

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 3

- Le Non Conformità e i Piani d'Azione, premessa,
- Azioni Correttive e Azioni Preventive,
- Nota d'accredito/fattura d'addebito, sconti e altre forme di Azioni Correttive improprie,
- Reso/sostituzione, rilavorazione e altre forme di Azioni Correttive proprie,
- Chi deve fare cosa ed entro quando, il Piano d'Azione: attività e responsabilità,
- Verifiche ispettive interne/esterne sull'effetto delle Azioni Correttive e/o Preventive,
- La carta dei servizi come impegno morale ad affrontare i problemi del Cliente.

Premessa

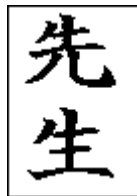
Dietro una frase cinematografica divenuta mitica: “*mettere la cera e togliere la cera*” detta dal maestro Kesuke Miyagi (dal film: **Karate Kid**) si nasconde una grande verità della filosofia **Zen**, per comprenderla meglio può essere utile una citazione da: **LO ZEN E IL TIRO CON L'ARCO** di *Eughen Herrigel*:

* * *

[*omissis*] Un giorno, in un esauriente colloquio con il signor Komachiya, gli chiesi perché il Maestro si fosse limitato per tanto tempo a osservare i miei vani sforzi per tendere l'arco ‘*spiritualmente*’; perché insomma non avesse fin dal principio insistito sulla giusta respirazione.

« Un grande Maestro » rispose « deve essere, allo stesso tempo, anche un grande educatore, da noi l'una cosa non va senza l'altra. Se avesse iniziato con gli esercizi di respirazione, non avrebbe mai potuto convincerla che lei deve a essi qualcosa di decisivo. I suoi tentavi dovevano prima naufragare, perché lei fosse pronto ad afferrare il salvagente che lui le offriva. [*omissis*]

* * *



Di conseguenza, la figura del Responsabile Assicurazione Qualità – nel concetto del **kai-zen** giapponese – assume il ruolo del **sensei**, della guida spirituale verso una “via” etica che si accentra su un ordine prima mentale e poi fisico. Ne deriva che il miglioramento continuo e il Sistema Gestione Qualità sono un **Dojo** (**do** = via, **jo** = luogo); non il fine, ma il mezzo. Non il centrare il bersaglio, ma comprendere il tiro con l'arco che ha come naturale conseguenza il centrare il bersaglio, non per **casualità** o con **sforzo** ma **naturalmente**. Lo sforzo è **muda** (spreco).



È assodato che un ideogramma può trasmettere meglio un concetto di quanto non faccia il linguaggio scritto, c'è un'immagine che rende bene l'idea dell'eterna lotta tra le due anime che compongono l'essere umano e che comprova come Darwin avesse ragione (deriviamo indubbiamente dalle scimmie):



L'*homo sapiens* (quello che comprende che altri riescono a fare ciò che lui non sa fare) e l'*homo insipiens* o *minus habens* (quello per il quale ogni problema è irrisolvibile a prescindere, anche se altri – altrove – sono riusciti nell'intento).

<i>homo sapiens</i> è	<i>homo insipiens - minus habens</i> è
curioso e propositivo	pigro e indolente
crede in se stesso	crede nel fato
crede nel libero arbitrio	si nasconde dietro gli alibi
si assume colpe e responsabilità	demanda agli altri le responsabilità
crede che l'ordine è parte integrante del lavoro	crede che l'ordine sia un'ulteriore attività
lavora con gli altri nell'organizzazione	lavora isolato e non riconosce l'organizzazione
disponibile al cambiamento	scontento di qualsiasi cambiamento

A conclusione di questa premessa introduttiva, un'altra citazione cinematografica divenuta mitica: “*Esiste fare e non fare. Non c'è provare!*” detta da Yoda, maestro Jedi (dal film: **L'impero colpisce ancora**).

* * *

Luke Skywalker: Oh no, ora non la tireremo più fuori!

Yoda: Così sicuro sei tu... Sempre per te non può essere fatto. Tu non senti ciò che dico!

Luke Skywalker: Maestro, spostare delle pietre è una cosa, questo è del tutto diverso!

Yoda: No! Non diverso! Solo diverso in tua mente. Devi disimparare ciò che hai imparato.

Luke Skywalker: D'accordo ci proverò...

Yoda: No! Provare no! Fare. O non fare. Non c'è provare!

[*Luke cerca di tirar fuori la navicella dalla melma ma senza successo*]

Luke Skywalker: Non ci riesco, è troppo grossa!

Yoda: La grandezza non conta. Guarda me, giudichi forse me dalla grandezza? Non dovresti farlo infatti, perché mio alleato è la Forza, ed un potente alleato essa è! La vita essa crea ed accresce, la sua energia ci circonda e ci lega, illuminati noi siamo! Non questa materia grezza! Tu devi sentire la forza intorno a te, qui, tra te, me, l'albero, la pietra, d'ovunque! Sì, anche tra la terra e la nave...

Luke Skywalker: Tu vuoi l'impossibile.

[*Yoda riesce a tirare fuori la navetta*]

Luke Skywalker: Non posso crederci!

Yoda: Ecco perché hai fallito.

* * *

Homo insipiens vs homo sapiens: ovvero la filosofia Zen come sfida all'idiozia

Possono apparire strane delle citazioni cinematografiche (quindi di fantasia) in un qualcosa di concreto come il Sistema per la Gestione della Qualità, eppure spesso i dialoghi in azienda non sono molto dissimili. Tutto viene trattato come fosse impossibile da affrontare, tutto viene vissuto come se l'Azienda fosse un'entità esterna (il Padrone) a cui non si appartiene.

SE NON CAPISCE IL PERCHÉ
FINIRÁ PER NON FARE
QUELLO CHE GLI CHIEDI
FINIRÁ PER ODIARE
CIÓ CHE PRETENDI

La predisposizione mentale alle Non Conformità

Il 99,9% della gestione delle non conformità risiede nell'approccio mentale (ecco spiegata la lunga premessa). Perché ci sia un **non conforme** è necessario che ci sia la **definizione di cos'è il conforme**, cioè uno standard di riferimento che è stato disatteso (sembrerà assurdamente ovvio, ma alla domanda: "cosa intendi per conforme?" si ottiene spessissimo e incredibilmente un silenzio imbarazzato).

Lo standard è quindi qualcosa di **esplicito** nonché **riconosciuto** e **concordato** dalle parti. Proprio perché riconosciuto come importante e proprio perché è concordato tra le parti, **la disattesa di uno standard – o peggio – la sua completa assenza non può essere tollerata** qualora sia una manifestazione di un problema a livello Azienda.

Detto ciò, c'è da tener presente anche la manifesta avversione da parte dei dipendenti di vivere i problemi aziendali come problemi propri, di fronte ad una conclamata Non Conformità si hanno questi due stili di vita:

- **IN AZIENDA:** "Cosa volete che sia. A volte succede. Non ci si può mica fare niente"
- **NELLA VITA PRIVATA:** "Tutto questo è intollerabile! Io voglio, pago e pretendo!"

Un caso aziendale eclatante è i danneggiamenti che si riscontrano spesso sui carrelli elevatori e sulle infrastrutture, di contro l'assenza di danni nei parcheggi e sulle auto private di coloro che conducono i carrelli elevatori.

Rammentando che il Sistema per la Gestione della Qualità lavora a livello Azienda, non interessa chi sia il colpevole, ma perché accadono le cose, partendo dal presupposto che esistono aziende di successo (difettosità espressa in parti per milione) che non incontrano i medesimi problemi, cioè:

- effettuano consegne puntuali¹ e praticamente prive di danneggiamenti;
- il loro prodotto risponde pienamente alle caratteristiche richieste nell'ordine o espresse dalla scheda tecnica;
- sbrigano le pratiche in tempi brevi;
- sono caratterizzate da ambienti di lavoro puliti e ordinati,
- la tracciabilità documentale avviene in entrambi i sensi².

Per frenare sul nascere eventuali commenti relativi ai costi, vorrei ricordare che svolgere un compito bene non costa di più rispetto all'eseguirle male, mentre invece è vero il contrario. Infatti, è assodato che:

¹ Avvertono se ci sono eventuali ritardi o segnalano il giorno prima il fatto che il giorno dopo arriverà la consegna attesa.

² Da qualsiasi documento è possibile risalire a quelli che lo hanno generato ho ridiscendere lungo quelli che ha originato.

- saper scegliere e **separare l'utile dall'inutile**,
- mantenere l'**ordine** e la **pulizia** nel posto di lavoro,
- sistemare le cose affinché il posto di **lavoro** sia **organizzato al meglio**,
- **standardizzare** e migliorare,
- esercitare l'**auto-disciplina**,

non costa nulla ed è altrettanto assodato che la messa in pratica di ciò migliora sia l'efficienza sia l'efficacia aziendale³.

整理・整頓・清掃・清潔・躰

Non Conformità esterne/interne

Quando si è di fronte a: **uno scostamento che devia negativamente il comportamento di un parametro rispetto a quello di riferimento**; è indubbio che si debba aprire una Non Conformità (si tratta semplicemente di un dato di fatto).

L'apertura di una Non Conformità può avvenire in due modi:

- **da segnale esterno**, tramite la registrazione di un Reclamo da Cliente;
- **da notifica interna**, per segnalazione da parte dell'operatore:
 - della esistenza di un errore nel processo che ha appena svolto,
 - di inadempimenti da parte del processo a monte rispetto a quello che sta svolgendo.

La presenza invece di un "disagio" senza che sia stato definito uno standard di riferimento non va contemplata all'interno del "ciclo virtuoso" (reclamo – non conformità – azioni correttive/preventive), ma posto all'interno della normale revisione del Sistema per la Gestione della Qualità, perché il Manuale della Qualità (con tutti i suoi documenti d'estensione) è scritto sulla carta e non inciso nella pietra.

Il Sistema per la Gestione della Qualità è e deve sempre restare uno strumento vivo in continua revisione⁴.

Le fasi di una Non Conformità

Nel trattamento di una Non Conformità (indifferente se da fonte interna o esterna) s'individuano le seguenti differenti fasi:

- annotare,
- esaminare,
- analizzare,
- decidere,
- misurare.

Le medesime che s'individuano nella gestione di un Reclamo, a dimostrazione che, per quanto si possa oggettivare e automatizzare il processo (in altre parole standardizzarlo), l'apporto razionale-umano è fondamentale, seppur guidato da una metodica (ovvero: la politica aziendale) e non arbitrario.

Annotare

Posto che, di fronte a dei dati di fatto non si può:

- **fingere di non capire**,
- **tacere**,
- **ignorare**,

è logico e plausibile che un sistema Azienda si misuri su dati di fatto documentati e per fare ciò annoti la presenza di una Non Conformità specificando:

- chi l'ha rilevata, la **pubblica accusa**;
- qual'è l'oggetto della Non Conformità, la **prova**;
- le caratteristiche della Non Conformità rilevata, l' **imputazione**;

³ Gli audit ai fornitori (intesi anche come colleghi dal cui lavoro dipendiamo) mirano a comprendere la presenza/assenza di queste chiavi di successo note come le 5S (dal loro nome in giapponese: **seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**).

⁴ Il miglioramento continuo, appunto.

ci si attende a questo punto che il dipendente sia l'**imputato**, ma ciò non è vero, perché alla sbarra è sempre posto solo il sistema Azienda. Il motivo è semplice, se il problema ha investito il Sistema per la Gestione della Qualità allora non interessa tanto il chi, ma il come e soprattutto il perché.

Esaminare

L'oggetto dell'esame è essenzialmente la gravità del danno procurato, non solo al Cliente, ma anche all'immagine dell'Azienda (che la politica aziendale pone come missione: essere e non apparire).

Questo esame permette di suddividere le Non Conformità in due macro-categorie:

- maggiori o **gravi**, l'utilizzo del servizio/prodotto è precluso;
- minori o **leggere**, l'utilizzo del servizio/prodotto è ancora possibile.

Nel primo caso è sempre necessario avviare un piano d'indagine (una raccolta di dati, prove e testimonianze), nel secondo caso la cosa può anche avvenire in maniera informale (una breve riunione di confronto con tutte le persone coinvolte). In entrambi i casi le attività devono essere documentate (tracciabilità).

Analizzare

Raccolti i dati, li si deve segmentare per rintracciare le possibili⁵ cause, suddividendo le stesse in macro-aree:

- **uomini**, loro preparazione (addestramento) e loro capacità (processo di selezione);
- **mezzi**, loro adeguatezza o loro integrità (cicli di ispezione e cicli di manutenzione);
- **materie prime**, loro adeguatezza (controlli in accettazione) e continuità delle caratteristiche nel tempo (gestione e qualificazione dei fornitori)
- **metodologie di lavoro**, presenza di regole esplicite (istruzioni di lavoro) evitando le regole implicite (buon senso comune), in modo che le responsabilità siano chiare, condivise e univoche.

Occorre tener presente che si dovrebbe facilmente risalire dalla foce (effetto) alle sorgenti (cause) perché in azienda tutti operano secondo il motto:

*DESCRIVI QUELLO CHE FAI, POI FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO,
DIMOSTRA DI AVER FATTO QUELLO CHE HAI SCRITTO CHE FAI,
CERCA DI INDIVIDUARE LE INFORMAZIONI CRUCIALI DELLE ATTIVITÀ SVOLTE,
ESTRAILE E SINTETIZZALE GRAFICAMENTE RISPETTO ALLO STANDARD ATTESO,
VERIFICA SE QUELLO CHE HAI FATTO SI PUÒ MIGLIORARE NEL METODO E/O NEI RISULTATI,
PENSA A COME RISCRIVERE CIÒ CHE FAI PER DESCRIVERE COME LO FARAI D'ORA IN POI,
FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO, DIMOSTRANDO CHE È UN MODO MIGLIORE DI FARE*

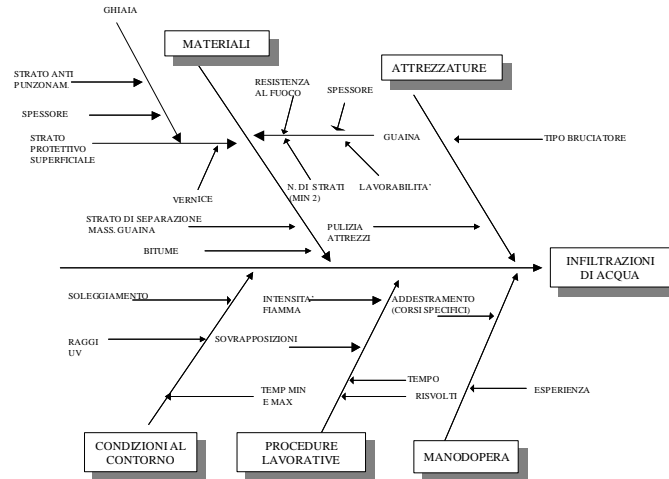
e non secondo il principio che il processo è un qualcosa che, una volta che è transitato, è la questione di qualcun altro⁶. Ogni persona che abbia un livello operativo in un processo è responsabile delle conseguenze che il suo operato può avere in ciò che accade a valle, un po' come accade se qualcuno inquina l'acqua di un fiume.

Tutto questo, per il Sistema per la Gestione della Qualità, ha un unico termine: **tracciabilità**.

Non bisogna però confondere la necessità di documentare le attività con il dover redigere interminabili rapporti. Questo tipo di analisi dovrebbe essere riassumibile in un unico e semplice documento, un grafico di sintesi noto come **diagramma a spina di pesce**.

⁵ Il termine **possibile** è ben più ampio di **probabile** e denota un'apertura mentale che tende a superare il limite costituito dall'esperienza passata. Si tratta quindi di introdurre il concetto base che le cose sono in continuo mutamento e che l'innovazione e il miglioramento nascono dal cogliere questo cambiamento.

⁶ Ancora una volta il riferimento è alla documentazione delle attività svolte.



Questo strumento, esplicitamente citato negli ambiti della letteratura inerente i Sistemi di Gestione per la Qualità, pur essendo noto a molto e facilmente spiegabile a chi non lo conosca, è praticamente inutilizzato, anche se dovrebbe essere il tipico allegato alla registrazione di Non Conformità che preveda un **piano d'indagine**⁷.

Quindi bisogna analizzare, ma bisogna anche saper far sintesi, perché:

- risparmia tempo chi deve scrivere,
- risparmia tempo chi deve leggere.

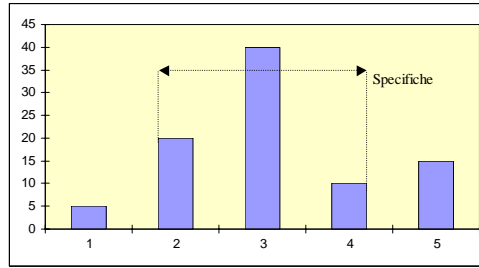
Tra gli allegati di un'indagine ci si attende quindi di trovare **fogli di raccolta dati**:

PRODOTTO:	DATA:
TRATTAMENTO:	SETTORE:
SPECIFICHE:	REPARTO:
N. PEZZI ISPEZ.:	OPERATORE:
N. TOT. PEZZI:	TURNO:
N. LOTTO:	NOTE:

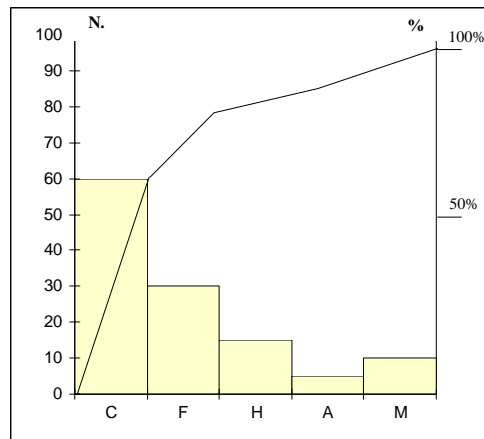
20							
15		Specifica	≡≡≡	≡≡			Specifica
10		Specifica	≡≡≡	≡≡≡	≡≡		Specifica
5	≡≡	≡≡	≡≡≡	≡≡≡	≡≡≡	≡≡≡	≡≡
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
	<i>Dimensioni</i>						

la loro sintesi in **grafici ad istogramma**

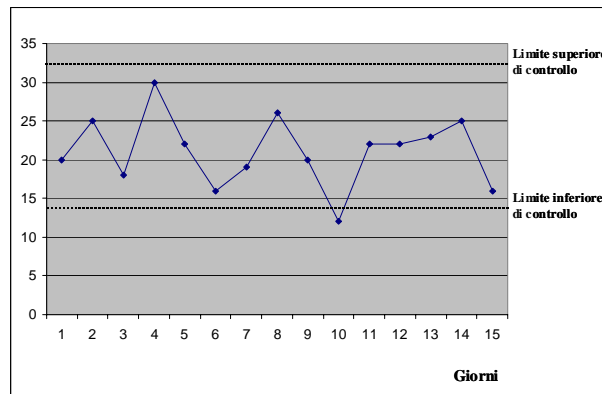
⁷ Si pensi ai tipici diagrammi di correlazione che tracciano gli ispettori in tutti i film e telefilm a carattere poliziesco.



la riorganizzazione delle barre di frequenza tramite **analisi di Pareto** così da analizzare le Non Conformità in termini di frequenza, dispersione e rilevanza.



A completamento dell'indagine, il confronto dei dati per **stratificazione** e/o per **correlazione**, un'analisi del processo tramite l'utilizzo delle **carte di controllo** di cui ne esistono varie tipologie che dipendono dalla tipologia del dato (continuo o discreto/numerabile) e del processo.



Si tratta quindi di applicare i **7 strumenti della Qualità**:

- diagramma a spina di pesce,
- fogli raccolta dati,
- istogrammi,
- diagrammi di Pareto,
- analisi per correlazione,
- analisi per stratificazione,
- carte di controllo di Shewhart.

Occorre quindi comprendere l'importanza di condividere l'uso di questi mezzi. Le Non Conformità vengono masticate e digerite dall'Azienda solo se questi strumenti (tramite la formazione e l'addestramento)

diventano il coltello (segmentare) e la forchetta (analizzare) di ogni dipendente, perché **il Sistema per la Gestione della Qualità non si aspetta di dover imboccare delle persone adulte.**

È importante la fase di analisi della Non Conformità e la misurazione per:

- frequenza;
- gravità;
- possibilità di riscontrarla già nel processo;

perché **bisogna temere solo ciò che può realmente accadere e che non si è in grado d'affrontare.**

Decidere

Al fine di ridurre il cosiddetto **Rischio Complessivo** nel **Rischio Residuo**⁸, dopo aver effettuato l'analisi della Non Conformità, le decisioni prese assumono l'aspetto documentale di un **Piano d'Azione**, il quale si divide in due parti:

- un **Piano di Controllo**, una definizione dei momenti critici del processo dove è opportuno verificare che esso sia stato correttamente svolto;
- un **Piano di Reazione**, una pianificazione delle attività da svolgere qualora il controllo abbia dato esito negativo.

Emerge lampante un concetto di pianificazione e verifica delle attività, perché un Piano di Controllo deve dimostrarsi:

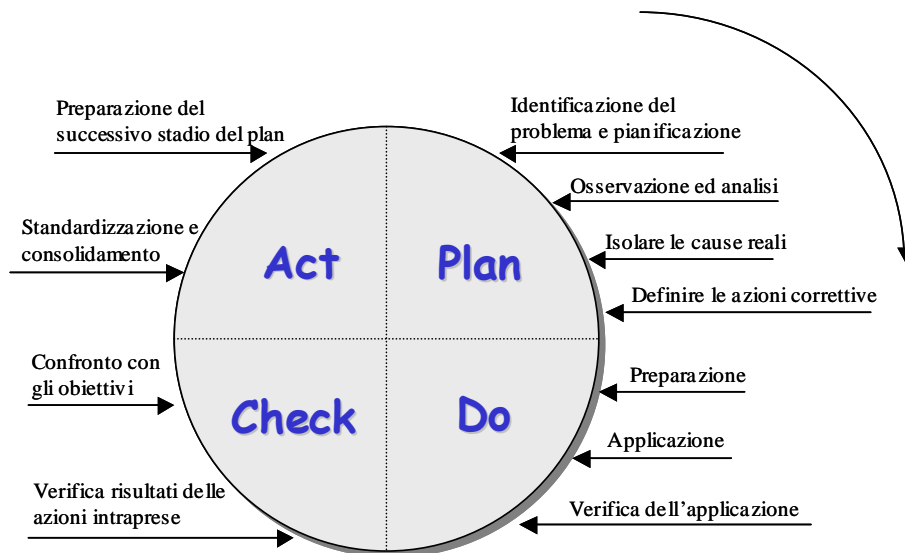
- **adeguato**, deve essere in grado di rilevare il difetto o fornire l'informazione ricercata;
- **fattibile**, essere applicabile con continuità;
- **non ridondante**, i dati rilevati devono essere Solo quelli strettamente necessari.

Occorre quindi applicare i metodi della statistica inferenziale⁹ per questioni di economia (inteso più in impegno di risorse, più che di costi sostenuti).

Un Piano di Reazione deve invece essere:

- **affidabile**, deve essere in grado di percepire le avvisaglie del presentarsi di un difetto¹⁰;
- **testato**, deve esistere un procedimento in grado di rimuovere le cause prima che si manifestino gli effetti.

Attenzione, tutto questo si deve e si può applicare a qualsiasi processo e consiste nel monitoraggio delle proprie attività.



Qualora si tratti di attività altrui, non si tratta di editti che ricordano le manzoniane grida, né di cartelli che si limitino ad avvisare che non è cosa buona e giusta... insomma, il Sistema per la Gestione della Qualità né s'affida ad un postremo Giudizio Universale commissionato alla Giustizia Divina né confida nell'intervento

⁸ Quel rischio costituito da tutti i pericoli che hanno una probabilità irrisoria di realizzarsi e che o per elevati costi o per inadeguatezza delle tecnologie e delle tecniche non sono affrontabili.

⁹ La statistica si divide in descrittiva (analizza tutta la popolazione e la descrive) e quella inferenziale (dall'esame di un campione ridotto tenta di descrivere l'intera popolazione).

¹⁰ Meglio curare un ferito che dover fare risorgere dall'oltretomba un morto.

benevolo della Divina Provvidenza, ma più laicamente si fonda su dati di fatto e che la necessità aguzza l'ingegno.

Misurare

Di fronte ad una Non Conformità ci sono vari parametri che si possono misurare¹¹, a partire dalle due dimensioni dell'agire:

- **efficienza**, se gli obiettivi che ci si era posti sono stati raggiunti;
- **efficacia**, se i tempi che s'erano prefissati sono stati rispettati.

Si può anche andare oltre, partendo dal principio che misurare non consiste nel fare la fredda contabilità dei vivi e dei morti dopo una battaglia, ma il verificare:

- il numero di Non Conformità prima e dopo l'applicazione del Piano d'Azione (è la dimensione del miglioramento che misura il sistema Azienda);
- l'opinione del processo a valle rispetto alle effetti dell'applicazione del Piano d'Azione (è la dimensione del miglioramento che misura la soddisfazione del Cliente, inteso nel senso più ampio);
- l'analisi **costi vs benefici**.

Azioni Correttive e Azioni Preventive

Le attività che si conducono per rimuovere una Non Conformità si suddividono in:

- **azioni correttive**, attività che mirano a rimuovere gli effetti dovuti alla Non Conformità;
- **azioni preventive**, attività che mirano a rimuovere le cause che hanno provocato la Non Conformità.

Nota d'accredito/fattura d'addebito, sconti e altre forme di Azioni Correttive improprie,

Spesso nella gestione del Reclamo sono viste come azioni correttive:

- concedere note d'accredito,
- accettare delle fatture d'addebito da parte del Cliente,
- accordare sconti applicati sulla merce non conforme,
- combinare dei pagamenti differiti per consentire un eventuale utilizzo difforme rispetto a quello concordato,
- mettere un bel pezzo di figliola dalla voce sexy e suadente a gestire l'ufficio reclami (insomma, anche l'occhi vuole la sua parte).

Senza dilungarsi nell'elenco, che è una prova del grande potere della fantasia umana, è evidente che queste sono **azioni correttive improprie**, perché la Non Conformità non viene rimossa, ma se ne resta tale e quale a quando è stata rilevata, semmai possono essere definite come delle azioni di tamponamento¹².

Reso/sostituzione, rilavorazione e altre forme di Azioni Correttive proprie

Sono da intendere come azioni correttive, ad esempio:

- la sostituzione,
- il reso con rilavorazione,

attività che eliminano la Non Conformità.

Attenzione: un documento che contenga degli errori e che venga rimandato indietro per essere corretto è a tutti gli effetti un reso con rilavorazione.

Piani di controllo/reazione e azioni preventive

Una serie di attività di verifica lungo il processo, in cui ognuno tiene sotto controllo le proprie attività per non compromettere l'esito finale è la tipica azione di prevenzione.

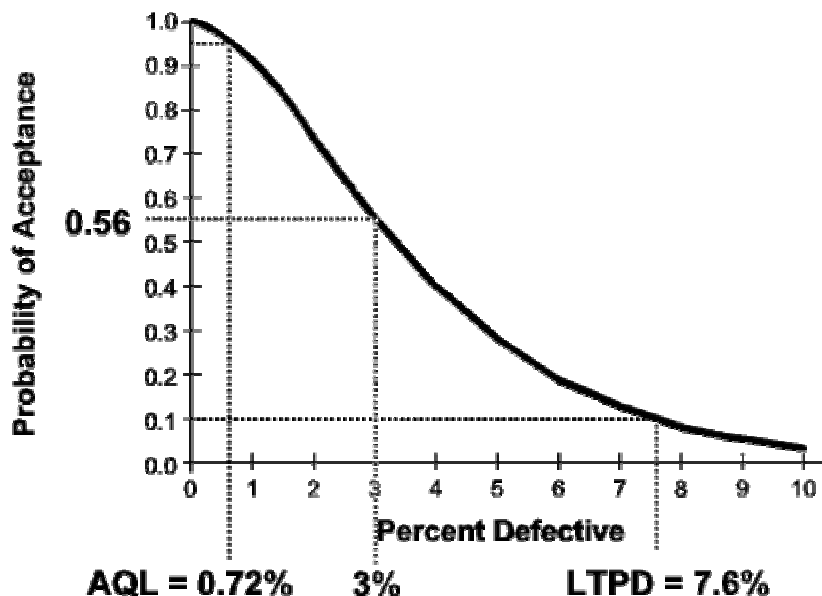
Se si definisce uno standard e alla fine delle attività ciò che si è prodotto non risponde allo standard deve subire un'azione correttiva e non fluire a valle.

¹¹ Anche se la fantasia qui si sbizzarrisce a trovare delle scuse per non generare degli indici (in realtà si tratta sempre della medesima scusa: **niente è meglio di qualcosa**; ovvero *chiedi un indice e otterrai un medio*).

¹² La mamma che da un bacino sulla ferita del figlio e dice: "adesso passa tutto".

Questo introduce un concetto tipico di un Sistema per la Gestione della Qualità: la **misurazione della difettosità intrinseca**, cioè dell'individuazione di quello "zoccolo duro" di difettosità contro il quale è difficile (se non impossibile) lottare, questo per ragioni:

- **tecniche**, mancanza di conoscenza,
- **tecnologiche**, impossibilità di avere gli strumenti adatti.



Chi deve fare cosa e entro quando, il Piano di Azione: attività e responsabilità

Un concetto basilare per il Sistema per la Gestione della Qualità è quello di **responsabilità**. Responsabilità non intesa nell'accezione negativa di: colpevole, ma in quella positiva di:

- **chi** sia la persona prestabilita a svolgere cosa,
- **cosa** ci si attenda da quella persona,
- quali attività e tenuta a controllare e documentare.

L'essere umano, in quanto elemento razionale, deve essere preferibilmente utilizzato essenzialmente per le attività che richiedono discernimento, l'attività manuale ripetitiva deve invece essere automatizzata il più possibile. Diventano quindi essenziali le attività di **supervisione, controllo e prevenzione** condotte con l'obiettivo di **reagire agli eventi** (assumersi delle responsabilità).

Ne deriva che le persone di fronte a una Non Conformità conclamata si assumano la responsabilità ricondurre una o più attività entro una certa data.

Verifiche Ispettive e Piano delle Azioni Correttive e/o Preventive

È compito del Responsabile Assicurazione Qualità verificare l'efficienza/efficacia delle azioni messe in essere. Cioè se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e se i tempi pattuiti sono stati rispettati.

Inoltre, il Responsabile Assicurazione Qualità deve verificare se la tracciabilità documentale è stata realizzata, in particolare se esistono movimenti in amministrazione che non siano supportati da pezze giustificative.

Infine è suo compito stimolare l'Area Commerciale affinché verifichi se il Cliente ha avuto o meno la percezione dello sforzo di miglioramento dell'Azienda.

Tutto questo porta alla realizzazione di un documento di sintesi delle attività svolte che è il **Piano delle Azioni Correttive e Preventive**. In questo documento le varie fasi sono registrate indicando i riferimenti di tracciabilità del processo di miglioramento.

Un Sistema per la Gestione della Qualità che funzioni prevede inoltre di aprirsi alla verifica esterna non solo degli enti certificatori, ma del Cliente il quale può constatare di persona come i propri reclami siano **affrontati**, ma soprattutto **risolti** dal sistema Azienda.

La carta dei servizi come impegno morale ad affrontare i problemi del Cliente

La gestione del Reclamo e delle Non Conformità deve portare l'Azienda a darsi una politica, cioè ad impegnarsi su alcune¹³ caratteristiche giudicate **immagine stessa dell'Azienda** e sulle quali condurre il Cliente per una reciproca condotta etica.

In particolare il sistema deve essere "premiante" per i clienti che:

- conservano la documentazione inerente all'oggetto del reclamo,
- inviano campioni dell'oggetto inerente il reclamo

e compilano documenti quali:

- il reclamo,
- la richiesta di reso/sostituzione,
- la richiesta di nota d'accredito,
- l'avviso di addebito in fattura,

facendo risparmiare tempo (e denaro) all'Azienda.

Si individuano degli elementi comuni a questa tipologia di documento:

- **Vision**, un'auto-definizione dell'azienda;
- **Mission**¹⁴, una definizione del ruolo aziendale nel mercato;
- **Target**, le prerogative¹⁵ che caratterizzano e rendono peculiare il prodotto/servizio dell'azienda.

Tramite queste tre dimensioni del decidere l'Azienda trasmette al Cliente i valori che la contraddistinguono e i punti di forza del proprio prodotto/servizio.

Definire una serie di caratteristiche che possono essere, ad esempio:

- La particolarità dell'imballaggio (ad esempio: il servizio su pallet);
- La puntualità delle consegne (ad esempio: il preavviso al cliente);
- Una rapida soluzione alle Non Conformità (ad esempio: una procedura che sia riconosciuta e condivisa con il Cliente);
- La rispondenza del prodotto/servizio, a seconda del tipo di utilizzo, a determinati parametri (ad esempio: un'attività di controllo di processo/prodotto).

In pratica si tratta di realizzare una serie di standard su cui l'azienda s'impegna ad avere da un lato **TOLLERANZA ZERO** e dall'altra a raggiungere il cosiddetto: **ZERO DIFETTI**.

Queste linee guida sono basilari per definire sia all'interno dell'Azienda (Dipendenti) sia verso l'esterno (Fornitori) quegli elementi su cui la Direzione è particolarmente sensibile.

Come la Costituzione in grado di separare le regole nei quattro codici:

- Civile;
- Procedura Civile;
- Penale;
- Procedura Penale;

così la Carta dei Servizi definisce quei pochi elementi che però sono ritenuti vitali per la presenza sul mercato dell'Azienda.

“La ... è un'azienda che si basa su dati di fatto e ...”

¹³ Anche una sola, purché si dimostri un'assunzione di responsabilità da parte della Politica Aziendale.

¹⁴ Il termine ricorda quelli evangelizzazione, apostolato, cioè quello del **trasmettere con atti** al Cliente un messaggio anche etico e morale.

¹⁵ Sono quelle caratteristiche che rendono "speciale" il prodotto aziendale.