

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 4

- Verificare il senso del dovere, l'efficacia e l'efficienza,
- La documentazione delle attività attraverso modulistica,
- L'archiviazione dei moduli,
- Misurare e analizzare le attività almeno per efficienza ed efficacia,
- L'analisi della direzione come bilancio del sistema Azienda.

Premessa

*Una goccia è nulla di fronte alla roccia,
ma la perseveranza dell'acqua scava la roccia
Una goccia è nulla di fronte ad una diga
ma tante piccole gocce possono formare un'onda,
un'onda che travolge e distrugge la diga.*



Ci sono degli aspetti fondamentali nella pedagogia¹, cioè nel forgiare da un bambino una persona adulta, che appartengono anche ad un Sistema per la Gestione della Qualità, così come ci sono molti aspetti di psicologia transazionale² che non possono essere dimenticati.

Convivere con altre persone (dal nucleo della coppia all'insieme dello Stato) provoca un trauma educativo che può essere inteso in due modi:

- ognuno di noi deve assumere “**la forma dell'acqua**”, cioè rinunciare a parte di ciò che si è per entrare a far parte di un'organizzazione più grande che in caso contrario ci emargina e ci isola;
- ognuno di noi deve ricavarsi un proprio spazio all'interno della “**gabbia**” in cui siamo costretti a svolgere la nostra esistenza, lavoro compreso.

Che la si veda in una o nell'altra maniera: **dal comportamento dipende la sopravvivenza**. Questo vale per tutti gli esseri viventi. Però l'uomo, a differenza dell'animale, può cambiare l'ambiente in cui vive usando la sua intelligenza ed il suo ingegno.

La stessa intelligenza, che per tanti motivi è utile e necessaria, ha però sopito nell'uomo la saggezza istintiva. L'individuo quindi necessita di esempi ed insegnamenti per poter acquisire le modalità di comportamento che utilizzerà poi nel corso della vita o del lavoro. Questo fatto crea delle serie problematiche perchè non

¹ Il termine pedagogia deriva dal greco e letteralmente significa accompagnare ($\alpha\gamma\omega = \acute{a}ghein$) il bambino ($\pi\alpha\iota\delta\omicron\varsigma = paidos$).

² L'**analisi transazionale** prende in considerazione i meccanismi con cui gli individui interagiscono tra loro. Pertanto, con **transazione** si indica qualsiasi scambio che avviene tra due o più persone.

sempre gli educatori (i genitori nella famiglia, i titolari nelle aziende, la classe politica negli stati), sono in grado di fornire l'esempio più corretto o i più saggi insegnamenti.

Ne deriva che il comportamento non è altro che la somma delle influenze, dei messaggi e delle esperienze che ciascuno di noi ha catalogato dalla nascita in poi. Buona parte delle azioni che compiamo sono perciò automatiche anche se pensiamo di farle in completa consapevolezza e con l'auto-determinazione più assoluta.

Quanto segue rappresenta un'analisi di alcuni dei comportamenti automatici, delle ragioni che li hanno instaurati e dei motivi che li mettono in azione. Assume in tutto ciò un ruolo importante la comprensione delle cosiddette **tre posizioni esistenziali**. Si tratta di tre ruoli fondamentali che l'uomo può recitare sul grande palcoscenico della vita.

Citando Shakespeare: *“tutto il mondo è un palcoscenico e tutti gli uomini non sono che attori, essi entrano ed escono; ed ogni uomo, nel suo tempo, recita molte parti”*.

Si tratta in poche parole dei **giochi psicologici** che ogni individuo attua per certe finalità e dei **copioni** che egli recita per ottenere³ ciò che vuole o semplicemente per sopravvivere.

Prima di esaminare questi tre ruoli e le loro varie sfumature, è basilare comprendere gli aspetti relazionali che ne contraddistinguono l'individuo in un gruppo⁴:

- **io non sono OK, gli altri sì**, si tratta dei cosiddetti depressi, persone che si sentono continuamente inadeguate e non apprezzate,

- ↔ (+ + +);

- **io sono OK, gli altri no**, si tratta dei cosiddetti individualisti, quelli che non intendono interagire con gli altri, perché da soli hanno la sensazione di riuscire meglio nella vita e nel lavoro,

+ ↔ (- - -);

- **io non sono OK, gli altri neppure**, si tratta dei cosiddetti abulici quelli che non si accettano ma trovano un alibi nell'imperfezione altrui,

- ↔ (- - -);

- **io sono OK, anche gli altri lo sono**, si tratta della persona che si accetta e accetta gli altri, che si relaziona agli altri con la disponibilità ad interagire,

+ ↔ (+ + +).



Ora, il Sistema per la Gestione della Qualità non può fare miracoli perché le prime tre posizioni sono acquisite nella prima infanzia e a livello subconscio (in base alle esperienze vissute), tuttavia la quarta può essere acquisita anche da adulti, mediante una **decisione cosciente**, ecco il concetto della “forma dell’acqua”. È la posizione migliore, ma può essere accettata solo se si dispone di un numero notevole di informazioni su noi stessi e gli altri, cioè se l’ambiente in cui si vive e si opera permette un alto livello d’interazione.

Si comprendono così frasi emblematiche come:

- nei confronti di se stesse:

*io, se mi metto, riesco a fare qualcosa di buono
non sono capace di fare niente!*

lui sì che è veramente in gamba, io, invece, non valgo nulla.

³ Si pensi a tutte le tecniche di persuasione neuro-linguistica utilizzate per indurre all’acquisto.

⁴ Queste posizioni non appaiono mai allo stato puro, ma vanno intese come delle dimensioni dell’essere, in quanto ogni persona tende a collocarsi in una posizione intermedia tra esse.

*io non riesco mai a rispettare i miei impegni.
ce l'hanno tutti con me
noi uomini siamo solo un ammasso di egoisti*

- nei confronti degli altri:

*queste persone sono magnifiche
se non ci fossi io questa famiglia andrebbe a rotoli
tu che sei bravo, mi puoi dire come fare questa cosa?
cercano tutti di approfittarsi di me
nessuno di loro merita la mia fiducia
tutti, in fondo, hanno qualcosa di buono
perché dovrei farlo io, quando gli altri non lo fanno?*

Lo scopo di questa premessa, essendo il Sistema per la Gestione della Qualità un lavoro di gruppo, è quello di **comprendere il complesso meccanismo delle relazioni umane per rendere più agevole il mettere in atto un cambiamento.**

Tutto ciò porta allo sviluppo di tre personaggi che, a turno, vengono interpretati a seconda delle persone che si hanno di fronte o del ruolo che si riveste:

- il **genitore**, è la sfera tesa agli altri, cioè orientata ad intervenire sul comportamento altrui, si suddivide in due aspetti:

- **normativo** ovvero il **dittatore** (ordini e divieti), lo caratterizzano il senso del dovere, l'aspetto positivo consiste nel fatto che: prende posizione, le sue direttive mirano a raggiungere gli obiettivi comuni, gestisce le difficoltà introducendo regole, persegue la giustizia, genera critiche costruttive; l'aspetto negativo consiste nel fatto che: è accentratore e per questo incapace di delegare, è intransigente, ricerca più spesso il colpevole che le cause (parole chiave: **senso del dovere, etica e severità**, ma nell'eccesso: **intransigente, ipercritico, accusatore**);

*bisogna farlo, non importa il come...
questo deve valere sempre e per tutti...
così è giusto, mentre così è sbagliato...*

- **affettivo** ovvero il **missionario** (insegnamenti e consigli), lo caratterizza il bisogno di rassicurare, l'aspetto positivo consiste nel fatto che: spiega con pazienza, gestisce le difficoltà fornendo consigli, rispetta comunque le volontà dell'altro, si preoccupa del benessere altrui, l'aspetto negativo consiste nel fatto che: è eccessivamente tollerante, sminuisce gli eventi, è un accentratore e non delega perché nessuno fa bene come lui (parole chiave: **pazienza, disponibilità, aiuto**, ma nell'eccesso: **si sente il salvatore, si ritiene indispensabile**);

*non si preoccupi, se occorre le do una mano io...
non era proprio quello che le avevo chiesto, ma va bene così...
per farle capire, per questa volta lo farò io...*

- il **bambino**, è la sfera dell'emotività, cioè orientata alle emozioni, ai desideri, all'impulsività, si suddivide in quattro aspetti:

- **libero** ovvero l'**artista** (incostanza e fantasia), lo caratterizzano la necessità di esprimere rendere esplicite le proprie emozioni e i propri bisogni, l'aspetto positivo consiste nel fatto che: è comunicativo, esprime le critiche con pungente sarcasmo, gestisce le difficoltà con la creatività; l'aspetto negativo consiste nel fatto che: è aggressivo, esagera nelle manifestazioni e drammatizza le situazioni, è incapace di gestire le difficoltà (parole chiave: **spontaneità, curiosità, genialità**, ma nell'eccesso: **irascibilità, vittimismo, sregolatezza**);

*è a dir poco fantastico..
ma lo faccio io...*

non sono d'accordo, per me è no...

- **negoziatore** ovvero il **diplomatico** (lusinga e intelligenza), lo caratterizzano una profonda intelligenza e una certa capacità manipolativa, l'aspetto positivo consiste nel fatto che: capisce le cose al volo, esprime le critiche con ironia, gestisce le difficoltà con diplomazia; l'aspetto negativo consiste nel fatto che: giunge alle conclusioni con troppa fretta senza verificare le informazioni, si auto-convince di ciò che gli fa più comodo, tende a scaricare agli altri le proprie responsabilità adulandoli e manipolandoli, (parole chiave: **tatto, savoir-faire, intuito**, ma nell'eccesso: **ruffianeria, inganno, plagio**);

Questa premessa per indicare che i sistemi Azienda sono fatti da persone e che le persone molto spesso anche se hanno superato i 18 anni fanno di tutto per non essere considerate degli adulti.

Io ho visto cose che voi umani non potreste immaginarvi

Recitava così la frase detta da Roy, il replicante, in Blade Runner; le stesse cose però le potrebbe dire un qualsiasi Responsabile Assicurazione Qualità.

Verificare il senso del dovere, l'efficacia e l'efficienza

Se si assume che:

- un Sistema per la Gestione della Qualità è composto da persone adulte,
- la Direzione si assume pienamente la responsabilità di definire e promuovere:
 - **vision**,
 - **mission**,
 - **target**;
- il sistema Azienda documenta con dati di fatto:
 - le proprie attività (sia di gruppo che singole),
 - la misurazione e l'analisi dei processi,
 - il miglioramento continuo;

l'approccio sistemico⁸ consisterebbe nel gestire le misure e le analisi provenienti dal sistema Azienda per redigere il cosiddetto: **Riesame della Direzione**. Insomma, il Responsabile Assicurazione della Qualità non serve proprio a nulla... sì, se così fosse quello qui sotto sarebbe il ritratto della Befana:



Nella realtà dei fatti le cose stanno ben diversamente, perché al grido di: *“i buoni lo sognano, i cattivi lo fanno”* il mondo è pieno di:

- psicopatici,
- stupratori,
- serial killer.

A causa del riemergere del *“bimbo”* che c'è in noi, il ruolo del Responsabile Assicurazione Qualità è quello di:

- verificare il senso del dovere delle persone, ed è anche in questo ambito che s'intende il termine di responsabilità;
- l'efficacia e l'efficienza del Sistema per la Gestione della Qualità, ed è in questo senso che assume un certo significato il Riesame della Direzione e gli obiettivi che l'Azienda si pone.

⁸ Si pensi all'utilizzo del termine in locuzioni quali *affezione sistemica*, dove s'intende una malattia che interessa l'intero sistema.

Lo standard come riferimento deve essere sempre esplicito

In un' Azienda ove vi sia un Sistema per la Gestione della Qualità la Direzione deve esplicitare:

- gli **obiettivi**, che potranno essere conseguiti o meno (**efficacia**);
- i **tempi**⁹, che potranno essere rispettati o meno (**efficienza**);
- le **responsabilità**, che potranno essere assolte con scrupolo o meno (**senso del dovere**);
- il **livello di competenza** necessario, che potrà essere adeguato o meno (**formazione**);
- i **mezzi**, che potranno rivelarsi idonei o inidonei (**adeguatezza**);
- i **budget**, perché deve essere chiaro il rapporto tra i costi sostenuti e i benefici attesi (**costo della qualità e della non qualità**).

In pratica è **compito della Direzione definire gli standard del sistema Azienda** ed è compito dell' Assicurazione Qualità verificare il rispetto di tali standard.

La documentazione delle attività attraverso modulistica

Per comprendere perché è necessario creare dei moduli di registrazione e utile partire dal loro **scopo**, che è quello di verificare la Qualità attraverso:

- degli indicatori di struttura e delle risorse;
- la misura delle performance dei processi;
- il controllo delle attività in base ai loro risultati;
- l'analisi dei reclami in base alla gestione delle non conformità;
- l'ascolto del Cliente in base alle sue osservazioni o dichiarazioni¹⁰;
- il monitoraggio del Fornitore.

In maniera sintetica si deve poter rispondere alla domanda: il sistema Azienda è in grado di **progettare** (pianificare e gestire) le proprie attività?

Si comprende quindi che il modulo molto spesso deve essere qualcosa su cui poter:

- selezionare un' **opzione** in base a predeterminate tipologie di evento¹¹,
- segnare con una **spunta** l'avvenuto svolgimento o meno di un'attività¹²,
- introdurre dei **valori** provenienti da misurazioni¹³,
- inserire del **testo sotto forma di note**¹⁴.

In pratica l'azienda deve pianificare un database relazionale nel quale inserire le informazioni necessarie per assolvere gli obiettivi della precedente lista.

Contemporaneamente è utile verificare la necessità di inserire degli indici che fungono da filtri¹⁵ per le successive elaborazioni, perché i dati grezzi vanno poi analizzati sfruttando:

- l'**analisi di Pareto**, per verificare cosa è importante¹⁶;
- l'**analisi per correlazione**, per capire come i dati in ingresso variano quelli in uscita;
- l'**analisi per stratificazione**, per comprendere come i mutamenti influiscono sul dato rilevato.

L'unico problema al fatto che si tratti di documentazione cartacea o informatica è legato eventualmente alla responsabilità, ovvero all'apposizione consenziente di una firma¹⁷.

⁹ Attenzione, il tempo ha due dimensioni, una è la durata (l'intervallo di tempo tra inizio e fine), l'altro è il momento in cui la durata si realizza (tempo totale necessario suddiviso nell'arco temporale programmato), una pianificazione delle attività porta ad individuare entrambe queste due dimensioni.

¹⁰ Attività nota come indagine di *customer-satisfaction* e che non ha molto da spartire con quei freddi questionari sui quali si deve mettere una crocetta.

¹¹ Selezionando l'evento da un menù a cascata in una maschera di un database, ad esempio.

¹² Selezionando una casella in una maschera di un database.

¹³ Compilando un campo pre-formattato di un database.

¹⁴ Scrivendo del testo in un campo memo di un database.

¹⁵ Ad esempio, se voglio verificare i tempi di risposta ad un ordine, classificare gli ordini in: urgenti, standard e anticipati, permette successivamente di ottenere indici affidabili.

¹⁶ Spesso si parla di **urgente vs importante**, tuttavia non esiste l'urgente, perché le attività, se pianificate per tempo, non diventano mai urgenti se non sono importanti, quindi **può diventare urgente solo qualcosa che era già importante**, dando origine alla cosiddetta emergenza.

¹⁷ Risolvibile con la presenza di una chiave d'accesso (**user ID e password**).

Documentare, ma cosa?!?

Da Responsabile Assicurazione Qualità mi è capitato spesso di sentire le lamentele nei confronti del Sistema per la Gestione della Qualità perché burocratizza il sistema Azienda. Nulla di più falso. Nonostante si ribadisca a tutti che occorre:

- documentare le attività,
- consentire la tracciabilità,

quello che si ottiene non sono altro che dei lunghi “temi” ridondanti di informazioni già esistenti, quando in realtà occorre rispondere in termini di:

DIMOSTRAMELO

al troppo spesso millantato credito di fare Qualità
Convien quindi analizzare i due punti succitati separatamente.

Documentare le attività

Documentare le attività significa svolgere le seguenti cinque fasi:

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

Per fare ciò è necessario andare a vedere cosa accade, quando viene presa una decisione, per comprendere meglio il concetto ricorrerò ai problemi in stile maestra delle elementari, perché è indubbiamente l’approccio migliore per educare il “bimbo” che c’è in noi.

* * *

PROBLEMA:

Un Responsabile Acquisti e Approvvigionamento decide di acquistare del nastro adesivo economico (costa la metà di quello fino ad allora utilizzato), la Direzione si chiede se il sistema Azienda ha risparmiato grazie a questa decisione.

SVOLGIMENTO:

Il Responsabile Assicurazione Qualità viene incaricato di svolgere un’attività che era di competenza del Responsabile Acquisti e Approvvigionamento consistente nella cosiddetta tecnica dei cinque passi (annotare, esaminare, analizzare, decidere, misurare); quindi per effettuare un **monitoraggio del Fornitore**, si reca lì dove accadono le cose e utilizza gli attrezzi che servono per svolgere l’attività che prevede l’uso del nastro adesivo. Prima utilizza il nastro adesivo di tipo “vecchio” e dopo, per comparazione, quello “nuovo”. S’accorge subito che quello “nuovo” è più scadente (un motivo se costa meno ci sarà), mentre con il “vecchio” basta un giro di nastro adesivo per chiudere la scatola, con il nuovo ne occorrono tre. Ne deriva che con il nastro “nuovo” si triplicano i consumi e si triplica il tempo necessario per chiudere le scatole.

SOLUZIONE:

Il sistema Azienda, grazie al Responsabile Acquisti e Approvvigionamento, ha aumentato i costi.

* * *

PROBLEMA:

Un Responsabile Vendite e Marketing consiglia la Direzione di investire in Ricerca & Sviluppo al fine di avere un prodotto più performante rispetto alla concorrenza. La Direzione si chiede se al sistema Azienda convenga intraprendere questa decisione.

SVOLGIMENTO:

Il Responsabile Assicurazione Qualità viene incaricato di svolgere un’attività che era di competenza del Responsabile Vendite e Marketing consistente nella cosiddetta tecnica dei cinque passi (annota, esaminare, analizzare, decidere, misurare); quindi si reca lì dove accadono le cose e utilizza gli attrezzi che servono per svolgere l’attività di **ascolto del Cliente**. Inizia quindi a contattare per primi i clienti che hanno effettuato dei reclami e chiede loro di mettere in ordine per rilevanza i seguenti elementi:

- rapidità di risposta alla richiesta di un’offerta,
- costo del prodotto/servizio,
- puntualità e integrità delle consegne,
- qualità come rispondenza alle specifiche del prodotto/servizio,

- elasticità per quanto riguarda le modalità di pagamento.

S'accorge subito che la "qualità come rispondenza alle specifiche del prodotto/servizio" non viene messo al primo posto, ma si preferisce piuttosto la "rapidità di risposta alla richiesta di un'offerta". A questo punto contatta un campione dei clienti tra coloro che non hanno effettuato reclami e chiede quale sia il principale motivo d'insoddisfazione nei confronti della concorrenza tra i seguenti elementi:

- rapidità di risposta alla richiesta di un'offerta,
- costo del prodotto/servizio,
- puntualità e integrità delle consegne,
- qualità come rispondenza alle specifiche del prodotto/servizio,
- elasticità per quanto riguarda le modalità di pagamento.

S'accorge subito che la "la puntualità e integrità delle consegne" viene messa al primo posto.

SOLUZIONE:

Il sistema Azienda, grazie al Responsabile Vendite e Marketing, non ottimizzerebbe il rapporto costi/benefici, poiché è chiaro che:

- rapidità di risposta alla richiesta di un'offerta,
- puntualità e integrità delle consegne,

sono per il Cliente due aree strategiche più importanti rispetto a "qualità come rispondenza alle specifiche del prodotto/servizio"¹⁸.

* * *

PROBLEMA:

Un Direttore Tecnico decide di aumentare la produttività, al fine di ridurre il costo industriale.

SVOLGIMENTO:

Il Responsabile Assicurazione Qualità viene incaricato di svolgere un'attività che era di competenza del Direttore Tecnico consistente nella cosiddetta tecnica dei cinque passi (annota, esaminare, analizzare, decidere, misurare); quindi si reca lì dove accadono le cose e utilizza gli attrezzi che servono per svolgere l'attività di **misura delle performance del processo**. Inizia quindi a verificare il tasso di difettosità relativo e assoluto ed entrambi risultano aumentati. Verifica quindi i tempi di movimentazione per portare i prodotti difettosi nella zona di quarantena e i problemi della logistica interna (magazzinieri) a programmare le proprie attività con la logistica esterna (trasportatori). Verifica l'impegno da parte del Controllo Qualità per l'innalzamento del livello d'accuratezza del Piano di Controllo. Verifica il ritardo nel raggiungimento del completamento dei quantitativi previsti dall'Ordine di Lavorazione. Verifica i tempi necessari alla successiva rilavorazione dei non conformi. Verifica lo stato d'impegno del magazzino per giacenza di non conformi.

SOLUZIONE:

Il sistema Azienda, grazie al Direttore Tecnico, non ha ottimizzato il rapporto costi/benefici, poiché è chiaro che anche se la produttività oraria dell'impianto è leggermente aumentata si sono generati molti altri costi collaterali.

* * *

L'elenco potrebbe essere infinito, tuttavia è meraviglioso vedere come questi ("*mutandis mutanda*") siano i problemi di tutte le aziende disorganizzate. È altrettanto sorprendente constatare come il Sistema per la Gestione della Qualità sia il braccio "mancino" di controllo del sistema Azienda¹⁹. Attenzione il Responsabile Assicurazione Qualità non è un superiore, si tratta solo del fatto che il Sistema per la Gestione della Qualità viene spesso disatteso, frainteso e tradito per carenza di "adulti" ed eccessiva presenza di "bambini".

Misurare le attività

Il Sistema per la Gestione della Qualità è tutto fuorché burocrazia, si nutre di matematica non di letteratura. Se c'è una cosa che il Responsabile Assicurazione Qualità è dover leggere interminabili relazioni che non dicono niente, ma soprattutto che ripetono cose già presenti nel sistema informativo.

Il modulo è concepito come uno strumento d'analisi in cui delle chiavi di ricerca permettono di rintracciare, se necessario, i documenti normalmente generati dalla quotidiana attività aziendale:

- lettere,

¹⁸ Lo standard in questo caso è la qualità percepita dal Cliente e rappresentata dalla media presente sul mercato.

¹⁹ Il braccio destro è il Controllo di Gestione, ma come ben si sa un ambidestro gode di un certo vantaggio rispetto a chi utilizza solo uno dei suoi due arti, allo stesso modo chi utilizza entrambi gli emisferi cerebrali gode indubbiamente di un vantaggio rispetto a chi ne utilizza uno solo o, nel peggiore dei casi, nessuno.

- fax,
- e-mail,
- sinossi²⁰ telefoniche²¹.

Rispetto alla carta, l'informazione digitale è maggiormente condivisibile, per cui un sistema che renda disponibili gli allegati in formato digitale è da preferire.

Ogni documento figlio deve permettere di risalire ai documenti che lo hanno generato (pezze giustificative), ogni documento padre deve recare traccia dei documenti che ha generato.

Quindi, un modulo deve contenere i richiami al documento attivo da cui parte la tracciabilità, sia a scendere che a salire. Adempiendo ciò si svolgono totalmente o parzialmente molti dei cinque passi:

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

Le parti descrittive devono limitarsi ad indicare delle categorie di appartenenza secondo i quattro fondamentali criteri di suddivisione della logica:

- quantità²²,
- qualità²³,
- relazione²⁴,
- modalità²⁵.

Appare infine ovvio che un problema trova soluzione o un'attività pianificazione quando si arriva ad una decisione in termine di:

- obiettivi,
- standard,
- costi,
- mezzi,
- tempi.

L'ultimo passo, la misurazione, avviene su queste cinque dimensioni o almeno su due di esse (la prima e l'ultima) in termini di efficacia e di efficienza.

L'archiviazione dei moduli

Il problema dell'archiviazione dei moduli (quindi delle informazioni) esula della metodologia, preferendosi orientare al significato del termine.

Riporre in maniera ordinata e condivisa, secondo una metodica riconosciuta come tale e posseduta in comune dal sistema Azienda, in un luogo tangibile (per la carta) o intangibile (per il digitale) i moduli, provvedendo che il concetto di tracciabilità sia assolto è archiviare.

Tutto il resto si chiama: far sparire dalla circolazione.

Poiché i moduli del Sistema per la Gestione della Qualità sono pubblici (non sono le foto a luci rosse di un nostro passato da seppellire e dimenticare) essi devono essere reperibili con estrema facilità durante qualsiasi audit (esterno, da parte di enti certificatori o clienti, o interni, Responsabile Assicurazione Qualità o gruppi di verifica).

Ne deriva che sia lo scopo sia l'archiviazione debbano sempre essere dei fatti espliciti.

Misurare e analizzare le attività almeno per efficienza ed efficacia

Da quando hanno inventato la matita, la gomma da cancellare e la carta, l'umanità ha potuto fare il grande passo in avanti di modificare gradualmente e secondo necessità le regole, tuttavia spesso sembra che i diritti

²⁰ Dal greco *synopsis* = sguardo d'insieme, con il significato di sunto.

²¹ Due sono le cose: o si registra la telefonata e si annotano gli argomenti trattati.

²² Il livello di difettosità rispetto ad una fornitura in un reclamo.

²³ Il livello di non conformità: assente, minore, maggiore.

²⁴ Documento attivo, documenti figli, documenti genitori.

²⁵ Chi deve fare cosa, perché, quando e come.

acquisiti siano stati incisi sulle tavole della legge²⁶. È sorprendente quindi l'avverarsi del progresso tecnologico nonostante la presenza di così tanta ottusità²⁷.

Alla base del progresso c'è il metodo scientifico nelle sue due modalità:

- **deduttiva**, attraverso la logica e la meditazione nasce l'intuizione di un'ipotesi che dopo certissima soluzione teorica si deve dimostrare attraverso delle misure sperimentali²⁸ che effettivamente se gli input sono di un certo tipo l'output è prevedibile;
- **induttiva**, attraverso la raccolta di dati e informazioni emerge una correlazione più o meno stretta tra fattori (cause, sintomi ed effetto), attraverso la logica e la statistica si ricavano dei modelli in grado di descrivere il fenomeno e di prevedere gli output in base alla conoscenza degli input²⁹.

È straordinario scoprire che, mentre il comportamento dei gas è prevedibile e persino il comportamento di un neutrino è prevedibile, i processi aziendali non lo sono... almeno a detta di qualcuno. Nonostante ci siano facoltà universitarie, pubblicazioni scientifiche, premi Nobel assegnati³⁰ i processi aziendali riescono ostinatamente a sfuggire dalla comprensione umana. Almeno questa è la teoria in voga nelle aziende d'insuccesso.

Probabilmente, come la biologia primordiale, esiste la germinazione spontanea³¹, fenomeni come:

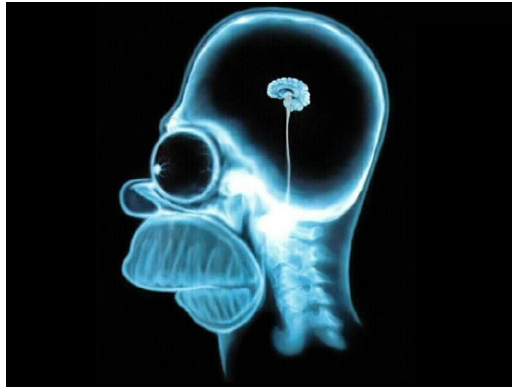
- l'acquisizione/perdita di quote di mercato o clienti,
- il turnover dei dipendenti,
- il comparire di difettosità come sintomi di mancata manutenzione,
- l'attenersi ai requisiti minimi (standard) di igiene e sicurezza,

sono tutte manifestazioni che si generano spontaneamente e non indici misurabili della Qualità del sistema Azienda. Si tratta dunque di:

- clienti cattivi,
- dipendenti infedeli,
- eventi poco prevedibili,
- requisiti non necessari.

Attenzione a sorridere su questi fenomeni che sembrano assurdi, perché al grido di: "*i buoni lo sognano, i cattivi lo fanno*" il mondo è pieno di gente che:

- guida come dei pazzi senza rispettare i requisiti minimi di sicurezza³²,
- getta via i rifiuti nei posti più disparati fregandosene dell'ambiente,
- spende soldi in acquisti futili per poi lamentarsi di non arrivare a fine mese.



Siamo quindi sicuri che tra le specie a rischio estinzione non ci sia anche l'*homo sapiens*?

²⁶ La cosa si spiega perché l'*homo insipiens* vive ancora nell'età della pietra.

²⁷ Quante invenzioni sono state ritenute impossibili da realizzare, quante leggi della fisica (non della natura) sono state stravolte da delle nuove scoperte!

²⁸ Le leggi che descrivono la fisica quantistica sono di questa natura.

²⁹ Le varie leggi che descrivono il comportamento dei gas a seconda delle condizioni al contorno sono di questa natura.

³⁰ In soldoni: nonostante in molti casi esista la pappa già pronta.

³¹ In antichità si pesava che non esistesse il ciclo riproduttivo, ma che la vita potesse generarsi spontaneamente dal nulla, probabilmente per una superiore volontà divina, teoria che suppongo sia stata generata o da uno scienziato sterile o da un religioso che abbia onorato il più casto dei celibati dalla nascita.

³² Concetto che è ben diverso da quello di rispettare il Codice della Strada.

Nel caso di una riserva naturale che tuteli questa specie, due parametri sono facilmente misurabili se i primi quattro passi vengono adempiuti in maniera precisa e costante:

- efficienza;
- efficacia.

Ogni Sistema per la Gestione della Qualità parte da questi due indici per sviluppare via, via modelli sempre più complessi e sofisticati³³ secondo lo schema:

- pianificare,
- fare,
- verificare,
- agire.

Si tratta del cosiddetto volano³⁴ della Qualità. Come ogni volano che si rispetti, è difficile metterlo in moto, ma se ciò accade permette di innescare con regolarità il miglioramento continuo.

L'analisi della direzione come bilancio del sistema Azienda

I moduli scorrono dal sistema Azienda al Responsabile Assicurazione Qualità (il quale, come dice il nome, assicura la Direzione sul fatto che le Politiche Aziendali siano rispettate) il quale ne elabora i dati e gli indici per trasmetterli alla Direzione sotto forma di “**cruscotto aziendale**” ovvero:

- **uno schema di check-up** consistente in un set di strumenti a supporto dell'attività di pianificazione strategica e finanziaria dell'Azienda che è in grado di esprimere la consistenza, il trend e le oscillazioni delle principali grandezze e indici aziendali;
- **un procedimento di pianificazione strategica** (a lungo termine) che, insieme al controllo di gestione, permette di effettuare stime sulle future performance economiche e finanziarie aziendali;
- **un procedimento di gestione aziendale** (a breve termine) a supporto della redazione dei budget in grado di individuare le aree in cui è possibile incrementare il valore aggiunto o ridurre i costi³⁵

Si comprende quindi come ci si attenda dalla Direzione un documento nel quale si espliciti la Politica Aziendale e dove sia possibile individuare:

- gli **obiettivi**, che potranno essere conseguiti o meno (**efficacia**);
- i **tempi**, che potranno essere rispettati o meno (**efficienza**);
- le **responsabilità**, che potranno essere assolte con scrupolo o meno (**senso del dovere**);
- il **livello di competenza** necessario, che potrà essere adeguato o meno (**formazione**);
- i **mezzi**, che potranno rivelarsi idonei o inidonei (**adeguatezza**);
- i **budget**, perché deve essere chiaro il rapporto tra i costi sostenuti e i benefici attesi (**costo della qualità e della non qualità**).

Riavviando di fatto il ciclo virtuoso del miglioramento continuo.



³³ Si pensi, ad esempio, all'analisi delle serie storiche per destagionalizzare i dati, individuare i trend, comprendere lo stato di una fase di recessione il tutto, magari, per effettuare investimenti in condizione d'incertezza o pianificare livello di servizio, numero di dipendenti, produzione e scorte a magazzino.

³⁴ Il volano è un organo rotante caratterizzato da grande inerzia di rotazione, gener. costituito da una pesante corona circolare collegata a un mozzo da razze o da un disco; si usa come accumulatore di energia cinetica e in partic. come uniformatore del moto rotatorio.

³⁵ Attenzione ci sono due modi per ridurre i costi: tramite i **tagli** (ottica a breve termine) oppure tramite degli oculati **investimenti** (ottica a lungo termine).