

Action plan

Serie di attività programmate che indicano "**cosa**" deve essere attuato, entro "**quando**" tale attività deve essere completata e "**chi**" ne è il responsabile.

In inglese si usa il termine "**3 W**", ovvero "**What**", "**When**", "**Who**"

Analisi approfondita

E' l'analisi di secondo livello che si applica ad aree particolari individuate come critiche dal check-up di primo livello. Viene condotta utilizzando strumenti di rilevazione ed elaborazione di dati (questionari, interviste, griglie di raccolta dati, 7 strumenti della QT, in particolare diagramma causa-effetto, diagramma a colonne, diagramma di Pareto e diagramma di dispersione-correlazione). Dalle risultanze emerge il quadro del fenomeno, a partire dal quale appaiono ragionevoli le scelte di progetto.

Autocertificazione

Sistema che impegna enti e aziende a rispettare gli standards qualitativi dei propri prodotti e servizi, attivando processi di produzione e controllo. L'autocertificazione impegna a lavorare concordando gli standards con i clienti.

Autodiagnosi

Metodo di lavoro che permette di definire i punti critici delle attività e dei processi di produzione. L'autodiagnosi consiste nell'analisi di inputs e outputs in rapporto alla soddisfazione delle esigenze dei clienti.

B

Benchmarking

(detta anche **Best practice**) Processo di analisi delle prestazioni della propria azienda e dei processi aziendali che le realizzano e di confronto con le prestazioni e le prassi di altre aziende ritenute eccellenti appartenenti sia al medesimo settore (**Best in class**) che ad altri.

L'attività di **benchmarking** è rivolta quindi alla ricerca e all'applicazione delle migliori procedure organizzative ed operative (**best practice**) presenti in altre aziende, con l'obiettivo di raggiungere prestazioni superiori e di conseguenza risultati migliori

Breakthrough

Il termine indica un cambiamento rapido, di rottura con la tradizione, per conseguire risultati di prodotto e di processo di livello più elevato rispetto al passato.

Brainstorming

Tecnica che favorisce la produzione di idee da parte di un gruppo, consentendo ad ogni elemento di esprimere tutto ciò che pensa, valorizzandone quindi la creatività.

In ciascuna sessione di **brainstorming**, dopo l'esposizione dell'argomento da parte del capogruppo, vengono concessi 5-10 minuti in cui ogni partecipante annota ogni idea che gli viene in mente.

In seguito a turno ciascun individuo espone la prima delle proprie idee fino ad esaurirle tutte attraverso numerose rotazioni.

Elemento peculiare è il fatto che nessuna idea, mentre viene esposta, può essere considerata giusta o sbagliata, in quanto in questa fase non è consentito esprimere giudizi critici su quello che viene detto

(dall'ingl. **Storming** = tempesta e **brain** = cervelli)

Business Process Management (BPM)

Sistema di conduzione aziendale che vede l'azienda organizzata non più per funzioni, ma per processi. Tale approccio si giustifica con la necessità di unificare diverse attività in funzione di un obiettivo comune: la soddisfazione del cliente finale dell'azienda, in quanto solo ciò che è visibile e percepito da questi apporta valore aggiunto. La gestione per processi pone l'accento sull'efficienza del processo e la sua flessibilità (intesa come adattamento rapido e a basso costo ai mutamenti ambientali).

Essa comporta inoltre un cambiamento organizzativo: la tradizionale cultura gerarchico-funzionale, basata sulla mansione, lascia spazio ad un'organizzazione per risultati, dove l'aggregazione per competenze prevale sull'appartenenza funzionale. Emerge quindi la necessità di una nuova figura organizzativa: il responsabile di processo ("**process owner**") cioè colui che opera trasversalmente rispetto alle funzioni tradizionali e presiede alle attività di miglioramento delle prestazioni del processo.

C

Causa-effetto (diagramma)

Rappresentazione grafica che consente di evidenziare il grado di importanza delle varie cause che determinano un problema. Una volta individuate le varie cause relative ad un determinato effetto, esse vengono analizzate successivamente come effetti di altre cause, sino ad ottenere uno schema di dettaglio sufficiente per inquadrare il problema affrontato.

Certificazione

Attestazione rilasciata da appositi istituti di vigilanza e controllo relativa al raggiungimento di standards di qualità definiti a livello internazionale.

Check-up

Analisi di primo livello che investe tutte le fasi del processo di erogazione del servizio. Viene condotto attraverso un brainstorming guidato che ha lo scopo di individuare i principali punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Dall'analisi dei punti di non-qualità in prospettiva sistemica (tenendo quindi conto delle interazioni) emergono le aree problematiche su cui applicare successivamente l'analisi approfondita. Il prodotto finale è la mappa di Q e nQ dell'istituto, concretamente la scheda dei punti di forza e di debolezza.

Cinque " perchè "

Termine di origine giapponese che, al fine di arrivare alla vera radice e causa originaria di un problema, suggerisce di chiedersi ripetutamente il "perchè" esiste un problema, al fine di evitare di fermarsi al primo elemento individuato e considerato quale causa prima. E' uno strumento di diagnosi utilizzato per la ricerca, in presenza di un'anomalia (successo o insuccesso sia di prodotto che di processo) delle cause "primarie", consolidando (o rimuovendo) le quali, si ha una maggiore probabilità di consolidare (o rimuovere) l'anomalia

Cinque W e due H

*Espressione inglese che ricorda a chi sta lavorando alla soluzione di un problema di trovare una risposta alle domande. **Who, What, When, Where, Why, How, How much***

Cliente

Qualsiasi soggetto che risulti coinvolto dai processi e dai prodotti aziendali, in quanto destinatario di questi ultimi.

La norma UNI EN ISO 9000-I definisce **cliente** "colui che riceve un prodotto da un fornitore"

Cliente esterno è il cliente finale, ovvero la persona che compera il prodotto o il servizio finale dell'azienda.

Cliente interno all'interno di un'azienda il **cliente interno** è il soggetto o l'ente che sta a valle e che riceve il servizio, l'informazione o il semilavorato di chi sta a monte (suo fornitore)

Comunicazione

Processo di trasferimento di informazioni tra persone e gruppi. Rappresenta uno dei pilastri della **Qualità Totale** perché permette il coinvolgimento di tutti i dipendenti nei processi aziendali di miglioramento. Un perfezionamento del processo di comunicazione consente all'azienda una migliore capacità di rispondere alle richieste dei clienti.

Dal punto di vista tecnico, la comunicazione è un'attività in cui ci sono: un emittente che trasmette, un messaggio, un destinatario che lo riceve, un messaggio di ritorno come risposta. La comunicazione avviene solo quando il destinatario, dopo aver ricevuto il messaggio, trasmette a sua volta una risposta (**feedback**). La comunicazione quindi è un processo a due vie: andata e ritorno del messaggio



Diagramma di correlazione

Strumento di rappresentazione grafica sul piano cartesiano delle possibili relazioni tra due variabili, per verificare se esistono rapporti di causa-effetto. Il diagramma viene costruito riportando sull'asse orizzontale (ascissa) x i valori di una variabile e sull'asse verticale (ordinata) Y quelli di un'altra. La disposizione dei punti di intersezione sul piano può indicare eventuali rapporti di proporzionalità e quindi di causalità.

Diagramma di flusso

E' la rappresentazione tramite disegno o schema delle varie fasi di un processo. Attraverso l'uso di simboli (figure geometriche) collegati da linee continue (segmenti di collegamento tra i simboli) si rappresenta il processo in esame mettendone in rilievo lo sviluppo e l'articolazione logico-temporale.

Diagramma di Gantt

Diagramma usato per la rappresentazione a due dimensioni (attività-tempi) di un progetto, per evidenziare relazioni, date e scadenze delle diverse fasi e attività progettuali.

Diagramma di Pareto

Diagramma a colonne che permette di definire una scala di importanza tra eventi sulla base della loro frequenza. Dalla rappresentazione grafica appare evidente quali sono le cause maggiormente responsabili dell'effetto finale e quali sono quindi i fattori su cui intervenire prioritariamente.

Difetto

Ogni dato di non-conformità di un determinato elemento (prodotto-servizio) rispetto alle caratteristiche richieste. Il difetto può essere interno se individuato nel corso del processo di produzione e di erogazione o esterno se rilevato dal cliente.

E

Efficacia

Misura del rapporto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati

Efficienza

Misura del rapporto tra le prestazioni effettive e lo standard fissato

Empowerment

Creazione di una struttura organizzativa aziendale che, congiuntamente all'addestramento e alla formazione dei lavoratori, consente a questi ultimi di diventare consapevoli delle proprie capacità e di poterle sviluppare. Ciò è reso possibile dal fatto che al lavoratore viene consentito di operare in autocontrollo, con tutti i mezzi necessari per generare output che incontrino i bisogni dei clienti (interni ed esterni), allargare i suoi compiti (**job enrichment**), lavorare in gruppi autogestiti

Esigenze del cliente

Insieme delle aspettative che un cliente ha nei confronti di un prodotto o di un servizio e che sono influenzate dalle precedenti esperienze, da bisogni personali e dalla comunicazione. Tali esigenze possono essere implicite (la cui soddisfazione è cioè data per scontata), espresse (cioè richieste esplicitamente) o latenti (ovvero inconsce)

F

Facilitatore

Manager di medio-alto livello che ha la funzione di coordinare l'attività di uno o più gruppi di progetto e di rimuovere eventuali

ostacoli di carattere organizzativo, fornendo loro il necessario supporto metodologico.

Feed back

Sistema continuo di monitoraggio e ritorno delle informazioni che, esteso a tutte le attività dell'azienda, ha lo scopo di indirizzare chi ne ha la responsabilità ad intraprendere eventuali azioni di miglioramento

Formazione

Tutte le attività che comportano l'acquisizione dei metodi e delle capacità richieste per lo svolgimento del lavoro

G

Governo dei processi

Attività volta a dominare la variabilità del processo (***process control***) che tende ad allontanarne i risultati dagli obiettivi prefissati ed a ricercare continuamente opportunità di miglioramento delle performance in termini sia di efficacia che di efficienza (***process improvement***)

Gruppo di lavoro

Insieme di persone che operano in modo organizzato dando vita ad un'entità dotata di vita autonoma (cioè indipendente e distinta da quella dei suoi singoli componenti) che lavora per il perseguimento di un obiettivo riconosciuto ed accettato da tutti

Gruppo di progetto

Gruppo, solitamente interfunzionale, di professionisti, manager, specialisti aziendali, costituito temporaneamente per risolvere un problema specifico, con obiettivi predeterminati e nell'arco di tempo considerato necessario e concordato

Gruppo di miglioramento

Gruppo formato ad hoc da persone provenienti da qualsiasi funzione aziendale, ma che per competenza e/o esperienza possono portare un contributo determinante, allo scopo di seguire un determinato progetto legato al miglioramento della qualità

K

Kaizen (miglioramento continuo)

Termine giapponese che indica una logica di comportamento che

prevede avanzamenti di qualità continui senza operare cambiamenti radicali. I miglioramenti avvengono per piccoli passi, grazie all'azione di tutti gli operatori che, responsabilmente, cooperano al miglioramento delle performances aziendali.

L

Lavoro di gruppo

Attività di cooperazione tra più individui, che possono anche appartenere a differenti aree dell'azienda, svolta al fine di giungere ad una più rapida e migliore definizione di un progetto o risoluzione di un problema, ad un più drastico e permanente miglioramento nei processi e nelle operazioni e ad una maggiore produttività rispetto a quanto ottenibile seguendo il tradizionale schema di lavoro gerarchico

Leadership (guida)

Capacità di guidare e motivare le persone al raggiungimento di obiettivi. E' fondamentale l'esercizio della leadership per far funzionare un gruppo efficacemente.

M

Miglioramento

E' così definito l'insieme delle attività intraprese in modo **continuativo**, nell'ambito di un'organizzazione, per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei processi a vantaggio sia dell'organizzazione, sia dei clienti. Si contrappone al **miglioramento per innovazioni** in quanto si propone di risolvere problemi di tipo occasionale attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale dell'azienda. (**Miglioramento continuo = Kaizen**)

Miglioramento della qualità

Azioni intraprese nell'ambito di un'organizzazione per accrescere l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei processi a vantaggio sia dell'organizzazione, sia del cliente

Monitoraggio

Processo basato sulla logica del **PDCA** col quale si punta a prevenire ogni problema che potrebbe verificarsi e a garantire il conseguimento degli obiettivi prefissati. Tale scopo viene raggiunto attraverso la pianificazione delle attività (**Plan**), l'esecuzione delle stesse (**Do**), la verifica dei risultati prefissati (**Check**) e l'adozione di contromisure qualora tra essi sia stato rilevato uno scostamento (**Act**).

Tale processo è noto anche come Ruota di Deming

Motivazione

La motivazione del personale è uno dei fattori più importanti del miglioramento della qualità. Se un'azienda ha problemi di qualità spesso la causa va ricercata nella demotivazione dei suoi dipendenti. La motivazione è il risultato di un processo ben preciso che prevede

1. la determinazione delle esigenze emotive di ogni individuo
2. la creazione in azienda di condizioni che, permettendo all'individuo di seguire la sua natura, gli consentano di esprimere le sue potenzialità e di soddisfare dette esigenze. In passato si è ritenuto che l'incentivo economico fosse il mezzo più potente per spingere le persone a fare un buon lavoro; in realtà se non c'è consenso, o meglio se non c'è percezione, in chi lavora, che quanto sta facendo risponde alle sue aspettative di essere umano, diventa impossibile perseguire la qualità

O

Obiettivo

Traguardo che un'organizzazione si propone di raggiungere attraverso lo svolgimento di un'attività e verso il quale si orientano i suoi sforzi

Organizzazione

Organismo costituito da altri organismi o persone che ha un proprio statuto e una sua amministrazione (UNI CEI EN 45020)

In ambito aziendale si intende l'insieme dei criteri di divisione e di specializzazione del lavoro tra le persone che ne fanno parte, nonché le modalità di coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi

P

PDCA

Metodologia che guida il processo di mantenimento e miglioramento continuo applicabile a tutte le situazioni (in particolare al processo produttivo) che si realizza attraverso un'azione ciclica basata sulla reiterazione sequenziale delle 4 fasi della **Ruota di Deming** :

Plan = pianificare, preparare a fondo

Do = fare ciò che si è deciso di fare nella 1° fase

Check = verificare i risultati confrontandoli con ciò che si è pianificato

Act = decidere di mantenere o correggere

Ciascuna di queste 4 fasi a sua volta è costituita da un sottociclo di PDCA

Nel **problem solving** il PDCA, supportato dall'utilizzo dei **7 Tools** garantisce la risoluzione efficace dei problemi in quanto permette di affrontare questi ultimi in modo ordinato e sequenziale

Policy deployment (diffusione delle politiche)

E' il complesso delle azioni di diffusione a tutti i livelli aziendali delle attività di miglioramento previste dalla politica aziendale stabilita dalla direzione e dai collaboratori.

Problem finding

Metodologia di analisi dal cui risultato prende poi il via quella del **problem solving**. La finalità di questa analisi è quella di decidere quale tra i problemi che si presentano dovrà essere affrontato per primo. Le tre fasi di questa analisi sono:

1. identificazione di tutti i problemi che preoccupano coloro che contribuiscono all'attività di miglioramento
2. raccolta di informazioni sui problemi, al fine di evitare di accantonare un problema in prima battuta solo perché ci sono poche informazioni la riguardo
3. scelta del problema. In questo tipo di analisi ci si avvale dell'utilizzo dei *sette strumenti*

Problem solving

Metodologia di analisi utilizzata per *individuare, pianificare ed attuare* le azioni necessarie alla risoluzione di un problema (dopo che quest'ultimo è stato identificato tramite le tecniche di **problem finding**)

Le fasi dell'analisi sono:

1. definizione del problema allo scopo di individuare e definire esplicitamente le devianze (scostamenti dalle condizioni attese) di cui si devono ricercare e trovare le cause
2. *raccolta delle informazioni* allo scopo di costruire un filtro attraverso cui verificare successivamente le ipotesi fatte

sulle possibili cause delle devianze in questione

3. *identificazione delle cause più probabili* al fine di limitare il campo di intervento a ciò che può dare il massimo effetto al minimo sforzo;
4. *formulazione di ipotesi di cause possibili* per individuare i possibili collegamenti logici tra le informazioni considerate più critiche e le devianze in questione
5. *sviluppo operativo dell'analisi* cioè trasferimento del risultato dell'analisi alla realtà operativa e verifica dell'efficacia della soluzione;
6. *controllo dei risultati* al fine di valutare e confermare la validità della soluzione attuata.

In tale analisi ci si avvale dell'uso dei sette strumenti secondo la logica del **PDCA**

Procedura

Documento che precisa condizioni e modalità con cui deve essere eseguita una data attività di tipo sia tecnico che gestionale

Process management (gestione per processi)

Modello di gestione aziendale che persegue obiettivi di lungo termine, sostenendo il miglioramento delle prestazioni e dei processi attraverso la valorizzazione e il riconoscimento degli sforzi individuali.

Processo

Insieme di risorse o di attività tra loro interconnesse che trasformano delle entità in ingresso in entità in uscita. Le risorse possono comprendere personale, disponibilità finanziaria, mezzi, apparecchiature, tecnologie e metodologie (UNI EN ISO)

Processo di erogazione del servizio

Insieme strutturato di attività, distinte in fasi necessarie, per la fornitura di un servizio richiesto da un cliente. Il processo può essere rappresentato come sequenza lineare, per favorire la comprensione globale del fenomeno (es. Processo di erogazione del servizio scolastico), ma in realtà la sequenzialità temporale indica solo un aspetto del processo, che deve comunque essere letto sempre in prospettiva sistemica.

Prodotto

Risultato di attività o di processi

Q

Qualità

L'insieme delle caratteristiche di un'entità che conferiscono ad essa la capacità di soddisfare esigenze espresse ed implicite.

E' l'obiettivo strategico a lungo termine di un'organizzazione volta al raggiungimento della **Qualità Totale**. E' un fattore prioritario di tutta l'organizzazione nelle sue relazioni esterne con clienti, fornitori, azionisti, concorrenti e in quelle interne, fra i dipendenti, collaboratori, ecc. E' un concetto che esprime l'insieme delle proprietà capaci di soddisfare le esigenze del cliente, di cui è dotata un'azienda e il risultato del suo lavoro. Esprime quindi un'idea di eccellenza nella competitività, redditività, nei costi, nei tempi, nell'immagine, nel prodotto, nel servizio, nei controlli, nell'ecologia

Quattro "M"

Termine che indica le quattro categorie a cui possono essere ricondotti i numerosi parametri che possono influire sul processo produttivo:

Macchina, cioè le macchine e le attrezzature (*ingl. Machines*)

Materiali, cioè i materiali sottoposti a lavorazione e quelli accessori (*ingl. Materials*)

Manodopera, cioè il personale, compreso il relativo grado di istruzione, addestramento ed eventuale qualifica (*ingl. Man*)

Metodi, cioè le procedure, prassi ed altri aspetti organizzativi e gestionali (*ingl. Methods*)

R

Risorse umane

Insieme di tutte le persone, dal top management agli operai, che operano in un'azienda. Nell'ambito del **TQM** le risorse umane sono considerate uno dei fattori più importanti per il miglioramento della qualità; per la prima volta infatti l'uomo è visto non come un costo, ma come una risorsa strategica. Proprio per tale motivo, l'obiettivo dell'azienda è quello di valorizzare le capacità delle risorse umane attraverso l'istruzione, la formazione e la motivazione, al fine di consentire la liberazione dell'energia creativa dei singoli individui che possono in tal modo arricchire l'organizzazione con le loro doti di imprenditorialità. Per conseguire questo obiettivo è necessario sviluppare un forte senso di appartenenza all'azienda e coltivare le motivazioni con il riconoscimento (non solo economico) degli

sforzi



Scelta pensata

Metodo che consente ad un gruppo di lavoro di scegliere i problemi più importanti da affrontare prioritariamente.

Servizio

Risultato di attività svolta all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività interne del fornitore per soddisfare le esigenze del cliente

Soddisfazione del cliente

Costituisce l'obiettivo prioritario del metodo della *Qualità Totale*. Si tratta di una strategia di organizzazione aziendale che si concretizza in un insieme di scelte finalizzate alla produzione di quella qualità che incontra pienamente le esigenze del cliente. Non si tratta quindi di una "qualità di prodotto", ma di una qualità di modo di lavorare dell'azienda, della sua organizzazione, cioè di ciò che porta le persone a consolidare la loro prima scelta, ripetendola e riconfermandola nel tempo

Standard

Valore di riferimento da utilizzare quale termine di paragone rispetto al quale confrontare i risultati ottenuti o basare la definizione degli obiettivi

Si tratta della definizione di direttive, procedure e parametri di misura, stabiliti dal management, che vanno a costruire per tutti gli operatori, obiettivi cui tendere nello svolgimento delle principali funzioni aziendali. Confrontati coi risultati consuntivi, consentono di esprimere giudizi di efficacia ed efficienza conseguiti nello svolgimento delle operazioni

Stato dell'arte

Stadio dello sviluppo raggiunto in un determinato momento dalle capacità tecniche relative a prodotti, processi o servizi, basato su comprovanti risultati scientifici, tecnologici o sperimentati (UNI CEI EN 45020)

Struttura organizzativa

Assetto di base dato alla divisione e al coordinamento del lavoro.

Definire la struttura organizzativa di un'azienda significa stabilire tra quali organi è suddiviso il lavoro, quali sono le funzioni di tali organi, e quali sono le relazioni che li legano vicendevolmente.

La struttura organizzativa viene di solito definita formalmente attraverso l'organigramma



Team leader

Responsabile della conduzione delle attività di un gruppo di miglioramento. Stabilisce regole operative e di comportamento; fornisce indicazioni metodologiche ai partecipanti; procura le risorse; guida la discussione e le attività secondo principi di efficacia e di efficienza; rappresenta il gruppo nei rapporti con la direzione; stimola e incoraggia l'approfondimento del lavoro del gruppo.

Total Quality Management

Filosofia di direzione sviluppatasi in occidente sulla scia del **CWQC** (*Company Wide Quality Control*) giapponese, che intende guidare il sistema aziendale verso la soddisfazione totale del cliente e la massima razionalizzazione delle risorse interne attraverso il continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei suoi processi. La sua applicazione richiede da un lato un cambiamento culturale interno che porti ad una modifica dei rapporti con i dipendenti, i fornitori ed i clienti, dall'altro l'adozione e la diffusione di nuove tecniche, come quelle di comunicazione, di *problem solving*, di pianificazione, di miglioramento ed altro.

I principi del TQM sono i seguenti:

- soddisfazione del cliente
- responsabilità e capacità di guida del management
- partecipazione di tutta l'azienda
- pianificazione strategica per la qualità
- gestione delle risorse umane
- gestione dei processi e sistema qualità
- miglioramento continuo
- gestione dei dati e delle informazioni
- capacità di instaurare collaborazioni a lungo termine con i propri partners

Trilogia di Juran

Approccio gestionale alla Qualità definito da **J.M.Juran** come composto da tre processi inteconnessi:

1. *pianificazione* il cui scopo è di fornire i mezzi con i quali i settori operativi potranno generare prodotti che riescano a soddisfare le esigenze dei clienti
2. *controllo* che rileva gli scostamenti dagli standard definiti nel processo precedente ed attiva le eventuali azioni

correttive

3. *miglioramento* che agisce sui processi e sui prodotti al fine di portare il livello di qualità su standard sempre più elevati

U

Utente

Fruitore di un servizio erogato da un'azienda che opera in monopolio, alla quale quindi egli è obbligato a rivolgersi. In realtà nell'ambito della qualità si tende a non parlare più di utente, ma solo di cliente, inteso come soggetto portatore di aspettative ed in grado di giudicare il servizio offerto dall'azienda