

## PERCHÉ QUESTO LIBRO

Il libro propone un metodo operativo per la misurazione, la gestione ed il controllo di tutti i Costi della qualità, e ripetiamo “tutti”.

Rispetto alla edizione precedente risalente ben al 1995, si sono introdotte:

- **la chiave di lettura aggiornata dei processi che attraversano l'azienda**
- **l'aggiornamento della logica della qualità intesa soprattutto come Prevenzione e poi anche Misurazione e Valutazione degli insuccessi**
- **l'approccio manageriale e strategico acquisito in queste problematiche.**

L'approccio storico del 1995 è stato riconfermato dagli autori come modello tecnico di rilevazione di *tutti i Costi della qualità*, sia quelli PER fare qualità sia quelli sostenuti per la NON qualità, visti i risultati di successo ottenuti presso le aziende seguite nella consulenza professionale con questo metodo chiaro e veloce.

Tuttavia ancora oggi l'approccio diffuso rimane quello di misurare solo la Non qualità (Cost of poor quality intesa come difetti, scarti, guasti, eccetera), **perdendo l'opportunità di rafforzare la capacità di anticipare e quindi prevenire realmente gli insuccessi**, cioè la Non qualità, e soprattutto **valutare i rischi approntando le contromisure**. E questo è un approccio manageriale.

In questo scenario gli autori sottolineano la attuale centralità strategica e finanziaria degli investimenti effettuati in iniziative di prevenzione e di controlli mirati che continuano ad essere denominati nel testo come costi PER fare qualità.

In una logica di organizzazione per processi questo significa operare diversamente su **quei processi** che anticipano e preparano la produzione o l'erogazione del servizio (prevenzione e pianificazione dei controlli), distinguendoli dai processi di fabbricazione/erogazione e di post consegna. **Tutto questo anche alla luce dei requisiti contrattuali richiesti oggi dai global player e delle recenti norme ISO 9001 del 2015.**

Perché questo testo si propone come manuale operativo?

**Perché si classificano e puntualmente si individuano ben quattro categorie di Costi della qualità con dettaglio descrittivo di:**

- **caratteristiche di ogni singola voce di costo**
- **attività collegate del processo operativo**
- **costi emergenti delle risorse impegnate.**

E inoltre **perché si utilizza la tecnica alla base del controllo di gestione** per misurare, monitorare e controllare economicamente i CDQ, tanto nella direzione strategica da seguire con l'obiettivo del miglioramento da raggiungere, quanto nella misurazione del livello di creazione o distruzione del valore prodotto.

Anche in questa nuova edizione **le applicazioni principali** sono attuate nei settori manifatturieri di beni e prodotti di largo consumo e anche nella progettazione e sviluppo di prodotti/impianti caratterizzati da bassi volumi, alta affidabilità e sicurezza.

Allo stato attuale le metodologie della qualità applicate sui prodotti/servizi dovrebbero mantenersi inalterate anche in un prossimo futuro, in quanto la qualità ormai ha raggiunto un buon grado di consolidamento nell'ambito di prodotti/servizi di largo consumo con innovazione tecnica ormai stabilizzata.

Si è pertanto realizzata la massima implementazione nei settori manifatturieri tradizionali di produzione caratterizzati da materiali e tecnologie di trasformazione ormai noti e più che maturi, quali automotive, impiantistico, aeronautico, ferroviario, componentistica di consumo. Inoltre alcune metodologie si sono dimostrate applicabili nella ricerca e nelle fasi finali di sperimentazione su prototipi definitivi in termini di validazioni finali del prodotto/servizio, quali tecniche statistiche e analisi di guasti potenziali.

Una **potenziale e necessaria evoluzione si dovrebbe realizzare anche sui prodotti appartenenti al settore software**, con il connesso hardware - peraltro già attuato sulla componentistica "fisica" - una volta che il comparto raggiunga una determinata stabilizzazione.

Nel **settore dei servizi maturi** (quali i settori sanitario, assicurativo, bancario) dove è presente un knowledge maturo da parte del fattore umano, la progettazione del servizio e la relativa erogazione operano già secondo protocolli o procedure operative che assicurano la ripetibilità ed il continuo impiego del servizio.

## **LO SCENARIO**

# **CAPITOLO 1**

## **VERSO NUOVE LOGICHE DI SVILUPPO E STRATEGIE**

### **CONTESTI E ALLINEAMENTI CON OPPORTUNITÀ DA REALIZZARE**

L'azienda può guadagnare e mantenere business profittevoli purché soddisfi, o soddisfi meglio, della concorrenza le esigenze del mercato e tenga basso il costo del prodotto.

Normalmente il mercato è attratto dall'utilità del prodotto ad un prezzo conveniente, dal buon servizio e prodotto, dall'immagine del brand. Molte aziende non forniscono prodotti direttamente al consumatore, ma ad aziende di assemblaggio di componenti, che a loro volta propongono il loro prodotto sul mercato. Più il fornitore è a monte nella catena di fornitura, più risentirà delle "inerzie" del sistema che ha a valle e viceversa. Questa innegabile evidenza viene presa in considerazione dall'azienda agendo di conseguenza sulla propria organizzazione in modo da prevenire i rischi di questa situazione per sfruttarne appieno le opportunità.

Quando si sviluppa un nuovo business, un'azienda di componenti viene di norma contattata dal produttore per una proposta di offerta. Tuttavia può esistere una fase preliminare non sempre formalmente esplicitata di pubblicizzazione dei propri prodotti e servizi. Questa presentazione aziendale di taglio conoscitivo fatta con metodo e con adeguatezza è anche strategica. Sito internet, presenza sui social, organizzazione di eventi, partecipazione a fiere sono tutti costi per fare la qualità, sono investimenti! In questi casi è importante che l'azienda abbia un approfondito knowledge degli aspetti tecnici e, possibilmente, know how di quelli tecnologici del proprio prodotto e dello scenario cui si presenta per ridurre possibili rischi ed effetti critici di impatto sfavorevole.

La preventivazione tecnico-economica presuppone un esame approfondito del contenuto del prodotto e delle proprie condizioni di impiego, nota anche come analisi di fattibilità del componente offerto. Una accurata preventivazione può evitare discussioni con il cliente prima di acquisire il business.

Come suol dirsi, "Chi ben inizia è a metà dell'opera", ma vale anche "patti chiari, amicizia lunga" e, per contro, "tutti i nodi vengono al pettine". Questi detti sono "qualità" dettate dalla nostra cultura, da sempre.

Il processo di acquisizione di un nuovo business, cioè comprendente preventivazione adeguata e negoziazione approfondita dell'offerta, in confronto alle esigenze e richieste contrattuali del cliente, rappresenta un momento critico per il successo al fine di ottenere la comprensione di tutti gli aspetti del business tra fornitore e cliente e nei tempi dovuti. Allora da quanto precede emerge che anche questi sono costi per fare la qualità.

Pertanto l'impresa vincente deve conoscere nel maggior dettaglio possibile e con anticipo alcuni fondamentali fattori critici, che una volta risolti diventano fattori di successo e di maggior competitività.

In particolare è opportuno conoscere in anticipo aspetti quali:

- mercato di riferimento e concorrenza
- contesto sociale, economico, culturale, ecc nel quale si intende sia produrre sia commercializzare il prodotto
- mercato del cliente finale e le condizioni d'uso
- aspetti legali
- parti interessate e coinvolte da/nel business
- knowledge e livello di innovazione necessario
- performance di prodotti simili
- tecnologie produttive e processi di produzione da impiegare
- parco fornitori potenziali
- test di validazione e performance
- logistica per la distribuzione.

Queste elementi conoscitivi risultano contributivi ai processi che comportano creazione valore, o core processes, e comunque richiedenti investimenti per il mantenimento proprio delle risorse indirette: e siamo di fronte a costi per fare la qualità.

In particolare il processo di esame e analisi di fattibilità richiede costi aggiuntivi – in altre parole “investimenti” – con alta probabilità di anticipare le problematiche che possono sorgere nella fase di fornitura sostenendo costi occulti e, non ultimo, l'eventuale riduzione dei margini economici. Comunque i punti sopra elencati rappresentano elementi di pianificazione strategica ed operativa, anche riconducibili ad approfondita prevenzione. Insomma siamo di nuovo in presenza di costi di prevenzione per fare la qualità.

Ne consegue che la strutturazione dell'impresa proponente il proprio prodotto/servizio in modo efficace, vale a dire con metodo, può fare migliore previsione dei rischi e delle opportunità ad un livello di adeguatezza commisurato al “quanto basta” . Tutti questi sono sempre costi di prevenzione per fare la qualità.

Altro aspetto da governare risulta la possibile mancanza di pianificazione (planning) per le attività che comprendono l'analisi e la scelta degli aspetti tecnici di prodotto, completati dagli elementi tecnologici dei processi produttivi, il tutto nel rispetto dei requisiti contrattuali. Nei settori di avanzate applicazioni tecniche e tecnologiche la pianificazione della qualità, ovvero dei fattori sopra dettagliati, è un elemento conoscitivo e manageriale; nel settore automotive ad esempio il riferimento è Advanced Product Quality Planning (APQP).

E rieccoci di fronte a risorse impegnate che comportano costi di prevenzione per fare la qualità. Il processo di pianificazione delle attività, come descritto sopra, porta il vantaggio di anticipare le derive e deviazioni comunque sempre presenti nelle attività operative con una gestione non improvvisata. Queste attività di pianificazione sono investimenti che permettono di evitare o, in

ogni caso, di meglio governare situazioni fuori controllo spesso di entità non prevedibili, sempre riconducibili a sprechi di risorse qualificabili come Costi di Non qualità.

*La qualità percepita dal cliente finale deve essere considerata come la somma degli sforzi e delle attività dell'intera catena di fornitura. Ciascun attore della stessa deve essere parte attiva nella politica di qualità, consapevole del fatto che un difetto eventualmente generato in qualsiasi punto del processo produttivo può non essere intercettato nelle fasi successive (in particolar modo se svolte sotto responsabilità di unità/aziende diverse) e tradursi quindi in cattiva qualità percepita direttamente dall'utente finale. Ciascun fornitore deve quindi essere pienamente responsabile della qualità fornita e consapevole dei costi della non qualità che potenzialmente potrà generare un difetto.*

*(Fonte: testimonianza del Direttore di Airasca HBU SKF Industrie S.p.a)*

Un aspetto che verrà ripreso nei prossimi capitoli del libro in logica dell'impiego di un sistema di costi della qualità, riguarda da vicino il ruolo attribuito al Management direzionale. Ricordando quanto indicato all'inizio di questo libro:

*“la qualità non è mai un risultato casuale: è il risultato di un impegno e ricerca intelligenti”,*  
l'asserzione dà una risposta diretta al quesito *“cosa deve fare il Management?”*

Evitare la casualità con disponibilità di dati di fatto su cui decidere e farsi portatore di richieste convincenti e continue proprie della Direzione in modo impegnato e con coinvolgimento e motivazione dell'intera struttura aziendale.

Pertanto, nella logica dei costi della qualità ed in termini incisivi, il Management Direzionale dovrebbe:

- dare continuità all'analisi dei costi della qualità attraverso un sistema strutturale e come parte integrante della pianificazione e controllo aziendale,
- dare impulso alla valutazione ed impiego dei costi della qualità con coinvolgimento dei process owner / responsabili di dipartimenti e attraverso comunicazione periodiche in tutta l'azienda;
- disporre dei dati gestionali per conoscere e decidere in merito a:
  - quanto è costata la qualità realizzata e poi valorizzata in costi di prevenzione e di valutazioni misurati a preventivo e a consuntivo,
  - quanto costa la qualità degli insuccessi in azienda e presso i clienti.

Questo è quello che si intende per dare avvio consolidato e per cambiare la cultura della qualità.

## **TESTIMONIANZA ALTERNATIVA AD UN APPROCCIO MECCANICISTICO**

In contrapposizione alternativa ai costi che abbiamo sopra esaminato indicandoli come “tradizionali”, in quanto realizzabili in situazioni aziendali normali - anche se con una visione evoluta da parte degli imprenditori e loro imprese, tanto che investono per le attività di training

e di manutenzione programmata – si propone un approccio molto progredito illustrato dalla testimonianza.

Circa i talenti e le competenze al servizio della crescita:

*“Se parliamo di competenze tecniche, sono cose che assumo già esistano, non vado a verificare se qualcuno è in grado di darmi una net value analysis di qualcosa, a quello in qualche maniera ci arriviamo. Adesso vendono pure dei calcolatori, si può fare con una macchinetta, perciò lasciamo stare le formule. A livello di competenze è questione di ragionamento, di apertura, di saper guardare ai problemi in una maniera completamente aperta, senza essere condizionati, e non darmi la risposta del contabile o del finanziario o del marketing.*

*I limiti sono quelli che ci poniamo da soli. Il nostro mondo è aperto, quindi non andiamo a limitare i nostri manager. Per fare una vettura ci vogliono gli ingegneri, questo ve lo posso garantire. Non sono capace di fare motori, non sono capace di disegnare architetture, li capisco, ma non son capace di costruirli. Però ho bravissimi ingegneri intorno a me, che condividono gli stessi valori che ho io nella gestione dell'azienda. Siccome questo è un ambiente che tecnicamente deve creare leader, la cosa che potete fare è assicurare un minimo di competenza tecnica ed un'apertura mentale assoluta, perché è quello che noi andiamo cercando: persone che non sono condizionate.”*

E prosegue ancora in merito alla creatività come innovazione più critica per la crescita:

*“La creatività darà spazio a ciò che è necessario. Sono cose che cambiano, continuamente”(…)*

*“Sfortunatamente, questo è un mercato che gira alla velocità della luce. Le cose basilari restano: motori, architetture, consumi, ecologia ormai sono degli standard. Il resto è molto più complicato. (...).”*

*“Quel tipo di creatività esiste anche dal punto di vista industriale e meccanico. Nei motori per esempio (...) il bicilindrico che abbiamo messo a punto adesso si deve all'idea di qualcuno che stava cercando una soluzione più intelligente di un motore a tre cilindri che già esisteva in Toyota e da altri. Quel tipo di creatività nasce quando la gente non si sente limitata dall'ambiente in cui lavora. È molto semplice, e noi questo lo facciamo continuamente e lo finanziamo.”*

*(Fonte: Sergio Marchionne un workshop presso Università Bocconi di Milano - 2012)*

## **COSTI DELLA QUALITÀ: VALORE NUMERICO O METODO MANAGERIALE?**

Dalle esperienze fatte a partire dalla metà degli anni '90 nelle Imprese industriali con rilevazione e quantificazione dei Costi della qualità e, in modo specifico, degli insuccessi interni ed esterni, i Costi della Non qualità risultano percentualmente poco incidenti, se non addirittura risibili. Pertanto il pragmatico criterio per promuovere un cambiamento di mentalità e di metodo por-

tato dai principi della moderna qualità (siamo negli anni '70 con pensiero di uno dei massimi guru in materia, lo statunitense Juran) è quello di “parlare con i manager attraverso il loro linguaggio” vale a dire denaro e marginalità, si è dimostrato di entità minima con livelli di Costi di Non qualità attorno al 3 – 5% di un tipico budget aziendale.

Se i costi della non qualità sono bassi, le Imprese giungono a conclusioni non approfondite che non vi sono problemi dovuti ad insuccessi, se non sporadicamente, e pertanto non vi sono situazioni negative da risolvere. A fronte di difettosità o malfunzionamenti rilevati dai clienti, concessioni e addebiti diventano la prassi, la consuetudine di come si comporta l'Impresa. Peccato che nei casi di riduzione di cash flow, le prassi non cambiano; queste consuetudini diventano la mentalità prevalente secondo cui le Imprese agiscono ed operano.

Ma allora se il valore del costo medio industriale italiano è molto basso per non dire risibile e nella supposizione di una raccolta e valutazione metodologicamente e aritmeticamente corrette, oggi a cosa serve parlare ancora di Costi della qualità?

La risposta è articolata:

- per rilevare, classificare, quantificare i Costi per la qualità di prevenzione e di valutazione/controllo ed i costi per insuccessi Interni o dei fornitori e di quelli Esterni da reclami, resi, campagne di richiamo
- per acquisire una visione sistemica e integrata dei processi, aree e risultati aziendali con il coinvolgimento di tutti i livelli manageriali, dai responsabili di dipartimento, ai process owner fino alle Direzioni
- per governare gli obiettivi mediante valutazione periodica dei risultati e infine ricercare il mix di cause che hanno determinato gli scostamenti
- per i manager la qualità è praticare un metodo sistemico, integrato, coinvolgente e analitico: la qualità non è mai un risultato casuale, è il risultato di un impegno costante e ricerca intelligenti.

I Costi della Non Qualità sono uno degli indicatori che quantificano lo stato di salute aziendale, apparentemente in modo sottile guardando con lo “specchietto retrovisore” a ciò che è già successo ed agli effetti delle debolezze aziendali nel contesto attuale.

Quando i Costi della Non Qualità vengono abbondantemente assorbiti dal cash flow aziendale non si ravvedono motivi per tentare di ridurli tenendo conto che i nuovi costi da sostenersi per ridurli possono essere, almeno nell'immediato, superiori al vantaggio che se ne trarrà, certo in una logica costi-benefici molto stretta ma tanto figlia del nostro tempo.

Tuttavia la tecnica aziendale e l'esperienza insegnano che i Costi della Non Qualità sono un segnale, talvolta debole, di carenze latenti nel sistema aziendale i cui effetti potrebbero poi rivelarsi in modo eclatante nei momenti di criticità interna o esterna, come normalmente accade in seguito a cambiamenti (ma parliamo delle conseguenze di questi cambiamenti) che comportano

aumenti o riduzioni di volumi produttivi, nuovi clienti e fornitori, prodotti, processi produttivi, servizi innovativi che cambiano il mercato (è di questi anni la rivoluzione della logistica a livello mondiale, un esempio tra i tanti).

L'analisi dei Costi della Non Qualità può portare a scoprire falle nel sistema che, se rimediate in tempo, non rappresenteranno più una minaccia insidiosa nei momenti di crisi che precedono o seguono i cambiamenti, appunto.

Complementari ai Costi della Non Qualità gli investimenti per la Qualità (o Costi per la Qualità) sono l'altra faccia della medaglia e quantificano, invece, in positivo, cosa l'azienda fa o intende fare per essere resiliente e rimanere performante in futuro, anche durante i ciclici periodi di crisi. Se l'azienda pensa al proprio destino futuro queste sono attività basilari, cioè strategiche. È questa la prospettiva che fa la differenza: la visione imprenditoriale che distingue una Direzione di un'azienda dalle altre.

È evidente che la conseguente gestione del rischio è strategica, pianifica e blindata il futuro, perché solo un domani si valuterà il successo delle nostre scelte, e se in quel momento i Costi della Non Qualità esploderanno, allora saranno impietosi e non daranno scampo all'azienda imprevedente. Non è più il tempo di “speriamo che me la cavo”, ormai è certo, è “hope is not a strategy”.

Per sottolineare l'affermazione riportiamo una testimonianza per tutte:

*“I confini (...) che tutti noi, come aziende e come individui, abbiamo bisogno di superare, non sono soltanto quelli fisici. Sono molto spesso confini mentali, barriere che ci costruiamo da soli e si rafforzano nel tempo. Si traducono in un approccio, al lavoro e alla vita, fatto di abitudini e soluzioni rassicuranti. Sono una specie di prigione in cui ci infiliamo da soli, ma è la prima volta che va abbattuta, perché è la più pericolosa. Quello che raccomando è di (...) andare oltre l'ovvio e il conosciuto, di cambiare prospettiva (...)”.*

*(Fonte: Sergio Marchionne ibidem)*

## **APPLICAZIONE SISTEMICA DI CRITERI MANAGERIALI FONDAMENTALI E CORRELAZIONE CON I COSTI DELLA QUALITÀ**

Prima di illustrare i concetti tecnici della valorizzazione dei costi della qualità, si vuole mettere in relazione questi ultimi con criteri di management efficace che si sono affermati come un interessante modello suddiviso in cluster fondamentali. In una strutturata logica i criteri secondo cui si sviluppa la leadership imprenditoriale e sociale sono sintetizzati nei passi di pianificazione, organizzazione, controllo e gestione.

Per inciso da questi criteri generali di management è derivato il noto modello plan-do-check-act (PDCA) diffuso nella disciplina gestionale per la qualità.

La pianificazione è vista come processo attraverso il quale Enti Direttivi orientano le risorse disponibili verso il conseguimento di obiettivi predefiniti, cercando di prevedere e governare gli eventi futuri.

L'attenzione deve essere posta non solo su "che cosa fare" (insieme di attività e compiti da svolgere), ma su "cosa ottenere" (risultati specifici da raggiungere attraverso azioni programmate), sempre considerando il tutto come ottenuto con attività "sostenibili". In questo contesto, l'Ente Direttivo valuta sempre i rischi connessi con le attività definite e previsionalmente stima /stabilisce le ulteriori attività per mitigare i rischi stessi.

Riguardo all'organizzazione, una volta definite le mete da raggiungere, è indispensabile che le risorse vengano utilizzate in modo efficiente ed efficace.

In sintesi strutturare, coordinare, attribuire ruoli e compiti per raggiungere gli obiettivi previsti.

Il controllo è l'attività di costante monitoraggio dei processi attivati e delle risorse utilizzate finalizzata a minimizzare gli scostamenti dai programmi e dagli obiettivi prefissati.

Gli elementi da monitorare possono essere costituiti da trend dei risultati ottenuti con correlazione a specifiche situazioni e relative cause, impiego delle risorse, andamento di risultati economici, sicurezza delle persone e dei beni.

Per quanto si sia ben pianificato ed organizzato, è inevitabile avere degli imprevisti, delle incoerenze e problematiche di scostamento: gestire significa affrontarli e risolverli. Molto sovente (discutibile o meno) il valore di un manager risiede nella capacità di gestire le varianze, non l'ordinarietà. La gestione può comprendere le capacità di esame e risoluzione di imprevisti, scostamenti dal programmato, relazioni interpersonali difficili, variazioni causate dall'esterno, criticità, conflitti e, comunque, presa di decisioni.

Questi criteri manageriali risultano collegabili a quelli che il testo illustra come costi per la qualità e quelli di non qualità in relazione a un evento eccezionale. In situazioni simili le capacità manageriali sono costituite dal mix di analisi e di decisioni che troveranno la loro concreta esplicitazione come attività pianificate, poi organizzate e quindi controllate per verificarne l'efficacia. La gestione si dimostra come capacità specifica in modo da reagire tempestivamente con azioni risolutive di contenimento parziale ma utile mentre, in seguito, si pianificheranno e organizzeranno i necessari interventi strutturali.

Fatta questa premessa, traendo il recente ma eclatante esempio dalla cosiddetta "pandemia Covid 19" e muovendosi su un ideale asse temporale di breve/immediato periodo, piuttosto che di medio e lungo periodo, gli interventi da intraprendere da parte di un Paese coinvolto nell'emergenza epidemica, potrebbero essere sinteticamente sintetizzati nei momenti riportati a seguire.

**Breve/immediato periodo:** richieste forti capacità reattive per analisi preliminare della natura epidemica e per indicazione e organizzazione del contenimento operativo con logiche gestionali; previsione della saturazione del sistema sanitario e supporti per risorse necessarie (strutture, mezzi, protocolli ...) alle unità sanitarie di terapia immediata.

Questa prima fase richiede un'organizzazione prevista dal sistema sanitario a livello sia di assistenza immediata delle persone da assistere, sia di flusso informativo tra medici di base e organizzazione di livello superiore, che anticipa le strutture ospedaliere. Questo elemento è riportabile, come illustrato nel libro, a investimenti o costi per Prevenzione. Inoltre l'attivazione del contenimento richiede l'approvvigionamento delle risorse necessarie programmate, elemento da contabilizzare come costo di insuccesso, sempre come illustrato nel testo.

In relazione alla gravità della situazione e richiesta di alta tempestività, può essere carente, ma non pregiudizievole per il rischio finale (evitare la diffusione a livello epidemico), la ricerca mirata della natura epidemica, comunque da attivare tempestivamente per ricerca e messa a punto di medicinali appropriati.

**Medio periodo:** fase che può richiedere un mix di azioni quali:

- organizzazione di team interfunzionali degli Enti deputati alla definizione e diffusione di linee guida per il controllo dell'epidemia a livello regionale e/o nazionale,
- rimozione di logiche e di meccanismi burocratici a favore di risultati concreti,
- mantenimento e ottimizzazione dell'organizzazione del contenimento con allargamento della funzionalità del sistema sanitario ai livelli di base e a quelli ospedalieri dedicati al contagio,
- diffusione estesa dei protocolli terapeutici unificati; organizzazione di eventuale contenimento sociale con misure proporzionate alla gravità epidemica nel tempo, stante anche la complessiva condizione del sistema socio-sanitario nella situazione contingente.

In questa fase, oltre che il mantenimento delle capacità gestionali di contenimento, emergono soprattutto le capacità di pianificazione e di organizzazione delle risorse in campo e di quelle previsionalmente future secondo il livello di gravità.

Nella logica del trattamento dei costi della qualità, attività e risorse di pianificazione e di organizzazione vanno attribuite alla prevenzione e al controllo delle voci di costo.

Le misure di controllo mediante forme di contenimento socio-economiche vanno viste in ottica di costi per insuccessi collegati alla riduzione delle attività sociali nei settori che vedono lo scambio interpersonale come elemento fondamentale delle attività operative di produzione e di erogazione, delle operazioni logistiche. E certo questa valutazione contiene elevatissimi elementi di criticità sistemica, ma proprio per questo necessario predeterminarne il paradigma, pur in logiche minimamente di costi-benefici ed in relazione alle caratteristiche storico socioculturali del Paese.

**Lungo periodo:** pianificazione e organizzazione delle attività di ripartenza, secondo criteri di gradualità commisurati alla diffusione ed impatti dell'epidemia; pianificazione della ricerca sanitaria per la messa a punto di provvedimenti adeguati, quali cure terapeutiche; ottimizzazione di logiche

*e di meccanismi funzionali sostitutivi di quelli burocratici, per quanto possibile; ripresa di attività convenzionali con scioglimento di team dedicati nelle fasi precedenti.*

*Nella logica del trattamento dei costi della qualità, le attività e risorse di pianificazione vanno attribuite alla prevenzione delle voci di costo.*

*Associata alla prevenzione e relativi costi si evidenziano le competenze e azioni specifiche di lesson learned e di pianificazione aggiornate secondo l'esperienza risolta con efficacia ed efficienza, misurate e riportate in futuri piani di emergenza di fiato nazionale e decentrato, che risulteranno aggiornati per sostenibilità e per capacità sociali, ambientali, economiche : never waste a good crisis! (W. Churchill).*

## **RIFERIMENTO ALLE NORME**

Riguardo ai Costi della qualità si evidenzia che la norma più diffusa, relativa ai Sistemi di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001 del 2015, richiede un sistema che assicuri l'ottenimento degli obiettivi della qualità cioè efficacia, ma richiede nulla riguardo all'efficienza, ossia valorizzazione delle attività per la qualità, cioè propriamente i Costi della qualità.

In alcuni schemi di certificazione le norme di riferimento richiedono anche obiettivi ed indicatori di efficienza per la qualità.

Nel settore automotive risultano applicati questi riferimenti :

- **IATF 16949:2016** Requisiti per il sistema di gestione per la qualità per la produzione di serie e delle parti di ricambio nell'automotive  
In particolare questo standard cita il seguente requisito :  
"9.3.2.1 Input al riesame di direzione – *Supplementare*"  
con riferimento al punto a) costi della non qualità (costi delle non conformità interne ed esterne) e
- **AIAG CQI-22 Cost of Poor Quality Guide 1st Edition.**

## CAPITOLO 2 LE TRE PROSPETTIVE

L'intenzione della nuova edizione, in linea anche con gli sviluppi dei principi di efficace gestione manageriale e di certificazione, è porre al centro l'Imprenditore ed il Manager domandandosi cosa questi si aspettino come vantaggi e ritorni da un sistema di valutazione dei costi della qualità (CDQ) reso operativo in azienda.

Altra possibile problematica è data dall'assenza o ridotta sinergia tra le figure aziendali direttamente chiamate in causa da un sistema di CDQ.

Premesso questo, quale gioco di squadra ci aspettiamo tra Imprenditore/Manager, Controller ed Esperto della qualità?

Se l'Imprenditore/Manager stabilisce gli obiettivi di periodo e valuta i risultati di andamento con logiche di review, la Direzione deve essere supportata dal:

- Controller, che valorizza costi e benefici con logiche di pianificazione, budgeting, forecasting e investimenti, certificando il risultato economico di periodo con consuntivazione e analisi rispetto al preventivato,
- Esperto della Qualità, che monitora e valuta la qualità intrinseca di prodotto/servizio, il comportamento in esercizio percepito dal cliente e lo status dei problem solving attivati.

Se la squadra interagisce con intelligenza e lucidità, finalmente l'algoritmo, mai dimostrato in merito alle sinergie - esistenti ma difficilmente dimostabili - tra gli ambiti e le componenti della qualità di prodotto/servizio, qualità di processo produttivo/erogazione del servizio, e Quality Management System, può essere:

- condotto e gestito dall' Imprenditore/Manager,
- ampiamente compreso dal personale aziendale,
- apprezzato dai mercati e dagli stakeholders.

### IMPRENDITORE E MANAGER

Entriamo ora nei ruoli della Direzione e del Manager in riferimento ai costi della qualità, due figure aziendali diverse per caratteristiche, attitudini, capacità e ruoli.

*“Imprenditore o Manager? Nel dare una risposta esauriente ci aiuta un' imprenditrice, la dottoressa Giorgia Garola, A.d. di SCAM S.r.l.*

*L'idea di fondo risulta dalla considerazione che l' Imprenditore genera le linee guida e*