



Frédéric BRIAUD
Consulente Sistemi Qualità e Formazione Professionale.
Via della Bastiola, 21 61049 URBANIA (PU)
Tel : 0722 317538; Cell. 335 6058647
WWW.cqfb.org; E-mail : fbriaud@cqfb.org



MODULO 1 UNITA 1

LA CULTURA DELLA QUALITÀ

Introduzione Parte I

CQFB
16/10/2002
Revisione 01

INDICE

I. INTRODUZIONE	4
II. LE MANCA FORSE IL TEMPO ??	7
III. PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO QUALITÀ	9
A. FASE 1: ANALISI PRELIMINARE	10
B. FASE 2: DEFINIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ	10
C. FASE 3: REDAZIONE DOCUMENTAZIONE ED ATTUAZIONE	10
D. FASE 4: VERIFICA TRAMITE AUDIT DEI RISULTATI	10
E. FASE 5: AVVIO DELL'ITER DI CERTIFICAZIONE	10
F. FASE 6: MIGLIORAMENTO CONTINUO	10
IV. DEFINIZIONI	11
V. PAROLE CHIAVI DELLA QUALITÀ	12
VI. LO STRUMENTO	13
VII. STORIA DELLA QUALITÀ	14
VIII. I PRECURSORI DELLA QUALITÀ	15
IX. IL METODO P.D.C.A.	20
X. LA STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ'	21
XI. LA PIRAMIDE DOCUMENTALE	22
XII. COMPITI PRINCIPALI DEL RESPONSABILE QUALITÀ	24
XIII. GLI APPROCCI SBAGLIATI	25
XIV. I COSTI LEGATI ALLA CERTIFICAZIONE	26
XV. PROCESSO DI COMUNICAZIONE	27
XVI. I GRUPPI DI LAVORO	28
XVII. FASI DI IMPLEMENTAZIONE	29
XVIII. QUALITÀ TOTALE	30
XIX. ELENCO ALLEGATI	31

STATO REVISIONE DEL DOCUMENTO

MOTIVAZIONE	DATA	REV.
Aggiornamento secondo UNI EN ISO 9001:2000	11/07/2002	00
Raggruppamento Slide	16/10/2002	01

Stesura Briaud Frédéric	Verifica e approvazione Annalisa Lucerna
-----------------------------------	--

I. INTRODUZIONE

Ebbene avete un docente virtuale francese allora cominciamo subito con un po' di storia :

A quando risale la qualità o il concetto di qualità ?? Come vedrete nelle pagine successive tutto comincia negli U.S.A. nel dopoguerraeh no ! Dovete sempre sapere che tutto parte dalla Francia e lo prova questa citazione di Colbert (1619-1683), consigliere e uomo di fiducia del primo ministro di Re Luigi XIV :

“Si nos fabriques imposent à force de soin la Qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume” ¹

COLBERT - 3 AOUT 1664

A parte la battuta sui francesi che vi concedo non è assolutamente vero che tutto parte dalla Francia, ma dall'Italia (vedete anche le statistiche sulla certificazione nel modulo 1 UD.3), la qualità fa parte integrante della lunga storia umana perché l'uomo ha bisogno di ricercare la perfezione e anche se non la raggiungeremo mai comunque ci sembra interessante provare.... Qualità infatti non significa solo qualità del prodotto ma è basato anche su altri parametri che sono più o meno espressi e che comunque ogni cliente considera dal suo punto di vista. vede a modo suo :

¹ Traduzione : “Se le nostre fabbriche impongono con cura la qualità superiore dei nostri prodotti, gli stranieri troveranno vantaggio a fornirsi in Francia e i loro soldi affluiranno nel reame.

Se vi chiedo quale secondo voi è il prodotto di maggior qualità tra questi:

- la Ferrari o la Fiat 500
- uno Swatch o un Rolex



Mandatemi la vostra risposta entro 20 minuti ovviamente sto scherzando, è chiaro che la risposta più spontanea è la Ferrari o un Rolex invece non è così semplice perché per ogni prodotto c'è **una qualità** non intesa come classe o come merito (ad esempio su una scala dall'uno al cinque...), ma intesa come mercato. Chiedete ad una signora di 50 anni se è contenta della sua 500, che può parcheggiare dappertutto, oppure a vostra nipote se è soddisfatta del suo Swatch o a vostro cognato se è rimasto contento del suo Rolex anche se ritarda di un minuto alla settimana ...avrete solo risposte positive, infatti chi dice qualità, dice fascia di mercato...ciò significa che la qualità deve mirare il prodotto in funzione delle richieste e le aspettative del cliente .

Ogni 'azienda si deve muovere per poter dare soddisfazione al cliente, alle richieste implicite e/o esplicite.

Implicite : tutte le varie aspettative formalizzate...

Esplicite : le aspettative non formalizzate ma che il cliente pretende comunque acquistando il prodotto o il servizio (quando si parla di qualità o di ISO 9000, la parola prodotto deve essere intesa anche come servizio).

Sono 9 anni che porto alla certificazione aziende o che sviluppo dei sistemi qualità aziendali, ed ogni volta che un settore merceologico si "lancia" nella qualità, come ad esempio l'edilizia o la formazione, il problema è sempre lo stesso :

1. bisogna riflettere sul prodotto (o servizio);
2. bisogna riflettere sui servizi che sono legati al prodotto (ad esempio le consegne)
3. bisogna indagare sul cliente (chi è il mio cliente, qual è la mia fascia di mercato), anche chiaramente guardando il mercato, riuscire a conoscere, osservare i diretti concorrenti, i loro prodotti, i loro tempi di consegna ... i prezzi di mercato, ecc...;

4. bisogna far mente locale per riuscire a mantenere le promesse come si deve essere strutturati o meglio come si deve essere organizzati e strutturati all'interno della propria azienda ...

E' chiaro che noi, consulenti tutte queste domande c'è le poniamo e mentre le facciamo all'imprenditore, lui prova a dare la sua risposta e noi a capire come è l'azienda, ma non solo ... in lui sta già cominciando un processo di verifica e si chiede se veramente il cliente lo definisce o lo "guarda" come lui crede ... "la mia struttura, il mio prodotto come sono "giudicati" dal mio cliente ?".

L'obiettivo dello sviluppo di un progetto o programma di qualità è di dare delle risposte alle domande ... ponendosi solo però le questioni che servono, costruendo così un sistema che risponde all'imprenditore, ai suoi collaboratori, ai dipendenti ed ai clienti sul lungo termine. Ogni volta che inizio una docenza di formazione sulla qualità, dopo una breve mia presentazione come persona e come struttura, proietto subito un lucido (vedi pag. successiva) che è una storiella passatami da un responsabile qualità che stavo addestrando e che a suo avviso, e ormai anche al mio, definisce bene la qualità :

II. LE MANCA FORSE IL TEMPO ??

LE MANCA FORSE IL TEMPO ??

Se è così, legga questa storiella :

Un tale che passeggiava tra gli alberi incontrò un boscaiolo intento a segare un tronco con grande fatica. Curioso di scoprire come mai fare a pezzi una pianta caduta costasse tanto sudore, il tale si avvicinò, stette un po' ad osservare, poi disse : “ Potrò sbagliare, ma mi sembra che la tua sega tagli poco. Che ne diresti d'appuntirle i denti ? ”. Il boscaiolo, tra un respiro affannoso e l'altro, rispose brusco : “ Non ho tempo, devo segare”...



E Lei quando ha intenzione di affilare la “SUA”

Sega ???

E' fondamentale capire che la qualità non è il solito luogo comune cioè :

- la qualità è carta
- la qualità è burocrazia...ecc...

La qualità è prima di tutto una presa di coscienza dell'azienda sui problemi che ogni giorno incontra. Formalizzare questi problemi vuole dire porsi delle domande e pensare che una soluzione c'è...

In genere per implementare un sistema qualità ci vogliono da 10 a 14 mesi (in media) in aziende di piccole o medie dimensioni. Ci sono situazioni, poi, in cui le necessità ti portano a farlo anche in soli 4 mesi, va detto però che l'azienda in questione faceva parte di un gruppo e che la responsabile qualità aveva già partecipato alla certificazione della casa madre.. Per contro in un'altra ho impiegato circa 19 mesi, ma va considerato che l'azienda traslocò e poco dopo un socio lasciò la sua parte. Tutto questo per dirvi che non ci sono problemi di tempo, l'importante è riuscire anche dopo molto tempo a conservare l'energia e il dinamismo di cui necessita il sistema stesso. L'importante, come vedrete qui di seguito, è il grado di priorità che darà la direzione dell'azienda al futuro sistema qualità , quali sono le condizioni per le quali questa ditta vuole certificarsi :

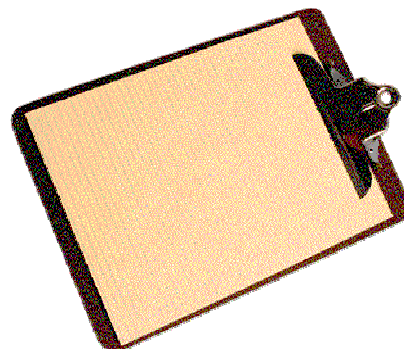
- è un'esigenza interna di organizzazione (e dunque hanno delle basi);
- è richiesto dai clienti o per le gare d'appalto;
- perché altri imprenditori l'hanno già fatto ...

La qualità è innanzitutto uno strumento che va inserito, passo dopo passo, all'interno di una qualsiasi struttura. Ecco come si sviluppa, in genere, il piano di implementazione :

III. PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO QUALITÀ

**PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO
CERTIFICAZIONE**

- v **Fase 1: Analisi preliminare.**
- v **Fase 2: Definizione dell'organizzazione del sistema qualità.**
- v **Fase 3: Redazione documentazione ed attuazione.**
- v **Fase 4: Verifica tramite audit dei risultati.**
- v **Fase 5: Avvio dell'iter di certificazione.**
- v **Fase 6: Miglioramento continuo.**



A. FASE 1: ANALISI PRELIMINARE

O check up : questa prima fase ci permette di avere un primo contatto con l'azienda e le persone che la costituiscono. Andiamo a indagare e valutare il grado di organizzazione dell'azienda, verificare la mentalità (di avanguardia) dell'imprenditore, dei responsabili, se essi hanno avuto quello che chiamo i "riflessi organizzativi" e fino a che livello si sono sviluppati. Sapere il perché delle pratiche aziendali e come sono correlate, vedere anche le disfunzioni.

B. FASE 2: DEFINIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA QUALITÀ

E' un momento di scelta, si deve definire l'infrastruttura del sistema: cosa conta, cosa può essere essenziale o fondamentale per la struttura, le persone da coinvolgere (il più possibile), i mezzi e i processi. E' necessario avere tutto sotto controllo, sapere come impostare il monitoraggio di tutto ciò e valutare ogni indicatore. In ultimo si redige schematicamente il progetto di organizzazione e la si rende ufficiale.

C. FASE 3: REDAZIONE DOCUMENTAZIONE ED ATTUAZIONE

Si tratta di andare a esaminare le attività fondamentali dell'azienda e trascriverle in una forma o l'altra su procedure cioè creare dei documenti contenenti le regole di vita dell'azienda, dei processi e dei prodotti... Il tutto verificando se quello che fa l'azienda lo fa in modo "lineare" e con buon senso.

Per ogni procedura vanno spiegate le attività passo per passo e anche come si verificano (i controlli o autocontrolli), i parametri di accettazione ed i comportamenti in caso di esito positivo ma anche negativo. Infatti il processo di qualità deve prevedere nelle sue procedure oltre i procedimenti detti normali, anche quelli con variazioni o problemi.

D. FASE 4: VERIFICA TRAMITE AUDIT DEI RISULTATI.

È il momento di controllare quello che è stato pensato, descritto, applicato; dobbiamo verificare il grado di applicazione, la maggior parte delle Non conformità sono dovute a questo tipo di sbaglio nell'impostazione :ci si pongono delle regole che non è possibile sostenere, ripetere, rispettare nella pratica. Qui si utilizza una metodologia ben definita (vedi mod.3 UD. 5).

E. FASE 5: AVVIO DELL'ITER DI CERTIFICAZIONE.

Questa fase permette all'azienda di prendere coscienza sul cosa "possiede " cioè permette al consulente, che ormai è nella struttura da quasi 8/10 mesi, di poter ridare una "mossa" dinamica infatti le persone dell'azienda sono ormai abituati a vederlo e non lo considerano più come un esterno e qualche volta ci può essere una "caduta" del ritmo del suo lavoro ed è molto importante il fatto che il consulente sia comunque sempre considerato da tutti come un esterno.

F. FASE 6: MIGLIORAMENTO CONTINUO

La certificazione non è un punto di arrivo ma un sistema che fissa la base, definendo le regole del miglioramento e della crescita, cioè un punto di partenza con basi solide...

Vedi allegato N° 1 Programma-tipo dello sviluppo di un sistema qualità aziendale

IV. DEFINIZIONI

Adesso vediamo un po' di vocabolario per capirci tutti. Sapete che in ogni settore ci sono delle parole chiave e sapete anche che la norma dal dicembre 2000 è cambiata, dunque vi metto le definizioni della prima norma e quelle della norma in vigore. Come vedrete più tardi, la vecchia norma ISO UNI EN 8402: 95 era la norma di riferimento per tutto ciò che definisce il vocabolario della qualità che successivamente, nell'edizione del 2000, è stata raggruppata in una unica norma che è, appunto, l'ISO 9000.

v QUALITÀ

Rif. 2.1 ISO 8402: 95 : L'insieme delle *caratteristiche di un'entità* che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite.

Rif. 3.1.1 ISO 9000:2000 : Grado in cui un insieme di *caratteristiche intrinseche* soddisfa i *requisiti*.

v ASSICURAZIONE (GARANZIA) DELLA QUALITÀ

Rif. 95 : Tutte le attività pianificate e sistematiche, attuate nell'ambito del *sistema qualità* e di cui , per quanto occorre, viene data dimostrazione, messe in atto per dare adeguata confidenza che un'entità soddisferà i *requisiti per la qualità*.

Rif. 00 : Parte della *gestione per la qualità* mirata a dare fiducia che i *requisiti per la qualità* saranno soddisfatti.

v SISTEMA QUALITÀ

Rif. 95 : La *struttura organizzativa*, le *procedure*, i *processi* e le risorse necessari ad attuare la *gestione per la qualità*.

Rif. 00 :

Sistema : Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti

Sistema di gestione : *sistema* per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi.

Sistema di gestione per la qualità : *sistema di gestione* per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento alla *qualità*.

v POLITICA PER LA QUALITÀ

Rif. 95 : Obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla *qualità* espressi in modo formale dall'alta direzione.

Rif. 00 : idem

V. PAROLE CHIAVI DELLA QUALITÀ

◆ PIANIFICAZIONE

Prima di iniziare qualsiasi attività (come andare in viaggio), chiunque pianifica. Si dice anche che chi pianifica ha già fatto metà del lavoro.

◆ DIREZIONE

Importante è essere sempre in contatto con la direzione, che questa abbia sempre sotto controllo la qualità e che sia sempre a conoscenza di quello che andate a fare.

◆ FORMAZIONE

La formazione è la madre del sistema qualità, ma soprattutto del lavoro.

◆ CONTROLLO

Non si deve controllare tutto ma solo ciò che serve.

◆ PROGRAMMAZIONE

Il fattore “tempo” può essere considerato spesso un nemico, però se abbiamo attuato una buona pianificazione e programmazione, allora diventa un fattore a nostro vantaggio.

◆ VERIFICA (Audit)

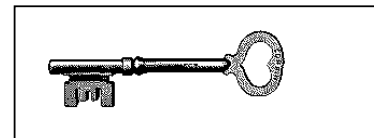
Che sia un’autoverifica o una verifica a diversi livelli dobbiamo imparare a mostrare e dimostrare che tutto quello che si è fatto ha un senso nel sistema.

◆ MIGLIORAMENTO

Non è mai perfetto al 100 % e “errare humanum est” allora ricerchiamo le soluzioni che ci permettono di lavorare meglio...

◆ SISTEMA

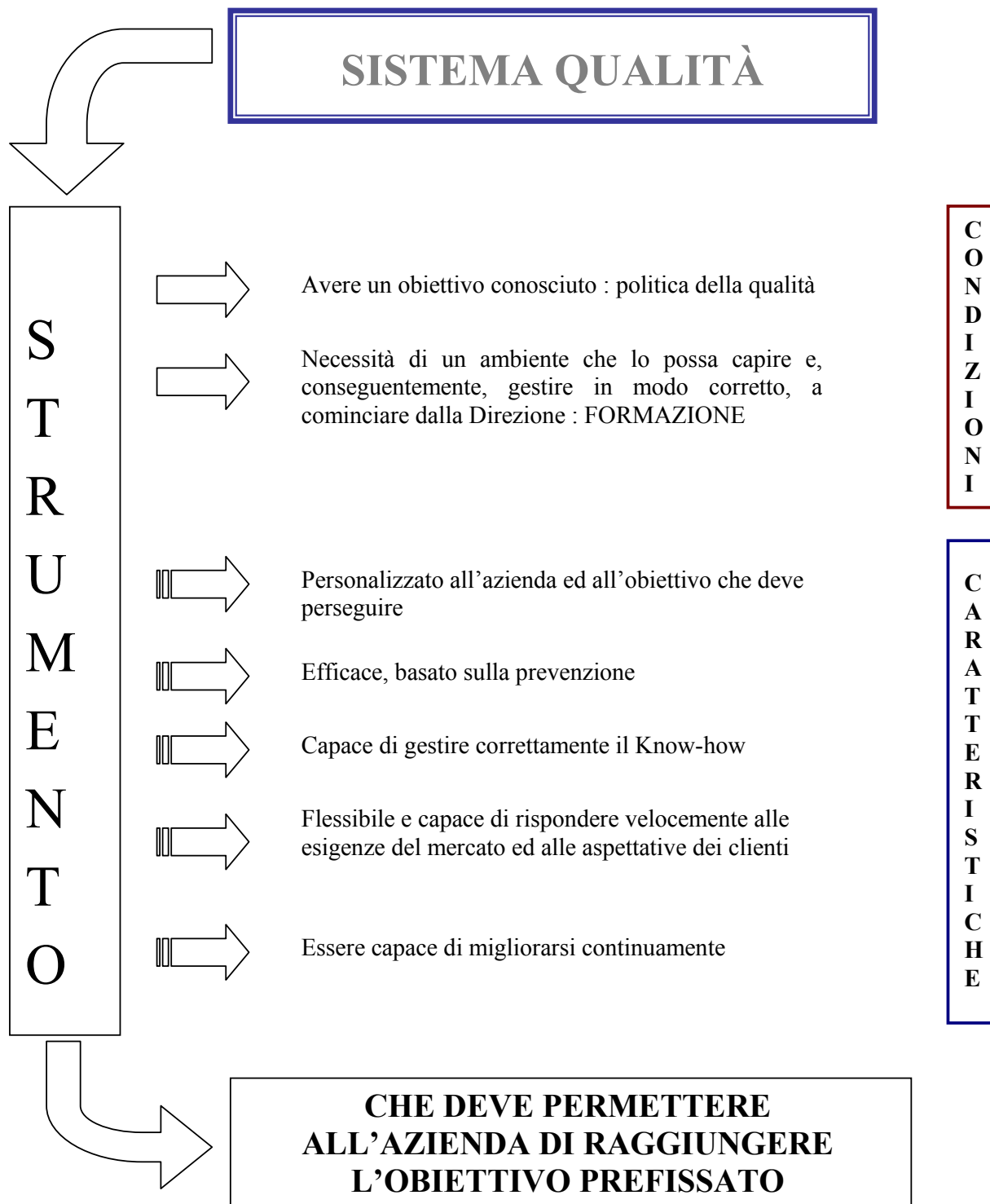
Ci sono sicuramente tanti sistemi ma se oggi 300.000 aziende hanno scelto la ISO sicuramente qualcosa di buono c’è.



◆ STRUMENTO

La qualità non è fine a sé stessa, ma è uno strumento di organizzazione e di gestione aziendale.

VI. LO STRUMENTO



VII. STORIA DELLA QUALITÀ

Come abbiamo visto sopra la qualità risale a molto tempo fa, ma la divulgazione è recente.

A grandi linee possiamo così riassumerla:

1959: prescrizione inerenti l'assicurazione e la garanzia della qualità emessi dal Dipartimento per la Difesa degli Stati Uniti

1969 : l'assicurazione qualità applicata alla NASA e soprattutto ai fornitori e ai costruttori.
il documento : "Quality Assurance criteria for nuclear power Plants" dell'Atomic Energy Commission

1978 : l'International Atomic Energy Agency emette il "Code of practice :quality assurance for safety power plants"

1980 : l'ISO emette la norma " Nuclear Power plans – quality assurance"

È chiaro che all'origine la qualità parte dal controllo qualità cioè dalla produzione e soprattutto dal prodotto per poi pian piano divulgarsi sugli approvvigionamenti, l'organizzazione e la progettazione fino a cominciare a parlare negli anni '75 non più di "controllo" ma di "sistemi" e poi negli anni 90 di processi.

In Italia la norma parte negli anni '80 e la certificazione a fine '80 inizi '90 per poi aumentare sempre di più. Vedi a questo proposito i siti ufficiali della qualità:

L'**ISO**: il sito è in Svizzera troverete gli ultimi aggiornamenti in inglese o in francese, e dei testi sulla qualità nel mondo: www.iso.ch ;

Il **Sincert**, è l'organismo che in Italia fa da capo a tutto il sistema della certificazione (vedi Unità didattica 3 e 4 dello stesso modulo) : www.sincert.it dove avrete tutte le informazioni sul sistema di certificazione.

L'**UNI** è l'ente che recepisce e traduce le norme in italiano : www.unicei.it . dove troverete tutte le norme di settore e dell'ISO.

Il sito dell'associazione italiana per la qualità è: www.aicq.it dove ogni domanda potrà essere risolta.

VIII. I PRECURSORI DELLA QUALITÀ

I maestri della qualità sono stati tutti consulenti e ognuno di loro ha provato tramite sistemi diversi a migliorare o ad insegnare ai responsabili aziendali a migliorare l'organizzazione e la qualità dei prodotti tenendo conto sempre della parte economica dell'azienda.

Philip Crosby : inventa il giorno “zero difetti” dove una volta all’anno in azienda non dovevano verificarsi sbagli. Fu il primo a parlare di concetti come : “la qualità è gratuita” e vedeva tramite il suo programma di miglioramento in 14 tappe in 12/18 mesi un investimento fatto dall’azienda.

1. **L’impegno del management.** Esplicare la propria posizione nei confronti dei problemi Qualità
2. **La squadra per il miglioramento della Qualità.** Coloro che si fanno carico del programma Qualità.
3. **La misura della Qualità.** Valutare i problemi di non conformità che necessitano di azioni correttive.
4. **Il costo della Qualità.** Definire i costi della Qualità ed utilizzarli per gestire la Qualità.
5. **Prendere coscienza della Qualità.** Coinvolgere tutto il personale dell’impresa per migliorare la conformità del prodotto, del servizio e l’immagine della Qualità.
6. **Azioni correttive.** Utilizzare metodi per la risoluzione dei problemi.
7. **Piano “Zero Difetti”.** Esaminare le varie attività per il lancio di un programma “Zero Difetti”.
8. **Formazione dei supervisori.** Definire i corsi di formazione dei supervisori che dovranno poi seguire e sviluppare i programmi Qualità.
9. **La giornata zero difetti.** Creare un avvenimento che permetta a tutto il personale di rendersi conto che un cambiamento è avvenuto grazie anche al loro contributo.
10. **Fissare gli obiettivi.** Definire sia i propri obiettivi sia quelli dei gruppi di collaboratori.
11. **Eliminare le cause di errore.** Dare ad ogni impiegato un metodo di comunicazione con il management in modo da evitare “i casi” che intralciano i miglioramenti.
12. **Riconoscimento.** Mettere in evidenza i meriti dei partecipanti.
13. **Comitato Qualità.** Riunire il management della Qualità per promuovere una pianificazione della comunicazione interna.

- 14. Fatelo a più riprese.** Ritornare alla casella di partenza per far capire che il miglioramento Qualità è un programma che non finisce mai.

Edwards Deming : 1950 tiene delle conferenze in Giappone ed è l'ideatore del ciclo PDCA. Il Giappone come riconoscimento al suo lavoro istituirà "Il premio Deming". Anche Deming aveva un programma di miglioramento in 14 tappe.

- 1. Mantenere fermamente la rotta nella missione di miglioramento dei prodotti e dei servizi**
- 2. Adottare la nuova filosofia di management e condurre il cambiamento con una mano sicura.**
- 3. Fare in modo che la Qualità dei prodotti non dipenda dai controlli.**
- 4. Porre fine alla pratica di comperare al prezzo più basso. Lavorare con un solo fornitore.**
- 5. Migliorare costantemente tutti i processi di pianificazione della produzione e dei servizi.**
- 6. Eliminare la direzione partecipativa per obiettivi così come tutte le forme di management espresse in modo quantitativo con cifre. Sostituire con le leadership.**
- 7. Sopprimere gli ostacoli che tolgono ai quadri e agli operai il diritto alla fierezza del proprio lavoro.**
- 8. Incoraggiare l'educazione ed il miglioramento dei singoli.**
- 9. Mettere tutto il personale dell'azienda all'opera per compiere la trasformazione.**
- 10. Stabilire una formazione permanente per tutti i quadri e gli impiegati.**
- 11. Sviluppare la leadership. Rimuovere la vecchia mentalità dei quadri a tutti i livelli.**
- 12. Dare sicurezza in modo che ognuno possa lavorare efficacemente per la sua società.**
- 13. Abbattere le barriere esistenti tra le funzioni aziendali. Il lavoro in team (tecnico-commerciale-produzione) deve prevedere i problemi che possono presentarsi durante la realizzazione e l'utilizzo dei prodotti.**
- 14. Eliminare le esortazioni e gli slogan destinati agli operai. Sopprimere gli obiettivi tipo "zero difetti".**

Ishikawa : padre dei circoli qualità in Giappone, ha sviluppato un programma con 6 principi e con il concetto operativo della carta dei controlli

- 1. Partecipazione di tutti i dipartimenti dell'azienda. Ogni Direttore, ogni Capo servizio deve essere responsabile, per la sua area, del controllo Qualità.**
- 2. Ogni membro dell'organizzazione, dal Presidente, all'ultimo operaio, deve studiare e praticare il controllo di Qualità. E' indispensabile che gli ingegneri, i quadri, i venditori, i Capi officina, partecipino alla gestione della Qualità. E' auspicabile che sia estesa ai fornitori. L'utilizzo dei metodi statistici è solo uno dei punti fermi della gestione della Qualità.**
- 3. Per assicurare la soddisfazione del consumatore, la gestione della Qualità è essenziale, ma si deve prestare la massima attenzione alla gestione della Produzione, al controllo di gestione ed alla Qualità di vita sul lavoro.**
- 4. L'attività dei circoli della Qualità è necessaria al CWQC ma ne rappresenta solo una parte: un terzo o un quinto. I circoli della Qualità non servono senza la gestione della Qualità.**
- 5. Gli audits Qualità per preparare il premio Deming e l'audit Qualità del Presidente, fanno parte della gestione Qualità Giapponese.**
- 6. E' necessario che le imprese siano coinvolte nelle attività nazionali per la promozione della Qualità.**

Joseph Juran : negli anni '50, inserisce il metodo in Giappone. Il suo concetto è di formare prima di tutto la Direzione aziendale. E' l'ideatore del concetto di cliente interno cioè all'interno della fabbrica i responsabili sono tutti clienti e fornitori creando così un interscambio di informazioni e dati.

- 1. PIANIFICAZIONE DELLA QUALITÀ=BUDGET**
 - **Definizione della politica di Qualità**
 - **Definizione degli obiettivi**
 - **Piani per raggiungerli**
 - **Responsabilizzazioni chiare**
 - **Struttura delle risorse**
 - **Revisione periodica dei progressi realizzati**
 - **Sistema di gratificazione basato sul raggiungimento degli obiettivi**
- 2. CONTROLLO DI QUALITÀ= CONTROLLO DI GESTIONE**
 - **Scelta dell'elemento da controllare**

- Scelta dell'unità di misura
- Scelta della norma
- Concetto del dispositivo di controllo
- Misura della performance
- Interpretazione dei risultati
- Decisione su quello che occorre fare
- Intervento

3. MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ = RIDUZIONE DEI COSTI

- Progetto Qualità è un problema che necessita di una soluzione
- Il miglioramento si realizza progetto dopo progetto
- I problemi di Qualità devono essere al centro delle attività di ciascuno dei dipartimenti dell'azienda
- I problemi si risolvono con la creazione di gruppi interdisciplinari che lavorano per risolverli

4. LE FASI DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

- Dimostrare il bisogno
- Identificare il progetto con i principi di Pareto
- Effettuare la diagnostica
- Innovare i risultati durante l'azione correttiva
- Innovare abbattendo la resistenza al cambiamento
- Effettuare il controllo del livello raggiunto
- Prendere le misure per mantenere il livello acquisito

Armand Feigenbaum : inventore del “Total qualità control” elemento essenziale della strategia dell'impresa, sviluppò un programma in 10 punti.

1. Qualità è un processo sistematico che coinvolge tutta l'azienda
2. Qualità è un lavoro che compete a tutti nell'azienda però nessuno sarà in grado di realizzarlo senza un processo sistematico, correttamente strutturato.
3. Il miglioramento Qualità deve essere sviluppato nelle vendite e nel marketing, nella progettazione e industrializzazione, in produzione e nei servizi. Non è rivolto solo al lavoro degli operai o solo al lavoro degli impiegati.
4. Qualità è quello che ci chiede il cliente.
5. Qualità e costo sono una somma e non una differenza, una via per fabbricare dei prodotti più velocemente e ad un prezzo più basso possibile.
6. Il miglioramento Qualità richiede l'applicazione di nuove metodologie nel campo tecnico e manageriale.

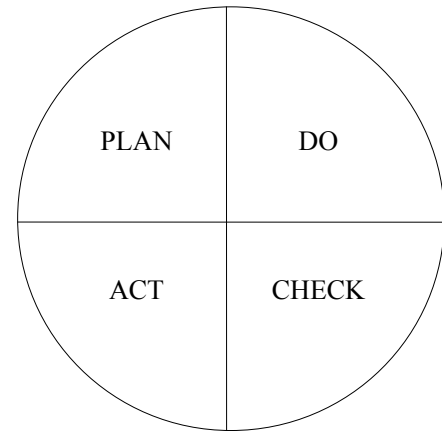
7. **Qualità non è una esclusività degli specialisti, ma è il frutto della partecipazione di tutti gli uomini e le donne dell'azienda.**
8. **Il miglioramento Qualità conduce alla produttività con l'eliminazione degli scarti e delle riparazioni**
9. **Qualità deve essere gestita a tutti i livelli in modo efficace.**
10. **L'azienda deve creare un Sistema di gestione della Qualità rivolto al servizio del cliente. Deve raggiungere ogni settore dell'organizzazione, deve essere compresa da tutti gli uomini, i quali poi devono realmente crederci e, con entusiasmo, partecipare.**

Pareto : enunciò un principio matematico per il quale l'80% delle ricchezze sono nelle mani del 20% delle persone. Formula che si utilizza nella qualità per tenere sotto controllo alcuni criteri come ad esempio i fornitori o il magazzino: se controllo il 20 % dei miei maggiori fornitori o degli articoli più "movimentati" del magazzino, tengo sotto controllo l'80 % degli stessi.

IX. IL METODO P.D.C.A

La qualità è prima di tutto metodologia, uno dei piloni di questa metodologia è la ruota di Deming o **P.D.C.A.** che sta per :

- P = PLAN :** Pianificare a fondo prima di agire;
- D = DO :** Mettere in atto le azioni studiate;
- C = CHECK :** Verificare qual è l'esito delle azioni
- A = ACT :** Ripetere il Processo PDCA. se l'esito non è stato positivo; Standardizzare se l'esito è stato positivo.



P.D.C.A.
o Ruota di DEMING

PLAN : Si deve individuare bene il problema, cioè raccogliere i dati per conoscerlo meglio, al fine di poter definire gli obiettivi, per individuare i contorni precisi del problema stesso. In seguito deve pensare ad un'ipotesi di soluzione, cioè studiare una relazione di causa - effetto, definire delle cause prioritarie e poi delle contromisure.

DO : Deve condurre delle prove tali da confermare la correttezza delle sue ipotesi. A tale scopo dovrà mettere dei tests, indicare come devono essere svolti e spiegarli alle persone che dovranno condurli.

CHECK : Si deve confrontare il proprio disegno con i risultati delle prove, ma con attenzione.

ACT : Ci si può trovare in due diverse situazioni :

1. Attraverso il check, il test conferma il disegno per cui in questa fase si deve standardizzare la soluzione e stabilire le condizioni per il suo mantenimento;
2. Il test non conferma il disegno, per cui bisogna ricominciare un altro ciclo **P.D.C.A.**.. tenendo presente il primo tentativo fallito.

X. LA STRUTTURA DEL SISTEMA QUALITÀ

La struttura del sistema qualità aziendale si basa su due fondamenti:

- la comunicazione aziendale
- la formazione delle persone.

Infatti più le persone sono informate e consapevoli del piano di sviluppo del sistema aziendale e più la dinamica è veloce ed efficace.

Chiaro che questi due principi devono essere tenuti sotto controllo e servono per impostare le chiavi della qualità :

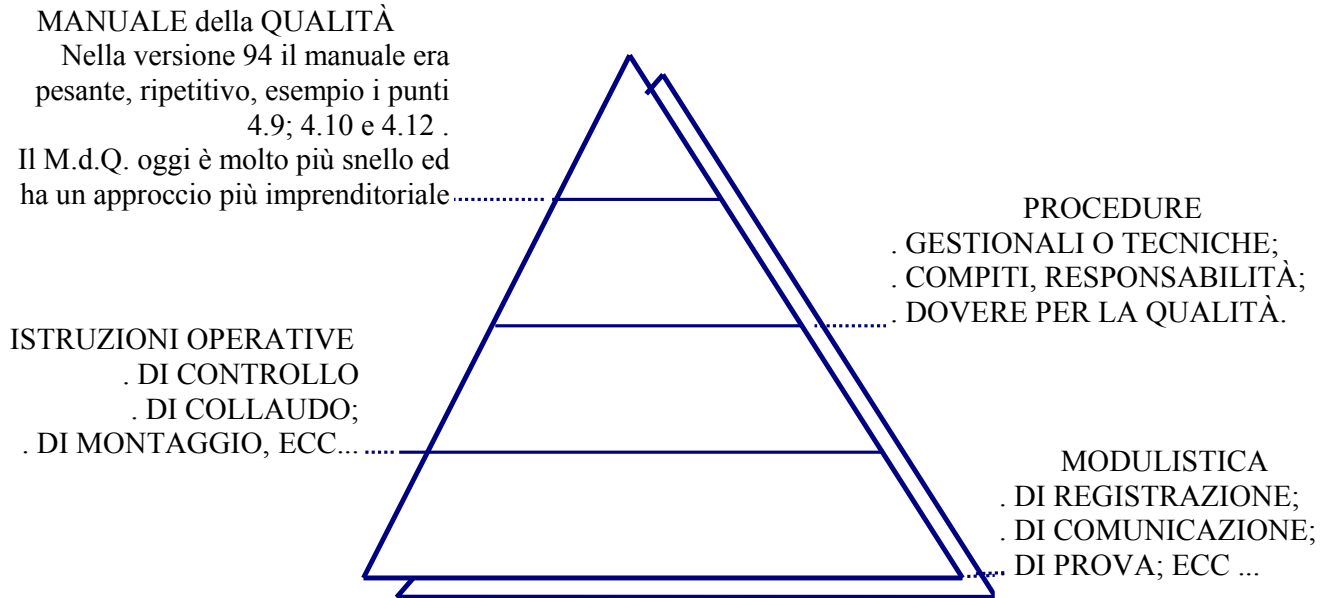
- ✓ Gli obiettivi aziendali della qualità;
- ✓ La metodologia (P.D.C.A.);
- ✓ Il monitoraggio.

Gli obiettivi della qualità devono essere molto chiari, senza sottintesi, o formule che potrebbero portare a confusione o a iniziative individuali ... devono sempre essere obiettivi per l'azienda, non per le persone. Il sistema qualità non deve far nascere una competizione negativa che spesso emerge nel momento del monitoraggio: è la che si vede se l'imprenditore e l'azienda hanno raggiunto la "mentalità" della qualità, il giusto equilibrio tra la formalizzazione e la professionalità. Come richiesto dall'ultima versione della ISO questi obiettivi devono essere misurabili.

La metodologia, come già detto, è basata sulla pianificazione da improntare sempre prima di partire.

Il monitoraggio è il supporto al sistema cioè quello che gli permette di dare l'impulso.

XI. LA PIRAMIDE DOCUMENTALE



UN SISTEMA QUALITÀ E' AVERE UN METODO

- .DI LAVORO / PRODUZIONE;**
- .DI RICERCA / CONCETTUALITÀ;**
- .DI COMUNICAZIONE / STRATEGIA;**
- .DI PROCESSO / STANDARDIZZAZIONE;**
- .DI PREVENZIONE / PROGRAMMAZIONE.**

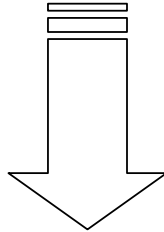
UNA ORGANIZZAZIONE IN MIGLIORAMENTO CONTINUO PER ESSERE :

- .DISPONIBILE / FLESSIBILE;**
- .EFFICACE / INTELLIGENTE;**
- .INFORMATO / FORMATO;**
- .MOTIVATO / DINAMICO.**

AVERE SEMPRE UNA MENTALITÀ ALL'AVANGUARDIA IN AZIENDA

Nella versione del 1994 la definizione più giusta per la qualità era :

ASSICURAZIONE QUALITÀ



RISPETTO DELLE RICHIESTE CONTRATTUALI DEI CLIENTI

Oggi è :

APPROCCIO SISTEMATICO PER PROCESSI

Per fare ciò bisogna formare le persone e soprattutto :

- la Direzione aziendale e abbiamo già visto sopra perché
- il responsabile qualità aziendale , perché è il perno del sistema e avrà molto da fare nello sviluppo del progetto qualità aziendale.

XII. COMPITI PRINCIPALI DEL RESPONSABILE QUALITÀ

- ◆ Promozione, supervisione e coordinamento del Sistema Qualità
- ◆ Ausilio nella stesura, verifica e distribuzione del Manuale, delle procedure e di tutta la documentazione di supporto;
- ◆ Individuare le necessità di formazione, addestramento e formazione del personale sui temi della qualità;
- ◆ Verifica periodica (Audit interni) della corretta applicazione delle prescrizioni del Manuale della Qualità e informazione sull'andamento alla Direzione;
- ◆ Analisi dei risultati delle ispezioni, prove e collaudi;
- ◆ Gestione delle non conformità e azioni correttive;
- ◆ Informare costantemente la Direzione attraverso riscontri periodici e analisi degli indicatori di qualità.



XIII. GLI APPROCCI SBAGLIATI

Ciò che non si deve fare :

LE NORME ISO 9000 COME OBIETTIVO IMPOSTO

E' necessario innanzitutto spiegare bene alle persone che devono utilizzare questi strumenti (qualità, sicurezza, ambiente, haccp, ecc...), che sono prima di tutto delle metodologie che tutelano loro, il loro lavoro e infine l'azienda nel lungo termine.

“SUPERARE L'ESAME : VOTO 7”

Prima di fare delle classifiche su chi è più o meno bravo bisogna mettere le persone in condizione di poter lavorare. Il sistema che adotterà l'azienda deve mettere in evidenza le carenze della struttura, o la mancanza di informazioni. E' sempre auspicabile che i responsabili innanzitutto facciano un proprio autoesame, perché sono essi i primi a dover dare la maggior disponibilità di informazioni agli operatori per poter lavorare nelle migliori condizioni possibili.

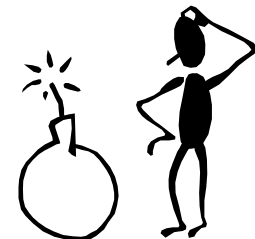
LO STATUS QUO CONTINUO

C'è una soluzione a tutto, più si aspetta nel prendere una decisione e meno ci sono possibilità di rimediare al problema. Non dobbiamo aspettare che un problema faccia come la “palla di neve” cioè che man mano che avanza si ingrandisce e diventa sempre più difficile da trascinare.

PERDITA DEI MAGGIORI RITORNI INTERNI

Stare sempre attenti a mantenere i punti di forza dell'azienda. Se un processo funziona ed è “performante” non bisogna assolutamente appesantirlo con attività o pratiche burocratiche solo per dimostrare una propria partecipazione. Il sistema deve tirar fuori le capacità reali dell'azienda, degli uomini e dei processi che la compongono.

Infine, attenti a quello che si fa: è molto facile innescare una “bomba” in azienda, spesso, infatti, ci sono degli equilibri precari quindi è consigliabile non agire in fretta e cercar di capire cosa succederà quando si mettono in moto certi meccanismi.



XIV. I COSTI LEGATI ALLA CERTIFICAZIONE

v Consulenza

Come avete potuto leggere nella mia presentazione, sono un consulente aziendale cioè aiuto le aziende a partire con il loro sistema qualità: con la direzione imposto lo strumento, formo le persone, ecc... Se vedete la pianificazione in allegato vedrete che passiamo molto del tempo in azienda, malgrado ciò non è comunque possibile rendersi conto di tutto, allora il responsabile della qualità o la direzione dell'azienda diventano i nostri occhi. Questo è possibile se esiste un clima di fiducia, cosa fondamentale al fine di conoscere bene la struttura in poco tempo. Il nostro tempo ha un costo !

v Organismo della certificazione

Vedrete in seguito che anche l'ente di certificazione ha un costo, infatti viene in azienda, per verificare e dare la certificazione. Il Sincert ha stabilito in funzione del numero di persone che lavorano nell'impresa, le giornate di lavoro del verificatore: il contratto è valido tre anni e ogni ente stabilisce la frequenza delle verifiche che possono essere ogni 6, 9 o 12 mesi,, dipende dalla grandezza dell'azienda.

v Formazione

In genere è un argomento "tabù" in azienda: pochi sono gli imprenditori che pensano che gli incontri col personale fanno bene alla salute dell'azienda. Sarebbe fondamentale invece anche questo tipo di contatto, al fine di formalizzare certi concetti è utile vedere le persone sole o anche in gruppo. Tutto questo tempo va contabilizzato anche nei finanziamenti.

v Taratura strumenti

Anche gli strumenti di misura costituiscono, a volte, un punto debole delle aziende perché sono un costo, almeno la prima e la seconda volta, infatti dopo si stabiliscono dei tempi di taratura e gli strumenti sono idonei molto più a lungo.



v Apporto del personale interno

Ogni persona dell'azienda deve, all'inizio, fare funzionare il vecchio sistema aziendale e in parallelo cominciare ad applicare il nuovo sistema almeno nello stato transitorio. Questo apporto non è da sottovalutare e la direzione ne deve tener conto e magari ricompensarlo.

Vedi allegato legge sui finanziamenti

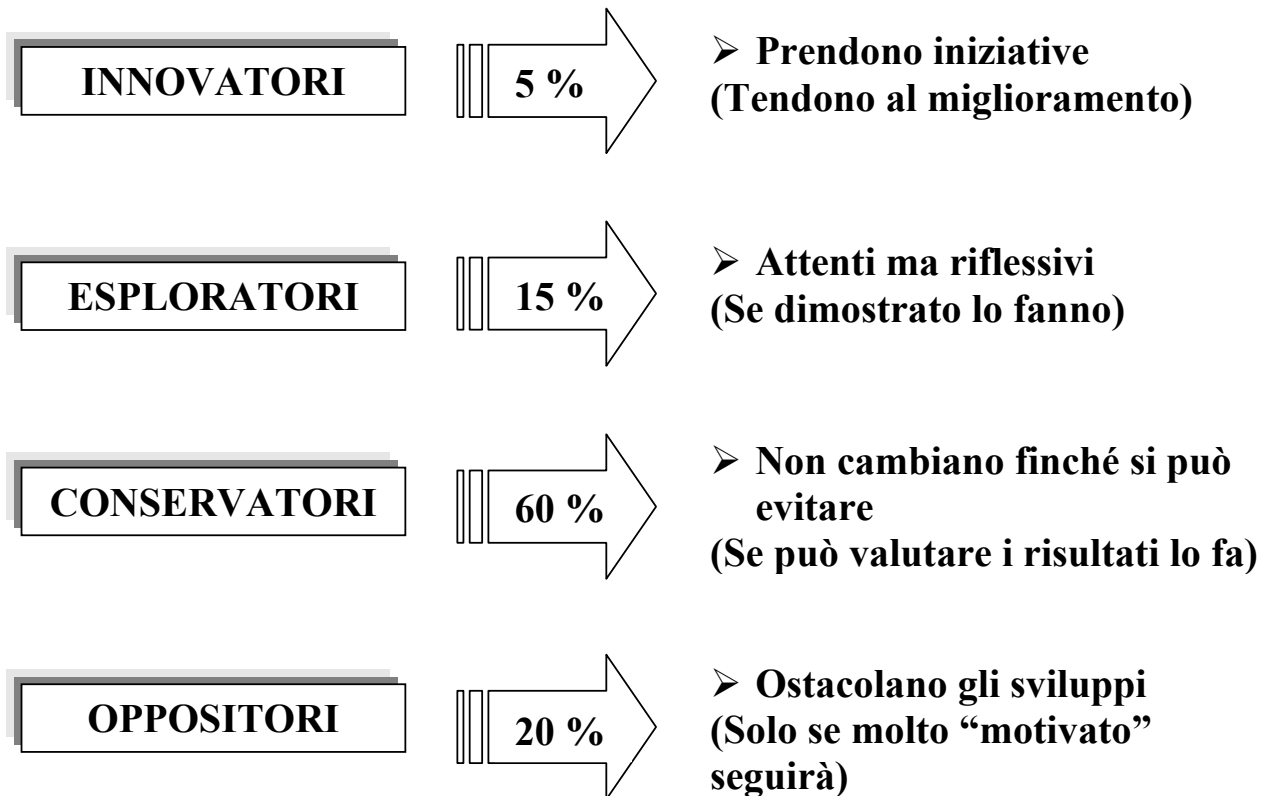
XV. PROCESSO DI COMUNICAZIONE

Quando si sviluppa un sistema qualità bisogna sempre tener conto delle due slides che seguono, perché il responsabile qualità, la direzione e il consulente devono sapere “giocare” con queste realtà aziendali. Non voglio entrare nel merito della psicologia aziendale e l’analisi dei gruppi di lavoro ma all’interno di ogni struttura bisogna sempre saper ascoltare senza tralasciare e/o sottovalutare niente ...



XVI. I GRUPPI DI LAVORO

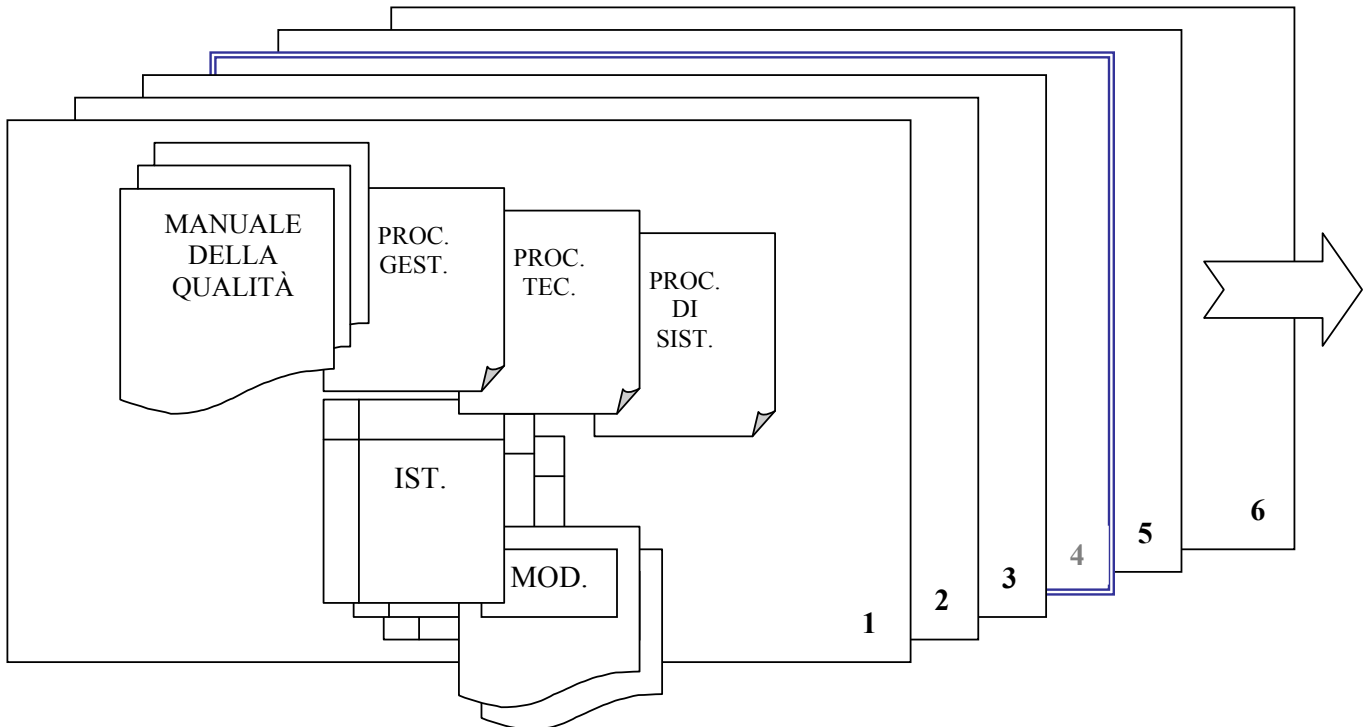
ATTEGGIAMENTO DELLE PERSONE NEL GRUPPO



Con questo non dico che dobbiamo “sorvegliarci” vicendevolmente, ma sarà più proficuo convergere le proprie forze per il raggiungimento del fine comune.

XVII. FASI DI IMPLEMENTAZIONE

Analisi del sistema qualità e verifica delle tappe di funzionamento/ comprensione



Fase 1 : Completezza : estensione e copertura dei requisiti della norma;

Fase 2 : Comprensione: consapevolezza del personale sulle attività e sugli obiettivi;

Fase 3 : Applicabilità: applicazione sistematica delle attività e registrazione delle stesse;

Fase 4 : Adeguatezza del SQ. : ottimizzazione del Sistema Qualità sulla base delle proprie necessità, **qui si può certificare un sistema**;

Fase 5 : Efficacia: raggiungimento degli obiettivi con indicatori di risultati;

Fase 6 : Dinamicità: miglioramento del sistema qualità in evoluzione.

XVIII. QUALITÀ TOTALE

QUALITÀ DEFINITA DALLA ISO	QUALITÀ TOTALE
-----------------------------------	-----------------------

Si fonda su standard riconosciuti a livello internazionale	Non ha standard di riferimento
Soddisfazione dei requisiti contrattuali (bisogni espressi)	Soddisfazione dei bisogni (anche non espressi)
Non determina un vantaggio competitivo	Porta alla leadership
Coinvolge maggiormente l'ambito tecnico produttivo	Coinvolge l'intera azienda
Non assicura efficienza interna	Comporta una forte attenzione ai livelli di efficienza interna
Miglioramento su spinta dei clienti o per revisioni della norma	Miglioramento continuo

XIX. ELENCO ALLEGATI

Allegato N° 1: Programma tipo dello sviluppo di un sistema qualità aziendale;

Allegato N° 2: Finanziamenti per la qualità;

Allegato N° 3: Requisiti ISO 9001:94;

Allegato N° 4: Gestire il cambiamento;

Allegato N° 5: Articolo qualità totale;

Allegato N° 6: Vision 2000 8 principi.

Per ricevere gli allegati o per più ampie informazioni:

fbriaud@cqfb.org

cell. 335 6058647