

# I DIECI ERRORI PIÙ FREQUENTI NEI SGQ

di Craig Cochrane

***"Il modo più semplice per migliorare è imparare dagli errori degli altri."***

L'esperienza mi ha insegnato che il mondo è pieno di errori. L'abilità consiste nel riconoscerli ed applicare soluzioni alternative. Purtroppo continuo a vedere ripetuti sempre gli stessi errori. Non si tratta di errori perché violano una norma, come la ISO 9001: sono errori semplicemente perché violano il buon senso. Di seguito riporto una raccolta di errori tipici nei quali mi imbatto di frequente e, per ognuno, alcune delle possibili correzioni.

## **1. Limitare gli "obiettivi per la qualità" ai tradizionali argomenti della qualità**

Il termine "obiettivi per la qualità" è infelice: introduce la soggettività (qualità) in un argomento che dovrebbe essere decisamente chiaro (obiettivi). Un termine molto migliore potrebbe essere "obiettivi misurabili", sarebbe meno soggetto ad interpretazioni. La parola "qualità" intorbida le acque e fa sì che molti si sforzino per cercare di capire che cosa possano essere gli "obiettivi per la qualità". La verità è che la qualità è ovunque, in qualunque processo, e che un "obiettivo per la qualità" può essere qualsiasi grandezza misurabile che è correlata con il successo dell'impresa. Un obiettivo per la qualità può essere correlato con la gestione finanziaria, il feedback dai Clienti, la sicurezza, l'efficienza, la velocità, la capacità di innovazione e qualsiasi altra grandezza. Ciascuna di queste grandezze è collegata alla qualità, in un modo o nell'altro. Nella scelta degli obiettivi per la qualità, le organizzazioni dovrebbero valutare quali parametri siano cruciali per il loro successo. Il fatto che la misura risultante sia legata al controllo qualità nel senso tradizionale del collaudo, oppure alle tecniche del quality assurance è irrilevante. Ciò che conta davvero è misurare i parametri che conducono l'organizzazione verso l'eccellenza.

## **2. Organizzare i riesami della Direzione una o due volte l'anno**

Il riesame della Direzione è il processo nel quale l'alta Direzione analizza i dati, prende le decisioni e stabilisce le azioni da compiere. Nella sua essenza, è un processo preventivo perché l'andamento dei dati dovrebbe auspicabilmente indicare le potenziali minacce al business prima che queste si manifestino. Se l'alta Direzione non è capace di analizzare proattivamente i dati e prevenire i problemi prima del loro insorgere, allora dobbiamo dire che non sta facendo bene il suo lavoro. Riesami della Direzione a frequenza annuale o semestrale non possono essere preventivi. Soltanto attraverso sistematici e frequenti riesami dei dati le azioni possono essere preventive; i riesami fatti una o due volte l'anno sono inutili.

Parecchi sostengono che le loro organizzazioni stanno già riesaminando i dati su base settimanale o mensile. Ma quando arriva il giorno del fatidico riesame della Direzione? Dopo che le decisioni importanti sono già state prese. Ciò significa che il riesame della Direzione deve essere realizzato durante le riunioni periodiche. Invece di una riunione formale semestrale, priva di contenuti sostanziali, registrate input ed output così come avvengono normalmente, durante le riunioni. Nel giro di un paio di mesi, avrete identificato tutti gli input e gli output. I vantaggi di questo approccio sono che le informazioni sono trasmesse in tempo reale e le azioni risultanti sono preventive. Un altro vantaggio è che non c'è più bisogno di un lungo, laborioso riesame della Direzione. Tutto accade senza soluzione di continuità, efficacemente, in modo tale da favorire il processo di miglioramento continuo.

## **3. Spedire questionari lunghi e complessi per rilevare la soddisfazione del Cliente**

E' passato il tempo dei questionari lunghi e complessi. Le persone non hanno più il tempo necessario per compilarli. Anche quando i questionari sono brevi e succinti, le domande sono spesso ambigue. La metrica che accompagna le domande spesso è sbilanciata ed illogica. Conseguentemente, i questionari producono pochi dati e per giunta di scarsa attendibilità. Sarebbe meglio non avere dati, piuttosto che avere dati che potrebbero indirizzare le scelte strategiche nella direzione sbagliata. Invece di un questionario, perché non chiedere semplicemente al Cliente che cosa gli piace e che cosa

non gli piace? Non limitate le loro risposte agli argomenti di un questionario. Lasciate che siano i Clienti stessi a dettare il contenuto del loro feedback attraverso domande aperte. Poche domande sono più rivelatrici di queste: che cosa ti piace? Che cosa non ti piace? Che cosa vorresti vedere modificato in futuro? Le risposte alle domande aperte sono molto più semplici da interpretare e tradurre in azioni concrete. Un indice di soddisfazione del Cliente di 3.8 è difficile da interpretare. D'altro canto, sette Clienti su dieci che ti dicono che i contenuti del tuo sito Web non sono chiari è un dato molto facile da raccogliere e da interpretare.

#### **4. Assumere che tutti sappiano distinguere i prodotti “non conformi”**

Quando visito un'azienda manifatturiera, una delle mie domande preferite è: “Dove immagazzinate il prodotto non conforme?” Il controllo dei prodotti non conformi nelle organizzazioni è essenziale e dice molto sul livello di controllo che l'organizzazione ha sui propri processi. Purtroppo, spesso trovo prodotti non conformi abbandonati in un luogo dove qualcuno ha deciso di lasciarli. Non sono identificati in modo univoco. In altre parole, i prodotti non conformi sono gestiti esattamente come qualsiasi altro prodotto. Quando chiedo perché ciò accade, la risposta più frequente è “Perché tutti sanno che è un prodotto non conforme!” Non è vero, non lo sanno. Non importa quanto il prodotto si discosti dallo standard, ci sarà sempre qualcuno che non lo riconoscerà come tale: costui tenterà di utilizzarlo o spedirlo. Il prodotto non conforme finirà prima o poi dove non avrebbe mai dovuto finire, ve lo assicuro. Le imprese attente identificano positivamente tutti i prodotti non conformi e le imprese migliori li segregano in aree opportunamente delimitate, per impedirne l'involontario utilizzo. Le storie sui prodotti danneggiati, esplosi ecc.. non sono leggende metropolitane, sono vere. Mantenete sotto controllo il vostro processo di gestione dei prodotti non conformi, fate in modo tale che nessuno debba interpretare nulla.

#### **5. Errori tipici nel processo di azione correttiva**

L'azione correttiva è il metodo sistematico per studiare i problemi, identificarne le cause ed impedirne la ripetizione. Nessuno vuole i problemi, ma nonostante ciò essi si manifestano ed è essenziale avere a disposizione una metodologia standardizzata per gestirli adeguatamente. Tanto più il processo di azione correttiva è utilizzato, tanto meglio l'organizzazione gestisce i propri problemi ed il rischio d'impresa. Ecco perché rimango letteralmente sbalordito quando sento di organizzazioni che non applicano il processo di azione correttiva. Naturalmente chiedo perché fanno così e spesso ottengo una delle seguenti risposte:

1. l'AC non è efficace per i grandi problemi;
2. l'AC non è efficace per i piccoli problemi;
3. nessuno è in grado di definire la causa del problema;
4. i nostri metodi di problem solving sono troppo complessi;
5. la nostra procedura richiede troppa burocrazia e carta;
6. l'AC è troppo prolungata nel tempo;
7. odio il nostro modulo per l'AC;
8. il Top management è terrorizzato dall'AC perché implica che qualche membro della Direzione ha sbagliato qualcosa.

Tutti questi non sono problemi dell'AC in generale, ma problemi legati all'approccio dell'organizzazione all'AC. Un processo di azione correttiva efficace tipicamente è diretto, semplice ed intuitivo. Il punto cruciale è aggiungere una piccola struttura al problem solving, non creare un supplemento di burocrazia.

Di seguito qualche suggerimento per rendere il vostro processo di azione correttiva più efficace:

1. riducetela all'essenziale: un' azione correttiva ha bisogno di una chiara descrizione del problema, dell'identificazione delle cause, delle azioni intraprese per rimuoverle, dei risultati delle azioni ed infine della conferma dell'efficacia. Aggiungete elementi supplementari solo quando è stato dimostrato che aggiungono valore;
2. escludete qualunque gergo dal processo: le parole dal significato oscuro scoraggiano anche le persone più volenterose;
3. non insistete sulle firme in calce ai moduli: non è necessario che ognuno sottoscriva tutte le azioni correttive una per una;
4. eliminate la carta dal processo e sostituitemela con mezzi elettronici il più possibile;

5. comunicate i risultati delle azioni correttive a tutto lo staff: se le persone sono consapevoli che con questo metodo sono stati raggiunti risultati, è più probabile che abbiano voglia di partecipare;
6. fornite strumenti per il problem solving, ma lasciate alle persone la libertà di utilizzarli: se la vostra procedura richiede una FMEA per ogni azione correttiva, scoraggerà le persone dall'aprire una nuova AC;
7. lavorate in team, il più spesso possibile: questo dà alle persone esperienza nel processo di AC ed aumenta l'efficacia della maggior parte delle soluzioni. Non tutti i problemi sono adatti ad essere gestiti in team, ma la maggior parte lo sono.

## **6. Utilizzare questionari per la valutazione dei fornitori**

Se mi chiedete quanto sono bravo, vi risponderò che sono molto bravo. Chi non lo farebbe, specialmente quando le sue entrate dipendono dalla sua risposta ?

L'informazione che otteniamo dall'autovalutazione è intrinsecamente influenzata. Quando chiedete ad un fornitore di compilare un questionario, state certamente richiedendo un'informazione di parte e questa non è comunque una modalità di valutazione delle prestazioni.

Il miglior modo per valutare i fornitori è il più banale: misurate le prestazioni effettive e confrontatele con le vostre aspettative. Valutateli esattamente come fareste se doveste spendere il vostro denaro. Le seguenti domande sorgono spontaneamente:

1. il prodotto è stato consegnato nei tempi pattuiti?;
2. era danneggiato?;
3. la quantità e la modalità di identificazione erano corrette?;
4. il prodotto o servizio soddisfaceva tutti i requisiti di prestazione?;
5. i rappresentanti del fornitore erano adeguatamente preparati?;
6. i problemi sono stati risolti adeguatamente?;
7. la fatturazione era precisa e puntuale?;

Raccogliete dati sulle prestazioni del fornitore in tempo reale, non settimane o mesi dopo i fatti. La raccolta dei dati deve essere semplice e diretta e troverete che il valore dei dati aumenta significativamente. Potreste addirittura scoprire di essere capaci di aiutare i vostri fornitori a migliorare le loro prestazioni, che è uno dei vantaggi di raccogliere le informazioni il più vicino possibile al luogo dove si svolgono i fatti.

## **7. Applicare il controllo della documentazione soltanto alla documentazione ufficiale**

La maggior parte delle organizzazioni è abbastanza brava nel tenere sotto controllo i documenti "ufficiali": il manuale, le procedure e le istruzioni operative che costituiscono il nucleo del Sistema di gestione aziendale. Spesso questi documenti sono elaborati, verificati, approvati, emessi e ritirati secondo precise istruzioni scritte. Le imprese viceversa sono molto meno brave nel tenere sotto controllo la documentazione "non ufficiale", che spesso contiene informazioni e dati più importanti di quelli ufficiali. Ma di che cosa sto parlando ? Di seguito alcuni esempi che in genere si trovano nei Reparti di produzione delle aziende manifatturiere:

1. Post-it che riportano speciali requisiti;
2. Comunicazioni interne che richiamano i passi delle procedure;
3. Emails con specifiche dei Clienti;
4. Fotografie descrittive dei prodotti;
5. Disegni tecnici che descrivono l'assemblaggio di parti diverse;
6. Campioni di prodotto difettoso che precisano i criteri di accettazione;
7. Ricette di prodotto scritte su fogli volanti.

Queste informazioni diventano documenti quando sono condivise e pubblicate nelle apposite aree per essere utilizzate dalle persone e questi documenti "non ufficiali" sono fra i più importanti dell'intera organizzazione. Sono distribuiti e pubblicati in fretta, spesso totalmente fuori controllo, perché l'informazione che contengono è considerata critica. Nessuno obietterà sulla velocità di distribuzione, ma la mancanza di un sistema di controllo garantisce che prima o poi nascerà un problema. Ho visto comunicazioni interne vecchie di dieci anni che ricordavano alle persone di svolgere nel loro lavoro quotidiano passaggi ormai superati. Un documento non controllato è la garanzia di futuri errori e non

conformità. Assicuratevi di tenere sotto controllo tutti i documenti e riesaminate il vostro processo di controllo della documentazione per renderlo semplice, diretto ed efficace.

## **8. Concentrare le verifiche ispettive interne sui dettagli insignificanti**

L'autovalutazione è il processo di confronto fra le operazioni che effettivamente si svolgono e quelle che si sarebbero dovute svolgere. E' un processo semplice, guidato dai fatti, che può generare enormi miglioramenti. Naturalmente, questi miglioramenti possono avvenire se i valutatori si concentrano sulle cose giuste. Troppo spesso, i valutatori si concentrano sui dettagli e trascurano i grandi problemi. Perché? Perché non sono a loro agio nel valutare i problemi strategici. E' molto più facile occuparsi delle "quisquiglie". Le imprese raramente forniscono addestramento sufficiente ai propri valutatori interni, non è da meravigliarsi se costoro non sono preparati a svolgere il loro compito completamente.

Un processo di autovalutazione "robusto" valuta i punti cruciali del business.

Di seguito solo alcune delle aree che i valutatori interni dovrebbero esaminare con attenzione:

1. Customer satisfaction: l'organizzazione sta raccogliendo ed analizzando criticamente i dati di Customer satisfaction? Come reagisce ai risultati delle indagini? I trend mostrano miglioramento della soddisfazione dei Clienti?;
2. Riesame della Direzione: il riesame viene tenuto con la frequenza pianificata? Le informazioni ed i dati necessari sono riesaminati sistematicamente? Quali azioni ne conseguono?;
3. Azioni correttive: le AC sono applicate alle non conformità esistenti? Sono rapide? C'è evidenza che le cause sono state rimosse per impedire il ripetersi del problema ?;
4. Azioni preventive: l'organizzazione attua azioni preventive basate sui dati e le informazioni in suo possesso? Le azioni sono efficaci?
5. Verifiche ispettive interne: sono pianificate ed eseguite in funzione dello stato del sistema di gestione, dell'importanza delle aree e dei risultati delle verifiche precedenti? Le non conformità risultanti dalle verifiche diventano azioni correttive ? Viene sottoposto a verifica l'intero campo di applicazione del sistema di gestione aziendale?;
6. Obiettivi: sono stabiliti e comunicati? I collaboratori comprendono come possono contribuire al loro raggiungimento? L'organizzazione sta raggiungendo i propri obiettivi?;
7. Controllo del prodotto non conforme: sono state positivamente identificati tutti i prodotti non conformi? Le rottamazioni sono state effettuate secondo quanto previsto? I trend sono stati analizzati per il miglioramento?

Naturalmente ci sono molti altri argomenti importanti da valutare durante una verifica ispettiva interna. Il punto cruciale è che i valutatori interni devono esaminare gli aspetti cruciali che influenzano il successo dell'organizzazione. Concentrarsi sui dettagli banali serve soltanto ad alimentare il qualunquismo dei sostenitori dell'inutilità delle verifiche ispettive interne.

## **9. Addestrare soltanto una parte del personale, non tutti**

L'addestramento è nel contempo un processo soft e hard. E' soft nel senso che ha a che fare con le persone e la dinamica degli esseri umani ed è hard perché impatta direttamente sulla conformità del prodotto. La maggior parte delle organizzazioni riconosce questo fatto e dedica un'importante frazione del tempo all'addestramento delle proprie risorse impiegate direttamente nel processo produttivo. Viceversa, quadri e dirigenti sono spesso trascurati nei programmi di addestramento. Perché? Perché si ritiene che le loro azioni non influenzino la conformità del prodotto. E questo è un errore molto grave. Tutto il personale deve essere addestrato. Quadri e dirigenti hanno bisogno di più addestramento degli altri, non meno, perché le loro decisioni ed azioni hanno effetti più ampi. Quando un addetto alle linee di produzione compie un errore, può costare denaro. Quando un Top manager commette un errore, può mandare a gambe all'aria il business dell'impresa. Non è sensato addestrare queste persone? Fatelo subito e spesso.

## **10. Fare qualsiasi cosa soltanto perché un valutatore ha detto di farlo**

I valutatori esterni esercitano una forte influenza. Le loro dichiarazioni ed i loro giudizi possono avere un vasto impatto sul modo in cui l'organizzazione gestisce il proprio business. Questo può essere un bene, ma anche un male. Di solito è un male. La maggior parte dei valutatori che operano per conto degli Enti

di certificazione sono fuori dalla realtà della gestione di un'impresa. Si spostano da un'organizzazione all'altra, e prendono visione di una serie di paradigmi sul come implementare, mantenere e migliorare un sistema di gestione aziendale. Questi paradigmi sono talvolta trasmessi da un'organizzazione all'altra sotto forma di raccomandazioni o non conformità.

Nei miei sopralluoghi in azienda, spesso chiedo alle persone perché stanno operando in un certo modo. Lo faccio sempre quando il processo sembra privo di senso od illogico. In un sorprendente numero di casi la risposta è: "Perché il valutatore dell'Ente di certificazione ci ha detto di fare così." Che spreco ! Non fate mai nulla in un certo modo soltanto perché al valutatore piace che sia fatto in quel modo. Avere un certificato da appendere al muro non è una contropartita valida.

#### **L'AUTORE**

Craig Cochran è North Metro Regional Manager presso il Georgia Tech's Economic Development Institute. E' l'autore di Customer Satisfaction: Tools, Techniques and Formulas for Success, The Continual Improvement Process: From Strategy to the Bottom Line, and Becoming a Customer Focused Organization, tutti disponibili alla Paton Press ([www.patonpress.com](http://www.patonpress.com)). Craig è reperibile all'indirizzo [craig.cochran@edi.gatech.edu](mailto:craig.cochran@edi.gatech.edu). Il sito Internet del Georgia Tech's Economic Development Institute è <http://www.edi.gatech.edu/>