli studi a nuovi metodi di progettazione.



***« ...oo) valorizzazione della fase progettuale negli appalti pubblici e nei contratti di concessione di lavori, promuovendo la qualità architettonica e tecnico-funzionale, anche attraverso lo strumento dei concorsi di progettazione e il progressivo uso di metodi e strumenti elettronici specifici, quali quelli di modellazione elettronica e informativa per l'edilizia e le infrastrutture;»***

**Inoltre...**

*Codice Appalti (Art. 23 comma 13) «Le stazioni appaltanti possono richiedere per le nuove opere nonché per interventi di recupero, riqualificazione o varianti, prioritariamente per i lavori complessi, l'uso dei metodi e strumenti elettronici specifici di cui al comma 1, lettera h).*

***Tali strumenti utilizzano piattaforme interoperabili a mezzo di formati aperti non proprietari, al fine di non limitare la concorrenza tra i fornitori di tecnologie e il coinvolgimento di specifiche progettualità tra i progettisti.***

***L'uso dei metodi e strumenti elettronici può essere richiesto soltanto dalle stazioni appaltanti dotate di personale adeguatamente formato.»***

L'art. 7 Dpcm (bozza 9.02.2018) in attuazione dell'art. 38 comma 2 Codice Appalti ribadisce ulteriormente l'importanza della **qualificazione organizzativa delle stazioni appaltanti** indicando i **requisiti premianti** che riducono le soglie di accesso del 20% degli importi base gara.

Tra questi requisiti, infatti, troviamo:

- **la presenza di sistemi di gestione della qualità conformi alla norma UNI EN ISO 9001** degli uffici e dei procedimenti di gara, certificati da organismi accreditati per lo specifico scopo ai sensi del regolamento CE 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio;
- **la disponibilità di tecnologie telematiche nella gestione di procedure di gara** (come il BIM, Building Information Modeling).

In questo ambito di **qualità riconosciuta e qualificazione delle strutture connesse** si inserisce, sempre nel Codice degli Appalti, la “verifica preventiva della progettazione” (art. 26) con l’allargamento delle figure idonee a **effettuare la verifica della progettazione**:

«In particolare, per i lavori di importo inferiore a venti milioni di euro e fino alla soglia di cui all’articolo 35, può essere fatta la verifica può essere effettuata dai soggetti di cui alla lettera a) e di cui all’articolo 46, comma 1, che dispongano di un sistema interno di controllo della qualità.»

In tal senso si tratta di:

- liberi professionisti, singoli od associati;
- società di professionisti;
- società d'ingegneria;
- prestatori di servizi di ingegneria ed architettura stabiliti in altri Stati membri dell'UE;
- consorzi stabili di società di professionisti e di società di ingegneria;
- raggruppamenti temporanei costituiti dai soggetti precedentemente elencati.

**A patto che...**

## **...siano figure professionali certificate ai sensi della norma ISO 9001\***

**\*Detta attività è resa possibile per uno studio professionale certificato da Enti accreditati da Accredia\*\*, ai sensi della norma UNI EN ISO 9001:2015 sulla base del Regolamento Tecnico RT 21.**

*\*\*Accredia è l'unico ente italiano preposto a accreditare gli Organismi che effettuano attività di certificazione e ispezione*

Con l'entrata in vigore del Codice Appalti, infatti, la validazione della progettazione (di terzi) è consentita anche agli organismi (Studi) di progettazione e architettura (Architetti, Ingegneri) certificati ISO 9001, settore di accreditamento EA 34 *“Studi di consulenza tecnica, ingegneria”* e EA 35 (altri servizi - servizi professionali d'impresa) ma con riferimento a questo specifico scopo: ***“Verifiche sulla progettazione delle opere ai fini della validazione, condotte ai sensi delle legislazioni applicabili”***.

A questo proposito si citano i Regolamenti Tecnici di Accredia (ex-Sincert):

- **Il Regolamento Tecnico RT 07 (06.02.2013):**  
prescrizioni per l'accreditamento degli organismi di ispezione di tipo A, B, e C ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17020 nei seguenti settori di accreditamento:
  1. Costruzioni edili, opere di ingegneria civile in generale e relative opere impiantistiche, opere di presidio e difesa ambientale e di ingegneria naturalistica
  2. Opere impiantistiche industriali
  3. Prodotti, componenti e servizi per le costruzioni

- Il **Regolamento Tecnico RT 10** (19.07.2005) definisce le modalità di esecuzione delle verifiche di progetto con riferimento agli elaborati di progetto (preliminare, definitivo ed esecutivo) e ai momenti di verifica.
- Il **Regolamento Tecnico RT 21** (17.4.2007) descrive specifiche prescrizioni per l'accreditamento degli Organismi di Ispezione operanti le verifiche sulla progettazione delle opere.

## In sintesi

L'evoluzione progressiva degli **standard di Validazione dei progetti** sia per l'attività di **progettazione** che di **verifica della progettazione** e conseguente Direzione Lavori, implicherà la necessità di utilizzare, sempre più spesso, metodologie e tecniche di **Project Management** che consiste:

*«nell'attività di monitoraggio delle performance di un progetto per garantire il rispetto dei suoi obiettivi in termini di vincoli, caratteristiche di qualità preventivamente determinate, risorse, tempistiche e budget, considerando i rischi connessi alla sua attuazione.»*



La maggior diffusione e applicazione di procedure di **Gestione della Qualità** connesse con le tematiche relative alla validazione di progetto, inoltre, può sicuramente aprire la strada anche ad un maggior bisogno di conoscenza delle pratiche inerenti ai **sistemi di certificazione ISO**, peraltro già applicati a livello internazionale, anche in ambito degli studi professionali.

Da queste premesse si può ipotizzare un'evoluzione naturale dell'attività professionale verso **Sistema di Gestione dell'organizzazione** volto a garantire una qualità certificata e monitorata con l'obiettivo di un miglioramento continuo, così come già avviene nella cultura anglosassone orientata al controllo dei processi.

Un sistema che «tende» alla



**Qualità Totale**

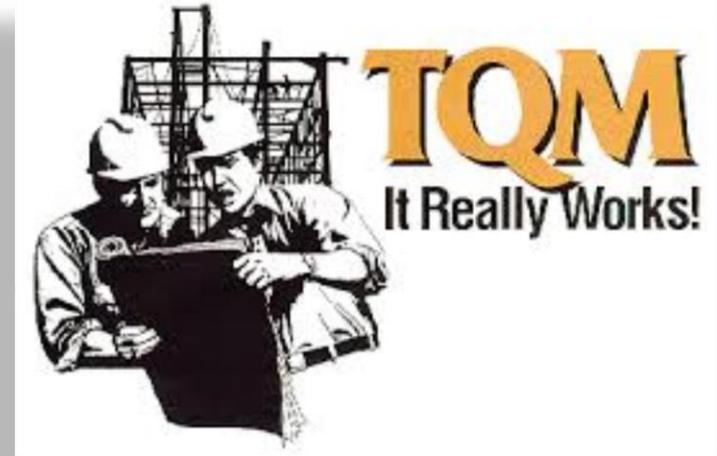


ORDINE DEGLI  
ARCHITETTI  
PIANIFICATORI  
PAESAGGISTI E  
CONSERVATORI  
DI GENOVA

## 2. Qualità totale e Sistemi di Gestione



Impegnarsi per la **Qualità Totale** nello svolgere il proprio lavoro riassume il concetto di efficacia-efficienza di un'attività economica: riuscire a realizzare beni/servizi con requisiti di qualità attesa ottenendo, nello stesso tempo, un'ottimizzazione delle risorse utilizzate.



Questi obiettivi sono raggiungibili quando **le attività di un'organizzazione sono comprese e gestite come processi correlati**, che funzionano come **un unico sistema coerente**.



I processi sono algoritmi **“scritti da chi produce”** e **“modificati da chi consuma”** quindi se si vuole pensare a creare o a migliorare la propria attività professionale si deve:

- a) Ipotizzare **un percorso/i di acquisto/utilizzo** dei propri servizi da parte del cliente;
- b) Ipotizzare **gli aspetti critici** nei confronti del cliente, per ogni fase di questo percorso;
- c) **Costruire l'organizzazione** attraverso le risultanze emerse dall'analisi dei processi e dei suoi aspetti critici.



# 3. L'attività dell'architetto





**Applicare un Sistema di Gestione della Qualità ad uno studio professionale vuol dire analizzare come l'organizzazione si comporta quando deve affrontare un progetto caratterizzato da diverse fasi.**

Ciascuna fase, a sua volta, è costituita da **passi operativi** così, ad esempio:

- la fase della **richiesta** comporta il contatto, l'analisi delle esigenze e l'analisi documentale,
- nella fase del **rilievo** si effettua l'analisi del sito, l'analisi strumentale e si redige una relazione,
- nella fase di **proposta** si mettono a punto i requisiti del cliente, si verifica la fattibilità da parte dello studio e si procede alla realizzazione della proposta tecnico-commerciale,
- nella fase di **assunzione dell'incarico** si mette a punto la fase contrattuale e si definisce l'organizzazione dell'attività dello studio con le sue risorse per realizzare la fase finale della progettazione.



**Per ciascuno di queste fasi possono verificarsi delle criticità che devono essere previste e valutate con l'obiettivo di garantire un servizio che esprima la qualità erogata dallo studio professionale.**

Certificare uno studio professionale vuol dire **progettare e misurare la qualità percepita** da un cliente riguardo il lavoro dello studio.

Non si parla quindi di qualità assoluta ma di **qualità relativa**: ciò che percepisce il cliente prima dell'incarico, durante la lavorazione e dopo la realizzazione del progetto.

**L'approccio alla certificazione di qualità aiuta a definire meglio i processi che riguardano l'attività professionale.**

## 4. L'analisi dei processi

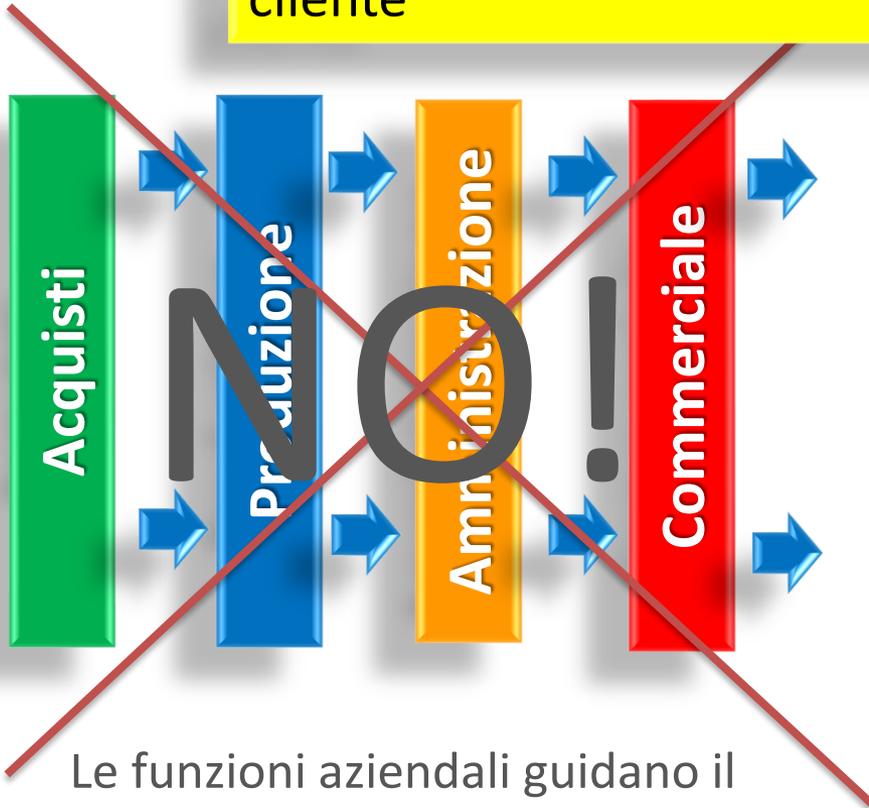


L'approccio alla qualità passa attraverso un'organizzazione che opera per processi.

La conduzione di un'organizzazione per processi determina l'utilizzo di competenze trasversali all'interno dell'organizzazione stessa, superando la logica funzionale.

**Sono i processi che guidano il business e non le funzioni aziendali.**

Il percorso verso la Certificazione è un percorso verso l'analisi di processo, che aiuta a costruire un'organizzazione orientata al risultato e al cliente

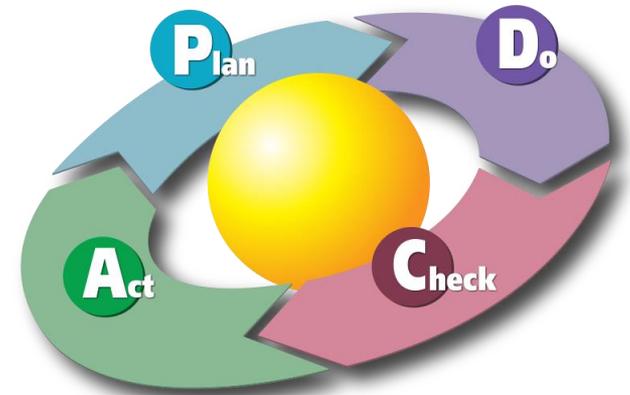


Le funzioni aziendali guidano il business



I processi guidano il business

Alla base della gestione dei processi e dell'organizzazione presa in esame nel suo complesso, c'è l'utilizzo della metodologia "**Plan-Do-Check-Act**" (PDCA) con un orientamento generale sul "**risk based thinking**" (strategia misurata sul rischio) volto a prevenire esiti indesiderati.



Questo schema, definito la **ruota di Deming**, è stato ideato e applicato da W. Edwards Deming in Giappone negli anni '50 per migliorare la produzione di prodotti e servizi con l'obiettivo di tendere a **ZERO DIFETTI!**

# Lo schema PDCA esprime il concetto di miglioramento continuo



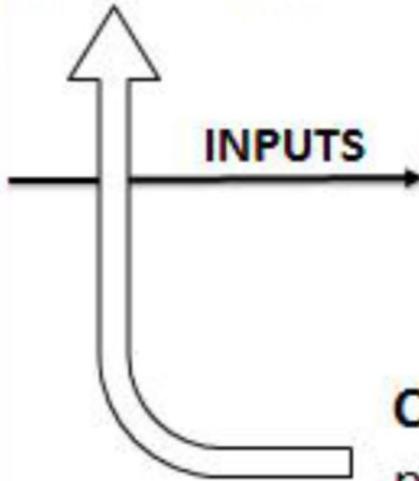
Interaction with other processes

**Act** –

incorporate  
improvements  
as necessary



**Plan** the process -  
(Extent of planning  
depends on **RISK**)



**Do** – Carry out the  
process

**OUTPUTS**



**Check** - monitor / measure  
process performance

Interaction with other processes



Lo **Standard di Certificazione Internazionale ISO 9001** promuove l'adozione di un approccio **per processi** nello sviluppo, implementazione e miglioramento dell'efficacia di un **Sistema di Gestione della Qualità**, per migliorare la soddisfazione del cliente sulla base di particolari requisiti.



Inoltre il più recente standard **ISO 9001**, aggiornato al 2015, adempie completamente ai nuovi paradigmi di qualità richiesti dall'attuale mercato poiché introduce:

- **L'HLS (High Level Structure)** per una maggiore compatibilità con altri sistemi di certificazione;
- Il **“risk based thinking”** come approccio generale per definire i punti e le caratteristiche del SGQ;
- Il **concetto di Leadership** per assegnare specifiche responsabilità alle figure dotate di ruoli di direzione in azienda e promuovere la gestione della qualità all'interno dell'Organizzazione;
- Nuovi requisiti per la **gestione documentale**, per renderla più accessibile anche alle piccole realtà.



L'HLS (High Level Structure) per una maggiore compatibilità con altri sistemi di certificazione:

- ISO 9001:2015
- ISO 14001:2015
- ISO 50001:2018
- ISO 45001:2018





L'introduzione di tecniche di **Risk Management** permette di prevenire criticità e rischi in relazione ad una specifica attività professionale, anche in funzione a un intervento costruttivo e ad attività correlate come la Progettazione, Direzione Lavori, Collaudo, Alta Sorveglianza, Verifica ai fini della Validazione, Consulenza.



Nonostante l'importante compito che può svolgere, la certificazione, tuttavia, rimane **una scelta volontaria, non un obbligo**, per cui dipende dai professionisti comprendere il suo valore nel tempo.

**Uno Studio professionale potrebbe dotarsi di un modello organizzativo** coerente con il modello proposto dalla norma ISO 9001 **ma decidere di non certificarsi o di certificarsi in un secondo momento** (logicamente precludendosi alcuni privilegi dettati dalle norme come quello legato alla validazione dei progetti pubblici).

Oppure potrebbe approntare un proprio modello organizzativo della Qualità diverso dal modello della norma, e ciò indipendentemente da ogni prospettiva di certificazione.



Alla base della scelta di adottare un modello organizzativo fondato sulla Qualità, quindi, ci deve essere **una forte volontà personale ad apprezzare i vantaggi che ne derivano**, in un mondo professionale che sta cambiando radicalmente, **indipendentemente dall'acquisizione di una certificazione internazionale.**

**La certificazione di un Sistema di Gestione della Qualità, infatti, è solo l'atto finale di un percorso che lo Studio professionale ha già intrapreso tempo prima**, applicandolo operativamente alla propria attività e condividendo con i propri collaboratori e partner i criteri di una nuova concezione del lavoro.

# 5. La Qualità nell'edilizia



Un Sistema di Gestione della Qualità presuppone che l'Organismo che si vuole certificare abbia chiaro il concetto di Qualità nel proprio campo di attività.

Il concetto di qualità nell'ambito dell'edilizia è funzione dell'integrazione di quattro parametri:

- La qualità del progettista
- La qualità del progetto
- La qualità dei prodotti utilizzati
- La qualità del processo edilizio

Il progettista può diventare **il validatore della Qualità Integrata del Sistema di cui fa parte.**



**La qualità del progettista si può certificare secondo le prassi dei Sistemi di Gestione della Qualità.**

Si tratta di **una modalità dinamica di approccio al cliente**, in continuo divenire, in grado di adeguare la propria organizzazione ai requisiti richiesti.

E' bene ricordare che **NON si tratta di qualità in termini assoluti** ma di qualità riferita al rispetto di requisiti richiesti al professionista nell'ambito del suo lavoro.

Per acquisire l'attestato di Certificazione di Qualità uno Studio Professionale deve:



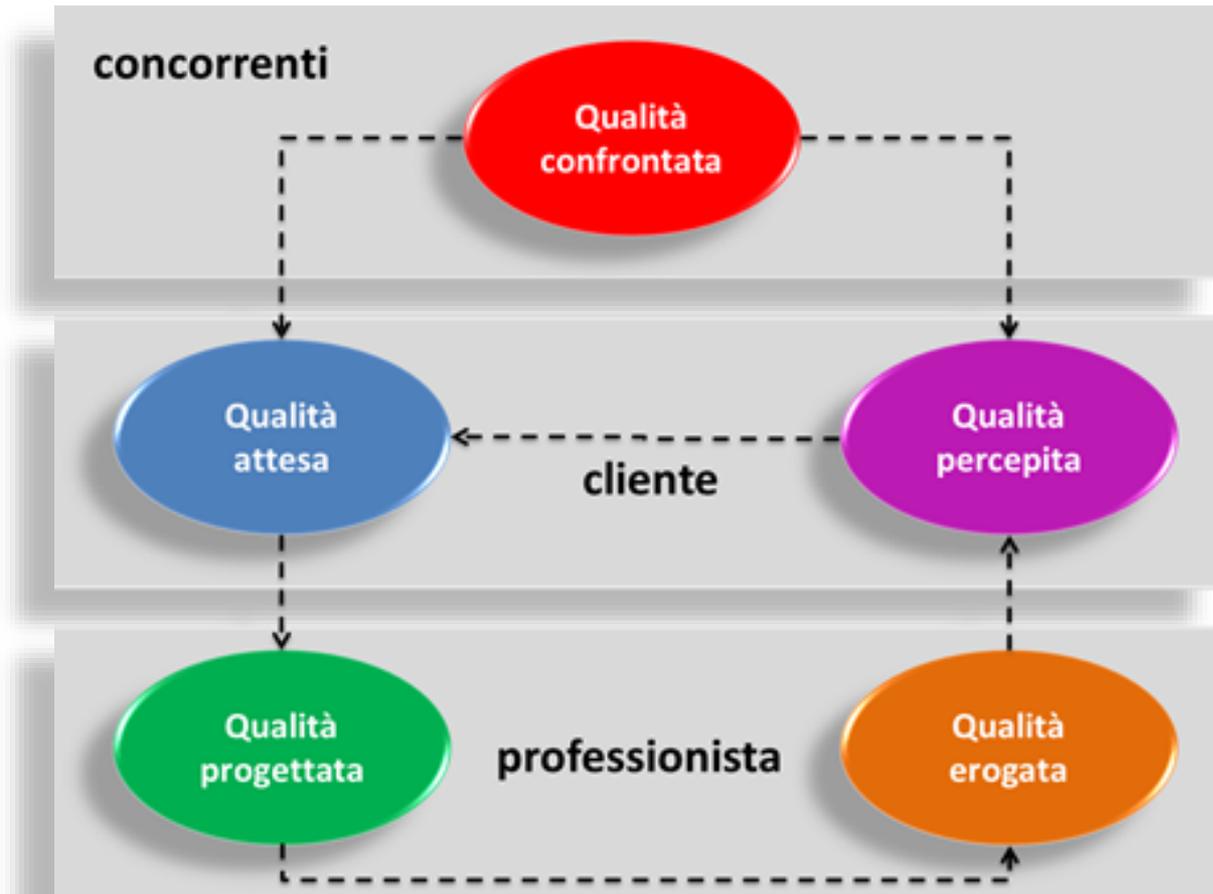
- utilizzare i dettami di una norma riconosciuta a livello nazionale e internazionale come contraddistinta dalle sigle UNI EN ISO (Italia, Unione Europea e Mondo).
- utilizzare un “**Ente Terzo Certificatore**” che accerti che lo Studio applica modalità organizzative specifiche tramite evidenze oggettive dimostrabili (documenti e prassi). Questo Ente deve essere a sua volta “*accreditato*” presso l’organismo nazionale autorizzato dallo Stato a svolgere attività di accreditamento. In Italia questo organismo, come già detto in precedenza, si chiama **Accredia**.

## 6. **SGQ: l'iter della Certificazione**

Prima di procedere alla certificazione è necessario che **lo studio professionale abbia impostato e attuato il sistema di gestione sulla base della norma UNI 9001**, applicandolo a tutta la sua attività o solo a una parte di essa.

**Il Sistema di Gestione della Qualità**, quindi, non è un sistema di gestione teorico in quanto **deve essere applicato alle attività lavorative in atto**.

Per attuare e impostare nella propria organizzazione un sistema di gestione occorre un periodo di tempo che permetta di misurare gli scostamenti tra **qualità progettata, erogata, attesa e percepita**.



In genere **il sistema di gestione deve essere applicato allo Studio professionale da almeno sei mesi**, per poter rispondere alle richieste del certificatore.

La preparazione dell'organizzazione alla certificazione, inoltre, deve prevedere anche **la formazione del team** che si occuperà di gestire la qualità e/o l'eventuale affiancamento di consulenti che abbiano specifica esperienza nel campo della qualità.

Vediamo ora come si articola **l'iter della certificazione.**

1. L'iter di certificazione prevede, **una prima valutazione (audit di stage 1)** che riguarda la documentazione di sistema, il sito dove si svolge il lavoro, i processi, gli obiettivi, le informazioni (es. procedure, istruzioni, modulistica, questionari, ecc.) rispetto al livello di preparazione dell'organizzazione sul sistema implementato.

Il certificatore, generalmente, svolge parte del lavoro presso il sito dell'organizzazione e parte nel proprio ufficio.

Il manuale della qualità, nella nuova versione della ISO 9001:2015, non è più obbligatorio, anche se è permesso perché contiene, di fatto, molte informazioni che saranno richieste dal certificatore.

2. Al primo audit ne segue un secondo (**audit di stage 2- di certificazione**).

Nel corso dell'audit di stage 2 vengono esaminati anche esempi di attività operativa per cui, qualora, vi sia attività condotta al di fuori della sede abituale dell'Organizzazione (cantieri, presso il cliente, ecc.), tali attività saranno anch'esse visionate.

In questo secondo audit l'attività del certificatore si svolge, interamente, presso il sito dell'organizzazione.

3. Il programma e la durata dell'audit dipendono dalla dimensione dell'organizzazione, dal campo di applicazione, dalla complessità del sistema, dai prodotti e dai processi.
4. Il **rapporto dell'attività di certificazione** da origine a eventuali **non conformità\*** su cui l'impresa/professionista dovrà attuare delle azioni di correzione i cui tempi dipenderanno dalla loro importanza stabilita dall'ente di certificazione.

*\*Per non conformità si intende un mancato soddisfacimento da parte del Sistema Qualità di un requisito o una deviazione rispetto alle specifiche di riferimento*

5. Se l'iter del team di esperti è favorevole viene emesso il **primo certificato** del sistema di gestione, **con validità triennale**.
6. A quest'audit iniziale succede un **audit di sorveglianza** nel primo anno e nel secondo anno, e un **audit di rinnovo** alla certificazione nel terzo.

7. L'organizzazione dovrà, inoltre, prevedere anche **audit interni (detti anche di prima parte)**, condotti da personale interno all'organizzazione stessa formato per questo processo o da esterni qualificati, per verificare lo stato dell'arte delle procedure messe in atto.
8. L'organizzazione dovrà, inoltre, essere a disposizione per **audit di seconda parte** (da parte di fornitori/clienti) nel caso fossero richiesti.

## 6.1 SGQ: chi può certificarsi

La struttura societaria di uno Studio Professionale di Progettazione è, in generale, costituita da:

- Un *singolo professionista* con collaboratori a contratto;
- Uno *studio associato di fatto* composto da più partite IVA ma con un unico referente e vari collaboratori a contratto;
- Uno *Studio Associato* formato da più tecnici con partita IVA unica;
- Una *Società di Capitale* (S.r.l. in prevalenza o S.p.A.)

Le dimensioni degli studi, in Italia, vanno da poche unità a decine di addetti.

**E' importante notare che tutte le tipologie di Studi professionali possono certificarsi.**

## 6.2 SGQ: quali attività certificare

Le attività svolte dagli Studi professionali, generalmente, sono più di una, pertanto nella certificazione possono coesistere fra di loro:

- progettazione architettonica, civile, meccanica, elettrica, idraulica, impiantistica, ambientale, bioedilizia, ecc.;
- progettazione specialistica (acciaio, strutturale, prefabbricata, ecc.);
- progettazione e ristrutturazione urbanistica;
- restauro architettonico;
- direzione lavori;
- collaudo statico, impiantistico o tecnico-amministrativo;
- consulenze, valutazioni e perizie tecniche in diversi ambiti (efficienza energetica, acustica, illuminotecnica, ecc.);
- valutazioni di impatto ambientale, studi di caratterizzazione ambientale (ad es. per interventi di bonifiche);
- studi di fattibilità in ambito privato e/o pubblico;
- progettazione di sistemi di sicurezza e coordinamento in fase esecutiva D.lgs. 81/08 ss. mm. ii

## 6.2 SGQ: quali attività certificare



**In sintesi si possono certificare tutte le attività che sono oggetto di lavoro da parte dello studio professionale, in un ottica di coerenza fra di loro**

## 6.3 SGQ: quale campo di applicazione

Lo scopo della certificazione deve definire in modo chiaro l'ambito di competenza, anche se limitato a specializzazioni, delle attività svolte.

Alcuni esempi di possibili diciture negli scopi di certificazione degli Studi professionali:

- *Progettazione edile, civile ed industriale; direzione lavori; coordinamento della sicurezza dei cantieri;*
- *Progettazione e direzione lavori di opere pubbliche in ambito sanitario (edilizia, strutture, infrastrutture, urbanistica e pianificazione territoriale);*
- *Studi di fattibilità di carattere ambientale. Progettazione e direzione lavori per interventi nel campo della bioedilizia. Coordinamento sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione.*
- *Progettazione di servizi integrati di facility management (global service) in ambito pubblico e privato. Servizi di Project Management e Construction Management.*

## 6.4 SGQ: i vantaggi

Decidere di realizzare un Sistema di Gestione della Qualità determina diversi importanti vantaggi:

- **Acquisire un certificato di accredito** per validare progetti pubblici (sotto una certa soglia);
- **Acquisire un certificato con valenza internazionale** che permette di differenziare e valorizzare il proprio studio professionale nella partecipazione a gare d'appalto;
- **Garantire agli stakeholder la qualità** delle prassi operative e l'affidabilità delle procedure applicate nel lavoro;
- **Migliorare e qualificare la gestione dell'organizzazione** sia nei confronti dei propri collaboratori sia nei confronti dell'esterno;
- **Migliorare l'efficienza dei processi** nello svolgimento dell'attività e motivare la collaborazione fra i team di lavoro;
- **Migliorare l'approccio alla gestione del cliente** ottimizzando, in modo costante, i servizi offerti e il grado di soddisfazione.

## 6.5 SGQ: costi connessi

Il costo di avvio e mantenimento di un percorso di certificazione comprende:

- **Visita ispettiva di certificazione e visite ispettive annuali successive** utili per il mantenimento del certificato, della durata di tre anni. La durata degli audit è sancita, per ogni Ente di Certificazione, da regolamenti emessi a livello europeo (European Accreditation) e internazionale (IAF)\* e dipende dalla dimensione, in termini di numerosità del personale operante nel sistema di gestione dell'organizzazione richiedente. Inoltre ACCREDIA (Ente unico di accreditamento), tramite specifici Regolamenti Tecnici, può richiedere ulteriori incrementi di tempistica e quindi di costi.
- In linea di massima **ciascuna visita ispettiva di certificazione**, per organizzazioni poco complesse, **dura ca. una giornata**.

*\*IAF = International Accreditation Forum*

## 6.5 SGQ: costi connessi

Il costo “indotto” dalla certificazione, inoltre, comprende:

- **Tempo dedicato dal team di lavoro dell’organizzazione** per mettere a punto le prassi di lavoro, procedure e sistema documentale a supporto della certificazione.
- **Formazione del personale** sui principi della qualità sia come prima formazione che come aggiornamento annuale;
- **Verifiche ispettive di prima parte fatte da soggetti esterni** nel caso di uno studio professionale costituito da una sola persona. In questo caso, infatti, non può coesistere, nella stessa figura, il ruolo di produttore e controllore del servizio.
- **Investimenti nell’organizzazione** (risorse umane, materiali/ prodotti, strumenti, tecnologie, ecc.) in funzione delle azioni messe a punto per correggere eventuali non conformità di processo.

# 7. La Qualità secondo la norma ISO 9001:2015

La **ISO 9001:2015** si compone di **10 capitoli** ciascuno dei quali definisce le prassi per progettare e costruire un'organizzazione per la qualità:

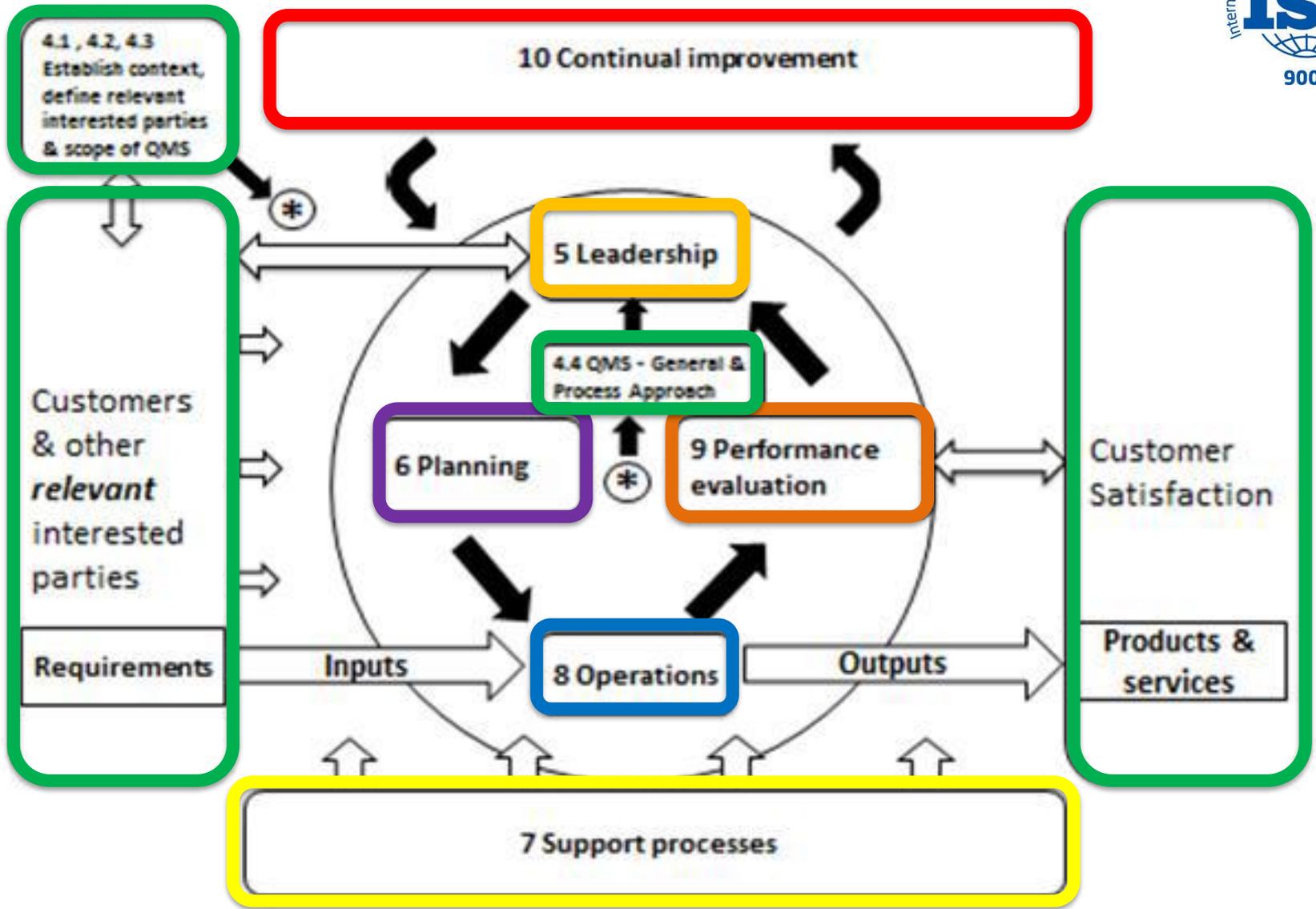
1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell'organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Operation
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

**I primi tre capitoli della norma** spiegano lo scopo dello standard internazionale, definiscono i riferimenti normativi a supporto (in questo caso l'allineamento con le altre norme ISO relative ai sistemi di gestione) e forniscono un glossario di termini utilizzati nella norma, che hanno il significato di far comprendere, in modo preciso, il modello indicato.

Dal **capitolo 4 al capitolo 10**, invece, si articola la norma vera e propria con la sua applicazione all'interno di un'organizzazione.

E' importante ribadire che i punti della norma sono collegati tra loro con l'approccio sistemico (PDCA), visto in precedenza, chiave di lettura e di applicazione degli standard di gestione certificabili.

Per comprendere meglio questo concetto esaminiamo i rapporti tra i punti della norma tramite un grafico.



- **I clienti** svolgono un ruolo importante sia nella definizione dei requisiti di ingresso, che danno l'avvio alla **realizzazione di prodotti e servizi**, sia nel **monitoraggio della Customer Satisfaction** che misura la percezione del cliente ripercorrendo un ciclo virtuoso che certifica **il controllo e la revisione continua dei processi**.
- L'esame del modello organizzativo inoltre mette subito in chiaro **l'importanza della leadership**, ciò vuol dire che senza **una motivazione forte della Direzione dello studio professionale**, difficilmente si potranno ottenere risultati che portino a un effettivo vantaggio competitivo.

# ISO 9001 - capitolo 4 - Contesto dell'organizzazione

L'organizzazione deve stabilire i processi necessari per il sistema di gestione per la qualità.

E' la Direzione che pianifica e stabilisce un monitoraggio continuo

L'organizzazione deve mantenere e conservare le informazioni documentate del sistema di gestione

# ISO 9001- capitolo 5 - Leadership

I sistemi di gestione della qualità non possono essere avviati e sviluppati in una organizzazione se l'Alta Direzione non è direttamente e responsabilmente coinvolta.

L'Alta Direzione stabilisce e assicura che sia avviata e comunicata la politica della qualità, le responsabilità connesse e i ruoli assegnati all'interno dell'organizzazione.

Affinché l'organizzazione possa svolgere con efficacia ed efficienza il proprio lavoro è necessario conoscere bene la propria struttura e il suo contesto.

Stabilisca obiettivi della qualità, rischi e opportunità connessi, l'organizzazione e le risorse richieste.

Inoltre deve modificare il SGQ in modo sistematico e pianificato.

# ISO 9001 - Capitolo 7 - Supporto

L'attività di realizzazione dei prodotti e dei servizi presuppone **il supporto di processi e procedure** che sostengano la pianificazione del lavoro per ottenere la conformità dei prodotti e dei servizi.

In particolare stabilisce risorse necessarie, infrastrutture (edifici, servizi, attrezzature, ecc.) e un ambiente di lavoro idoneo.

Assicura le risorse per il monitoraggio dei risultati, le conoscenze per funzionamento processi (brevetti, proprietà intellettuale, ecc.), la competenza delle persone.

L'attività di pianificazione prevede la **programmazione delle fasi operative** e di coordinamento fra tutte le funzioni dell'organizzazione preposte alla realizzazione di prodotti e servizi.

In particolare applicare i requisiti specificati per il controllo dei prodotti e dei servizi forniti siano essi incorporati in servizi esterni all'organizzazione o forniti direttamente al cliente o parte di un processo acquisito da un fornitore esterno.

Deve assicurare un controllo di conformità di prodotti e servizi compresa la tracciabilità di chi autorizza il rilascio.

# ISO 9001 - capitolo 9 – Valutazione delle prestazioni

L'organizzazione deve pianificare, programmare, realizzare monitoraggio e misurazione della percezione dei clienti su prodotti e servizi, condurre audit interni, riesaminare il sistema di gestione al fine di avviare obiettivi di miglioramento, fondamentali per il percorso verso la qualità.

# ISO 9001 - Capitolo 10 - Miglioramento

La valutazione delle prestazioni comporta, necessariamente, **la decisione di migliorare le procedure** se si verificano degli scostamenti fra requisiti e risultati raggiunti.

Pertanto l'organizzazione individuare le opportunità di miglioramento dei processi, reagire alle correzioni quando si verifica una non conformità, migliorare costantemente.

# 8. L'approccio di uno studio professionale verso la Qualità

Di seguito, un esempio sugli elementi che concorrono a realizzare un'organizzazione professionale nel rispetto della qualità:

1. Scopo e campo di attività dello Studio
2. Organigramma e RAM
3. Competenze e formazione del personale
4. Gestione sistema informativo
5. Gestione sistema documentale
6. Strumenti tecnici di lavoro
7. Gestione di preventivi e offerte
8. Gestione dello Studio e dei Progetti
9. Misurazione performance sul cliente
10. Politiche di miglioramento
11. Controllo strategico della Direzione



Ogni studio professionale, naturalmente, dovrà progettare un percorso personalizzato e approfondirlo in base alle proprie competenze e alla dimensione, ma i passi operativi sono gli stessi per tutte le tipologie.

# 1. Scopo e campo di attività dello Studio

Premesso che gli studi professionali di progettazione svolgono, contemporaneamente, diverse attività e specializzazioni è necessario identificare la **tipologia di prestazione professionale svolta in termini di priorità** (progettazione architettonica, urbanistica, direzione lavori, prevenzione incendi, sicurezza in cantiere, collaudi, ecc.).

Così come diventa importante definire il **campo di applicazione** (es. edilizia residenziale, industriale, commerciale, specialistica, strade, ponti, ferrovie, opere idrauliche, ambiente, ecc.).

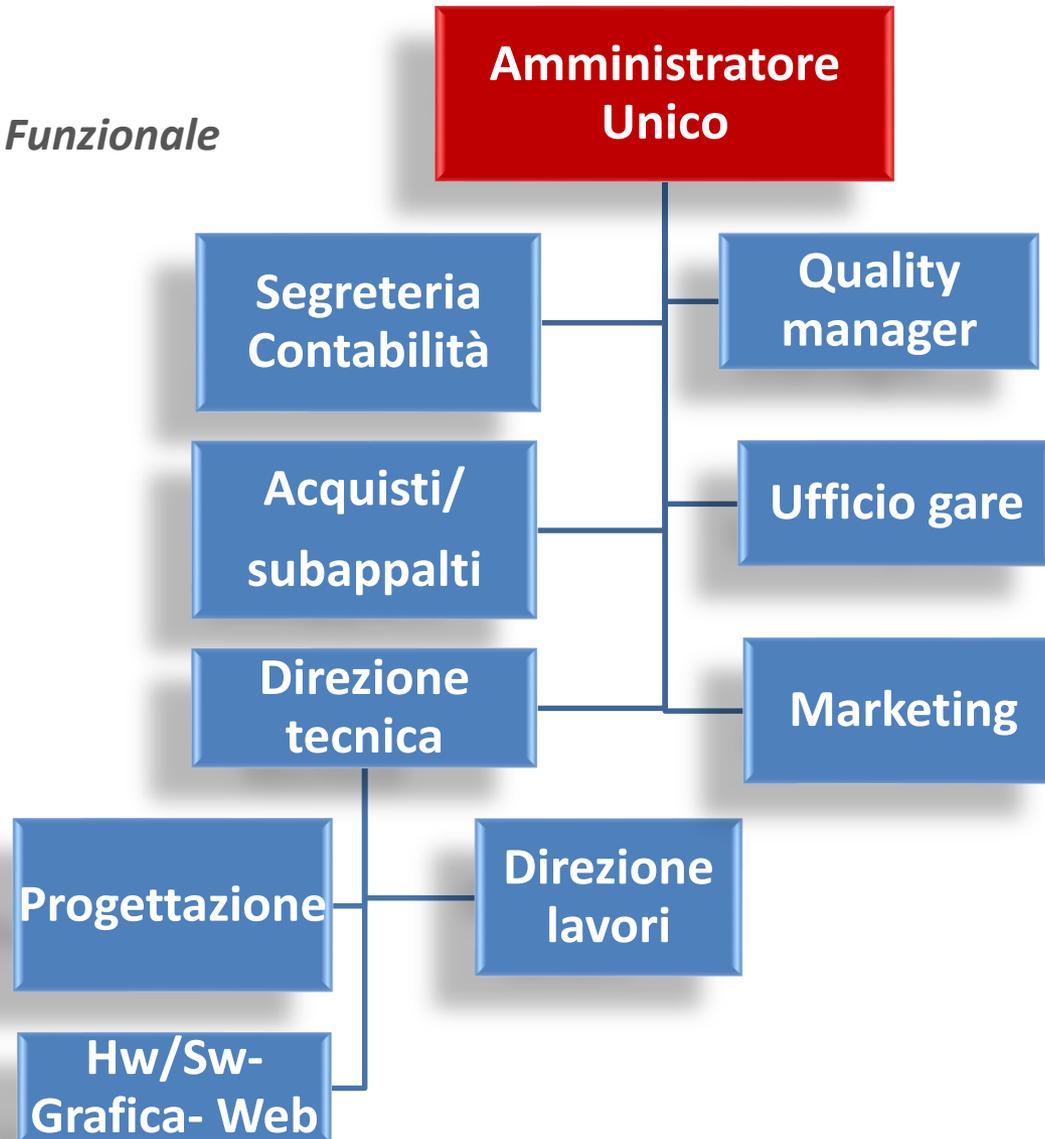
Questa prassi permette di valutare l'efficacia dell'organizzazione nei confronti degli stakeholder e l'efficienza commerciale e promozionale a supporto dello Studio stesso, tramite l'analisi dei processi connessi.

## 2. Organigramma studio professionale

*Es. Struttura Elementare*



*Es. Struttura Funzionale*



# Responsibility Assignment Matrix



ORDINE DEGLI  
ARCHITETTI  
PIANIFICATORI  
PAESAGGISTI E  
CONSERVATORI  
DI GENOVA

Attività	Arch.	Ing.	Geom.	Dott.	.....
Prog. Architettonica					
Prog. Strutturale					
Prog. impianto elettrico					
Prog. impianto riscaldamento					
Prog. Idraulica					
Prog. impianti meccanici					
Prog. opere stradali , ferroviarie, ecc.					
Prog. Interni					
Urbanistica					
Aspetti ambientali					
Aspetti di fisica tecnica( energetici/acustici/illuminazione)					
Geologia/Idrogeologia/ingegneria naturalistica					
Direzione lavori					
Coordinamento sicurezza					
Prevenzione incendi					
Collaudo statico					
Collaudo tecnico amministrativo					
Perizie e consulenze tecniche					
Gestione archivi					
Topografia e computi metrici					
Pratiche catasto					
Sistemi informativi					
Grafica e Sistemi multimediali					
Amministrazione/contabilità					
Marketing/commerciale					
.....					71

### 3. Competenze e formazione dello staff

Nell'ambito delle risorse umane, soprattutto se si tratta di studi professionali, una particolare importanza è data dalla qualità del personale dipendente e dei collaboratori, determinata dalla formazione, dalle competenze acquisite e da quelle ancora da acquisire.

L'attuale situazione del mercato edilizio privilegia la componente tecnica e tecnologica delle competenze pertanto dovrà essere applicato un sistema di assegnazione e valutazione di investimenti nella formazione, nelle specializzazioni e nell'uso di strumenti.

### 3. Competenze e formazione dello staff

Le responsabilità del personale e dei collaboratori derivano dalla **realizzazione di schede di valutazione** che ne qualificano la posizione relativamente a:

- *Formazione e aggiornamenti relativi*
- *Specializzazioni e/o abilitazioni particolari, (certificatori energetici, acustici, esperti illuminotecnica, prevenzione incendi, sicurezza sui cantieri, ecc.) con attestati relativi;*
- *Utilizzo di strumenti (tecnici e informatici).*

# 4. Gestione sistema informativo dell'organizzazione

## AMBIENTE

### Macroambiente

- Economico
- Finanziario
- Politico-normativo
- Tecnologico
- Socio-demografico

### Microambiente (operativo)

- Clienti
- Fornitori
- Altri Stakeholder
- Concorrenti

## S.I.M.

- Sistema Contabilità Generale (obbligatorio per legge)
- Sistema di Contabilità Analitica (volontario)
- Marketing intelligence

## DIREZIONE

### Pianificazione

### Attuazione

### Controllo

Flusso dati di mercato



Flusso informazioni commerciali



## 5. Gestione del sistema documentale

L'archivio documentale comprende il materiale realizzato dall'organizzazione che definisce la qualità dei risultati ottenuti, attraverso l'evidenza delle attività svolte.

Per questo motivo ***tutto il materiale documentale deve poter essere facilmente reperibile e accessibile***, sia cartaceo che in formato elettronico, e pertanto necessita di sistemi di codifica specifici.

In tal senso appare scontato che organizzazioni che lavorano quasi esclusivamente su formati elettronici debbano **prevedere sistemi di security interno ed esterno** (password, antivirus, firewall, backup, privacy, ecc.)

## 5. Gestione del sistema documentale

Di seguito alcuni elementi che costituiscono il sistema documentale:

- Normativa e aspetti tecnici relativi
- Progetti, consulenze, relazioni tecniche
- Preventivi e offerte/incarichi ricevuti
- Personale dipendente e collaboratori esterni
- Contabilità e bilancio
- Fornitori e partner
- Taratura degli strumenti di misura
- Soddisfazione dei clienti e reclami

## 6. Attrezzature tecniche di lavoro

Uno studio professionale non può fare a meno di utilizzare strumenti tecnici a supporto del proprio lavoro.

Con l'avvento dell'elettronica diffusa è necessario avere la certezza che gli strumenti abbiano sempre una fruibilità ottimale per evitare di non poter intervenire, in occasione di incarichi, con la professionalità richiesta.

**La qualità di un'organizzazione si valuta anche sulla prevenzione di malfunzionamenti** che possono determinare il non rispetto dei tempi previsti e una qualità dell'intervento inferiore alle attese del cliente.

Possedere attrezzature marcate CE e sistemi di manutenzione programmata piuttosto che sottoporre a taratura gli strumenti meccanici in dotazione sono le pratiche richieste per un'organizzazione orientata alla qualità.

## 7. Gestione di preventivi e offerte

*La legge (24/3/2012 art. 9 comma 4\*) precisa che ".... Il professionista deve rendere noto al cliente il grado di complessità dell'incarico, fornendo tutte le informazioni utili circa gli oneri ipotizzabili dal momento del conferimento fino alla conclusione dell'incarico .... In ogni caso la misura del compenso è previamente resa nota al cliente con un preventivo di massima, deve essere adeguata all'importanza dell'opera e va pattuita indicando per le singole prestazioni tutte le voci di costo, comprensive di spese, oneri e contributi."*

*\*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1, recante disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*

## 7. Gestione di preventivi e offerte

Al di là dell'aspetto amministrativo che definisce il rapporto con il cliente è importante definire l'obbligo «etico» del professionista a verificare i requisiti del cliente, la capacità dello Studio di soddisfarli ed i vincoli a realizzarli.

La realizzazione di una **procedura di gestione dell'offerta** che contenga le specifiche per tipologia di incarico può essere utile per assicurare il monitoraggio del lavoro nel tempo, rispetto allo stato iniziale.

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

Per la maggior parte degli studi professionali di progettazione si presuppone l'esistenza di un sistema di **controllo dell'utile di commessa**.

Nel sistema informativo di uno studio professionale deve esistere, per legge, **un sistema di contabilità generale** che ha il compito di determinare il reddito d'esercizio.

Le attività d'impresa e professionali, tuttavia, dovrebbero utilizzare anche un **sistema di contabilità analitica**, non obbligatorio per legge, ma indispensabile per controllare la performance economico-finanziaria nel tempo.

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

La contabilità analitica soddisfa le esigenze **conoscitive** degli organi di governo aziendale, attraverso l'analisi di costi, ricavi e risultati economici relativi a **specifici oggetti** (commesse, singoli prodotti, linee di prodotti, processi produttivi, reparti, aree di affari, centri di costo, ...), **andando a rilevare i fatti interni di gestione**, al contrario della **contabilità generale che rileva i fatti esterni** alla gestione (rapporti con fornitori e clienti).

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

L'adozione di sistemi contabili analitico-gestionali consente di attuare il **Controllo di Gestione** all'interno della propria organizzazione.

Uno dei metodi di controllo di gestione utilizzati dalle organizzazioni è **la contabilità dei costi** che permette di valutare se una commessa genera profitti e se questi sono sufficienti a sostenere l'attività nel tempo.

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

Tra i metodi di configurazione dei costi i più utilizzati sono il **full costing** e il **direct costing**: nel primo caso i costi sono classificati come **diretti e indiretti**, nel secondo caso i costi sono classificati in **fissi e variabili**.

L'utilizzo di un sistema di analisi dei costi rispetto all'altro dipende da diversi fattori: la dimensione dei costi di struttura, le condizioni di mercato, l'ambito di riferimento dello studio professionale e la logica di orientamento al mercato nel breve o medio termine.

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

In entrambi i metodi è necessario riorganizzare i dati interni ottenendo i valori che permettono di valutare diverse alternative di azione nella preparazione di preventivi/offerte e, in generale, nella gestione efficiente della propria organizzazione.

## 8. Gestione dello Studio e dei Progetti

L'attività di controllo di gestione non riguarda però solo gli aspetti economici ma anche **la performance delle attività di progetto.**

In tal senso utilizzare **tecniche di project management** supporta le organizzazioni a pianificare, attuare e controllare i progetti con una metodologia analoga a quella utilizzata nella Gestione dei Sistemi di Qualità.

La realizzazione di un progetto, infatti, è funzione dei requisiti identificati, delle risorse impiegate, nei tempi pianificati, con il budget quantificato.

## 9. Misurazione performance sul cliente

La misurazione della performance sul cliente si ottiene analizzando e valutando gli aspetti, materiali e immateriali, dell'attività professionale (es. informazioni e aggiornamenti di progetto, tempi di consegna, tipo/formato/numero di elaborati, approfondimenti tecnici, aspetti economici, ecc.), nel rispetto di un corretto equilibrio fra **qualità attesa e soddisfazione reale del cliente** e relativa **progettazione iniziale ed erogazione di qualità** da parte dello Studio.



Con l'obiettivo di **confrontarsi con la qualità fornita da esperienze simili o di altri professionisti** già utilizzati da parte del cliente.

# 10. Politiche di miglioramento

Il miglioramento nasce dall'analisi puntuale delle **non conformità** (ai requisiti di processo) presenti all'interno dell'organizzazione e individuate nei diversi momenti di audit (iniziale, interni o esterni).

Un processo può essere migliorato grazie anche all'applicazione di **tecniche di management e di problem solving** che supportano la Direzione nella definizione delle cause e nella conseguente eliminazione o diminuzione del problema e nel valutare la propensione al rischio calcolando le conseguenze positive o negative.

# 11. Controllo strategico della Direzione

Infine il **riesame da parte della Direzione** ha un significato molto importante soprattutto nelle organizzazioni in cui il titolare svolge anche funzioni operative, con un impatto diretto sui processi.

**Il controllo strategico coinvolge tutti gli aspetti gestionali dello Studio** e può portare a una modifica degli obiettivi, alla realizzazione di nuovi prodotti e servizi, a nuove alleanze e partnership, investimenti in risorse umane o in beni strumentali, ricerca di nuove forme di finanziamento.

# 11. Controllo strategico della Direzione

L'importanza di **riesaminare l'organizzazione e le decisioni prese nel periodo di osservazione**, tramite audit strategici, in modo costante, deve far comprendere che **si può perseguire la qualità solo attraverso un controllo continuo delle performance della propria organizzazione**, confrontandosi con dipendenti, collaboratori e tutti gli altri stakeholder interessati.



ORDINE DEGLI  
ARCHITETTI  
PIANIFICATORI  
PAESAGGISTI E  
CONSERVATORI  
DI GENOVA



# Arrivederci!

**Arch. Riccardo Banella**

**Tel. 338 9771933**

**Mail: [riccardo.banella@archiworld.it](mailto:riccardo.banella@archiworld.it)**