

### **Know how in pillole:**

### **STRUMENTI E METODI PER LA GESTIONE DELLE NON CONFORMITA' E DELLE LORO CAUSE**

Come sicuramente ricorderete nella NEWSLETTER N° 1 del 2008 (Marzo 2008) avevo scelto come argomento di dibattito:

**ALLA RICERCA DELLA "ROOT CAUSE" PERDUTA.**

In tale contesto oltre ad evidenziare la confusione esistente:

- nella individuazione delle cause delle Non Conformità
- nella definizione delle Azioni Correttive, spesso confuse con il "Trattamento delle Non Conformità" (o Correzione)

evidenziavo inoltre la necessità di dotarsi delle conoscenze e dei metodi necessari ad individuare le vere cause delle Non Conformità (NC) per poterle eliminare in modo efficace e definitivo.

Vi avevo pertanto proposto, come allegato alla Newsletter, l'estratto di un volumetto che:

- partendo dalla definizione di una NC
- proseguiva con i criteri ed i metodi per la eliminazione delle NC
- spiegava come spesso le NC costituiscono un "problema" per le Organizzazioni che le riscontrano
- definiva cosa costituisce un "problema" e in che cosa consiste la sua causa (root cause)
- forniva criteri e metodi per la ricerca delle "root causes" attraverso le fasi di:
  - indagine
  - analisi (con la catena dei "5 perché")
  - decisione
- concludeva con la proposta di utilizzare alcune "check list" utili per una ricerca efficace delle "root causes" e quindi delle conseguenti indispensabili Azioni Correttive.

L'intero percorso fa pensare come complessa e costosa sia la gestione delle NC soprattutto in un contesto di mercati che impongono alle varie Organizzazioni l'uso di prassi e procedure efficaci ma sempre più efficienti.

Sia la gestione delle NC di prodotto/servizio sia la gestione delle NC di un Sistema di Gestione richiedono da sempre:

- efficacia
- efficienza
- concretezza

in altre parole richiedono "spirito di imprenditorialità".

Capita molto spesso di conoscere Organizzazioni di vario tipo che, per eccesso di rigore, affrontano allo stesso modo tutte le NC di prodotto e di Sistema indipendentemente dalla loro importanza o criticità.

Risultato:

- decine, se non centinaia, di Rapporti di NC emessi in un anno
- pochi chiusi con un appropriato "Trattamento della NC"
- decine e decine di Richieste di Azioni Correttive (RAC) emesse a fronte dei Rapporti di NC aperti nell'anno
- pochissime RAC chiuse e quasi sempre con Azioni Correttive che non sono tali
- decine e decine di solleciti emessi per richiedere la chiusura delle RAC aperte nell'anno
- nessuna "root cause" veramente individuata.

### Know how in pillole: (Cont.)

A chiusura dell'anno, in sede di Riesame della Direzione, con una sorta di "condono sulle NC" tutti i Rapporti di NC e tutte le RAC vengono chiuse con l'intento di fare meglio l'anno successivo.

E l'anno successivo, invece, tutto si ripete come prima.

In altre Organizzazioni invece, anche perché il "passa parola" in questi casi funziona molto bene, la "parola d'ordine" sulla bocca di tutti i loro collaboratori è:

- noi non abbiamo mai NC
- noi facciamo sempre tutto bene dalla prima volta.

Chissà perché però:

- i loro Clienti la pensano diversamente
- gli utili, così come si evince dal Conto Economico, sono in continua flessione
- la loro quota di mercato si riduce progressivamente.

Con questo non voglio assolutamente asserire che le disgrazie o le fortune delle varie Organizzazioni ruotano solo attorno alla gestione delle NC di prodotto/servizio e di Sistema di Gestione.

Ci sono diversi altri grandi problemi che influiscono sui successi e sugli insuccessi di una Organizzazione, tuttavia una corretta gestione delle NC contribuisce a migliorare l'efficacia e l'efficienza di tali Organizzazioni.

Per semplicità di esposizione d'ora in poi farò riferimento alla sola gestione delle NC di un Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ), ma i criteri ed i metodi che Vi propongo sono ugualmente utilizzabili per altri Sistemi di Gestione ma anche per le NC di prodotto/servizio in quanto li ho sperimentati personalmente nella mia lunga esperienza lavorativa.

### CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELL'IMPORTANZA DELLE NON CONFORMITA', LORO CLASSIFICAZIONE E IDENTIFICAZIONE DELLA NECESSITA' DI AZIONI CORRETTIVE.

Partiamo da alcune definizioni:

- **CONFORMITA'**: Soddisfacimento di un requisito
- **NON CONFORMITA'**: Mancato soddisfacimento di un requisito

Nelle citate definizioni esistono però dei limiti quantitativi: che cosa pensereste infatti, chiedendo al Vostro medico informazioni sulla Vostra salute, se Vi sentite rispondere unicamente:

- SANO, oppure MALATO

senza precisare la gravità della malattia ?

Oppure:

- In una sessione di esame di un corso, un numero di candidati superiore di una unità al limite massimo consentito è una NC come è una NC se il numero è doppio del consentito  
... ma non è la stessa cosa.

Oppure:

- Nella conduzione di un Sistema di Gestione per la Qualità la non esecuzione del "Riesame della Direzione" è una NC come è una NC la mancata registrazione di una attività di collaudo  
... ma non è la stessa cosa.

### Know how in pillole: (Cont.)

Una Non Conformità è sicuramente il mancato soddisfacimento di un requisito ... ma ci sono requisiti di "importanza" diversa.

E allora ? Ignoriamo le NC che riteniamo di entità o di peso minori ?

NO !!

Dobbiamo assegnare ad ogni NC un "peso" utilizzando, ad esempio, tre livelli diversi per importanza.

#### LA CLASSIFICAZIONE DELLE NON CONFORMITA'

Le Non Conformità scaturite dalle evidenze oggettive raccolte nel corso delle valutazioni di un SGQ (*esami documentali, constatazioni, prove, misure*) non hanno tutte lo stesso livello di importanza, perché:

- *i vari elementi di un SGQ non hanno lo stesso livello di importanza,*
- *i singoli requisiti all'interno di ogni elemento di un SGQ non hanno lo stesso livello di importanza,*
- *le Non Conformità rilevate possono presentare caratteristiche diverse, causando, di conseguenza, diversi tipi di impatto sul SGQ.*

Nasce quindi la necessità di una corretta: valutazione, classificazione registrazione delle NC.

Ciò è peraltro raccomandato dalla Norma UNI EN ISO 19011 (Linee guida per gli audit dei Sistemi di Gestione per la Qualità e/o di Gestione Ambientale) che al paragrafo 6.5.5 recita:

... Le non conformità possono essere classificate.

La mia esperienza di lavoro, maturata in contesti anche molto diversi, mi porta a concludere che le NC "devono" (e quindi non solo "possono") essere classificate, prassi peraltro adottata da:

- tutti gli Organismi di Accredimento
- tutti gli Organismi di Certificazione
- la grande maggioranza delle Organizzazioni, certificate o non, che operano sul mercato manifatturiero e dei servizi.

Vi propongo pertanto, nel primo allegato che troverete sul sito di AICQ SICEV, uno schema che classifica le NC in base alla loro:

- **estensione** (caratteristica legata alle aree di un SGQ coinvolte e all'ammontare e/o grandezza degli eventi)
- **sistematicità** (caratteristica legata alle modalità di accadimento di un evento)
- **intensità** (caratteristica legata all'effetto di un evento sul SGQ)
- **criticità** (caratteristica legata alla criticità di un requisito di un SGQ su cui un evento ha impatto)
- **influenza** (caratteristica legata alla probabilità di un impatto negativo sul risultato ultimo e quindi non solo sul SGQ stesso).

Tale metodo di classificazione delle NC può sembrare, alla sua applicazione iniziale, complesso e articolato, ma successivamente diventa un "meccanismo mentale" che persone esperte, quali sono quelle a cui questa Newsletter è dedicata, di applicazione automatica e sistematica.

Un suggerimento pratico, che ho più volte sperimentato di persona, è quello di:

- censire le varie NC di Sistema che possono essersi verificate in una determinata Organizzazione negli anni (oppure le NC individuate dai Valutatori di un Organismo di Certificazione – OdC – di terza parte)
- classificare le varie NC censite con i criteri descritti in precedenza e forniti in allegato

### Know how in pillole: (Cont.)

- costituire un "Repertorio delle Decisioni" contenente le varie NC censite e fornirlo a:
  - tutti gli Auditor interni di una determinata Organizzazione
  - tutti i Valutatori di un OdC di terza parte.

Tale Repertorio diventerà uno strumento utilissimo per garantire nel tempo decisioni omogenee prese da Auditor diversi operanti in contesti diversi.

Il Documento conclude con un approccio molto pragmatico per una gestione efficace ed efficiente delle NC:

- quando una NC viene classificata come "minore" è assai probabile che possa essere sufficiente fermarsi, almeno inizialmente, alla individuazione, attuazione e verifica del solo "Trattamento della NC" (o Correzione)
- quando una NC viene classificata come "Maggiore" (o Critica) oppure come "minore ma ripetitiva", oltre al "Trattamento della NC" è indispensabile attuare anche una efficace Azione Correttiva.

Ecco che per definire una efficace Azione Correttiva è indispensabile individuare la relativa "root cause".

Per fare ciò Vi rimando a quanto riportato nella Newsletter N° 1 – 2008 (Marzo 2008) e soprattutto Vi propongo di utilizzare il modulo fornito come Allegato 2 (pubblicato sul sito AICQ SICEV):

- Individuazione della Causa Radice delle Non Conformità e definizione delle Azioni Correttive

che è articolato in 5 pagine contenenti varie caselle la cui sequenza di compilazione si evince dalla lettura/utilizzo del modulo stesso.

In buona sostanza tale modulo attraverso:

- a) la identificazione di un prodotto/servizio/processo non conforme (pag. 1)
  - b) la descrizione della NC individuata (pag. 1)
  - c) da definizione del "Trattamento delle NC" (pag. 1)
  - d) la definizione di un "Gruppo di indagine" (pag. 1)
  - e) la compilazione del "Modulo A – Questionario per lo sviluppo di un "diagramma causa-effetto" (pag. 3)
  - f) la compilazione del "diagramma causa-effetto" (pag. 4)
  - g) la compilazione del "Modulo B" – Causa Radice da Brainstorming (Pag. 4)
  - h) la compilazione del "Modulo C" – Questionario per lo sviluppo delle Azioni Correttive (pag. 5)
  - i) la "indicazione della Azione Correttiva" e sviluppo di un Piano di Intervento / Verifica (pag. 2)
  - j) la verifica di "attuazione/efficacia" delle Azioni Correttive (pag. 1 in basso)
- Vi porta dalla NC riscontrata, alla sua "root cause" ed alla definizione / attuazione / verifica di una Azione Correttiva efficace.

Il bello è che il Modulo che Vi ho fornito come Allegato 2 per individuare una Azione Correttiva può essere usato, nello stesso modo, per individuare le azioni necessarie per:

- definire un'Azione Preventiva
- raggiungere un obiettivo.

Basta inserire nella casella:

- descrizione della NC (di pag. 1) il tipo di obiettivo che si vuole raggiungere
- dedicare al diagramma "causa-effetto" (di pag. 4) l'obiettivo che si vuole perseguire

ed il resto viene da solo.

Buon lavoro.

R. De Pari  
Direttore Registri AICQ