



Dispensa didattica a cura di



Testi tratti da [www.qualitiamo.com](http://www.qualitiamo.com)

# I DUBBI SULLA QUALITÀ' - INTRODUZIONE

**Tutti parlano di Qualità, spesso a sproposito.  
Ecco perché sembra essere un argomento conosciuto.**

Philip B. Crosby, uno dei grandi guru della qualità, sosteneva quanto segue:

“Il problema della gestione della qualità non è tanto ciò che la gente non sa, quanto ciò che pensa di sapere. (...) Sotto questo aspetto, la qualità ha molto in comune con il sesso.

Tutti ne sono a favore (naturalmente in certe condizioni), tutti credono di capirla (anche se non vorrebbero spiegarla), tutti pensano che il praticarla sia semplicemente un problema di seguire le inclinazioni naturali (dopo tutto, in qualche modo ce la caviamo).

Naturalmente, la maggior parte delle persone pensa che tutti i problemi in questo campo siano causati da altre persone. In un mondo in cui la metà dei matrimoni finisce con un divorzio o una separazione, questi presupposti suscitano qualche interrogativo.

E' difficile intavolare una discussione significativa, reale e concreta sul sesso, sulla qualità o su altri argomenti complessi, se non si esaminano e modificano alcuni presupposti di base errati. Gli unici che generalmente sono disposti a fare quel passo sono coloro che sono pronti ad ammettere di essere in difficoltà o che hanno un interesse intellettuale nel cambiamento.”

Fatta questa premessa, è abbastanza scontato che, chiunque lavori nel campo della qualità applicata alle organizzazioni, incontri continuamente sulla propria strada tanti “ISO-scettici” che, pur non sapendo nulla di questo argomento, si divertono a sparare a zero sui suoi principi e sulla filosofia che sta alla loro base.

Questi pregiudizi, accompagnati da atteggiamenti scettici e disfattisti, nascono, il più delle volte, da una sostanziale disinformazione di fondo e si rafforzano grazie ai racconti sconfortanti di chi ha già intrapreso il percorso verso la qualità facendo l'errore di vivere le norme come la panacea di tutti i mali ed il Responsabile della Gestione della Qualità come un "Aladino" capace di far scomparire i problemi semplicemente strofinando la magica lampada della norma.

Esiste un'intera letteratura che raccoglie i dubbi, le perplessità e i timori che le persone hanno di fronte a questo strumento che altro non è, se non una raccolta di regole che ci insegnano a lavorare in modo corretto.

La qualità è uno strumento di organizzazione e, come tale, ci può offrire "solo" le linee guida da seguire per rivedere il nostro modo di lavorare e gli strumenti per affrontare i problemi quotidiani,

non certo le risposte personalizzate che certe organizzazioni pretenderebbero. Se proveremo, però, ad analizzare, nel profondo, i suggerimenti che ci derivano dalla conoscenza di questa metodologia, ci accorgeremo che possono aiutarci a trovare le soluzioni che cerchiamo affrontando ogni giorno i nostri problemi lavorativi.

Proviamo a vedere quali sono i dubbi più comuni tra gli “ISO-scettici” e come un professionista della qualità può fronteggiarli, rispondendo nella maniera più corretta.

#### **LEGGENDA N° 1 -**

“La nostra organizzazione è diversa dalle altre, la qualità non va bene nella nostra realtà”

E’ un classico. Il disfattista che lavora in un’industria di processo sosterrà che la qualità vada bene solo per chi lavora su commessa; chi lavora su commessa sosterrà che un sistema di gestione della qualità funzioni solo per quelle organizzazioni che effettuano lavorazioni in serie e così via. La norma UNI EN ISO 9001:2008, che sta alla base dell’applicazione della qualità, è stata invece pensata apposta per adattarsi a tutte le realtà organizzative, qualunque sia il settore di appartenenza (aziende, scuole, studi professionali, ospedali, strutture pubbliche, organizzazioni no-profit, persino squadre di calcio, come dimostra l’esperienza del Monarcas Morella, squadra messicana certificatasi per prima nel 2003) e qualunque sia la loro grandezza e complessità. Questo principio è uno dei primi che ci vengono presentati nel testo della norma (UNI EN ISO 9001:2008 – punto 1.2), non possono esistere, dunque, realtà presso le quali, per partito preso, non sia possibile applicare la qualità.

#### **LEGGENDA N° 2 -**

“E’ un discorso troppo difficile da far recepire ai nostri collaboratori”

Questo è un dubbio che, solitamente, serpeggia tra i livelli medi dell’organizzazione. Chi pensa che un collaboratore possa essere spaventato dall’applicazione della qualità, con molta probabilità è il primo ad esserne terrorizzato.

Le persone dei livelli più bassi che lavorano bene non hanno nulla da perdere nel dimostrarlo in maniera oggettiva e misurabile e, spesso, hanno una gran voglia di farlo.

Chi può davvero sentirsi franare il terreno sotto ai piedi è il livello medio dei responsabili che avrà paura di perdere il controllo sulla propria area e di rendere evidenti eventuali lacune o una cattiva gestione del proprio settore organizzativo.

Fate molta attenzione perché queste persone, non solo non vi daranno una mano nell’introduzione di questa metodologia, ma vi metteranno i bastoni tra le ruote in tutti i modi.

#### **LEGGENDA N° 3 -**

“Una volta introdotta la qualità all’interno della nostra organizzazione, non saremo più liberi, la nostra creatività sarà imbrigliata, rimarremo impigliati nelle maglie della burocrazia”

Nessun Sistema di Gestione della Qualità ingabbia la libera iniziativa se questa può portare vantaggi concreti ai clienti e all’organizzazione, anzi, è proprio vero il contrario. In tutte le organizzazioni più importanti, in cui la qualità è stata applicata ai massimi livelli, la libera iniziativa è stata incoraggiata e premiata.

Vigilate su questa difesa della “creatività” e verificate che non nasconda, piuttosto, la volontà di

fare quello che si vuole senza preoccuparsi troppo delle conseguenze che questo atteggiamento avrà sull'organizzazione in generale.

#### **LEGGENDA N° 4 -**

“Le regole impediscono ai migliori di emergere”

Anche in questo caso, semmai, è vero il contrario.

Le regole imposte da un Sistema di Gestione e le misurazioni periodiche di quanto fatto aiutano a valutare professionalmente e oggettivamente l'operato delle persone, altrimenti soggetto alla soggettività e all'estro di chi è chiamato a darne un giudizio. Del resto, anche il gioco del calcio ha delle regole ben chiare ma questo non ha impedito a un giocatore come Maradona di emergere.

#### **LEGGENDA N° 5 -**

“Il nostro è già un prodotto/servizio di qualità”

Il Sistema di Gestione della Qualità non si occupa direttamente del prodotto o del servizio ma di tutti i processi dell'organizzazione che servono per pianificare, gestire, implementare, controllare e migliorare le sue attività, comprese quelle che portano alla produzione del prodotto o all'erogazione del servizio.

Un buon prodotto, infatti, potrebbe non avere alle spalle un adeguato servizio post-vendita o potrebbe essere consegnato in ritardo, rappresentando, quindi, un indice di qualità complessivo basso.

Comunque, se è vero che le piramidi sono state costruite senza l'ausilio di un Sistema di Gestione della Qualità, è pur vero che un Sistema Qualità serve per ottimizzare le attività, per renderle più efficaci ed efficienti e per rendere i loro risultati più prevedibili. La norma UNI EN ISO 9001 ci chiede di formalizzare le attività che portano ad un prodotto di qualità per essere in grado di migliorarle continuamente.

#### **LEGGENDA N° 6 -**

“L'applicazione delle norme appartenenti alla famiglia delle ISO 9000 non assicura comunque una buona qualità”

Questo è assolutamente vero se l'organizzazione che applica le norme si limita ad una loro lettura superficiale per gettare un po' di fumo negli occhi dei clienti e per strappare all'ente certificatore un pezzo di carta che non porta alcun valore aggiunto e che serve solo per dare una mano nuova di vernice a vecchie facciate.

Un conto, infatti, è sviluppare nell'organizzazione una cultura della qualità (che si concretizza in consapevolezza, impegno, attitudini e comportamenti), un altro è raggiungere la semplice conformità alla norma, riducendo i suoi suggerimenti ad una mera redazione di documenti, senza preoccuparsi di migliorare la qualità del lavoro ma rendendolo semplicemente più burocratizzato. Del resto, tutti sappiamo che, anche le persone che raggiungono la tanto sospirata laurea, non sono tutte uguali. Ci sarà chi ha passato il tempo mirando solo a “passare gli esami” e chi avrà ricavato da corso di laurea il più possibile, per essere pronto ad affrontare al meglio il mondo del lavoro. La vecchia norma ISO 9000-1, al punto 4.7, sosteneva che le organizzazioni esistessero per fornire valore aggiunto. Il valore aggiunto non è dato dalla certificazione (o dalla laurea) ma dalla nostra consapevolezza che lavorare bene ci manterrà in vita in un mercato ogni giorno più competitivo.

### **LEGGENDA N° 7 -**

“Qualità e produttività sono incompatibili”

Non esiste bugia più grande di questa.

Oggi più che mai, per rimanere competitivi, la produttività non basta, ci vuole la qualità.

Non credete a chi sostiene che il cliente cerca solo il prezzo più basso perché, se il prezzo è l'unica cosa che lo lega a voi, lo perderete non appena troverà un prodotto che costi meno del vostro.

Il vero valore aggiunto è la qualità che ci permette di fare previsioni, mantenendo i nostri processi sotto controllo ed evitando di metterci davanti a situazioni difficilmente gestibili che nascono all'interno della nostra stessa organizzazione.

La qualità ci aiuta a limitare il terreno della non conoscenza a quanto non ricade direttamente sotto la nostra responsabilità diretta e ci permette di concentrare i nostri sforzi solo in questa direzione, gestendo tutto il resto come semplice routine.

Conoscere significa limitare i rischi e, di conseguenza, contenere i costi. Ecco perché il prezzo deve essere necessariamente legato alla qualità.

### **LEGGENDA N° 8 -**

“La qualità è troppo costosa da implementare. Le norme che la regolano rappresentano un onere economico che i clienti non sono disposti a pagare”

Anche in questo caso si può dire che sia vero il contrario, dato che è dimostrato che le metodologie della qualità, applicate seriamente, facciano risparmiare sui costi documentati e su quelli nascosti (un esempio per tutti, la mancata fidelizzazione dei clienti). Un Sistema Qualità efficace ed efficiente porta necessariamente ad un miglioramento della gestione dell'organizzazione e ad una riduzione dei costi.

Il significato stesso della parola “efficienza” è quello di raggiungere gli obiettivi con il minimo delle risorse, come ci insegna la norma UNI EN ISO 9004.

### **LEGGENDA N° 9 -**

“La certificazione non serve finché i nostri clienti non la richiedono”

Questo discorso vale, forse, per quei clienti consolidati che hanno la possibilità di giudicare l'organizzazione sulla base di dati storici.

Un nuovo cliente, però, a parità di altre condizioni, sceglierà, con molta probabilità, un'azienda certificata che gli offra, già anticipatamente, certe garanzie.

## **COS'E' LA QUALITA'?**

**Succede spesso di sentir parlare di Qualità, anche a sproposito. Vediamo, dunque, di capire cos'è**

Proviamo a fare un semplice esperimento: prendiamo in mano un quotidiano o una rivista e osserviamo in quali contesti viene citato il termine “qualità”. Lo ritroveremo utilizzato negli ambiti più disparati, con significati completamente differenti tra loro e per scopi diversissimi.

La stessa cosa capiterà se proveremo a chiedere a dieci persone diverse cosa significhi per loro “qualità”. Con molta probabilità, anche questa volta, ci ritroveremo con dieci definizioni completamente differenti.

Pirsig sosteneva che, definire la qualità in termini oggettivi, non fosse affatto facile mentre è facile rilevarne la mancanza. Quando manca la qualità, infatti, ce ne accorgiamo subito.

La qualità può essere intesa come caratteristica (la conformità alle specifiche tecniche) o come valore (l’adeguatezza all’uso) ed è un concetto relativo che, come tale, può essere definita in molteplici modi, proprio perché si compone di una parte fortemente oggettiva (gli aspetti tecnici che devono soddisfare le specifiche del cliente) ma anche di una parte assolutamente soggettiva (gli aspetti che devono soddisfare le aspettative e i desideri del cliente).

E’ un rapporto tra una realizzazione e un’attesa perché esprime il livello di corrispondenza tra le aspettative del cliente e il prodotto/servizio offerto: più le aspettative e il prodotto/servizio si sovrappongono, più questi saranno giudicati prodotti/servizi “di qualità”.

La qualità è “customer driver” perché i livelli di performance e di conformità sono stabiliti dai clienti e i clienti sono i soli deputati a valutare il livello di qualità.

Parafrasando un detto famoso che diceva che "la bellezza è negli occhi di chi la contempla", potremmo dire che la qualità è negli occhi dei nostri clienti.

Proviamo ora a considerare la qualità dal punto di vista dei clienti e dal punto di vista delle organizzazioni e vediamo cosa cambia.

Se guardiamo la qualità dal punto di vista dei clienti è:

- design, sensazioni comunicate dal prodotto, affidabilità, ecc.
- valore (qualità rapportata al prezzo pagato per il prodotto/servizio)

Se guardiamo la qualità dal punto di vista delle organizzazioni è:

- conformità ai requisiti
- un costo (costi di prevenzione, costi per controlli, costi dovuti a prodotti difettosi, costi per la gestione della garanzia, ecc)

La percezione della qualità è, dunque, multidimensionale e può dipendere dalla natura del prodotto/servizio, dal contesto di riferimento (ciò che in un determinato contesto viene considerato di qualità può essere considerato di scarsa qualità in un contesto diverso o da un’altra persona), dalle aspettative, dalla percezione (basata sulle conoscenze specifiche del prodotto/servizio, sui convincimenti, sui valori, sulle emozioni, sulle informazioni raccolte attraverso la pubblicità i media, gli amici), dai bisogni al momento della valutazione, ecc.

David Garvin nel 1987 individuò 8 componenti della qualità:

- la prestazione (il prodotto fa il lavoro richiesto?)
- l’affidabilità (con quale frequenza il prodotto si guasta?)
- la durata
- la manutenibilità (la manutenzione può essere fatta facilmente, in tempi brevi e con costi bassi? Come funziona il servizio post-vendita?)

- gli aspetti formali (come si presenta il prodotto, ha un aspetto gradevole o un design superato? E’ confezionato in modo accattivante?)

- la funzionalità (cosa fa il prodotto? Si installa facilmente?)

- la qualità percepita (qual è la reputazione dell’azienda fornitrice? Quanto devo aspettare perché il prodotto mi venga consegnato? La persona con la quale ho parlato al telefono è stata gentile? È

stato fatto un corso di formazione per l'utilizzo del prodotto? Il manuale che è stato fornito col prodotto è chiaro?)

- la conformità alle norme (c'è aderenza alle specifiche? Il prodotto è sicuro? Il fornitore è stato capace di comprendere ed interpretare secondo le normative i desideri del cliente? Esistono delle garanzie?)

La qualità, dunque, è il punto di incontro tra diverse esigenze che possono ricondursi principalmente a tre:

- 1) l'efficacia (la qualità del prodotto/servizio)
- 2) l'efficienza (il contenimento dei costi e dei tempi)
- 3) l'elasticità (la risposta al cambiamento)

E all'interno delle organizzazioni? Come si riconosce se un'organizzazione lavora in qualità?

Polemicamente, potremmo sostenere che non c'è qualità se manca anche uno solo di questi fattori:

- voglia e capacità di cambiare per tenere il passo del progresso
- capacità di cambiare rapidamente
- etica
- motivazione

Proviamo a farci delle semplici domande:

- 1) abbiamo cambiato qualcosa nel nostro modo di lavorare nell'ultimo mese? E negli ultimi tre mesi?
- 2) C'è spirito di collaborazione nella nostra organizzazione?
- 3) Lavoriamo tutti insieme con un obiettivo comune?
- 4) Riusciamo anche a divertirci mentre lavoriamo?
- 5) Siamo orgogliosi di lavorare all'interno della nostra organizzazione?
- 6) Ci sentiamo tutti responsabili per i successi e gli insuccessi dell'organizzazione?

Se avete risposto no a queste domande, beh, di qualità all'interno della vostra organizzazione, probabilmente, ce n'è davvero pochina.

Dare una definizione di "qualità" non è affatto facile. Nel corso degli anni, però, molte persone ci hanno provato. Tra le definizioni più famose, ricordiamo:

- "è un'etica" (Feigenbaum)
- "fare le cose giuste la prima volta" (Price)
- "amore per il cliente" (Alberto Galgano)
- "il grado con cui uno specifico prodotto soddisfa le esigenze di uno specifico utilizzatore finale" (Juran)
- "il livello di eccellenza che possiede un prodotto o un servizio"
- "adeguatezza all'uso" (Juran)
- "assenza di varianza"
- "è l'opinione del cliente" (Feigenbaum)
- "qualcosa che riguarda le persone, i comportamenti, la cultura, cioè quegli elementi che non possono essere né copiati né certificati"
- "un prodotto/servizio che ha qualcosa che gli altri prodotti/servizi simili non hanno"

- “garantire la soddisfazione delle esigenze esplicite ed implicite dei clienti, al costo minimo e confrontandosi di continuo con la concorrenza”
- “un prodotto/servizio che è la migliore combinazione di caratteristiche e di prezzo”
- “cercare sempre il modo migliore per fare una cosa”
- “porsi degli obiettivi realistici, misurabili, misurati e migliorati costantemente”
- “un risultato determinato dalla misura in cui un prodotto risponde alle esigenze dei clienti per i quali è stato realizzato”
- “conformità ai requisiti” (Crosby)
- “è la (minima) perdita impartita alla società dal momento che il prodotto stesso lascia la fabbrica.” (Taguchi Genichi)
- “la qualità deve essere raggiunta in cinque aree fondamentali: persone, mezzi, metodi, materiali e ambiente per assicurare la soddisfazione dei bisogni del cliente” (Newell & Dale)
- “Il fondamento su cui costruire il proprio business”
- “Il grado prevedibile di uniformità e affidabilità”
- “A win-win formula” ( “una formula io vinco-tu vinci”) (Bill Clinton)
- “mantenere le deviazioni entro le tolleranze stabilite” (Toyota)

## **COSA NON E' QUALITA'**

### **Cerchiamo di capire cosa NON può essere definito come Qualità**

Dopo aver dato alcune definizioni di “qualità”, proviamo a cercare di capire cosa non si può assolutamente definire come tale.

- “Qualità” non dovrebbe essere un pacchetto “chiavi in mano” pre-confezionato dal consulente di turno e calato nella realtà dell’organizzazione ad uso e consumo dell’ente certificatore. Questo tipo di qualità paga, come contropartita, la burocrazia necessaria al mantenimento di un sistema di facciata e lo stravolgimento di metodi di lavoro acquisiti da anni di esperienza, a vantaggio di nuovi metodi che non risultano migliorativi nella sostanza.
- Non basta imporre delle regole e perseguire la conformità alla norma per essere soddisfatti del livello di qualità raggiunto e chiunque vi dica il contrario ha travisato il vero significato dei concetti trasmessi dalla normativa di riferimento.
- “Qualità” non è qualcosa di aggiuntivo al lavoro che già si fa da incastrare nei propri impegni quotidiani, quando e se si ha tempo di farlo.
- Se qualcuno vi dice “non ho tempo per pensare alla qualità, devo produrre”, potrete essere certi che questa persona non ha davvero capito di cosa si sta parlando.
- “Qualità” non può essere tollerare gli errori
- “Qualità” non può essere scarsa professionalità

## **LE TIPOLOGIE DELLA QUALITA'**

### **Quanti tipi di Qualità esistono?**

La qualità può essere:



- attesa
- progettata
- erogata
- percepita
- paragonata

### *Qualità attesa*

E' la qualità che fa riferimento agli standard qualitativi che il cliente ritiene adeguati

Ci si aspetta di riceverla quale prestazione minima del prodotto/servizio.

Le esigenze legate alla qualità attesa possono essere espresse o meno (in questo caso si definiscono implicite). Le organizzazioni devono essere molto brave nella fase di rilevazione della qualità attesa perché è sulle necessità e sui desideri del cliente che dovranno progettare la qualità che vogliono erogare.

### *Qualità progettata*

E' la qualità che l'organizzazione si propone di raggiungere, cercando di tradurre le esigenze del cliente in requisiti da soddisfare. Per progettare la qualità occorre darsi degli obiettivi di performance e svilupparli al meglio nelle fasi del processo di progettazione/produzione o in quelle di erogazione del servizio.

Il divario tra ciò che si attende il cliente (la qualità attesa) e ciò che l'organizzazione progetta di fornirgli (la qualità progettata) è un gap che può essere definito come gap di comprensione. Questa mancanza di comprensione crea inevitabilmente grossi problemi che si ripercuotono sul prodotto/servizio a valle.

### *Qualità erogata*

E' la qualità associata ad un prodotto/servizio al termine del processo produttivo o di erogazione del servizio. Fa riferimento ai livelli qualitativi che sono stati realmente raggiunti e che possono differire da quelli progettati.

Il divario tra ciò che l'organizzazione ritiene che il cliente debba ricevere (la qualità progettata) e ciò che l'organizzazione realmente fornisce (la qualità erogata) è un gap definibile come gap di realizzazione.

### *Qualità percepita*

E' la qualità che il cliente riscontra nel prodotto/servizio che gli forniamo e che esprime il suo grado di soddisfazione. Questa qualità si rivolge alla sfera dell'irrazionale, al mondo delle sensazioni e dell'emotività del cliente. Questa è una fase molto importante perché può fidelizzare o meno un cliente. E' molto importante che l'organizzazione si attivi per conoscere il giudizio della clientela (tramite interviste telefoniche, con l'invio di questionari per rilevare la soddisfazione, ecc)

Il divario tra la qualità effettivamente fornita dall'organizzazione (la qualità erogata) e la percezione che di essa ha il cliente (la qualità percepita) è un gap che può essere definito come gap di comunicazione.



## Qualità paragonata

E' la qualità che il cliente confronta riferendosi ad esperienze precedenti, al mercato e, soprattutto, alla concorrenza.

# QUALITA' E AMBIENTE

## Ambiente e Qualità sono due fattori strettamente collegati uno all'altra

L'ambiente in cui opera un'organizzazione si compone di diversi elementi:

- i clienti
- i fornitori
- i concorrenti
- la situazione economica
- l'evoluzione tecnologica
- le istituzioni
- gli aspetti socio-politici
- ecc.

I primi tre sono quelli che la influenzano maggiormente e si possono riassumere con la parola "mercato".

L'ambiente nel quale operano le aziende è cambiato moltissimo rispetto al passato. Tra i cambiamenti più significativi avvenuti negli ultimi anni ricordiamo:

- la globalizzazione dei mercati che ha portato alla scomparsa delle barriere geografiche e di certe protezioni commerciali, ad un cambiamento di mentalità e di abitudini tra i clienti e a nuove sfide da parte dei Paesi emergenti. La complessità e la variabilità sono aumentate a discapito della prevedibilità
- l'alta innovazione tecnologica che ha portato ad avere un accesso istantaneo alle informazioni e a prodotti/servizi sempre più complessi
- una maggiore concorrenza che ha contribuito a spostare il livello di eccellenza verso livelli sempre più alti e che ha costretto le organizzazioni a fare del loro meglio per quanto riguarda qualità, costi, livelli di servizio, personalizzazione dei prodotti, specificità distributiva e flessibilità di risposta per rendere disponibili i prodotti nel modo, nel tempo e nel luogo in cui sono richiesti.
- la fine di molti equilibri consolidati come i regimi di monopolio
- un maggiore livello di istruzione e di discriminazione da parte dei clienti

Questo nuovo ambiente nel quale le organizzazioni si trovano a dover competere, richiede una produzione snella e flessibile, capace di adattarsi alle esigenze in continua evoluzione della clientela.

Senza alcun dubbio, oggi come non mai, sono necessari prodotti/servizi di qualità. Il mondo di oggi non si può permettere una qualità bassa perché questa si esprimerebbe in costi altissimi dovuti alle non conformità e, in alcuni casi, anche alla perdita di vite umane.

La qualità può aiutarci ad affrontare le nuove sfide e questo è forse uno dei motivi per cui nel mondo troviamo più di un centinaio di premi dedicati alla qualità e all'eccellenza. Anche il dott. Juran, uno dei guru della qualità, ha previsto che il ventunesimo secolo sarà ricordato come il secolo della qualità.

# FACCIAMOCI AIUTARE DALLA QUALITÀ

## La Qualità può offrirci un grande supporto

Un manager, per affrontare al meglio le nuove sfide del mercato, deve:

- conoscere bene la direzione nella quale sta andando (vision)
- calcolare bene la rotta, effettuando tutti gli aggiustamenti del caso, per non allontanarsi troppo da questa direzione
- essere in grado di fare delle previsioni in merito a cosa potrà accadere, analizzando l'ambiente in cui opera e affrontandolo al meglio, prendendo coscienza dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione che guida e di quelli dei propri collaboratori
- utilizzare strumenti mediante i quali mantenere sotto controllo i propri processi

La qualità è uno degli strumenti principe per il management e ogni buon manager dovrebbe conoscerne a fondo i principi e utilizzarli per trasmettere ai propri collaboratori una maggiore attenzione ai bisogni del cliente, per sviluppare una coscienza di prevenzione e per aggiungere valore alle proprie attività.

L'applicazione della qualità persegue numerosi scopi all'interno di un'organizzazione. Tra i principali ricordiamo:

- dare evidenza della capacità di fornire, in modo continuativo, prodotti/servizi corrispondenti ai requisiti e affidabili. Dare evidenza dell'impegno dell'organizzazione nella ricerca continua del miglioramento
- fornire disciplina e organizzare meglio il lavoro. I controlli periodici da parte di un Ente super partes, infatti, portano necessariamente ad una revisione del proprio sistema di gestione su base routinaria, aiutando a far radicare l'idea che bisogna lavorare bene sempre
- essere di supporto nella standardizzazione e nell'ottimizzazione dei processi, migliorandone efficacia ed efficienza e aumentandone la ripetitività
- supportare lo sviluppo delle risorse umane, incoraggiando tutto il personale a compiere in maniera continuativa un processo di autovalutazione
- far diminuire il numero delle non conformità e i costi interni dovuti agli scarti o alle rilavorazioni e al numero di controlli/ispezioni
- rendere disponibili i documenti che spiegano come svolgere al meglio le diverse attività, rendendo meno frequenti eventuali cadute qualitative
- documentare le conoscenze aziendali, diventando così una risorsa anche per il training dei nuovi assunti
- instillare un maggiore senso di orgoglio nei confronti dei prodotti/servizi dell'organizzazione e un senso di soddisfazione derivante da un lavoro ben fatto

- aiutare l'organizzazione a compiere una valutazione razionale e oggettiva del proprio parco fornitori
- aumentare la soddisfazione dei clienti, contribuendo ad allentare le visite di controllo
- utilizzare la certificazione come trampolino di lancio per iniziare il viaggio verso la qualità totale

Qualunque sia l'approccio utilizzato per gestire l'organizzazione, la qualità è uno strumento molto utile da conoscere:

- se l'approccio è di tipo economico – finanziario, la qualità ci supporta insegnandoci come si misurano i costi della non qualità
- se l'approccio avviene mediante la gestione dei processi, la qualità ci è di supporto nel misurare le loro performance e nel fare un'accurata analisi dei flussi
- se l'approccio è basato sul marketing, la qualità ci insegna a comprendere i desideri del cliente e i suoi requisiti inespressi
- se, infine, l'approccio basato sul comportamento, la qualità ci aiuta a comprendere meglio le esigenze dei nostri clienti interni e a migliorare la cultura dell'organizzazione e il lavoro di squadra

La qualità non ci è di nessun supporto quando cerchiamo di implementarla solo ed esclusivamente perché qualcuno (i clienti, il mercato, la concorrenza) ci obbliga a farlo. Affrontare il percorso della certificazione con un atteggiamento riluttante, minimalista (teso, cioè, a soddisfare solo i requisiti minimi dello standard di riferimento) senza mirare ad ottenere da tutto questo lavoro un vantaggio tangibile per la nostra organizzazione è il modo migliore per far sì che il progetto non vada a buon fine ma resti un mero esercizio di burocrazia.

La qualità ci offre una valida opportunità per metterci in discussione e per rivedere tutto il nostro assetto organizzativo, evidenziandone i punti di forza e di debolezza. Ci può aiutare davvero a migliorare il nostro lavoro ma richiede uno sforzo culturale che deve fondarsi nell'umiltà di ammettere che le cose che abbiamo sempre fatto in un certo modo possono essere fatte diversamente e, probabilmente, meglio. Il mondo continua a cambiare, le organizzazioni non possono restare ferme sulle proprie posizioni.

Occorre spogliarci dei nostri pregiudizi e del nostro senso di infallibilità professionale che deriva, spesso, dai tanti anni di esperienza professionale. Solo così riusciremo ad avere quella verginità mentale necessaria per sederci nuovamente in ipotetici banchi di scuola ad imparare come possiamo migliorare davvero il nostro lavoro.

La qualità è davvero qualcosa di più di un'ingombrante suppellettile da spolverare solamente in occasione delle verifiche ispettive dell'ente certificatore.

## **L'EVOLUZIONE DELLA QUALITÀ'**

### **Tutte le tappe dello sviluppo storico della Qualità**

## *La qualità nell'antichità*

Il concetto di “qualità” non è statico ma tende ad evolversi con il passare del tempo e con il mutare del mercato e delle esigenze dei clienti.

Da quando si è iniziato a parlare di qualità, si è fatta molta strada e l’approccio è cambiato profondamente, così come sono cambiate le norme che ne descrivono l’applicazione.

La qualità appare per la prima volta con l’approccio al lavoro di tipo artigianale in cui l’esecutore è, contemporaneamente, produttore e controllore del proprio operato.

Ci viene tramandato che, già ai tempi dei Fenici, ci fossero ispettori che mozzavano la mano a chiunque violasse gli standard stabiliti. Nel codice di Hammurabi, intorno al 2150 a.C., si descriveva, invece, come dovessero essere costruite le case e si prescriveva che un muratore che avesse costruito male una casa, dovesse essere addirittura ucciso!

La più antica "guida alla qualità", risale, invece, al 1450 a.C. ed è stata scoperta in Egitto. Spiega come è possibile verificare, con l'aiuto di una corda, la perpendicolarità di un blocco di pietra.

## *Il Medioevo*

E’ col Medioevo e con l’avvento delle Corporazioni, però, che vennero formalizzate per la prima volta le regole che stavano alla base delle modalità di lavoro del “maestro”.

Mediante la trasmissione scritta del know-how, si garantì la ripetibilità delle forniture (concetto fondamentale nell’ambito della qualità) e la preservazione del mestiere.

Anche l’apposizione del marchio sui prodotti fu un indice di come la qualità si stesse evolvendo. Un marchio identificava il produttore e ne fissava le responsabilità relativamente alla qualità del prodotto.

## *La prima rivoluzione industriale*

Con la prima rivoluzione industriale, che ebbe luogo in Gran Bretagna verso la fine del XVIII secolo, ci fu una forte spinta verso un concetto di qualità ancora più formalizzato.

In questo periodo si ebbe il passaggio da una produzione artigianale (un’industria domestica molto diversificata che si basava sulle richieste del consumatore, utilizzava manodopera con alta professionalità e accentrava al massimo il potere decisionale) ad una produzione di massa (standardizzata al massimo, basata su manodopera poco specializzata, meno costosa rispetto alla produzione artigianale).

Le quantità prodotte aumentarono considerevolmente grazie all’utilizzo dell’energia termica ricavata dal carbone, all’introduzione di nuovi macchinari, alla possibilità di trasportare le merci su rotaia e alla suddivisione del lavoro.

In questo tipo di produzione, i risultati qualitativi dipendevano sempre meno dalle capacità dei singoli operatori e sempre di più dalla progettazione e dalla formalizzazione dei processi produttivi.

## *La seconda rivoluzione industriale*

Con la seconda rivoluzione industriale, che incominciò nel 1890 e fu favorita da innovazioni tecnologiche e dallo sfruttamento dell’energia elettrica, l’industria subì un’ulteriore trasformazione che sfociò in una suddivisione del lavoro sempre più spinta, esasperata in seguito dall’introduzione della catena di montaggio di tipo fordista.

## *La prima guerra mondiale*

Negli anni che precedono la prima guerra mondiale, le organizzazioni iniziarono a basarsi sull'ispezione e sul collaudo. La "quantità" rimane un obiettivo della produzione mentre la "qualità" viene affidata ad un nuovo ente separato, il Collaudo. Il mercato di quegli anni era caratterizzato da:

- volumi bassi
- manodopera qualificata
- mancanza di standardizzazione

## *Gli anni '20*

La qualità nel senso tradizionale del termine inizia a fare capolino negli anni '20, favorita dalla nascita delle prime grandi aziende con modelli organizzativi complessi e dalla necessità di sottoporre le variabili di processo a rigidi controlli per poter far fronte a quantità sempre più elevate a costi sempre inferiori.

Questi sono gli anni della nascita dei primi metodi statistici per il controllo della qualità, basati su supporti grafici: le carte di controllo.

Il mercato di quegli anni era caratterizzato da:

- grandi volumi
- manodopera non qualificata
- standardizzazione dei processi produttivi

Scopo del controllo qualità era quello di garantire la conformità del prodotto, verificando i punti critici della produzione attraverso l'esame dei difetti ripetitivi, con l'obiettivo principale di separare i prodotti conformi da quelli non conformi.

## *Dal 1920 al 1945*

Tra il 1920 e il 1945, si sviluppano le tecniche di controllo statistico della qualità dell'output grazie a Gorge D. Edwards e a Walter A. Shewhart. Si introdussero tecniche di controllo sull'intero processo produttivo, non limitandosi più, quindi, a verificare la difettosità dei prodotti solo alla fine del processo dato che i controlli a tappeto su tutti i prodotti stavano iniziando a rivelarsi troppo costosi. Per effettuare questa nuova tipologia di controlli, si fece sempre più ricorso ai criteri statistici. Esaminando pochi prodotti finiti si riusciva a stabilire, mentre si produceva, se il processo presentava delle irregolarità o meno.

I controlli basati su criteri statistici ebbero la massima applicazione durante la seconda guerra mondiale, quando per l'industria bellica diventò necessario utilizzare in modo massiccio manodopera femminile non specializzata e soggetta, quindi, ad un margine di errore maggiore.

## *Dopo la seconda guerra mondiale*

Alla fine della seconda guerra mondiale, si iniziò a parlare di qualità in maniera sistematica grazie al Giappone che dovette trovare uno strumento che gli permettesse di riprendersi dalla profonda crisi economica nella quale si stava dibattendo dopo la sconfitta e che rappresentasse una nuova variabile competitiva.

La qualità per i giapponesi divenne uno strumento di rivalsa davanti al mondo. Non si trattava, però, della qualità di prodotti ottenuta secondo i canoni della cultura industriale del tempo ma di una qualità dei processi e della produzione in grado di generare prodotti migliori a costi inferiori.

E' proprio in quegli anni che iniziò a maturare il "modello giapponese", antitetico rispetto al modello occidentale, che aveva i suoi limiti nella divisione del lavoro e nell'incapacità di soddisfare

la variabilità della domanda.

Secondo i giapponesi il rispetto delle specifiche tecniche non bastava più, occorreva pensare anche a specifiche organizzative. Iniziò a farsi strada l'idea che le organizzazioni ben strutturate, che attuavano strategie corrette e che applicavano correttamente le procedure, fossero in grado di offrire ai propri clienti un'adeguata confidenza del rispetto di determinate specifiche di prodotto. Cambia l'approccio al problema che passa dall'essere passivo all'essere proattivo e basato non solo sulla rimozione della non qualità ma anche sulla prevenzione degli incidenti attraverso la progettazione e l'applicazione di un Sistema Qualità formale capace di ridurre la possibilità di generare errori.

La strada della qualità moderna era stata tracciata.

Nel 1945, A. V. Feigenbaum pubblica un articolo in cui descrive la sua esperienza presso la General Electric e l'applicazione del Total Quality Control. Questa è la prima volta in cui vengono associati il concetto di qualità e quello di totalità.

Nel 1946 venne fondata la American Society for Quality Control che, in seguito, diventerà la American Society for Quality.

Nel 1947 Deming fu chiamato dal Supreme Command for the Allied Powers (SCAP) per aiutare la preparazione del censimento del 1951 in Giappone.

Fu così che Deming iniziò a collaborare con i docenti giapponesi di statistica, entrando in contatto con la cultura giapponese.

In quegli stessi anni in Giappone nacque la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) con lo scopo di promuovere lo sviluppo e la diffusione del controllo della qualità. La JUSE iniziò a studiare le tecniche di controllo statistico sviluppate negli USA durante la guerra e nel 1949 creò il Quality Control Research Group (QCRG) composto, tra gli altri, dal professor Ishikawa.

### *L'assicurazione qualità*

Negli anni '50, alcuni settori (aerospaziale, nucleare, petrolchimico, ecc) si chiesero come potessero fare per applicare il concetto di controllo di prodotto, considerando il fatto che per i prodotti di questi settori doveva essere effettuato in tempo reale. La risposta fu quella di affiancare alla specifica tecnica una specifica organizzativa che illustrasse, ad esempio, come qualificare i fornitori, chi dovesse fare cosa, ecc. Era nata così l'Assicurazione Qualità. Per la prima volta si riconosceva che la qualità era il risultato di sforzi congiunti di tutte le funzioni e che ciò che contava era la qualità dei processi aziendali e non più solo quella dei prodotti.

Nel 1950 Deming, su invito della JUSE, tornò in Giappone per condurre un seminario di 30 giorni dedicato ai manager delle aziende giapponesi. Deming fu talmente felice di collaborare nella trasmissione dei concetti di qualità a queste persone che non chiese alcuna retribuzione.

La risposta fu eccellente: spesso fu addirittura necessario allontanare la gente dall'aula. Deming non riusciva a spiegarsi tanto successo dato che, disse, "...non feci molto di più che spiegare cosa deve fare il management...". Parlando degli analoghi tentativi fatti negli Stati Uniti, lo stesso Deming disse "...durante corsi di 8 giorni chiedevamo all'azienda di mandarci persone del top management ma quella gente non veniva. Alcuni vennero per un solo pomeriggio. Non impari concetti come questi in un solo pomeriggio. Così il controllo della qualità scomparve dalla cultura americana...".

Nel 1951, quale segno di gratitudine, venne istituito il Premio Deming che, da allora, viene assegnato a chi si è distinto nello studio delle teorie statistiche o alle aziende che abbiano ottenuto risultati evidenti nella loro applicazione.

Sempre nel 1951, esce un libro di Feigenbaum dal titolo “TQC” (Total Quality Control). Il Total Quality Control, propone per la prima volta un atteggiamento dell’organizzazione aperto alle esigenze dei clienti e tale da realizzare obiettivi della qualità, attraverso il coinvolgimento dell’intera struttura aziendale con un approccio basato sulla motivazione delle persone e sul miglioramento continuo dell’intera struttura.

Nel 1954 un altro studioso americano, il dottor Juran, fu invitato in Giappone a tenere dei seminari nei quali spiegò che il controllo della qualità era uno strumento manageriale, una strategia e che come tale doveva essere visto.

Nell’arco di 10 anni il JUSE formò quasi 20.000 ingegneri nell’ambito delle metodologie statistiche. In Giappone iniziò a diffondersi una visione manageriale della qualità, basata sul Controllo statistico e sulla messa a punto dei sette strumenti.

E’ di questi anni la prima pubblicazione della rivista Hinshitsu Kanri (Statistical Quality Control) e la trasmissione dei primi corsi radiofonici per la diffusione al grande pubblico dei concetti base del Controllo qualità.

### *La prima norma della qualità*

Nel 1959 il Dipartimento della Difesa americano emise la prima norma dedicata alla qualità, lo standard militare MIL-Q-9858A "Quality program requirements", primo esempio di normativa che richiedeva un modello organizzativo attinente all'Assicurazione Qualità. Lo standard venne adottato dalla NATO tramite lo sviluppo delle Allied Quality Assurance Publications (AQAP).

Queste norme introducono il principio della prevenzione dei difetti in contrapposizione alla loro individuazione e fissano le basi per discutere per la prima volta di “Sistemi Qualità”.

### *La prima campagna dedicata alla qualità*

Nel 1960 venne varata in Giappone la prima campagna nazionale della qualità e si scelse il mese di novembre come mese della qualità. In quel periodo Deming venne insignito con il Secondo Ordine del Sacro Tesoro. Fu il primo americano a ricevere una tale onorificenza.

Nel 1962 nacquero i primi circoli della qualità e si iniziò a parlare di “politiche della qualità”.

Nel 1969 venne organizzata a Tokio la prima International Conference on Quality Control.

Nel 1970 negli USA, nell’appendice B della legge 10 CFR (Code of Federal Regulation) 50, vennero elencati i 18 criteri di riferimento obbligatori per gli impianti nucleari che diventarono il riferimento per tutte le norme del settore.

In questi anni, sulla scia dei 18 principi e seguendo l’obiettivo della standardizzazione, si svilupparono diversi altri standard in tutto il mondo.

Tra le tante ricordiamo le norme ANSI americane, le DIN tedesche, le UNI italiane, ecc.

### *Una nuova cultura*

Negli anni ‘70 Ishikawa favorì lo sviluppo di una nuova cultura che si basò su:

- il sostegno del governo, determinante per consentire lo sviluppo di questo tipo di cultura
- la promozione effettuata da diverse associazioni (Premio Deming, ecc)
- il grande sviluppo dell’attività di normazione e standardizzazione

Questa nuova cultura prese il nome di Company Wide Quality Control (nel resto del mondo si chiamerà, invece, Total Quality Control) e fece suoi, tra gli altri, i seguenti principi:

- l’azienda non è di pochi ma di molti



- bisogna valutare come prima cosa le esigenze dei consumatori
- si deve puntare prima alla qualità e dopo al profitto
- bisogna prevenire i difetti e i reclami
- tutti all'interno dell'organizzazione, vanno formati
- nel processo, l'operatore successivo è nostro cliente, bisogna eliminare le barriere
- bisogna basarsi sui dati

Il Giappone riuscì, puntando sulla qualità dei prodotti e sulla responsabilizzazione dei propri lavoratori, a soppiantare l'egemonia americana, dimostrando che produrre il più possibile senza porre l'accento sugli standard qualitativi, non pagava più. Sono di questi anni le prime evoluzioni dei Sistemi Qualità che possiamo riassumere nei concetti di controllo qualità totale rivolto a tutte le funzioni aziendali e di produzione a zero difetti.

Sempre in questi anni inizia a farsi strada il concetto della qualità intesa come soddisfazione del cliente. Il punto di riferimento, per la prima volta, si sposta da chi produce a chi riceve il prodotto, soppiantando il concetto fordista di prodotto standardizzato e aspirando ad un prodotto che abbia un contenuto qualitativo sempre più elevato a prezzi competitivi.

Nel 1971 in Giappone nacque la Japanese Society for Quality Control i cui membri si impegnarono a promuovere e a favorire studi e ricerche in tema di controllo qualità e le prime organizzazioni furono valutate e certificate conformi agli standard della Difesa e fu istituito un registro per raccogliere tutte.

Nel 1974 il Giappone, per permettere la produzione anche in un periodo di crisi come quello che fece capo alla crisi petrolifera del 1973, iniziò ad applicare il concetto del just in time e della qualità totale.

I lavoratori non si specializzarono più in poche mansioni elementari ma ebbero più mansioni e una capacità di controllo sul processo produttivo.

I contatti diretti con la clientela assunsero un ruolo preminente, si cercò di venire incontro alle esigenze dei clienti più che di convincerli a comprare un certo prodotto, abbandonando la concezione di produzione standard. La spinta all'innovazione proveniva dalla base. Le scorte di magazzino vennero abolite e venne introdotta la flessibilità dei processi produttivi.

Nel 1979 le British Standards pubblicarono la BS 5750 per i Sistemi Qualità che può essere considerata come la progenitrice delle attuali ISO 9001.

Sempre nel 1979 si istituì il comitato tecnico TC 176 che ha il compito, ancora oggi, di aggiornare le norme della serie ISO 9000.

### *La qualità arriva in occidente*

A partire dagli anni '80 le prime aziende occidentali, soprattutto quelle americane, iniziarono a rendersi conto dell'importanza dello sviluppo della qualità per il successo di un'organizzazione.

Nel 1980 una produttrice televisiva, Clare Crawford-Mason, scoprì Deming e lo fece conoscere al grande pubblico trasmettendo in tv un documentario da titolo "If Japan can...why can't we?" ("Se il Giappone può...perché noi non possiamo?").

La reazione degli Stati Uniti, in posizione precaria rispetto al colosso giapponese, fu immediata.

Deming iniziò a lavorare come non aveva mai fatto prima e società come Ford Motor Company e General Motors chiesero la sua collaborazione.

Per la prima volta la qualità non venne vista come un mezzo per risolvere problemi ma come

un'opportunità di business.

Nel 1983 la Thatcher pronunciò il famoso discorso nel quale sosteneva che la qualità fosse essenziale per il successo dell'industria britannica.

Nel frattempo, seguendo l'esempio del Giappone, gli USA impararono a dare il giusto peso alla qualità fino a varare nell'83-'84 un Congresso per promuoverla e a promuovere, nel 1986, un vero e proprio piano qualità per le aziende americane (il piano Baldrich) che prevedeva incentivi economici per le organizzazioni che volevano seguire il percorso della certificazione.

E' sempre negli anni '80 che vennero emesse a cura dell'ISO le prime norme di riferimento finalizzate alla qualità. Nel 1987, infatti, l'International Organization for Standardization adottò il codice britannico BS 5750 e pubblicò quella che ora è chiamata serie di norme ISO 9000.

### *I premi dedicati alla qualità*

Nel 1988 negli USA venne istituito il Malcom Baldrige National Quality Award mentre in Europa nacque lo European Quality Award, premi per le aziende di riferimento in ambito qualità.

Nel 1989 per la prima volta la macchina più venduta negli USA fu di fabbricazione giapponese: si trattava della Honda Accord.

Nel '94 lo standard ISO 9000 venne rivisto e vennero emesse le norme UNI EN ISO 9001:1994, UNI EN ISO 9002:1994, UNI EN ISO 9003:1994 che puntavano l'attenzione sulla garanzia della qualità del prodotto, sulla descrizione dei requisiti che un Sistema Qualità deve avere per raggiungere la qualità e sulla soddisfazione del cliente attraverso la conformità ai requisiti. Il concetto di Assicurazione Qualità venne così formalizzato per la prima volta.

Nel 1997 l'ISO decise di raccogliere, a livello mondiale, le impressioni e le esigenze di moltissime aziende per evidenziare i punti di debolezza delle norme esistenti.

I punti emersi furono, essenzialmente: la poca adattabilità delle norme ai diversi settori di business e alle diverse dimensioni delle organizzazioni, una famiglia di norme troppo estesa (si parlava di circa una ventina di documenti), una terminologia utilizzata nelle norme che non era chiara, la mancanza dei concetti di autovalutazione e di miglioramento continuo, i settori della vita aziendale che non erano coinvolti tutti in egual misura nel processo di certificazione e, infine, un concetto di processo inteso unicamente come processo produttivo.

A seguito di questa indagine, nel 2000 gli standard ISO 9000 vennero rivisti.

Con l'emissione della serie UNI EN ISO 9000:2000, nacque la correlazione del concetto di qualità certificata con quello di qualità percepita e della soddisfazione del cliente. Per la prima volta vennero introdotti i concetti di processo, sistema e interazione di processi.

In questi anni è in corso una nuova revisione delle norme della qualità.

Nel 2008 è stata emessa la nuova versione dello standard: la UNI EN ISO 9001:2008.

## **IL CONTROLLO QUALITA'**

### **Il Controllo della Qualità**

### **La metodologia**

L'applicazione del Controllo Qualità consiste nell'assicurarsi che il prodotto sia conforme ai requisiti espressi dal cliente effettuando, prima della consegna, tutti i controlli, le prove e le misurazioni necessarie per eliminare quei prodotti che non corrispondono ai requisiti espressi nelle specifiche.

Questa metodologia può essere considerata come il primo stadio dell'applicazione della qualità ed è molto utile, soprattutto, in quelle realtà in cui un errore può costare moltissimo come, ad esempio, nelle industrie farmaceutiche, in ambito aerospaziale, ecc.

Storicamente il controllo qualità iniziò a diffondersi intorno agli anni '30, quando si iniziò a capire che i costi di scarti e rilavorazioni incidono pesantemente sulle finanze delle aziende. Con l'avvento della produzione di massa, il controllo divenne ancora più stringente grazie al controllo statistico di processo, concetto trattato per la prima volta da Shewhart.

Questa metodologia può essere implementata solo se:

- 1) è ben definito il livello di qualità richiesto attraverso specifiche di prodotto chiare (quali sono le caratteristiche da controllare, quali sono le prestazioni attese e le tolleranze ammesse, ecc)
- 2) sono assicurate tutte le condizioni necessarie per ottenere la qualità
- 3) sono stati definiti i punti di controllo, la frequenza dei controlli e cosa controllare
- 4) i controlli vengono eseguiti puntualmente
- 5) si interviene tempestivamente per riportare la varianza del processo entro le tolleranze ammesse.

Il Controllo Qualità può essere eseguito, a seconda delle necessità, in tre momenti particolari della vita di un'organizzazione:

- 1) all'ingresso delle materie prime per non immettere in produzione materiali non conformi
- 2) durante i processi produttivi: sui semilavorati
- 3) all'atto del collaudo: sui prodotti finiti

I prodotti considerati non conformi saranno soggetti ad apposite decisioni e ad una conseguente azione correttiva.

### **I costi**

I costi legati ad una qualità gestita in questo modo sono molto alti perché ci si accorge del problema solo una volta che questo si è già verificato.

Il tutto si concretizza in un numero di scarti molto alto, in costi aggiuntivi dovuti all'approvvigionamento di nuovo materiale e in un probabile ritardo nella consegna del prodotto al cliente.

### **I vantaggi**

I vantaggi dell'applicazione del Controllo Qualità sono che senza una specifica non si può lavorare e che, lavorando in questo modo, siamo sicuri che al cliente non arriverà mai un prodotto difettoso.

### **I difetti**

Il difetto principale dell'applicazione di questa metodologia è che le persone dei reparti produttivi sono deresponsabilizzate perché sanno che c'è un dipartimento a valle che controlla il loro lavoro, che ci si accorge troppo tardi di eventuali errori o problemi e che i costi legati alla loro risoluzione sono molto alti

# L'ASSICURAZIONE QUALITÀ

## *La metodologia*

L'applicazione della metodologia dell'Assicurazione della Qualità mira ad aumentare la fiducia del cliente, assicurandogli che i suoi requisiti verranno rispettati (insieme ai requisiti cogenti e ai requisiti volontari adottati dall'organizzazione).

La novità introdotta da questo tipo di approccio, consiste in un sistema integrato di gestione della qualità che poggia su una fase di pianificazione e di progettazione del sistema di controllo e su responsabilità ben definite per quanto riguarda l'implementazione del sistema e la sua documentazione.

L'affidabilità del prodotto/servizio si evolve, dato che non si basa più solo sulla conformità al momento della consegna ma si estende alla conformità durante il tempo di utilizzo.

Applicando l'Assicurazione della Qualità, si passa da una qualità vista come mero raggiungimento dei requisiti prefissati e statici, ad una qualità dinamica. La conformità, infatti, rappresenta solo il primo passo per migliorarsi continuamente.

Non ci si limita più, quindi, alla mera correzione dell'errore una volta individuato, come avviene con l'applicazione del Controllo Qualità, ma si cerca di impedire che l'errore si verifichi, pianificando, applicando procedure documentate, estendendo le attività di controllo, ecc.

L'Assicurazione Qualità interpreta un'importante esigenza, quella di potersi fidare. La fiducia diventa strategia per competere.

## *I costi*

I costi legati a questa metodologia sono dovuti alla redazione delle procedure, alla conduzione delle verifiche ispettive e al mantenimento delle registrazioni che evidenzino l'aderenza alla conformità.

## *I vantaggi*

I vantaggi sono tangibili perché l'azione diventa pianificata e sistematica e si rivolge al sistema nella sua interezza. I vantaggi acquisiti si vedono, soprattutto, nella diminuzione degli scarti perché fare le cose bene fin dalla prima volta costa meno.

E' sicuramente vantaggioso anche passare da un orientamento temporale volto al passato (controllare la qualità a posteriori) ad un orientamento temporale volto al futuro ("costruire" la qualità).

Tutti gli enti diventano importanti per il raggiungimento della qualità e le interfacce diventano fondamentali, ecco perché un documento viene vistato da più enti prima della sua emissione.

Si parla per la prima volta di qualificazione dei fornitori e questo è un altro vantaggio.

Per la prima volta il concetto di qualità esce dall'ambito manifatturiero per rivolgersi a settori quali quello della sanità, della pubblica amministrazione, ecc.

## *I difetti*

Tra i difetti ricordiamo la mancanza di controllo dei costi (per l'assicurazione qualità è importante l'efficacia non l'efficienza), una certa burocrazia e formalismo nell'approccio e l'assenza di elementi che si riferiscono al miglioramento (staticità del sistema).

# LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

## *La metodologia*

L'applicazione della Gestione della Qualità consiste nel rendere operativo un sistema formalizzato che permetta di ottenere il massimo dei risultati (efficacia) con il minimo dei costi (efficienza).

Con la Gestione della Qualità, si passa, per la prima volta, dal controllo del prodotto (controllo ex-post) e dall'assicurazione che i processi necessari alla sua realizzazione siano monitorati, al governo dei processi (cultura della qualità). Per governare davvero i processi e per soddisfare sempre i nostri clienti, lo strumento giusto è l'applicazione del miglioramento continuo che sta alla base della Gestione della Qualità.

Se dovessimo riassumere questi concetti in una semplice frase, dovremmo utilizzare quella di A. Lincoln "Se ho otto ore di tempo per abbattere un albero, ne passerò 4 ad affilare la mia ascia". Se dovessimo, invece, tratteggiarli con un'immagine useremmo quella di una mappa che ci permette di trovare la strada più breve (o, semplicemente, la migliore) per raggiungere i nostri obiettivi. Gestire la qualità, infatti, significa avere le competenze necessarie per padroneggiare le metodologie necessarie alla sua pianificazione, alla definizione della sua politica e dei suoi obiettivi, all'implementazione e al controllo delle attività necessarie per raggiungerli; significa utilizzare gli strumenti giusti che ci permettano di prevedere come si comporteranno i processi che costituiscono il sistema ed utilizzare strategicamente ed in modo oggettivo queste informazioni per aumentare continuamente l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi e l'efficienza nell'espletamento degli stessi.

Per fare previsioni centrate e per essere preparati a fronteggiare eventuali problemi ("gestendo" invece che "assicurando" o "controllando" la qualità), dovremo tenere conto di tutti gli elementi che possono portare ad una varianza del processo (le metodologie di lavoro, i macchinari utilizzati, l'ambiente, i sistemi di comunicazione, i materiali, le persone, ecc) e mantenerli monitorati.

La gestione della qualità può essere considerata una vera e propria rivoluzione culturale che le organizzazioni dovranno affrontare per restare competitivi su mercati fortemente improntati al cambiamento come quelli odierni.

## *I costi*

I costi della Gestione della Qualità sono legati alla formazione, all'impostazione delle misurazioni e dei monitoraggi dei processi, alle analisi, al miglioramento continuo, alla creazione e al mantenimento di un ambiente in cui le persone siano motivate a compiere spontaneamente le azioni giuste.

## *I vantaggi*

I vantaggi sono moltissimi, perché, per la prima volta, si lavora in base a feedback oggettivi che derivano dai dati ottenuti dalle misurazioni dei processi, dalle informazioni che ci arrivano dai clienti (reclami, segnalazioni contenute nei questionari), dal benchmarking, ecc. Per la prima volta la qualità diventa strategia.

# IL RESPONSABILE QUALITÀ

Il Responsabile Qualità oggi è una figura che riveste un ruolo di primaria importanza all'interno delle organizzazioni perché la qualità viene riconosciuta come una variabile strategica importantissima.

Le sue competenze e la sua professionalità sono cambiate moltissimo e si sono evolute in maniera dinamica nel corso degli anni, sviluppandosi di pari passo con i cambiamenti intercorsi nelle diverse versioni della norma di riferimento e con l'evoluzione delle tecnologie e delle metodologie che stanno alla base del governo dei processi.

In origine, la qualità era il regno incontrastato del Responsabile del Controllo Qualità che doveva assicurare che nessun prodotto sfuggisse ad una verifica di conformità e che, per questo, era sempre in perenne conflitto con il Responsabile della Produzione.

In seguito, alla figura del Responsabile del Controllo, si è affiancata quella del Responsabile Qualità che, basandosi sul concetto di Assicurazione della Qualità, garantiva la conformità ai requisiti tramite azioni preventive (redazione di procedure ed istruzioni di lavoro, verifiche ispettive, controlli in produzione, azioni tese all'eliminazione del problema, ecc).

Oggi il Responsabile Qualità dovrebbe essere il braccio destro della Direzione e dovrebbe lavorare al servizio di tutti e con la collaborazione di tutti. Per ricoprire questo nuovo ruolo gli occorrono competenze moderne che gli consentano, non solo di assicurare la qualità, ma anche di gestirla diventando padrone delle metodologie necessarie a governare i processi, a gestire le risorse e a formarle, a dialogare alla pari con i tecnici e con i vertici dell'organizzazione, a comprendere le tecnologie e i sistemi di controllo utilizzati nelle aziende, a comunicare in maniera efficace, e così via.

La sua preparazione, dunque, deve essere il più completa e il più variegata possibile perché deve spaziare in innumerevoli campi. Secondo il principio del miglioramento continuo, inoltre, non deve mai considerarsi completata ma deve evolversi contestualmente all'evoluzione delle esigenze che il ruolo impone.

Le mansioni che, solitamente, svolge un Responsabile Qualità sono:

- essere attore e supporto nella progettazione, nell'implementazione, nel monitoraggio e nel miglioramento del Sistema di Gestione della Qualità
- analizzare i flussi aziendali e progettare il loro adeguamento ai vincoli aziendali ed esterni
- mappare, ridefinire quando necessario, gestire e controllare statisticamente i processi aziendali
- garantire la coerenza del sistema e la conformità alle esigenze della norma
- fare da mediatore se ci sono conflitti nella gestione dei processi
- promuovere all'interno dell'organizzazione un'idea di qualità intesa come qualità dell'organizzazione e non solo del prodotto
- formare ed informare il personale in merito agli strumenti della qualità che l'organizzazione decide di adottare
- preparare la documentazione necessaria per descrivere il Sistema di Gestione della Qualità o collaborare nella sua stesura. Mantenerla, aggiornandola quando necessario, nella maniera corretta

- pianificare e condurre le verifiche ispettive interne per sincerarsi che tutte le attività dell'organizzazione avvengano in conformità a quanto descritto nella documentazione di sistema
- Collettazione dei dati derivanti dalle verifiche ispettive e dal controllo statistico di processo per l'impostazione di piani di miglioramento tesi al raggiungimento del livello qualitativo richiesto
- Analizzare ed elaborare i dati relativi alla customer satisfaction. Elaborare azioni mirate alla diminuzione del distacco tra la qualità attesa dal cliente e quella da lui realmente percepita. Diventare il rappresentante interno del cliente
- essere attore o supporto nel monitoraggio dei costi della qualità e di quelli della non qualità
- sviluppare il concetto che il servizio da fornire al cliente va inteso come una partnership (dalla "conformità alle specifiche" all'"alleanza con il cliente")
- Preparazione di eventuali piani della qualità per commesse destinate a grandi gruppi multinazionali
- essere attore o supporto nella valutazione dei fornitori esterni mediante l'impostazione di un sistema oggettivo di raccolta dei dati relativi alle loro performance
- preparare gli input per il riesame periodico del Sistema di Gestione della Qualità
- analizzare lo stato della qualità raggiunto e riferire periodicamente ai vertici aziendali in merito all'andamento del Sistema di Gestione della Qualità perché questi possano essere in grado di effettuare un corretto riesame dello stesso
- essere attore o supporto dell'impostazione di periodici piani di miglioramento
- coordinare eventuali risorse dell'area qualità
- mantenere i rapporti con l'ente certificatore
- sviluppare un nuovo concetto di qualità aziendale: da qualità del prodotto a qualità dell'organizzazione

Le caratteristiche e le attitudini che sarebbe bene trovare in una persona che deve andare a ricoprire il ruolo di Responsabile Qualità si possono suddividere in:

#### **GENERICHE**

- buona cultura
- affidabilità, rispetto delle regole, etica
- adattabilità al contesto
- autorevolezza, carisma, leadership
- apertura mentale, buona capacità di giudizio, capacità di valutare effetti e interazioni
- maturità, capacità di gestire le tensioni
- propensione al cambiamento e capacità di gestirlo
- pazienza, tenacia
- curiosità
- senso critico



- forte spinta motivazionale che deriva da un profondo amore per il proprio lavoro
- capacità di aiutare gli altri a crescere

### **RELAZIONALI**

- adattabilità al contesto, alle persone, agli ambienti. Flessibilità
- leadership
- empatia per gestire le situazioni difficili e delicate, capacità di mettere sempre a proprio agio chi sta di fronte
- attitudine al lavoro di gruppo, propensione ad avvalersi dell'aiuto di tutti i membri del team, in base alle loro caratteristiche

### **OPERATIVE**

- buona capacità di comunicazione e di relazione, capacità di diffondere in azienda quotidianamente i principi base della qualità per creare quel clima e quella sensibilità favorevole alla corretta applicazione della qualità
- propensione al lavoro per obiettivi e tenacia nel loro raggiungimento
- elevato livello di autonomia
- capacità gestionale, organizzativa e di programmazione tesa ad evitare dispersione di risorse e di energie
- attitudine al problem solving
- capacità di analisi e sintesi
- capacità di gestire le priorità

## **I consigli per il Responsabile Qualità**

### **I consigli di QualiAmo per i professionisti della Qualità**

In questa pagina riuniremo, a partire da questa settimana, tutti i consigli dedicati ai professionisti della Qualità e distribuiti con le nostre [newsletter](#):

- **consiglio n° 51**  
Scegliete quale tipo di programma vuoi avviare.  
Sono moltissimi i programmi e i modelli che si possono scegliere per portare la Qualità all'interno di un'organizzazione e bisogna scegliere quello più adatto all'ambiente, al settore e allo sviluppo dell'azienda.  
Alcune metodologie, infatti, si applicano meglio all'interno di grandi realtà o si possono applicare solo con grandi investimenti di risorse, altri, invece, sono adatti anche in realtà piccole e in contesti poco evoluti.

Testi tratti da [www.qualitiamo.com](http://www.qualitiamo.com). Dispensa a cura di Check Fruit – CMI Italy ([www.checkfruit.it](http://www.checkfruit.it) ; [www.cmi-italy.it](http://www.cmi-italy.it))

Partendo dalla norma ISO 9001, fino ad arrivare alle norme di settore (Automotive, Sanità, Alimentare) o alle metodologie più o meno spinte (5S, Six Sigma, Lean manufacturing), potete trovare lo strumento più adatto a voi e ai vostri colleghi per avviare quel viaggio verso la Qualità che non finisce mai.

- **consiglio n° 50**

Assicuratevi che la Direzione mostri di collaborare attivamente al progetto.

La ragione di questo consiglio è molto semplice: la Direzione, secondo la ISO 9001, è la responsabile diretta di alcune attività fondamentali quali: controllare il Sistema Qualità, supportare il programma di implementazione dello stesso e assicurare le risorse necessarie per il suo sviluppo.

La Direzione, inoltre, è l'entità aziendale che gestisce tutte le risorse umane che lavorano all'interno di un'organizzazione. Ovviamente la gestione direzionale va oltre quella di un Ufficio Personale perché si basa, o dovrebbe basarsi, su una forte leadership capace di guidare con l'esempio.

E' proprio questo che si deve chiedere al top management perché un progetto di questo genere vada in porto senza problemi.

La Direzione, inoltre, dovrà mostrare chiaramente dove vuole arrivare e cosa vuole ottenere con la Qualità, esplicitando la sua vision e la mission nel modo più chiaro possibile, in modo che tutti possano comprenderle.

- **consiglio n° 49**

Sviluppate la collaborazione.

Quando parliamo di collaborazione all'interno della gestione di un progetto, stiamo prendendo in considerazione un lavoro fatto insieme per arrivare a soddisfare uno scopo comune.

Se le persone che lavorano sullo stesso progetto ma anche su progetti diversi imparano a collaborare, tutta la gestione progettuale ne trarrà enormi vantaggi, soprattutto per quanto riguarda la condivisione della conoscenza e il tracciare i percorsi critici progettuali.

Utilizzate, dunque, tutti i moderni mezzi che la tecnologia offre per mettere in contatto le persone che lavorano sui progetti, in modo che possano supportarsi nella pianificazione, nella condivisione di notizie o risorse utili, nella gestione di tempistiche e costi e nella gestione delle infrastrutture.

Collaborare significa ridurre i ritardi, risolvere più prontamente eventuali problemi e aumentare il valore di ciò che si fa.

- **consiglio n° 48**

Gestire i rischi potenziali del progetto.

Ogni progetto ha un rischio.

Alcuni rischi sono potenzialmente grandi, altri lo sono decisamente meno ma tutti hanno in comune la caratteristica di impattare negativamente sulla buona riuscita del nostro lavoro.

Proprio per questo motivo, i manager non possono esimersi da una valutazione dei rischi (risk management) che preveda la loro individuazione, la loro stima in base ad una scala di gravità e lo stanziamento di risorse per evitarli o, almeno, per ridurne l'impatto.

Tutto questo lavoro è enormemente facilitato da una buona base dati sulla quale basare le decisioni. Le decisioni informate, infatti, ci permettono di mitigare i rischi, risparmiare denaro e accorciare le tempistiche.

- **consiglio n° 47**

Imparare a gestire le risorse di progetto.

Essere capaci di gestire al meglio le risorse che ci sono state affidate per l'implementazione di un progetto, ad esempio quello di introduzione del Sistema Qualità in azienda, ed esercitare un controllo costante su come vengono utilizzate, ci porta ad avere anche una

maggior facilità nella condivisione delle informazioni che le riguardano sia tra i diversi dipartimenti sia tra i differenti progetti in essere.

Assicurate, dunque, una buona comunicazione tra voi e le risorse umane che gestite e chiedete loro di fare sempre il punto della situazione riguardo alla gestione delle risorse materiali. Sarete pronti ad aggiornare, tramite report puntuali, tutte le persone che dovessero essere interessate alla gestione delle risorse del vostro progetto

- **consiglio n° 46**

Tracciare i costi e imparare a gestire i budget.

Può sembrare ingenuo iniziare a parlare di project management partendo dalla gestione delle risorse economiche a noi affidate per l'implementazione di un progetto ma dobbiamo ricordare che gli occhi del top management, soprattutto in tempo di crisi, sono puntati proprio in questa direzione.

Per gestire il budget di progetto nella maniera corretta, fate una macropianificazione e dividetela poi in microprogetti a se stanti, ognuno con un piccolo budget associato.

Operando in questo modo, vi sarà più facile mantenere sotto controllo le spese, anche quelle più piccole e far migrare le risorse da un microprogetto all'altro se vi troverete davanti ad alcuni imprevisti.

Agendo sul piccolo, inoltre, vi sarà più facile ottimizzare le risorse, un vero e proprio imperativo per chi gestisce i progetti.

- **consiglio n° 45**

Imparate a dare evidenza del problema.

Se provate a leggere un libro sul Problem solving, il primo consiglio che vi darà per imparare a risolvere i problemi è quello di dedicarvi a definirli.

Questa fase, tutt'altro che banale, è la chiave di tutto il processo. E' molto facile, infatti, descrivere il problema in termini di obiettivo desiderato o di mancanza di apposite contromisure.

Tutto questo, però, è assolutamente contrario al principio che occorre capire fino in fondo il problema prima di dedicarsi ad investigarne le cause.

Proviamo, dunque, a farci questa semplice domanda: "Qual è l'evidenza del problema?"

La parola "evidenza" rende bene il concetto che, in questa fase, occorre descrivere ciò che accade, senza fare alcun tipo di analisi. Come si manifesta, dunque, il problema?

In molti casi, un "grande problema" si manifesta tramite molte piccole evidenze.

Imparate a riconoscerle, avrete fatto già buona parte del vostro lavoro di problem solver!

- **Consiglio n° 44:**

Non date per scontato che una risposta che non vi aspettate sia per forza sbagliata.

*Una maestra chiese un giorno ad un suo alunno:*

*"Marco se ti regalo una mela e poi un'altra mela e un'altra ancora, quante mele hai?"*

*Marco: "4!"*

*La maestra, mostrando un po' di irritazione, "Marco, concentrati. Ti regalo prima una mela, poi un'altra e poi un'altra ancora. Quante ne hai?"*

*E Marco, intimidito ma sempre sicuro della sua risposta, "4!"*

*All'improvviso la maestra ricordò che a Marco piacevano le fragole e gli chiese: "Marco se ti offro una fragola, poi un'altra e un'altra ancora, quante fragole avrai?"*

*E Marco: "3...?"*

*"Bravissimo!" rispose la maestra, "Allora perché se ti regalo una mela, poi un'altra e un'altra ancora mi rispondi che ne hai 4?"*

*"Perché la mamma me ne ha già data una e ce l'ho in cartella", rispose Marco....*

Morale della favola: forse nella questione che state esaminando c'è qualcosa che vi sfugge. Il

compito di un Responsabile Qualità sarà quello di ascoltare e cercare di capire ma senza porsi davanti all'interlocutore con dei preconcetti.

- **Consiglio n° 43:**  
Usate la medicina giusta per la "malattia" che avete davanti.  
A volte ci si lascia prendere dall'entusiasmo e si utilizzano metodologie "spinte" come, ad esempio, il Six Sigma quando basterebbe applicare i principi basilari della Qualità. E' inutile usare gli antibiotici quando basta un'aspirina, giusto?/li>
- **Consiglio n° 42:**  
Ricordate che le persone scelgono spesso in base alle emozioni e si convincono con i fatti. Non cercate, dunque, di spiegare le cose basandovi su un metodo scientifico, tipico di una "Six Sigma black-belt": dati e approccio scientifico.  
Piuttosto, provate a portare le persone ad entusiasinarsi in modo naturale per un nuovo progetto, supportatele nella loro crescita e nella formazione, aiutatele a rendersi conto dei progressi fatti in modo che abbiano ben chiara la meta finale.  
Il segreto è identificare e mostrare loro il "gap", la dissonanza cognitiva tra ciò che sono, professionalmente parlando, e ciò che vorrebbero essere. Se riuscirete a trovare e a tirare fuori dalle persone questo potenziale, avrete trovato i vostri migliori alleati nella buona riuscita di un progetto e sarete in presenza di un potentissimo "driver" che potrà trascinare tutti i processi di miglioramento.
- **Consiglio n° 41:**  
Spiegate alla gente quali sono i vantaggi di un progetto.  
Ogni volta che dobbiamo inquadrare un nuovo progetto, soprattutto se si tratta di progetti relativi all'ambito della Qualità, siamo abituati a riflettere su aspetti quali l'efficienza, l'aumento di produttività, i profitti, il risparmio di risorse.  
Come scrive, però, Rick Warren nel suo "A purposeful life", tutto questo non riguarda le singole persone ma il mondo degli affari.  
La prossima volta che inquadrerete un progetto e che dovrete illustrarlo ai vostri colleghi, provate a rispondere alla tacita domanda che traspare sui loro visi: "quali vantaggi tangibili ci saranno per noi e per il nostro lavoro quotidiano"?
- **Consiglio n° 40:**  
Mostrate dov'è nascosto il denaro!  
Quando parlate con il vertice della vostra organizzazione cercate sempre di tradurre i vostri obiettivi in soldoni sonanti. Non dite, ad esempio, che applicando la Qualità gli scarti potranno essere ridotti del 60% ma che con una riduzione del 60% degli scarti l'azienda risparmierà una certa cifra (fate stime accurate in proposito).
- **Consiglio n° 39:**  
Non vendete la metodologia, vendete i risultati.  
Trova qualcosa di buono da dire a tutti i tuoi colleghi. Un atteggiamento positivo trasmette il messaggio che le persone hanno fatto qualcosa di buono o che lo faranno in futuro e incoraggia anche i più scettici a credere nella Qualità. Lo sforzo costa solo pochi secondi di tempo ma permette di ottenere risultati a lungo termine come la creazione di un luogo di lavoro più sereno.
- **Consiglio n° 38:**  
Non vendete la metodologia, vendete i risultati.  
Le persone non sono interessate alla complessità dei loro processi ma ai risultati pratici: meno resi, meno reclami, un utilizzo inferiore delle risorse, margini maggiori, miglioramento dell'efficienza, ecc.
- **Consiglio n° 37:**  
Dimenticate gli errori delle persone ma non dimenticate quelli del processo.

In un'ottica "Fix the process, fix the problem" (concentrati sul processo, concentrati sul problema) cercate di contribuire a creare un ambiente di lavoro che si concentri sulle soluzioni piuttosto che sul ricordare chi sono i colpevoli.

Perché è stato fatto un errore? Quali mancanze all'interno del processo l'hanno generato? Fate in modo che i singoli errori vengano dimenticati ma che non accadano più.

- **Consiglio n° 36:**

Cercate di essere sempre ben chiari e scendete nello specifico quando spiegate qualcosa. Troppo spesso chi si occupa di Qualità tende a stare troppo sul generico non riuscendo, così, ad essere incisivo e a farsi capire.

Ad esempio, non dite frasi come: "cerca di fare meglio" o "cerca di fare meno errori" ma spiegate esattamente cosa vi aspettate dal vostro interlocutore.

- **Consiglio n° 35:**

Siate negativi in privato e positivi in pubblico.

Se dovete lodare una persona, fatelo tranquillamente in pubblico: servirà a far comprendere meglio quali siano gli atteggiamenti giusti da seguire e come lavorare per ottenere il massimo dal nostro Sistema Qualità.

Un atteggiamento di questo genere supporterà un lavoro maggiore per ottenere feedback positivi in pubblico e andrà a tutto vantaggio di una diffusione facilitata dei concetti relativi alla Qualità.

Se, però, dovete esprimere qualche critica, fatelo solo a tu per tu con la persona oggetto del richiamo, in modo da non creare situazioni imbarazzanti per lei o per i colleghi.

Troppi manager, purtroppo, credono che riprendere qualcuno in pubblico lo aiuterà, in futuro, a non mettersi più in una situazione così umiliante ma non è così. La persona non avrà più né rispetto per voi né alcuna fiducia e la stessa cosa avverrà per chi sarà costretto ad assistere a questa pubblica umiliazione.

- **Consiglio n° 34:**

Non lasciate che i contenuti dei vostri documenti diventino obsoleti: aggiornateli di continuo, ogni volta che c'è una piccola modifica.

Sviluppare un Sistema di Gestione per la Qualità non è certo una cosa che si fa in pochi giorni.

E' probabile che procedure, istruzioni e manuale debbano essere rivisti più e più volte.

Fatelo con continuità, fino a quando non soddisferanno tutti i criteri della norma e quelli che avrete stabilito voi perché funzionino a dovere per la vostra organizzazione.

Ricordate che le sole procedure che sicuramente non funzionano sono quelle che non sono state mai revisionate.

- **Consiglio n° 33:**

Quando iniziate a definire un nuovo processo o quando avviate un lavoro di revisione di un processo già in essere, cercate di non dimenticare mai di prevedere gli interventi formativi necessari ad assicurare che il tutto parta con il piede giusto.

Quando la formazione risulta integrata all'interno di ciascun processo riesce ad estendere infinitamente il suo valore aggiunto, migliorando gli "skill", cioè le capacità, dell'intero team di processo.

- **Consiglio n° 32:**

Stabilite e mantenete una sorta di cruscotto di presentazione dei vostri processi in modo che sia facile per la Direzione e per i certificatori capire, con un semplice colpo d'occhio, la situazione del SGQ aziendale.

Non occorre che questa sorta di cruscotto sia aggiornato in tempo reale, anche se sarebbe meglio ma è importante che i dati siano realistici con un ritardo di 1 settimana al massimo.

Questo sistema visuale non andrà, ovviamente, a sostituire il sistema di reportistica che, al

contrario, lo supporterà e completerà.

Utilizzate i classici colori rosso, verde e giallo per segnalare situazioni critiche, buone o in bilico in modo che l'immagine creata sia facile da leggere per chiunque.

- **Consiglio n° 31:**

- 1) risolvete subito quelli che sembrano essere "problemi piccoli" evitando, così che diventino grandi e difficili da affrontare
- 2) per risolvere i problemi utilizzate strumenti di visual management in modo da riuscire a visualizzarli subito bene
- 3) fate in modo di portare all'interno della vostra azienda le competenze, le abilità e gli strumenti necessari per la risoluzione tempestiva dei problemi
- 4) per iniziare ad avviare il lavoro, usare strumenti semplici come la tecnica dei [5 Perché](#)
- 5) studiate e applicate il [ciclo PDCA](#) perché senza una comprensione delle cause che originano un problema non riuscirete mai a risolverlo

- **Consiglio n° 30:**

- 1) non passate più di 5 minuti su ogni slide, commenti compresi
- 2) non riunite più di 5 punti (concetti) per slide
- 3) non dedicate più di 5-7 parole scritte per ogni punto
- 4) utilizzate grafici, figure, diagrammi quando questi possono aiutare a chiarire meglio un concetto
- 5) utilizzate gli effetti speciali offerti da programmi quali, ad esempio, PowerPoint, solo se possono fornire valore aggiunto alla presentazione
- 6) utilizzate font adatti alla proiezione della vostra presentazione: abbastanza grandi da poter essere letti anche da chi siede in ultima fila

- **Consiglio n° 29:**

Un Responsabile Qualità che voglia anche essere un bravo comunicatore e utilizzare al meglio le presentazioni audio-visive dovrà essere:

- 1) entusiasta del messaggio che vuole comunicare
- 2) credibile
- 3) capace di suscitare fiducia
- 4) educato con il suo pubblico, anche con chi ha idee contrarie alle sue
- 5) dotato di buone capacità di relazione
- 6) un buon gestore del tempo a disposizione
- 7) orientato all'azione

- **Consiglio n° 28:**

- 1) Introduzione generale per presentare l'argomento, ragioni della presentazione e obiettivi: non più del 10% del tempo totale
- 2) Introduzione degli argomenti che verranno toccati nella presentazione: non più del 20% del tempo totale
- 3) Sviluppo dei temi introdotti: circa il 40% del tempo totale
- 4) Integrazione delle diverse tematiche: 20% del tempo concesso
- 5) Riassunto, conclusioni ed eventuali domande: il 10% del tempo restante

- **Consiglio n° 27:**

- 1) decidete cosa volete dire
- 2) raccogliete informazioni sull'argomento
- 3) strutturate il vostro discorso stabilendone le parti principali (introduzione, sviluppo, interventi, conclusioni)
- 4) approntate i dispositivi visuali che volete utilizzare per la presentazione (proiettore, pc, lavagna luminosa, ecc.)



- 5) preparatevi degli appunti di supporto in modo da non dimenticare nulla quando proietterete le vostre slide
- **Consiglio n° 26:**  
per essere sereni quando affrontate una platea di ascoltatori, che siano colleghi o altre persone, provate a seguire i punti che vi elenchiamo qui di seguito:
    - 1) studiate bene ciò di cui dovete parlare, non improvvisate
    - 2) cercate di conoscere in anticipo il vostro pubblico. Sono colleghi? Sono vostri superiori? Dovete rivolgervi ad un gruppo di operativi? Adattate la vostra esposizione di conseguenza
    - 3) cercate di avere sempre ben chiaro il vostro obiettivo, cosa volete ottenere con la vostra esposizione
    - 4) preparatevi, preparatevi, preparatevi
  - **Consiglio n° 25:**  
La Politica della Qualità non è e non deve essere un enunciato vuoto di significato. Questo documento deve contenere il patrimonio di contenuti che un'organizzazione utilizza e utilizzerà per imporsi nel suo ambito di business.  
Ricordate che la sola cosa peggiore del non avere una Politica della Qualità efficace è avere una Politica della Qualità che nessuno ricorda perché è completamente avulsa dalla realtà in cui si lavora ogni giorno.
  - **Consiglio n° 24:**  
Se proprio dovete parlare di cose negative, cercate di trovare un modo per renderle un'occasione di confronto e di dibattito per trovare soluzioni o per trasformarle in esperienze da cui imparare.
  - **Consiglio n° 23:**  
Parlare in pubblico, spesso, è obbligatorio per chi esercita una professione che appartenga alla sfera della gestione della Qualità.  
Che si tratti di consulenti o di Quality manager, infatti, queste persone dovranno abituarsi fin da subito a veicolare concetti nella maniera giusta, utilizzando i canali più opportuni come, ad esempio, proprio le presentazioni fatte in pubblico.  
Per ottenere una buona performance in questo campo è importante:
    - 1) preparare l'intervento
    - 2) sapere a chi parleremo
    - 3) conoscere le caratteristiche dell'ambiente e della sala
    - 4) manifestare una certa sicurezzaIn molte occasioni, inoltre, non saremo soli a parlare, quindi è importante saper gestire il tempo dell'intervento e rispettare lo spazio degli altri oratori.
  - **Consiglio n° 22:**  
Cosa fare e cosa non fare durante un audit? Continuiamo l'elenco:
    - 6) Cercate di non vedere nelle domande che vi vengono rivolte più di quello che in realtà c'è.
    - 7) Non divulgate segreti aziendali senza aver prima chiesto il permesso al management.
    - 8) Non preoccupatevi, cercate di rilassarvi. Molte delle non conformità che vengono rilevate durante una verifica ispettiva sono considerate come "minori" e possono essere corrette facilmente.
    - 9) Non prendete le domande che vi vengono fatte dal punto di vista personale. L'auditor sta verificando le performance dell'azienda non le vostre.
    - 10) Siate gentili ed educati, evitate posizioni di chiusura e di rifiuto.
  - **Consiglio n° 21:**  
Per essere davvero utile un audit deve essere condotto bene da entrambe le parti ecco perché sarebbe utile consegnare un breve promemoria ai vostri colleghi che "subiranno" l'audit per spiegare loro come comportarsi. Consideratelo una "prova generale" in vista degli audit esterni (dei clienti o dell'ente certificatore).



Cosa fare:

- 1) Non mentite.
  - 2) Se non ritenete di essere l'interlocutore giusto per rispondere ad una certa domanda, ditelo chiaramente.
  - 3) Se non sapete rispondere ad una domanda che vi è stata fatta, non arrampicatevi sugli specchi ma offritevi di andare a cercare la risposta.
  - 4) Se qualcosa non funziona non cercate di nascondere ma parlatene chiaramente: l'audit interno viene fatto proprio allo scopo di individuare eventuali problemi nell'implementazione del sistema. Nasconderli porterebbe solo ad evidenziare queste pecche più avanti, magari in occasione di un audit dell'ente certificatore o di un cliente.
  - 5) Rispondete alle domande che vi vengono fatte in maniera chiara e succinta. Non divagate e non raccontate aneddoti a meno che non vi venga richiesto in maniera specifica.
- **Consiglio n° 20:**

Durante un audit assicuratevi di fare la domanda giusta alla persona giusta. Non c'è nulla di peggio, infatti, che perdere tempo e farne perdere agli altri annaspando nella poca chiarezza del processo da esaminare.

Quando preparerete la vostra checklist per condurre la verifica ispettiva, dunque, assicuratevi di aver capito bene come si svolgono tutte le attività che andrete ad esaminare.
  - **Consiglio n° 19:**

Se nell'audit precedente avete rilevato Azioni Correttive da implementare, assicuratevi che abbiano effettivamente risolto il problema.

Troppe volte gli auditor si limitano a verificare la presenza di azioni follow-up, dimenticando che ogni cosa diventa inutile e persino dannosa se non risolve il problema individuato, perché fa solo perdere del tempo.

Ciò che bisogna verificare, dunque, è che l'Azione Correttiva abbia definitivamente corretto il problema che era stato individuato.
  - **Consiglio n° 18:**

Perché una Non Conformità individuata in sede di audit interno sia seguita dall'implementazione di un'Azione Correttiva efficace, è fondamentale che abbia 3 caratteristiche:

    - 1) deve essere ben comprensibile (se le persone non la comprenderanno non avranno nessuna intenzione di gestirla quindi assicurati di averla spiegata bene)
    - 2) deve poter essere corretta
    - 3) deve essere sostenibile (se sarà anche solo un po' attaccabile chi la riceverà, forse, preferirà sostenere che ha agito correttamente piuttosto che pensare a come correggere ciò che ha fatto)
  - **Consiglio n° 17:**

Se la vostra organizzazione utilizza le e-mail cercate di ridurre la carta di supporto all'audit solo alla stampa della check list (se la compilate manualmente).

Le notifiche, il verbale e le eventuali osservazioni o Non Conformità potranno essere comodamente inviate via e-mail senza dover stampare decine di fogli.

Ovviamente questo tipo di procedura di distribuzione dovrà essere riportata sul vostro diagramma di flusso e sulla descrizione del processo e dovrete assicurarvi, magari tramite un avviso di lettura avvenuta, di poter dimostrare che i documenti sono stati correttamente distribuiti.
  - **Consiglio n° 16:**

Una delle cose più difficili da fare se ci riferiamo al mondo degli audit è quella di dare un rapido seguito alle azioni correttive richieste.

Gli auditor, infatti, sono spesso frustrati dalle tempistiche infinite che i responsabili dei

singoli dipartimenti aziendali utilizzano per risolvere un problema evidenziato durante una Verifica Ispettiva Interna.

Un modo che vi consigliamo sicuramente per velocizzare l'iter è quello di legare le tempistiche di risoluzione delle Non Conformità evidenziate ad obiettivi di performance approvati dall'Alta Direzione.

Ad esempio si può stabilire che uno degli obiettivi dell'organizzazione è quello di dare un seguito alle N.C. entro due settimane.

- **Consiglio n° 15:**

Quando programmi un audit tieni in considerazione il fatto che non dovrai sovraccaricare troppo il reparto che andrai a sottoporre a verifica. E' sicuramente meglio svolgere audit più ravvicinati ma più corti che non svolgere un audit di 3 giornate una sola volta all'anno.

Ricordati, infatti, che le persone non hanno solo la verifica ispettiva come impegno da portare a termine in una giornata. Fai dunque in modo di "distrurbare" il meno possibile il normale svolgimento del lavoro quotidiano.

- **Consiglio n° 14:**

Contattate chi deve sottoporsi all'audit almeno 4 volte prima della data fissata.

Primo contatto (via e-mail o, comunque, in forma scritta): il primo contatto avverrà una volta decisa la pianificazione annuale delle verifiche ispettive interne. Ogni responsabile d'area riceverà una copia del piano approvato dalla Direzione e saprà quando è fissato l'audit presso la propria area di competenza.

Secondo contatto (via e-mail o, comunque, in forma scritta): un mese prima della verifica è bene spedire un reminder al responsabile. Questo gli permetterà di organizzare meglio il lavoro, prevedendo che, in quella data, alcune sue risorse saranno impegnate nella verifica.

Terzo contatto (via e-mail o, comunque, in forma scritta): una settimana prima della verifica invierete un programma dettagliato di come si svolgerà l'incontro: l'orario esatto, il posto deciso per l'audit e un programma di massima relativo agli argomenti che verranno toccati nel corso dell'incontro.

Quarto contatto (a voce: telefonata o altro): il giorno prima della verifica fate una telefonata veloce per assicurarvi che il responsabile dell'area si ricordi dell'appuntamento e per verificare che tutto sia a posto.

Naturalmente lasciamo alla vostra sensibilità decidere se davvero occorrono 4 contatti prima di un audit ma la nostra personale esperienza ci ha insegnato che, spesso, si tende a dimenticare gli impegni, anche quelli più importanti e che questo avviene, soprattutto, quando c'è un grande carico di lavoro al quale fare fronte.

Le verifiche ispettive interne non devono mai essere una "sorpresa", pena il loro quasi sicuro fallimento.

Lasciate che le persone abbiano il tempo di prepararsi serenamente a sostenerle: ricordate che il vostro compito primario è fare in modo che la Qualità venga applicata non quello di trovare non conformità.

- **Consiglio n° 13:**

Impara a comunicare nel modo giusto!

1) Ascolta molto più di quanto parli. Se nel momento in cui le persone decidono di parlarti non hai tempo da dedicare ad un ascolto attento, piuttosto posticipa la chiacchierata.

2) Fai sempre domande chiare e franche, chiedendo "come", "cosa". Evita, almeno all'inizio della conversazione, di chiedere "perché" dato che può mettere il tuo interlocutore sulla difensiva

3) Fornisci informazioni prima delle tue opinioni. Evita frasi come "non funzionerà" e prova a dire, invece, "in passato non ha funzionato", spiegando com'è andata.

- **Consiglio n° 12:**

Se dovete insegnare i concetti fondamentali della Qualità ai vostri colleghi, progettate un buon corso.

Spesso chi si occupa di Qualità all'interno di un'organizzazione ha anche il compito di formare le risorse che gli sono state affidate o di organizzare un intervento formativo che dia una panoramica generale sui principali concetti della Qualità a tutti i colleghi.

In entrambi i casi, assicuratevi di aver progettato al meglio il vostro corso facendo riferimento ai seguenti punti:

1) Trovate il modo di "sfidare" i vostri ascoltatori a raggiungere un livello di apprendimento più alto.

Per questo scopo ci sono moltissimi giochi e quiz che abbiamo presentato spesso anche nel forum di QualitàAmo ([qui](#) trovate un esempio ma con una semplice ricerca troverete tanti altri spunti. Attenzione! I contenuti appartengono al forum "Le riflessioni di QualitàAmo" per la cui consultazione è necessaria la registrazione gratuita al forum).

Servono a rompere il ghiaccio con la platea e a suscitare fin dall'inizio la necessaria attenzione del nostro pubblico.

2) Per veicolare meglio i vostri insegnamenti, utilizzate strumenti "vivi".

Preparate, ad esempio, una presentazione in PowerPoint da proiettare e aggiungete tutti quegli effetti che possono mantenere alta l'attenzione durante la proiezione del materiale.

Oppure, ancora, utilizzate cartelloni, lavagne.

Cercate anche di coinvolgere maggiormente il pubblico girando tra le postazioni e invitando le persone ad intervenire per fare domande o osservazioni.

3) Date dei feedback immediati ai vostri studenti sulla qualità del loro apprendimento.

Potete incoraggiarli, ad esempio, con frasi quali "bravo! Hai colto in pieno il problema" o riprenderli dicendo "Come mai non riesco a catturare la tua attenzione?".

Un ottimo feedback, inoltre, è quello di proporre, alla fine del corso, un questionario contenente domande su ciò che è stato spiegato a lezione. Un breve giudizio scritto sarà un ottima base dalla quale partire per applicare quanto imparato o per rivedere i concetti principali.

- **Consiglio n° 11:**

Conformità ai requisiti prima di tutto.

Può sembrare scontato: "Qualità" significa soddisfare il cliente e adempiere a tutto ciò che ci ha chiesto e che abbiamo preventivamente accettato.

Se, però, molte [definizioni](#) di Qualità vertono su questo punto e se molti "grandi" del settore vi si sono soffermati, significa che il concetto, seppur così semplice, non viene sempre ben interiorizzato dalle organizzazioni.

Spesso, infatti, si finisce per ridurre la Qualità ad una serie di slogan e di cartelloni sul muro, a un Manuale preconfezionato e simile a mille altri in circolazione, al questionario annuale da spedire ai clienti e ai fornitori per rilevare i dati richiesti dalla norma. Quante volte ci si dimentica della centralità del cliente nel nostro lavoro? Quante volte lo ascoltiamo in maniera distratta e lo consideriamo una "scocciatura" se cerca di far valere le proprie ragioni?

Proviamo a ripartire da qui: ascoltiamo e guardiamo il cliente con orecchie e occhi nuovi.

Scopriremo che migliorare è facile e che, spesso, non richiede nemmeno grandi sforzi.

- **Consiglio n° 10:**

Trucchi per utilizzare al meglio il [diagramma di Ishikawa](#):

1) cerca di ottenere input dalla maggior parte delle persone coinvolte nel processo in esame.

Così facendo, non solo otterrai un diagramma causa-effetto più dettagliato e centrato ma permetterai a tutti i partecipanti di mettere in comune le conoscenze acquisite nel tempo

2) realizza un diagramma di Ishikawa per ogni caratteristica CTQ (Critical-To-Quality = Critica per la Qualità) che stai prendendo in considerazione. Cercare di includere tutte le CTQ in un unico diagramma potrebbe risultare molto complicato e non portare vantaggi significativi

3) evita di rimanere sul generico: esprimi ogni singola causa nel modo più concreto possibile

- **Consiglio n° 9:**

Non conosci bene l'inglese? C'è chi traduce per te!

Come ogni professionista della certificazione sa, molta letteratura nel campo della Qualità, così come molti articoli, libri e riflessioni, sono scritti in inglese.

Se avete qualche problemino con questa lingua, perché non provate ad utilizzare il traduttore di Google, uno degli strumenti gratuiti attualmente più potenti e meglio costruiti proprio per dare supporto a chi ha bisogno di capire testi scritti in lingue diverse dalla propria?

Questo è il [sito](#) da utilizzare: vi sarà possibile sia tradurre una sola parola o frase sia impostare la traduzione di un intero sito internet!

- **Consiglio n° 8:**

Studia, pianifica, parti!

Questo suggerimento serve per focalizzarsi meglio sui problemi da affrontare.

Non farti prendere dal panico e cerca di non restare paralizzato da analisi troppo prolungate.

Prova a chiarirti le idee in merito a cosa vuoi davvero fare, fai un piano e poi PARTI.

Potrai sempre aggiustare il tiro una volta iniziato il lavoro ma i primi miglioramenti ti daranno la forza per proseguire, non rischiando, così, di perdere fiducia nel progetto.

- **Consiglio n° 7:**

"Effettuate una buona partenza".

Il compito di portare avanti un progetto, qualunque tipo di progetto sia, può essere complicato e nascondere parecchie insidie.

Non rendetevi la vita ancora più difficile partendo male fin dall'inizio. Una buona partenza è la migliore garanzia per una buona continuazione e un buon risultato. Se partirete male, al contrario, vi sarà poi molto difficile recuperare credibilità e stima strada facendo.

Dunque: un buono studio del problema, una pianificazione puntuale e via, pronti ai nastri di partenza!

- **Consiglio n° 6:**

"Definite il problema, non la punizione".

Spesso, quando ci troviamo davanti ad un problema, l'istinto che abbiamo è quello di cercare un colpevole. Sebbene sia umano, però, questo modo di fare non è per nulla risolutivo.

Al contrario, è sicuramente più produttivo e meno costoso concentrarsi sul problema e sulla sua soluzione: non si perdono tempo e risorse per trovare un capro espiatorio ma, piuttosto, ci si concentra su come evitare che l'errore si ripeta in futuro. Anche questa è Qualità.

- **Consiglio n° 5:**

Mantenere relazioni virtuali con chi fa il vostro stesso lavoro.

Imparare grazie all'esperienza altrui è molto importante ma per chi si occupa di Qualità è, addirittura, fondamentale. Spesso, però, non è così facile avere l'occasione di incontrare chi lavora nell'ambito della certificazione e dell'ISO 9001 e che, magari, ha già risolto in passato problemi simili a quelli che ci troviamo ad affrontare oggi noi.

Perché, dunque, non utilizzare i mezzi tecnologici che ci vengono messi a disposizione?

Imparate a frequentare regolarmente community e forum che riuniscono professionisti della certificazione, iscrivetevi alle newsletter a tema, consultate con regolarità i blog del settore e costruitevi un database di indirizzi da consultare regolarmente.

Vi manterrete aggiornati e chiarirete tutti i dubbi in maniera moderna e, perché no, anche divertente.

- **Consiglio n° 4:**  
sono 4 i riferimenti principali da tenere sempre a portata di mano quando dobbiamo lavorare nell'ambito della Qualità :
  - 1) un manuale che riassume i punti principali della metodologia
  - 2) un libro che riporti brevemente tutti i requisiti della norma con le relative spiegazioni (può essere sostituito da appunti personali o da materiale reperibile in rete, ad esempio sul nostro [sito](#))
  - 3) un riassunto dei [principali termini](#) utilizzati in ambito 9001 con una spiegazione (anche questo reperibile su QualitiAmo)
  - 4) un fac-simile di checklist da utilizzare negli audit (nella nostra sezione [Documenti](#))
- **Consiglio n° 3:**  
Come gestire le registrazioni delle riunioni di riesame della Direzione?  
Prima di tutto preparate una scaletta che sia in grado, in pochi punti, di riassumere tutto l'iter dell'incontro.  
Le parti da fissare per bene sulla carta saranno:
  - i nomi dei partecipanti
  - gli argomenti trattati
  - gli input
  - le decisioni prese e gli altri output
  - le risorse necessarie
  - la lista di distribuzione
  - la data del prossimo incontro (se stabilita)
- **Consiglio n° 2:**  
Parlate con i consulenti, con chi fa il vostro stesso mestiere, con chi è già passato per la strada della certificazione.  
Confrontatevi su internet con i professionisti del settore (nei forum, nei blog), raccogliete informazioni sulle riviste di settore. Cercate, in poche parole, di avere ben chiaro il quadro della situazione prima di intraprendere la strada proposta dalla norma ISO 9001 in modo da essere certi di non tralasciare o sottovalutare nulla.
- **Consiglio n° 1:**  
Non rendete le cose troppo difficili. Quando dovete rivedere il Sistema Documentale per certificare la vostra azienda, utilizzate i documenti già esistenti, adattandoli ai requisiti della norma. Agendo in questo modo avrete due vantaggi: - risparmierete tempo - le persone utilizzeranno più volentieri i manuali, le procedure e i moduli che già conoscono e con i quali hanno già familiarizzato in passato e avranno meno difficoltà a maneggiarli secondo le nuove regole.