

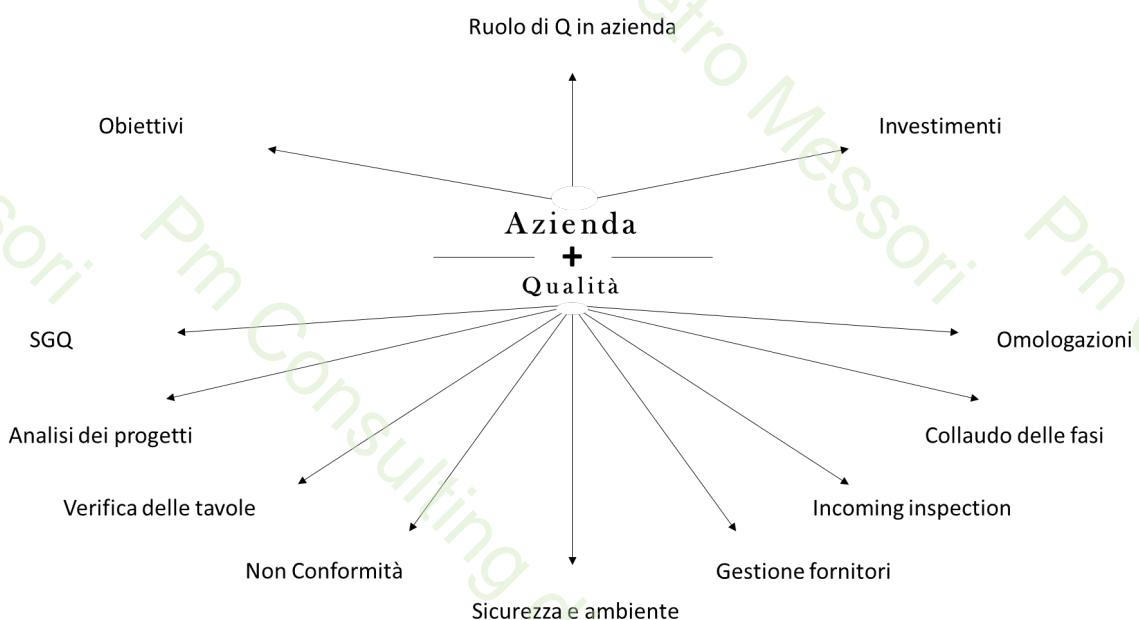
Capitolo 1: A cosa serve la Qualità:

Un sistema di lavoro, generante reddito, non può che rifulgere all'idea di destinare parte delle proprie risorse economiche (e non solo) a qualcosa che, non genera e mai farà utile diretto.

Nei prossimi capoversi approfondiremo la vastità dell'ambito di operatività dell'ente Qualità e come possa essere dispersivo un approccio totale della materia (quello mostrato in figura 1, per intenderci); si può tranquillamente asserire infatti, che il mondo della Qualità è complesso tanto quanto l'architettura dell'azienda tutta. Ebbene sì, un'azienda che decide di costituire il proprio ente Qualità, dovrà mettere in conto l'avvento di una dualità esistenziale costituita da uno *Yin* votato all'efficienza produttiva finalizzata al guadagno, ed uno *Yang* determinato a garantire il rispetto dei regolamenti al fine di tutelare prodotto e consumatore.

In questo capitolo verrà offerta una panoramica di tutte le applicazioni che la Qualità può avere in un ambito industriale, cercando di fornire un quadro puntuale per ogni specificità; conoscere in primis il potenziale, così da poter avere le capacità di costruire in maniera ponderata l'impianto qualitativo più consono alle proprie aspettative.

FIGURA 2: l'immagine riassume i tre quesiti fondamentali a cui l'azienda deve dar risposta, preliminarmente all'inserimento di un Ente Qualità nel proprio organico; al di sotto, i campi di azione in cui la Qualità può operare. Non è affatto necessario onorare / rispettare tutte le voci in capo alla Qualità, ciò che conta è saper scindere e scegliere in maniera ponderata gli ambiti su cui lavorare. Contrariamente, i tre quesiti riferiti all'azienda sono parimenti fondamentali.



Prima di snocciolare descrizioni a ripetizione, sarà bene rispondere al quesito che ha dato il nome a questo primo capitolo:

la Qualità serve. Serve e basta!

Non è affatto necessario che i vertici aziendali / la proprietà siano eruditi sul tema, tutt'altro, trattandosi di una realtà assestante e duale rispetto al contesto industriale; *le cose importanti vanno lasciate fare a chi le conosce*. fondamentale sarà invece la totale convinzione che la Qualità sia una risorsa imprescindibile (NON solo uno strumento), alla quale far riferimento per tutto il contesto aziendale, chiaramente in base a obiettivi e budgets (umani ed economici).

Analizziamo ora, in maniera puntuale, i termini contenuti in figura 2:

Ruolo di Q in azienda → ovvero, *quale collocazione avrà la Qualità all'interno dell'organigramma? Sarà un organo superpartes, a diretto riporto dei vertici aziendali o subordinata ad un altro ente (Operations ad esempio)?*

Si tratta delle basi su cui verrà costituito l'ente e di conseguenza dovranno essere prese risposte chiare; diffidare sempre da un'azienda sprovvista di organigramma, anche per le realtà più artigianali.

Nel caso in cui i vertici aziendali siano anche la proprietà, situazione tutt'altro che eccezionale, sarà ancor più fondamentale porre *nero su bianco* aspettative, ruoli ed obiettivi dell'ente Qualità.

Obiettivi → *Cosa ci si aspetta dall'ente Qualità?* È la domanda campale che l'azienda deve porsi e dalla cui risposta dovrà basarsi tutto il lavoro della Qualità. Dare per scontato questo aspetto equivale ad esporre il proprio ruolo all'indeterminatezza più totale, con il rischio di divenire un parafulmine per tutti i problemi aziendali (ovviamente quelli più annosi in primis).

“Patti chiari e amicizia lunga”, per cui, dal *tavolo delle trattative*, non ci si alzerà prima di aver individuato i bisogni dell'azienda e di conseguenza individuato gli ambiti in cui dovrà operare l'ente Qualità; troppi resi da parte dei clienti, forniture Non Conformi che impediscono l'approvvigionamento regolare della produzione, continui rimaneggiamenti di progetti e/o processi, sono alcune delle criticità oggetto di discussione.

Investimenti → in tre semplici aspetti: *quante persone si occuperanno di Qualità, quali strumenti saranno messi a disposizione dall'azienda e se è previsto un budget annuale al quale è possibile attingere liberamente.*

Generalmente, l'ambito degli investimenti è quello su cui vengono fatte le promesse più ardimentose (sistematicamente disattese), pertanto sarà di fondamentale importanza un'analisi approfondita e condivisa dei primi due aspetti, in modo da poter ottimizzare le risorse esistenti (se presenti) e formalizzare un piano di investimenti reale.

È evidente come tutti e tre questi aspetti siano vincolanti l'un l'altro e quanto sia strategico farli oggetto di un'unica trattativa preliminare.

Analisi dei progetti → un atto di grande umiltà, quasi mai approntato, con il quale l'Ufficio Tecnico pone in analisi i propri progetti a Qualità. Trattasi infatti di un tavolo di confronto tra Ufficio Tecnico, Qualità e Produzione, programmato con cadenza regolare e sul quale si fonda la Qualità Preventiva (che vedremo meglio al capitolo 2).

Verifica delle tavole → Più consueta, rispetto al punto precedente, è la verifica da parte di Qualità delle informazioni contenute all'interno delle tavole tecniche realizzate dai progettisti (il disegno *ndr*); in partica, si tratta di valutare l'elaborato con un punto di vista critico, volto ad individuare gli aspetti mancanti (trattamenti superficiali, materiali di base, quote, viste), soprattutto nell'ottica del fornitore o operatore che ne dovrà far uso.

Incoming inspection → Ovvero il collaudo in entrata dei componenti acquistati (prima che siano utilizzati), sia che si tratti di materiali progettati internamente, sia di componenti “da catalogo”; il controllo 100% dei componenti è un’utopia e pertanto, oltre ai piani di controllo (che approfondiremo al capitolo 2), è fondamentale strutturare un sistema di “Flag di collaudo” con cui organizzare priorità e cadenza dei controlli (per fornitori e tipologia di materiali).

Collaudo delle fasi produttive → si tratta di una tipologia del collaudo orientata a compatti generali / massivi, meglio decifrabili appunto secondo intere fasi di lavorazione; pre-assemblaggi a banco (una portiera ad esempio), la lastratura di una scocca e la sua verniciatura, la sellatura di un abitacolo, sono esempi di Fasi produttive sottoposte a collaudo. In questo caso, non si utilizzeranno solamente i riferimenti tecnici forniti dall’Ufficio Tecnico, bensì cataloghi e capitolati sviluppati dalla Qualità in sinergia con tutti gli enti aziendali.

Gestione dei fornitori → il tramite più consono fra azienda e fornitore è certamente la Qualità, in quanto scevra da costi e tempistiche ed orientata esclusivamente al rispetto dei requisiti tecnici di un dato componente / lavorazione. Non affatto scontato che alcune Non Conformità segnalate da Produzione, siano da attribuire a limiti di progetto e dunque la Qualità sarà coinvolta nella revisione di un dato disegno mettendo in relazione Ufficio tecnico – Fornitore – Acquisti – Produzione. Inoltre, anche gli strumenti dell’audit, del catalogo e del capitolato, se gestiti dalla Qualità, possono rivelarsi “armi” imparziali di enorme strategicità.

Gestione delle Non Conformità → a prescindere dalla presenza o meno di un SGQ (Sistema di gestione della Qualità), ogni azienda che si rispetti deve munirsi di un sistema di registrazione degli episodi di Non Conformità (NC); ossia, un sistema di registrazione e archiviazione standardizzato per tutti gli episodi anomali legati a processi e prodotti, di origine interna od esterna all’azienda; oltre ad un mero monitoraggio, la gestione delle NC consente lo sviluppo di KPI (Key Performance Indicators) e del cosiddetto Processo di Miglioramento Continuo (PMC, che vedremo nel capitolo 2).

Omologazioni → praticamente tutti i prodotti e servizi destinati alla commercializzazione devono rispondere a requisiti tecnici e giuridici, regolati da norme internazionali (ECE, CE, GSO, FMVSS, UL, ecc.) ogni comparto industriale, classe merceologica e nazione posseggono delle leggi basate su norme di riferimento; normalmente è compito dell’Ufficio Tecnico garantire il rispetto di queste regole, è bene comunque che Qualità abbia contezza di tali regolamentazioni, in quanto impattanti su prodotti e processi, talvolta a scapito della conformità dei prodotti rispetto al progetto iniziale.

Sviluppo di un Sistema di Gestione Qualità (SGQ) → Creare un SGQ denota l’intenzione da parte di un’azienda di strutturare il proprio lavoro in linea con le regole internazionali; si può affermare che l’implementazione di un SGQ denota il passaggio da un sistema di lavoro artigianale a quello industriale, a prescindere dalle dimensioni del contesto che ne farà uso. Il SGQ più comune è la ISO 9001, ovvero un insieme di regole internazionalmente riconosciute sulle quali basare la propria struttura aziendale e dal cui riconoscimento ufficiale (da parte di enti certificatori autorizzati) l’azienda otterrà la comprovata credibilità / affidabilità del proprio impianto organizzativo. Delle motivazioni che rendono opportuno lo sviluppo di un SGQ, troverete approfondimento ai capitoli 4 e 5.

Da questo primo capitolo sono quindi emersi:

un rapporto molto complesso tra Azienda e Qualità, fatto di precisi presupposti che MAI devono restare lacunosi; indipendentemente da chi si faccia carico di intavolare la discussione, prima di ufficializzare la presenza dell'ente Qualità nell'organigramma aziendale, si dovrà dar risposta ai requisiti di RUOLO, OBIETTIVI ed INVESTIMENTI, in assenza di una chiara e condivisa linea di approccio, non si può parlare di ente Qualità, ma soltanto di **palliativi di contenimento**.

Un buon sistema di controllo e collaudo, efficiente ed in grado di dare un valore aggiunto all'azienda NON può basarsi sul mero contenimento delle anomalie; certamente tale conditio può sussistere nelle fasi inziali (ad esempio laddove la Qualità si inserisca in un contesto già operativo), ma è importante che gli obiettivi siano quelli di “ripulire” alla radice prodotti e processi affinché il lavoro della Qualità possa evolvere da mere azioni di contenimento a prevenzione e diagnosi volta al miglioramento continuo (PMC).

Quanto detto, troverà compimento soltanto se i tre requisiti di cui sopra diverranno strutturali (repetita iuvant *ndr*).

Compresa tale - fondamentale – premessa, sarà possibile strutturare l'ente Qualità in base alle esigenze aziendali spaziando, come visto, su numerose attività e contesti che saranno approfonditi nel prossimo capitolo.