

Capitolo 2 Come è costituita la Qualità:

Innanzitutto è bene ricordare che la Qualità è un investimento e come tale necessita in primis della fiducia da parte dei vertici aziendali.

Si tratta di uno stato di pensiero, un approccio, un metodo di lavoro che dalla punta della piramide (il Boss) arriva a lambire tutti i livelli aziendali; è impensabile che un ente improduttivo possa trascinare un'intera azienda partendo dai livelli più bassi, eppure, a pensarci bene, è proprio ciò che accade nella maggior parte delle attività lavorative (nonché l'aspettativa dei vertici aziendali).

Come anticipato nel breve prologo, la Qualità può costituirsi solo a patto che vi sia un reale e concreto interesse da parte dei vertici aziendali, al contrario saremo dinnanzi alla solita azione di facciata, tutt'al più di contenimento.



In funzione del taglio manualistico dato all'opera, mi preme sottolineare che, ove vi trovaste in presenza di un "padrone" del tutto disinteressato al ruolo strategico della Qualità, il consiglio è di fuggire! Perché per quanto possiate essere abili e tenaci, il vostro ruolo sarà visto (sempre ed inesorabilmente) come uno spreco di risorse.

Dunque, come fare a riconoscere un contesto negativo?

Non è semplice riuscire a farsi un'idea netta in occasione del classico colloquio di lavoro, vi sono altresì dei campanelli di allarme che senza dubbio possono venirvi in aiuto:

la fretta di assumere è un pessimo segnale, cercate sempre di conoscere i motivi della vostra assunzione (ampliamento organico, investimento, rimpiazzo); ad ogni modo, diffidate da chi vuole accelerare troppo i tempi e fa pressioni affinché possiate cominciare il prima possibile. Non sempre, ma la fretta è spesso motivata dal bisogno di un capro espiatorio.

Difficile, ma non impossibile, sarebbe quello di intavolare da subito un confronto sui requisiti di RUOLO, OBIETTIVI ed INVESTIMENTI, che oltre ad essere il presupposto fondamentale per un sano rapporto di lavoro, possono fungere da immediato campanello d'allarme; un manager / padrone elusivo su questi temi, è un valido motivo per declinare qualsiasi offerta di collaborazione.

Questo preambolo introduttivo, che vale tanto per le figure gestionali quanto per quelle operative, ritengo sia basilare per rispondere al titolo di questo secondo capitolo; chi decide di lavorare nell'ambito della Qualità deve rispondere a determinati requisiti (flessibilità mentale, diplomazia,

imparzialità e curiosità, ad esempio) ed essere consapevole che la condizione in cui opererà è complessa e spesso scissa dal contesto aziendale “produttivo”.

Persone con profili (o meglio dire attitudini) particolari, per operare in un contesto altrettanto variegato, complesso, spesso avulso dalla canonica organizzazione aziendale.

2.1 Le persone:

Come anticipato, la Qualità necessita di persone con profili professionali ed attitudini piuttosto complesse e laddove possibile, con background vari; è fondamentale l'operaio che ha lavorato vent'anni in linea di montaggio, il ragazzo appena uscito dall'istituto professionale e l'ingegnere gestionale; l'obiettivo è quello di fondere le competenze, ottenendo un melting pot di conoscenze e abilità professionali, sia accademiche che maturate sul campo.

Insomma, un'armata Brancaleone fatta di donne e uomini diversi fra loro nelle competenze, uguali nello spirito.

Contrariamente alla visione piramidale che vige in azienda, un ente Qualità che si possa definire tale deve operare in modo sinergico, secondo ruoli ben definiti organizzati però in maniera orizzontale; esisteranno sempre dei ruoli di rappresentanza (il Responsabile o manager che dir si voglia), ma la catena di comando dovrà presupporre un'organizzazione del lavoro fatta di *passaggi di consegne* e non di ordini da eseguire. Volendo schematizzare il processo, le persone che costituiscono la Qualità si distinguono in CAPI e COLLAUDATORI:

Capi → che non sono i Boss, hanno l'incarico di intercettare / decifrare le esigenze aziendali, valutare il raggio di azione della Qualità in base alle risorse e pianificare le attività operative. In pratica, gettano le basi organizzative per il lavoro dei Collaudatori.

A valle delle attività dei Collaudatori, i Capi provvederanno ad elaborare dati e risultati emersi, divulgandoli in maniera comprensibile all'Azienda.

Collaudatori → ovvero i tecnici della Qualità, che grazie alla loro esperienza (pratica ed accademica) pongono in essere tutte le azioni di controllo attivo e preventivo, garantendo la fluidità dei processi, la conformità dei prodotti e ove possibile prevenendo le anomalie.

FIGURA 3: Uno lavoro di squadra sinergico che, come gli scalatori in cordata, necessita di grande affiatamento per poter raggiungere la vetta.



2.2_Gli ambiti:

i campi di interesse, come sommariamente affrontato nel capitolo 1, sono molteplici ed impegnati su svariate aree di interesse. Al fine di non creare confusione, affronteremo questo sottocapitolo partendo da un quadro generale orientato per l'appunto agli *ambiti* in cui la Qualità può operare, per poi analizzarne le peculiarità operative; si tratta di cinque macro-settori, Qualità di PRODOTTO, Qualità di PROCESSO, Qualità PREVENTIVA, Qualità PERCEPITA, ed ASSICURAZIONE QUALITÀ'.

Qualità di Prodotto → probabilmente l'ambito più noto in cui la Qualità opera, quello legato al controllo dei componenti / pezzi / prodotti, secondo le informazioni tecniche fornite dai progettisti (Disegni, Istruzioni, Piani di controllo); in quest'ambito si opera su prodotti destinati o provenienti dalla produzione, con la sola finalità di garantirne la conformità in ingresso e uscita.

Qualità di Processo → si tratta di un'attività orientata al monitoraggio dei diversi flussi di lavoro aziendali; dalla revisione di progetti e disegni tecnici, la verifica dei cicli di lavoro in produzione (fasi), sino all'elaborazione di statistiche relative alle performances.

Qualità Preventiva → questo ambito è normalmente volto ad anticipare le anomalie di prodotti e processi, si basa dunque sull'analisi precauzionale in contesti non ancora industrializzati; la si può difatti trovare nei processi di Ricerca & Sviluppo (R&D), Campionature (che vedremo al capitolo 3), Pre-serie. Ciò che la differenzia rispetto a quella Percepita è il punto di vista, che in questo caso resta aziendale (punto di vista Interno).

Qualità Percepita → si tratta di un metodo di approccio poco diffuso, basato sull'*ottica Cliente*; in sostanza la Qualità istruisce metodi e sistemi di controllo e collaudo prettamente orientati a come il Cliente finale percepirà un dato prodotto; quali potrebbero essere le sensazioni da parte del Cliente, se siano o meno in linea con quanto prospettato dall'azienda e quali aspetti sono maggiormente critici nell'ipotetica destinazione d'uso di un dato prodotto (punto di vista Esterno).

Assicurazione Qualità → più comunemente conosciuta come Quality Assurance, è quasi sempre associata a tutto fuorché le sue corrette competenze; in linea generale, si occupa di recepire Norme & Regolamenti nazionali ed internazionali (si veda il capitolo 3.1), analizzarne il contenuto e relazionarlo a prodotti e processi dell'organizzazione in cui opera. Un'attività burocratica, che deve essere seguita da personale pienamente cosciente dei prodotti e processi della propria azienda. Volendo riprendere il preambolo introduttivo, l'Assicurazione Qualità è definibile come *lo spazio in cui sono contenuti gli enti aziendali (in quanto essa stessa Sistema)*.

2.3_Gli obiettivi:

l'ente Qualità esegue quanto indicato dall'azienda, può tuttalpiù indirizzare verso strategie e metodologie più consone agli obiettivi aziendali, ma resta pur sempre un mero esecutore.

In base ai già citati requisiti di RUOLO, OBIETTIVI ed INVESTIMENTI, la Qualità sarà in grado a sua volta di formalizzare (ufficialmente ai vertici aziendali) i propri propositi, che possiamo riassumere in quattro categorie:

Contenimento → ovvero, tutte le azioni di controllo e collaudo volte a scremare i prodotti non conformi (NOK) da quelli conformi (OK); anche laddove sussistessero strumenti di registrazione e gestione delle Non Conformità, non è raro che l'effettivo ruolo della Qualità sia all'atto pratico quello di spartitraffico, senza alcuna volontà di analizzare e risolvere alla radice le cause delle Non Conformità (NC).

Miglioramento → al medesimo approccio del punto precedente, in questo caso viene associata la volontà di risalire alle cause delle anomalie e laddove possibile individuarne la soluzione; si può serenamente affermare che questo sia l'approccio più corretto sul quale strutturare un SGQ. Nel prossimo capitolo avremo modo di approfondire i numerosi strumenti con i quali è possibile perseguire tale obiettivo (4D, 8D, PMC, AC, Kaizen, ecc).

Monitoraggio e verifica → nella fattispecie, sono tutte quelle attività a supporto di altri enti aziendali, come ad esempio le già citate Analisi dei progetti e la verifica delle tavole tecniche. In pratica, la Qualità offre le proprie competenze per monitorare e verificare in maniera superpartes il lavoro di altri; in tal senso, si può tranquillamente affermare che questo tipo di obiettivo getti le fondamenta per la *Qualità preventiva*.

Vigilanza → per capirci, soprattutto all'interno di contesti certificati, l'azione di sorveglianza di precisi parametri tecnico-ambientali; un reparto di verniciatura che applica un rivestimento normato da un capitolato, dovrà ad esempio munirsi di un addolcitore dell'acqua (per la miscelatura delle vernici), di compressori che garantiscano una certa pressione dell'aria (per gli aerografi), nonché di forni in grado di raggiungere e mantenere determinate temperature (appassimento e catalizzazione delle vernici). La Qualità, in occasione di audit, dovrà vigilare affinché tali parametri siano rispettati, recependo dagli enti preposti *lo stato delle cose* (i dati) e registrandone le eventuali Non Conformità, senza porre in essere alcun tipo di azione / attività pratiche (in carico ad altri enti), in quanto perlappunto mero controllore superpartes, in forze / a supporto di altre realtà dell'organizzazione (o azienda che dir si voglia).

FIGURA 4: prima di proseguire con il terzo capitolo, sarà bene rivedere nel complesso quanto affrontato sinora, soprattutto per rendersi conto di come tutti i concetti esposti siano legati l'un l'altro; volendo applicare una metafora, come per il giuoco del calcio, nel quale vince soltanto la squadra, parimenti in azienda si arriva al goal soltanto coordinando e convergendo gli sforzi di tutti verso i medesimi obiettivi.

