

IL CICLO PDCA

Il modello rappresenta la bussola, che suggerisce “dove” indagare, dove agire, dove misurare. Per capire “come” indagare, agire, misurare occorre dotarsi degli strumenti culturali necessari, relativi alla pianificazione, l’esecuzione, la verifica, il miglioramento, occorre cioè acquisire le conoscenze e competenze organizzative e tecniche tipiche del TQM. Se il modello aiuta a trovare la direzione, il Ciclo PDCA raffigura il metodo di lavoro che consente di raggiungere gli obiettivi. Il ciclo PDCA non è altro che un modo per razionalizzare la gestione dell’organizzazione, attraverso la definizione della sequenza ottimale delle attività:

- chiara definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, partendo dalle esigenze dei destinatari cui tali obiettivi si riferiscono. Questa fase è identificata con la lettera P, che sta per “Plan” (Pianificazione);
- esecuzione delle attività pianificate attraverso una corretta progettazione e gestione dei processi, monitorata dagli opportuni indicatori. Questa fase è identificata con la lettera D, che sta per “Do” (Esecuzione);
- verifica del risultato della pianificazione ed esecuzione, a fronte dei riferimenti assunti (obiettivi, confronti con gli altri, trend). Questa fase è identificata con la lettera C, che sta per “Check” (Verifica);
- adozione delle azioni conseguenti: correzioni, miglioramenti, stabilizzazione sui nuovi livelli di performance. Questa fase è identificata con la lettera A, che sta per “Act” (Azioni).

Raramente si incontra una gestione di tale tipo, soprattutto fra le amministrazioni pubbliche. Normalmente è prevista una fase di pianificazione (Plan) ed una fase di esecuzione (Do): una sequenza incompleta che non può garantire una qualità dei risultati sostenibile. Se si vuole crescere, apprendere dall’esperienza, migliorare, è necessario aggiungere le fasi “Check” (verifica, autovalutazione) e “Act” (azioni conseguenti). Infatti solo se, dopo avere pianificato ed eseguito, si fa un’analisi delle cause degli scostamenti fra il realizzato e l’atteso, si mettono in luce le debolezze, si migliora, si apprende.

Il ciclo PDCA viene definito “euristico”, perchè parte dalla constatazione pragmatica che ogni progresso non si raggiunge in un colpo solo, ma attraverso approssimazioni successive. Tale considerazione è particolarmente importante se si ritiene di essere influenzati da un ambiente culturale in cui, di fronte al fallimento di un piano, si tende a cancellare tutto e ricominciare daccapo, senza aver indagato a sufficienza sulle cause del fallimento e perciò cadendo facilmente negli stessi errori. Se si radica la cultura del pianificare, sperimentare, correggere, si impara dagli errori e li si supera nel tempo. Quando si persegue l’apprendimento organizzativo si deve perciò impiantare, in primo luogo, la cultura PDCA, finalizzata a comprendere dagli errori (che mai sono eliminabili totalmente, anche là dove funziona il miglior sistema di prevenzione).

Il modello CAF viene comunemente presentato come modello per l’autovalutazione (fase Check). Ciò perché l’autovalutazione e il miglioramento sono le attività “nuove”, delle quali solo negli ultimi decenni si è scoperta l’importanza. Ma in realtà l’organizzazione che entra veramente nella logica del modello presto comprende che il CAF può essere utilizzato in ogni fase del ciclo PDCA, cioè dell’attività annuale dell’organizzazione.