

Minicorso il Sistema per la Gestione della Qualità

di Andrea Saviano

Parte 1

- Il Sistema per la Gestione della Qualità, premessa.
- Le procedure obbligatorie del Sistema Qualità con particolare riguardo a quanto connesso alle attività rivolte al cliente.
- Documentare le attività svolte.
- Misurare e analizzare l'efficacia (il conseguimento dell'obiettivo) e l'efficienza (il rispetto dei tempi pianificati).
- Il reclamo come opportunità di miglioramento.

Premessa

Il Sistema per la Gestione della Qualità (o brevemente **SGQ**) è una struttura fatta di persone (quindi non una singola persona della “qualità”) che tenta di uniformare le metodologie di lavoro aziendale e definire in maniera certa gli obiettivi. L'azienda, essendo fatta di persone, è una comunità e il Sistema per la Gestione della Qualità è lo strumento legislativo che la regola secondo il volere della Direzione, che quindi è responsabile dell'esistenza o meno di uno “Stato di Diritto” in azienda. Lo Stato di Diritto è formalizzato dalle regole che sono articolate attraverso i seguenti strumenti:

- **Procedure**, insieme di regole atte a definire il corretto svolgimento di un processo;
- **Istruzioni**, insegnamenti su come svolgere delle singole attività all'interno di un processo;
- **Moduli**, schede di registrazione dove vengono annotate tutte informazioni rilevanti relative alle attività svolte;
- **Flussogrammi**, schemi grafici del processo in cui è possibile rintracciare quali documenti (Procedure, Istruzioni, Moduli) vadano utilizzati e da parte di chi.

Ogni dipendente che sia coinvolto direttamente a svolgere un'attività regolamentata da una **Procedura** è quindi tenuto a conoscere la **Procedura**, le **Istruzioni** che lo riguardano e il corretto utilizzo che egli deve fare dei **Moduli** (cioè quali siano le informazioni che devono essere annotate e quando è necessario l'intervento di un superiore). A tale fine è fatto obbligo alla Direzione di effettuare sempre il seguente ciclo:

- **formazione**, spiegazione di quali siano le attività che devono essere documentate e delle situazioni in cui sia necessario il coinvolgimento di un superiore;
- **motivazione**, spiegazione dei motivi che hanno portato a stilare delle regole per gestire alcuni processi, di quali siano i benefici che loro e l'azienda possono ottenere grazie a tale documentazione;
- **addestramento**, spiegazione sul campo delle Procedure, delle Istruzioni e dei Moduli da utilizzare nello svolgimento delle singole attività di un processo;
- **verifica**, controllo che le attività di controllo e documentazione siano effettuate con correttezza

Detto ciò, i dipendenti sono quindi come dei cittadini obbligati a conoscere e rispettare le leggi. Cioè **la responsabilità ultima sull'esecuzione di una qualsiasi attività è di chi la svolge**. Se il Sistema per la Gestione della Qualità è un film che ha per regista la Direzione e per attori i dipendenti, ne consegue che:

- il regista non delega agli attori le decisioni sulla sceneggiatura;
- gli attori non recitano a soggetto, ma seguono un copione.

Il fine ultimo di tutto ciò può essere riassunto nel seguente slogan:

*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 PUÓ MIGLIORARE NEL METODO E/O NEI RISULTATI,
PENSA A COME RISCRIVERE CIÓ CHE FAI PER DESCRIVERE COME LO FARAI D'ORA IN POI,
FAI QUELLO CHE HAI SCRITTO, DIMOSTRANDO CHE È UN MODO MIGLIORE DI FARE*

Alla base di tutto ciò (come convincimento condiviso a tutti i livelli) ci deve essere il **dimostrare con dei dati di fatto la capacità o meno di gestire le proprie attività**.

Finalità di un SGQ

Il fine ultimo di un Sistema per la Gestione della Qualità è quello d'integrarsi al Controllo di Gestione per rivedere:

- i valori e le priorità che guidano l'azienda (ovvero la politica della Direzione);
- la cultura aziendale (ovvero il suo livello di diffusione);
- le logiche alla base della gestione aziendale (ovvero la strategia);
- la struttura dei principali processi aziendali (ovvero l'organigramma e i flussogrammi);
- le tecniche applicate estensivamente dal personale (ovvero l'esistenza di una metodologia);
- il clima aziendale inteso come relazioni, meccanismi organizzativi, politica del personale (ovvero il personale inteso come insieme di esseri umani razionanti e non come una forza lavoro incapace di prendere decisioni opportune).

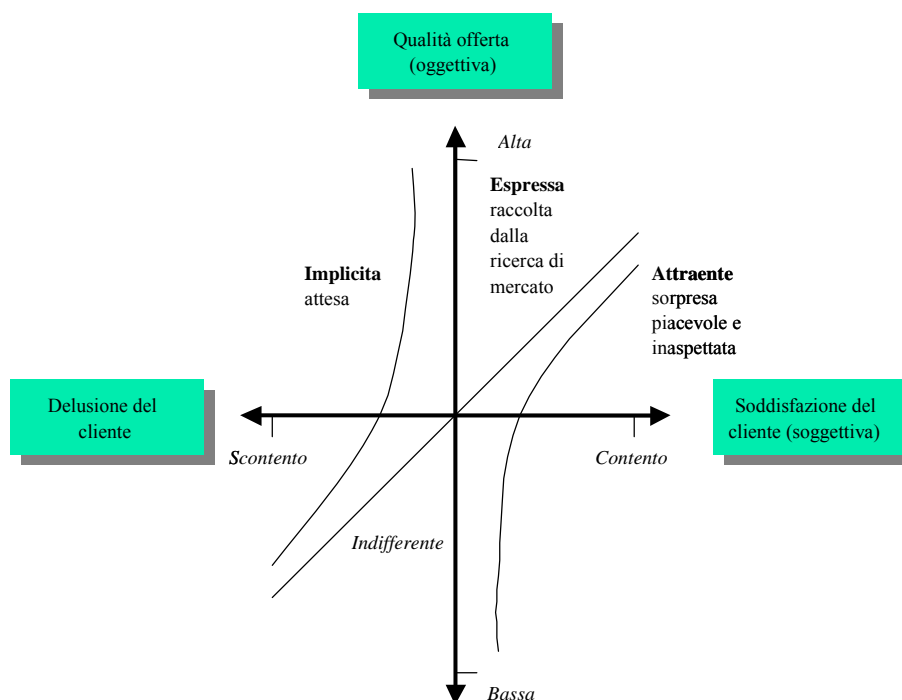
In altre parole, si tratta di fornire a tutti i livelli aspetti quantitativi e qualitativi al fine di:

- creare un'**etica** e una **deontologia** nella forza lavoro;
- fornire **preparazione** e **competenza** a chi svolge le attività;
- sviluppare tra le persone la **capacità di lavorare in rete**;
- accrescere la **visione strategica** per quanto concerne:
 - la gestione delle **risorse**,
 - la pianificazione dei **progetti**,
 - la programmazione degli **obiettivi**.

Significato del termine Qualità

Il significato di Qualità (scritto con la maiuscola) congloba quindi più attributi aventi però il medesimo significato. Prerogative che, verso il Cliente (che, scritto con la lettera maiuscola, acquisisce il significato di "Mercato"), possono essere riassunte in:

- **conformità a quanto stabilito** con il Cliente (specifiche o caratteristiche speciale);
- **idoneità all'uso** che ne fa il Cliente (l'uso deve prevalere sulla specifica);
- **soddisfacimento delle necessità** del Cliente (richieste esplicite);
- **capacità di comprendere i bisogni e di anticipare i desideri** del Cliente (richieste implicite).



Se le aziende operassero solo con il Cliente, basterebbe questa visione della Qualità, ma **un organismo è in salute solo se tutto il suo corpo si trova in uno stato di benessere**, quindi la Qualità deve essere concepita anche come:

- **ottenimento della soddisfazione di tutte le realtà connesse all'azienda** (i cosiddetti stakeholder¹: proprietari, fornitori, dipendenti, consulenti, etc.).

Significato del termine Problema

Innanzitutto **il Sistema per la Gestione della Qualità parte dall'assunzione di due postulati**²:

- qualsiasi problema può essere rappresentato così da poterlo affrontare;
- ogni problema si può affrontare, controllando il processo di risoluzione, anche quando non si è un esperto in materia.

Al fine di applicare ciò, è necessario rendere la realtà da soggettiva a oggettiva: cioè **non affidarsi a delle opinioni ma a dei dati di fatto**.

In poche parole tutti devono convincersi in azienda che **si è di fronte a un problema solo quando esiste uno scostamento che devia negativamente una misura rispetto a parametro di riferimento**.

Questo implica che **in un Sistema per la Gestione della Qualità devono essere definiti degli standard di riferimento** rispetto ai quali, dati alla mano, ci si confronta. L'obiettivo comune deve essere quello di rendere i problemi qualcosa di "esterno" alle persone e quindi slegato dai sentimenti o dalle opinioni dei singoli. Ne deriva che al fine di documentare le proprie e le altrui attività, un Sistema per la Gestione della Qualità ritiene d'essere di fronte a un vero problema se sono presenti tre elementi:

- **un dato reale misurato in maniera inequivocabile**, che rappresenti lo stato attuale;
- **un dato assunto come riferimento**, che rappresenta lo stato ritenuto soddisfacente³;
- **uno scostamento** (in più o in meno) **tra i due dati in grado di produrre un effetto negativo**, il problema appunto.

Tutto ciò dovrebbe portare un Sistema per la Gestione della Qualità a rendere esplicite le aspettative, in modo che nessuna attività sia regolamentata da un elemento soggettivo come il "**buon senso**" (connesso magari a delle "**aspettative implicite**"⁴).

Le procedure obbligatorie

Da quanto asserito s'evince che la costruzione di un Sistema per la Gestione della Qualità non è l'attività solitaria di una mente illuminata e illuminate, ma **lo sforzo di un sistema di adempiere alla necessita di darsi delle regole**. Ogni sistema di persone in l'assenza degenera nella più totale anarchia.

Queste regole dovrebbero scaturire da un'analisi dei processi che vengono usualmente svolti dall'Azienda⁵, cioè da:

- i rapporti con i **clienti**;
- i rapporti con i **fornitori**;
- i **processi** di realizzazione del **prodotto** o di erogazione del servizio;
- i rapporti con le **risorse umane**⁶;

Per poi procedere ad una segmentazione in singole attività di quelli ritenuti più delicati o complessi.

La gestione dei processi, in un'ottica di priorità per il *governace*⁷, garantisce un miglioramento dei seguenti fattori:

- **costi**, in termini di efficacia nella amministrazione degli input (qualità necessaria);
- **qualità**, in termini di vantaggio competitivo (qualità richiesta);
- **servizio**, in termini di risposta al cliente (qualità attesa);

¹ Con tale termine s'indicano tutti soggetti "*portatori d'interesse*" nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto.

² Si tratta di proposizioni non dimostrate e non dimostrabili che viene ammessa come vera, in quanto necessaria ai fini di una dimostrazione successiva.

³ Ad esempio: uno standard, un obiettivo o una previsione.

⁴ Rimuovere situazioni del tipo: "a buon senso, io m'aspettavo che lui avrebbe fatto come io avrei voluto, anche se io non glielo avevo detto" in cui gli obiettivi rimangono inespressi.

⁵ Non perché lo dice la normativa vigente, ma perché solo da un riesame critico dello svolgimento delle singole attività può scaturire una visione d'insieme e allo stesso tempo puntuale (un "*esplosa*") dei processi aziendali.

⁶ Vocabolo ben più ampio del "freddo" termine gestione, poiché oltre a considerare una connessione top-down, ne prevede anche una bottom-up.

⁷ Vocabolo che nasce dalla fusione di *government* e *alliance*.

- **tempi**, in termini di efficienza nel management che si traduce in produttività (qualità latente).

Ora, la normativa relativa ai Sistemi per la Gestione della Qualità:

- **prescrive** di documentare, misurare e analizzare alcuni processi fondamentali,
- **consiglia** di studiare gli altri processi al fine di misurarli e analizzarli.

Nasce così la distinzione tra procedure:

- **obbligatorie**, che all'atto dell'audit devono essere svolte dal punto di vista sostanziale e formale
- **facoltative**, che all'atto dell'audit devono essere svolte almeno dal punto di vista sostanziale⁸.

È da tenere presente che, aldilà delle singole normative e della necessità di conseguire o rinnovare la certificazione⁹, anche le leggi dello **Stato Italiano** impongono in maniera perentoria e obbligatoria di sottoporre alcuni processi a modalità scritte di gestione (si pensi alle questioni: **privacy** e **sicurezza sul posto di lavoro**).

In dettaglio le procedure richieste esplicitamente dalla norma (documentazione della Qualità) sono quelle inerenti a:

- **gestione dei documenti;**
- **registrazione delle attività di miglioramento;**
- **conduzione delle verifiche ispettive;**
- **gestione dei prodotti non conformi;**
- **pianificazione e verifica delle azioni correttive;**
- **pianificazione e verifica delle azioni preventive.**

Si chiede quindi all'Azienda d'identificare (tramite Organigrammi, Procedure e Istruzioni Operative/Posto) tutti gli "attori" dei processi in oggetto.

A tal proposito può essere utile seguire questa semplice traccia relativa alle principali attività connesse alla Qualità:

- la misurazione e la registrazione degli **scostamenti**;
- l'evidenziazione dei **problemi** esistenti a livello Azienda;
- la progettazione, pianificazione, attuazione e controllo delle **Azioni Correttive**;
- lo studio delle **possibili cause**¹⁰ come analisi e sintesi dei dati raccolti;
- l'esame delle informazioni e le attività di ricerca di eventuali **soluzioni**¹¹;
- la definizione di soluzioni strategiche in termini di **Politica Aziendale**, espressi in **obiettivi e tempi**;
- i metodi di diffusione di tali politiche a tutti i livelli organizzativi e i criteri prescelti affinché il **pensiero** si trasformi in **azione** e non degeneri in **semplice desiderio di cambiamento**;
- l'individuazione delle **azioni** e dei **mezzi** necessari per perseguire gli obiettivi attesi nei tempi previsti e i livelli di **responsabilità**¹²;
- le misurazioni in termini di **efficienza** e di **efficacia** delle azioni al fine di rivedere periodicamente i **strategie** adottate, i **risultati** ottenuti le **risorse** a disposizione;
- l'esame delle **radici dei problemi** (le cause degli scostamenti) per organizzare il cambiamento¹³;
- la progettazione, pianificazione, attuazione e controllo delle **Azioni Preventive**.

Da quanto fin qui asserito è possibile comprendere perché il termine "**assicurazione Qualità**" (relativo ai processi aziendali) differisca da quello di "**controllo qualità**" (collegato invece ai prodotti/servizi), anche se i due ruoli/attività non differiscono per le metodologie utilizzate, poiché entrambi richiedono l'impiego di strumenti statistici¹⁴. È però basilare comprendere che il **responsabile assicurazione Qualità** pur appartenendo all'Azienda, si pone lateralmente all'alta Direzione e sopra il middle management. Riferendoci ad un film la Direzione è lo sceneggiatore, il responsabile assicurazione è il regista, i dipendenti a tutti i livelli sono gli attori (alcuni sono semplici comparse, altri dei veri e propri protagonisti).

⁸ Ad esempio: il reclamo del Cliente è una procedura obbligatoria, mentre quella verso il Fornitore è facoltativa, ma è indubbio che lasciare nell'anarchia assoluta i fornitori porti a ineludibili conseguenze verso il Cliente.

⁹ Intesi come naturale conseguenza del perseguimento della Qualità in Azienda e non necessità di esibire un pezzo di carta.

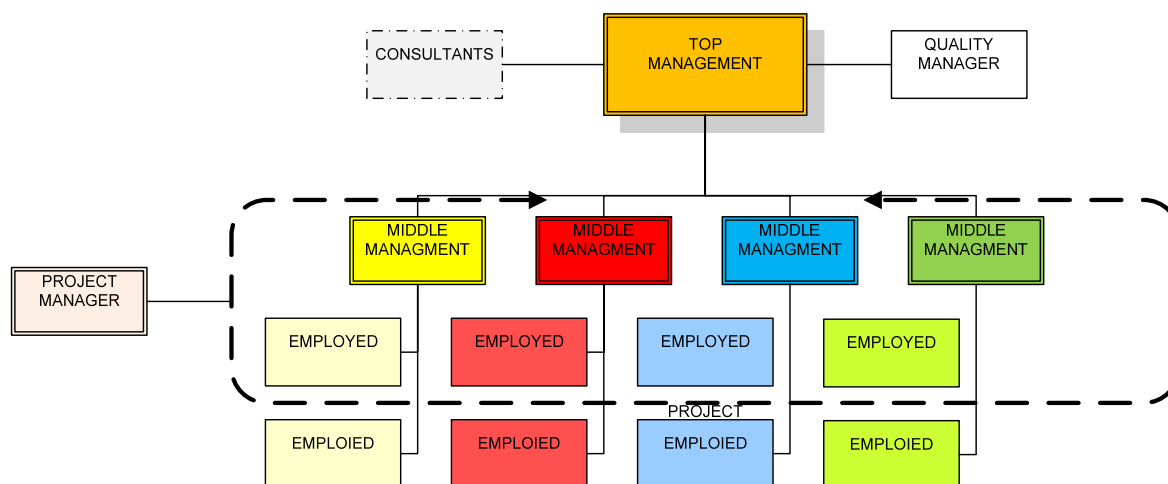
¹⁰ Senza limitarsi solo a quelle più probabili.

¹¹ Una soluzione è tale se si è definito cosa fare, chi lo deve fare e una data in cui le attività devono essere terminate.

¹² Intesa non come causa di un evento negativo (colpevole) ma come persona da cui è possibile ottenere delle risposte sullo stato delle cose relativamente a una precisa attività o processo.

¹³ Nessun problema può essere risolto mantenendo la stessa cultura e applicando le stesse metodologie che lo hanno generato.

¹⁴ Nel Sistema per la Gestione della Qualità la statistica è intesa più come inferenziale (cioè prendere dei campioni per avere un'idea di come vanno le cose)



Ora, dato che s'è parlato di **regole condivise** e siccome **il pesce inizia a puzzare sempre dalla testa**, è meglio rammentare che:

LE REGOLE
indubbiamente **SONO IMPORTANTI**,
per questo le regole valgono **PER TUTTI**,
esse valgono **ANCHE PER IL CAPO**,
perché le regole vanno **RISPETTATE DA TUTTI**,
ma vanno rispettate **SOPRATTUTTO DAL CAPO**.

Questo significa che l'impegno da parte della Direzione nello stimolare e promuovere la Qualità in Azienda deve essere continuo e portato avanti con l'esempio, perché l'esempio e l'impegno in prima persona sono l'unico strumento che essa ha per coinvolgere i dipendenti ed effettuare analisi attendibili di tipo:

- **qualitativo**, tramite le interviste¹⁵ ai clienti e più in generale agli stakeholder;
- **quantitativo**, grazie allo sviluppo e l'implementazione di ricerche/analisi di mercato¹⁶ o all'applicazione di metodologie di controllo statistico di processo;
- **previsionale**, mediante l'indagine sul comportamento futuro nell'acquisto da parte dei clienti o la formulazione di budget per quanto concerne le voci di spesa/investimento¹⁷.

I documenti ufficiali

Ogni azienda, nello svolgimento delle proprie attività emette e riceve dei documenti "ufficiali":

- i documenti relativi alla gestione di tutti i processi aziendali;
- i documenti relativi a tutte le attività tecniche essenziali per la realizzazione dei prodotti e/o dei servizi (specifiche tecniche, schede d'impianto, piani di controllo e documenti similari)
- le procedure, le istruzioni di lavoro e operative, i moduli;
- le documenti gestionali e amministrativi (DDT, fatture, buste paga e documenti similari);
- i disegni (planimetrie, lay-out e documenti similari);
- la documentazione clienti (offerte, capitolati, bandi, normative e regolamenti);
- la documentazione fornitori (offerte, manuali operativi, schede tecniche, cataloghi);
- le norme (di qualità e tecniche), le leggi, i certificati;
- la corrispondenza ufficiale in entrata e in uscita.

Il come protocollare e archiviare questi documenti non può essere lasciato al "buon senso", bensì deve essere regolamentato.

¹⁵ Non si tratta di inviare questionari, ma più semplicemente di annotare e analizzare gli argomenti e le problematiche oggetto delle normali discussioni.

¹⁶ Ancora una volta non si fa riferimento a sofisticate metodologie di marketing, ma all'osservazione/ascolto proattivo durante le fiere e all'analisi segmentata delle vendite/reclami della propria clientela.

¹⁷ Porre dei traguardi in termini di obiettivi intermedi, costi e tempi per effettuare poi una verifica sulle strategie adottate e sulle congetture effettuate.

L'assenza temporanea o momentanea di un dirigente o di un dipendente non deve assolutamente rendere irreperibile un documento ovvero un'informazione (giacché tutte le informazioni ritenute "vitali" devono essere scritte¹⁸).

Il **criterio di archiviazione**, il **luogo di custodia** e il **tempo di conservazione** devono essere definiti in forma scritta.

Appare ovvio che non si tratta di un processo supervisionato da qualcuno, ma di un qualcosa che chiunque (nel suo piccolo) deve fare per evitare:

- perdite di tempo;
- inutili ricerche;
- conseguenze a volte legali.

Documentare la Qualità

Un'azienda certificata s'impegna a documentare il proprio sforzo per il miglioramento. Questo avviene tramite:

- definizione degli **standard di riferimento** (schede tecniche di prodotto, schede d'impostazione degli impianti, definizione dei requisiti al caricamento di un ordine e così via);
- **segnalazioni di non conformità** agli standard predefiniti (reclamo da parte del cliente o segnalazione interna);
- **misurazioni e analisi** dei dati (fogli di raccolta dati, grafici e altre elaborazioni);
- **verifiche ispettive interne** per avere la conferma che quanto pianificato venga attuato correttamente e raggiunga gli obiettivi previsti (rapporti di audit interni);
- **piani di azione** frutto di atti decisionali (verbali di riunione);
- le **analisi di bilancio da parte della Proprietà** (il riesame della direzione e i documenti di controllo di gestione).

Questo tipo di impegno viene accertato attraverso tre strumenti di verifica:

- **audit interni di sistema** da parte del Responsabile Assicurazione Qualità o dei gruppi di verifica da lui costituiti;
- **audit di prodotto e processo** da parte dei clienti o dei gruppi di verifica costituiti da parte del suo referente commerciale interno;
- **audit esterni di sistema** da parte di parti terze¹⁹ (enti certificatori di sistema o di prodotto).

Misurare e analizzare

Qualsiasi processo sia ritenuto essenziale per la Qualità aziendale deve essere misurato e analizzato almeno per gli ambiti di:

- **efficacia**, pieno raggiungimento dell'obiettivo prefissato
- **efficienza**, rispetto dei tempi pianificati per il conseguimento dell'obiettivo prefissato.

Più in generale, è un'attesa implicita da parte della normativa e uno spassionato consiglio dello scrivente l'impiego dei sette strumenti statistici di controllo della qualità:

- fogli raccolta dati;
- istogrammi;
- diagrammi causa-effetto;
- analisi di Pareto;
- analisi per stratificazione;
- analisi per correlazione;
- carte di controllo di Shewhart.

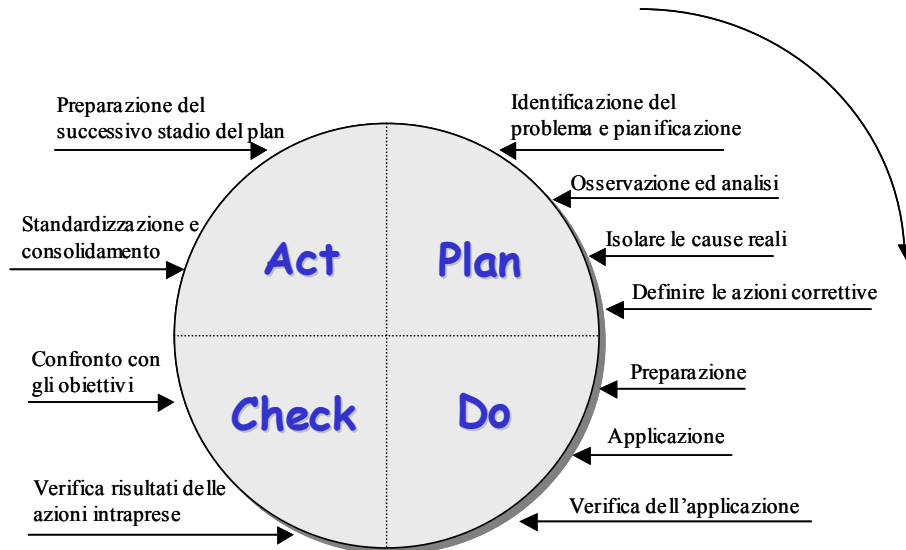
A questi strumenti volti a organizzare e sintetizzare i dati, s'affiancano alcune metodologie di management²⁰ e di problem-solving, la più nota e la "ruota PDCA":

¹⁸ Un'informazione se assume il rango di "documento ufficiale", in quanto tale va posta sotto forma scritta perché come recita l'antico adagio: *verba volant scripta manent*.

¹⁹ Sul fatto che si tratti di parti terze si potrebbe obiettare, poiché l'ipotesi che il controllore si riveli invece un "complice" è spesso più una certezza che un sospetto ed è la causa per cui l'attestazione di azienda certificata Qualità spesso è da ritenere solo carta straccia.

²⁰ Qui nell'accezione di semplice gestione dei dati e delle informazioni, senza nessun riferimento al livello di responsabilità della persona che applica tali tecniche.

- **PLAN** → **pianifica**, consiste nello studiare il processo suddividendolo in attività per comprendere dove sia possibile introdurre miglioramenti²¹;
- **DO** → **fa'/esperimenta**, consiste nel partecipare in prima persona allo svolgimento delle attività per verificare se quanto pianificato è attuabile avendo così la possibilità di confrontarsi con i responsabili delle singole attività e con la loro esperienza sul campo;
- **CHECK** → **verifica**, consiste nel confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi che ci si era prefissi (in termini di traguardi intermedi, costi e tempi) e questo il momento in cui tecnica e tecnologia sviluppano non solo una conoscenza ma anche una coscienza del fare;
- **ACT** → **applica/ratifica**, si tratta di standardizzare il processo e le attività in modo da dare a tutti gli attori dei parametri di riferimento.



Il tutto all'interno di un concetto fondamentale di **attività di gruppo**, cioè condividendo:

- **linguaggio**, la terminologia deve essere la medesima;
- **regole**, nessuno deve potersi ritenere di non doverle rispettare;
- **obiettivi**, devono essere chiari, dichiarati in maniera esplicita e riconosciuti da parte di tutti.

Sintetizzato dallo slogan:

**Attieniti rigidamente alle procedure che hai definito
rispetta i tempi che hai imposto agli altri
utilizza i dispositivi di protezione che prescrivi agli altri
comunica le tue attività agli altri nel medesimo modo in cui tu lo chiedi a loro
precisa cosa ti aspetti dagli altri senza lasciare ciò alla loro interpretazione,
è sempre meglio un NO che mille promesse non mantenute
usa i dati di fatto (registrati e verificati) prima di esprimere le tue opinioni.**

Si tratta quindi di gruppi **motivati** in cui:

- **competenze** (sapere acquisito attraverso l'esperienza);
- **conoscenze** (sapere acquisito con lo studio);

devono portare al superamento dei problemi comportamentali (**carattere**)²² e a sviluppare:

Rispetto ↔ Ascoltare
Fiducia ↔ Affidarsi
Collaborazione ↔ Discutere
Condivisione ↔ Decidere
Stima ↔ Delegare

²¹ Facendo riferimento sempre alla cinematografia, nessun sceneggiatore e nessun regista s'impongono alla troupe e al cast, ma li coinvolgono nelle proprie scelte in un processo top-down e bottom-up.

²² Anche questo fa parte della registrazione della Qualità e della misurazione e analisi del miglioramento.

Si tenga ben presente che spesso: **chi, cosa, quando e perché** sono impliciti al problema²³ (non hanno bisogno di discussioni), per cui il **come** diventa il vero oggetto dell'attività dei gruppi. Attività che devono essere condotte con il più assoluto rispetto dei tempi durante gli incontri e incontri che devono essere preparati (tutti i partecipanti devono essere informati e preparati, aver già presente cosa dire e rispettare i limiti imposti alla durata degli interventi perché **la riunione deve essere un luogo del fare e non del parlare**).

A questo punto, una volta svolte tutte le attività pianificate i dati di fatto (le misurazioni, gli indici e le analisi) costituiscono la base per realizzare da parte del gruppo un bilancio della Qualità. Una sintesi possibilmente grafica che rappresenti per la Direzione il “cruscotto aziendale” di quel processo. Un elemento imprescindibile per realizzare in Azienda Riesami della Direzione credibili perché rappresentino un reale “Rapporto sullo stato della Nazione” e non un’impellenza imposta dalla normativa.

Il ciclo virtuoso

Nell’attività ordinaria, quasi quotidiana, di un Sistema per la Gestione della Qualità c’è il cosiddetto circolo virtuoso del miglioramento continuo che nasce dalla **segnalazione** che qualcosa non va come dovrebbe o potrebbe andare. Le fasi di questo “avviso ai naviganti” sono :

- il **Reclamo**, che altro non è che la segnalazione di un disagio da parte del Cliente²⁴;
- la **Non Conformità**, l’evidenziazione con dati di fatto che c’è il non rispetto di uno standard concordato;
- l’**Azione Tampone o di Contenimento**, la verifica di un’eventuale presenza della medesima Non Conformità anche nelle giacenze di magazzino o nelle fasi di lavorazione intermedie (ovvero l’**isolamento del non conforme** presente in Azienda);
- l’**Azione Correttiva**, cioè il ripristino della conformità tramite rilavorazione o riparazione (**rimozione dell’effetto** e non della causa).
- l’**Azione Preventiva**, che consiste nell’eliminazione della radice del problema come prevenzione nei confronti del ripetersi del medesimo problema in futuro (**rimozione della causa**).

Per sgombrare il campo da ogni possibile dubbio, è necessario vedere il reclamo come un’**occasione di miglioramento** (quindi un fatto positivo) piuttosto che come una sirena d’allarme (un fatto negativo), intendendo il reclamo come principale strumento di *customer-care*, perché il reclamo altro non è che lo strumento con cui il Cliente comunica esplicitamente all’Azienda:

- le **impellenti necessità**, cose che non possono mancare;
- i **bisogni**, cose che se mancano non compromettono l’utilizzo;
- i **desideri**, cose che attualmente non ci sono, ma se ci fossero sarebbe meglio.

Si tratta quindi della **segnalazione di un disagio** al quale l’Azienda non solo deve in qualche modo rispondere ma deve anche interpretare (reclamo = punta dell’iceberg).

Poiché è evidente che il reclamo da cliente è un processo “verso il Cliente”, il proprietario naturale di tale processo è l’area commerciale²⁵ (possibilmente un vero e proprio ufficio clienti) il cui compito diventa:

- **verificare la fondatezza del reclamo** e la sua portata;
- **rassicurare il Cliente** sull’accaduto eliminando la sensazione del disagio;
- **comprendere i motivi** che hanno causato il disagio sotto forma di effetti;
- **prediligere l’utilizzabilità rispetto allo stretto rispetto dei vincoli**, non esiste il prodotto/servizio esente da difetti è quindi più utile accordarsi prima sui criteri di accettazione²⁶ e sulla gestione ordinaria dei casi isolati di non conformità;
- **individuare una serie di possibili cause** più che un elenco di colpevoli usufruendo della consulenza dell’ufficio tecnico²⁷.

²³ Le attività e il relativo coinvolgimento personale (responsabilità) per quanto impliciti sono noti a tutti.

²⁴ Ne deriva che un reclamo si considera chiuso quando cessa lo stato di disagio del Cliente (inteso nel senso più ampio di stakeholder), tuttavia restano aperte tutte le eventuali attività conseguenti.

²⁵ Il commerciale non è solo colui che conclude l’accordo Cliente-Azienda (e porta a casa la provvigione), ma all’atto della firma diventa il rappresentante interno all’Azienda del Cliente.

²⁶ In statistica si parla chiaramente di rischio del cliente e di rischio del fornitore nel definire dei valori soglia per la difettosità da applicare mediante verifiche a campione sui lotti in accettazione.

²⁷ Non inteso come luogo fisico ma come insieme di persone dotate delle opportune conoscenze e competenze sull’accaduto.

Verificare la fondatezza del reclamo

Ogni Cliente è associato quindi a un referente interno in Azienda che lo conosce anche rispetto a:

- **aspetti comportamentali** (apertura/chiusura al dialogo);
- **rilevanza per fatturato** (fatturato sviluppato e altri strumenti economici di cui dispone per far leva sull'azienda);
- **effettive necessità** (livello d'importanza del reclamo);

Da questo primo esame può facilmente emergere se il reclamo è in realtà:

- **una segnalazione**, cioè le aspettative da parte del cliente sul prodotto/servizio erano differenti e implicite (ad esempio per la telefonia: sul display dell'apparecchi telefonico non appare il numero di chi chiama, cosa che non era scritta nel contratto e che il Cliente non aveva esplicitamente richiesto durante la trattativa);
- **una non conformità lieve**, i bisogni da parte del cliente erano differenti ed erano stati espliciti, tuttavia il non rispetto delle specifiche non pregiudica l'utilizzo del prodotto/servizio (altro esempio per la telefonia: la linea telefonica che frigge, pur non rispettando lo standard pattuito, consente l'utilizzo del telefono);
- **una non conformità grave**, per il Cliente si tratta di un'impellente necessità, perché il bene/servizio è inutilizzabile giacché non rispetta i modi d'uso che erano stati richiesti esplicitamente (ulteriore esempio per la telefonia: l'assenza di linea telefonica non permette nel modo più assoluto l'utilizzo dell'apparecchio telefonico).

Si nota subito che ci sono tre azioni che un commerciale può intraprendere:

- **una segnalazione**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che questa richiesta verrà al più presto esplicitata, così da non avere in futuro problemi di questa natura ;
 - verso l'interno: si verifica se non sia opportuno accludere nel processo di verifica dell'offerta o della conferma d'ordine un momento di verifica su tutte le specifiche del prodotto/servizio in modo da far esplicitare al Cliente i propri desideri;
- **una non conformità lieve**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che ciò non accadrà in futuro, attuando politiche di volta in volta differenti a seconda del Cliente (sconti, note d'accredito, etc.);
 - verso l'interno: si verifica a che livello del processo può essere accaduto l'errore coinvolgendo i responsabili delle attività per comprendere se si tratta di un errore umano o di un problema a livello aziendale²⁸;
- **una non conformità grave**,
 - verso il cliente: si rassicura il Cliente che ciò non accadrà in futuro, attuando al più presto un'azione tampone di "risarcimento" (reso con sostituzione, rilavorazione, nota d'accredito, etc.) e informando il Cliente sulle azioni interne intraprese per ovviare al presente e in futuro al danno arrecato;
 - verso l'interno: si verifica a che livello del processo può essere accaduto l'errore, s'indica una riunione con i responsabili delle attività definendo un piano d'azione (azioni correttive/preventive).

Detto ciò, rimane da evidenziare la necessità di monitorare le tipologie di reclamo, perché **il persistere di medesime non conformità lievi evidenzia la presenza cronica di un problema a livello azienda**, quindi la presenza in realtà di una non conformità grave.

Ad esempio: se il packaging su bancali predisposto per il Cliente viene disatteso ogni volta, perché il trasportatore predilige caricare il prodotto sfuso, si è di fronte ad un problema cronico a livello azienda inerente la selezione, il monitoraggio e il controllo dei fornitori di servizi.

Infine, si può avere:

- una **Non Conformità di prodotto**, solo alcuni prodotti provenienti peraltro da lotti eterogenei presentano delle non conformità differenti tra loro, i dati di fatto evidenziano delle non conformità le cui cause sono imputabili a eventi occasionali (ad esempio: errore umano o effetto random);
- una **Non Conformità di processo**, molti prodotti provenienti dal medesimo lotto presentano l'identica non conformità, i dati di fatto evidenziano che le cause risiedono:

²⁸ Il Sistema per la Gestione della Qualità non elimina la stupidità umana, può eventualmente contenerla tramite controlli incrociati, piuttosto lavora per eliminare i metodi di lavoro sbagliati cioè i problemi a livello azienda.

- nel **metodo** (nella “ricetta” c’è qualcosa di sbagliato)
- nelle **materie prime**, nei **semilavorati** nel **materiale di consumo** (il processo verso i fornitori contiene qualcosa di sbagliato)
- nelle **misurazioni** effettuate durante i controlli (il modo in cui si effettuano i controlli contiene uno sbaglio),
- nei **macchinari**, nelle **attrezzature**, negli **impianti** (i piani di manutenzione e i connessi controlli d’efficienza hanno al loro interno qualcosa di sbagliato).

Questo processo d’analisi è fondamentale, perché qualsiasi lotta contro i mulini a vento può rivelarsi solo un costo supplementare senza poi apportare reali benefici al prodotto/servizio²⁹.

Per questo:

- apertura al dialogo,
- agire per scienza e coscienza,
- coinvolgere nelle decisioni,

sono aspetti fondamentali della Qualità a tutti i livelli (verso i clienti, verso i fornitori, verso le maestranze).

Reclami e Ufficio Commerciale

Compito dell’ufficio commerciale (meglio magari di una struttura apposita come l’ufficio clienti) è quello di:

- raccogliere, gestire e archiviare i reclami provenienti dal Cliente;
- rappresentare il Cliente comunicandone le problematiche al resto dell’azienda attraverso lo strumento dell’**attivazione di una non conformità**;
- misurare e analizzare i reclami come strumento di *customer-care*.
- verificare la presenza di metodologie errate nella gestione dell’offerta o della conferma d’ordine che si rivelano a livello azienda attraverso i reclami del Cliente.

Reclami e Responsabile Controllo Qualità

Compito del Responsabile Controllo Qualità è quello d’attuare le **azioni di contenimento** volte a verificare:

- la **natura** (effetto) della non conformità;
- la possibile presenza della non conformità:
 - nelle **giacenze di magazzino**, con particolare attenzione al materiale predisposto per le spedizioni imminenti,
 - nel **flusso produttivo** (Work In Process), al fine di rimuovere e isolare i non conformi in attesa di decisioni sul da farsi;
- la possibilità di rimuovere la non conformità tramite **azioni correttive** (rilavorazione, riparazione, rottamazione, etc.);
- la necessità d’interfacciarsi con gli altri enti per rintracciare le cause e attuare delle **azioni preventive**³⁰.

Reclami e Responsabile Assicurazione Qualità

Compito del Responsabile Assicurazione Qualità è quello di analizzare l’esito del piano d’indagine e del piano d’azione (misurazione per **efficacia** ed **efficienza**), cioè:

- verificare a livello di sistema se le persone responsabili del processo di gestione del reclamo abbiano effettuato tutte le attività come era previsto nel piano d’azione;
- monitorare il tempo medio di chiusura dei reclami;
- verificare a seguito di non conformità accertate l’esito delle azioni attuate;
- analizzare le tipologie dei reclami per comprendere se dietro a dei reclami non ammissibili o a delle non conformità minori (cioè di prodotto) non si nasconde un problema a livello Azienda;
- sottoporre ad audit interno il sistema nelle aree in cui si sospetta l’esistenza di un problema a livello Azienda;

²⁹ Piuttosto che illudere (e quindi poi deludere) il Cliente, meglio esser franchi e parlare in termini di costi (fatta la premessa che il prodotto/servizio esente totalmente da difetti non esiste).

³⁰ Il permanere latente della causa prima rende il problema incombente, solo un cambiamento è in grado di rimuovere il problema, tuttavia se il cambiamento comporta dei costi lo si può giudicare antieconomico ma l’analisi dei fatti e le conseguenti decisioni vanno documentate.

- informare la Direzione dell'eventuale necessità di sottoporre a Procedura un determinato processo, perché esso riveste un'importanza strategica per la Qualità e perché i problemi a che da esso scaturiscono sono a livello Azienda.

Reclami e Direzione

Compito della Direzione è quello strategico di:

- verificare se le persone responsabili del processo di gestione del reclamo effettuino tutte le attività come da Politica Aziendale (ad esempio: un'eccessiva accondiscendenza nei confronti dei clienti da parte della struttura commerciale anche di fronte a reclami infondati o non ammissibili con un utilizzo troppo disinvolto delle note d'accredito o degli sconti);
- verificare se il Cliente stia segnalando sotto forme di aspettative un movimento del mercato verso prodotti caratterizzati da differenti caratteristiche rispetto allo standard attuale fornito dall'Azienda;
- verificare se esistono segmenti di mercato che non diano luogo a reclami e su cui si debba maggiormente investire gli sforzi commerciali per il futuro.
- verificare se non sia preferibile attuare una Politica Aziendale volta a eliminare dal portafoglio i clienti particolarmente problematici, poiché dati alla mano comportano costi supplementari che magari trasformano le loro commesse in fonti di perdita.
- verificare se non possa essere opportuno inserire dei propri commenti riguardo alle modalità di gestione del Reclamo (ad esempio: l'approvazione diretta dell'importo in un eventuale rimborso qualora la cifra abbia una certa consistenza).

Il modulo di registrazione del reclamo

Il modulo per la registrazione essendo innanzitutto uno strumento operativo è consigliabile sia suddiviso in aree di differente colore in modo da rendere facilmente individuabili le responsabilità e le seguenti differenti attività:

- **registrazione del reclamo**, ad opera dell'**Ufficio Clienti**;
- **gestione del reclamo**, ad opera del **Responsabile Commerciale di Riferimento**;
- **gestione delle non conformità**, ad opera del **Responsabile Controllo Qualità**;
- **verifica, misurazione e analisi dei reclami, dei piani d'indagine e dei piani d'azione** ad opera del **Responsabile Assicurazione Qualità**;
- **esame e monitoraggio dei reclami**, da parte della **Direzione**.