

I Maestri del Management Pubblico

Scritto da Interdata Cuzzola | 30/10/2026

12. **W. Edwards Deming - La qualità non nasce dai controlli**

Con Henry Mintzberg abbiamo scoperto che il lavoro del dirigente è molto diverso da quello descritto nei manuali: non soltanto programmazione e controllo, ma decisioni, relazioni, imprevisti e capacità di adattamento. Ora incontriamo **W. Edwards Deming**, che ci conduce al cuore di un'altra questione fondamentale: come migliorare realmente la qualità delle organizzazioni e dei servizi pubblici?

Dopo Deming, con Michael Porter, affronteremo il tema delle scelte strategiche e della capacità di concentrare le risorse sulle priorità.

Deming, statistico e studioso americano, è stato uno dei protagonisti della diffusione della cultura della qualità, contribuendo profondamente allo sviluppo industriale giapponese del secondo dopoguerra. Il suo pensiero, illustrato anche in *Out of the Crisis* (1986), contiene una lezione che conserva una straordinaria attualità per la pubblica amministrazione.

La qualità non si ottiene aumentando i controlli sul prodotto finale, ma migliorando il sistema che produce quel risultato.

È un cambiamento radicale di prospettiva.

Nelle amministrazioni pubbliche siamo abituati a cercare gli errori attraverso verifiche, controlli, ispezioni e valutazioni successive. Quando qualcosa non funziona, la risposta più frequente consiste nell'introdurre un nuovo adempimento, una nuova autorizzazione, un ulteriore passaggio procedurale.

Ma siamo sicuri che moltiplicare i controlli significhi migliorare la qualità?

Deming ci invita a distinguere tra **individuare un errore e rimuovere le cause che lo producono**.

Se un ufficio commette frequentemente errori nella predisposizione degli atti, possiamo intensificare le verifiche prima della firma. Ma dovremmo anche domandarci perché quegli errori si ripetano: istruzioni poco chiare, carenze formative, sistemi informativi inadeguati, distribuzione irrazionale del lavoro, assenza di coordinamento?

Il controllo può intercettare l'errore. **Il miglioramento organizzativo può impedirne la ripetizione.**

Questa distinzione assume particolare importanza nella pubblica amministrazione italiana, dove la cultura dell'adempimento rischia talvolta di prevalere sulla cultura del risultato.

Ogni criticità sembra richiedere una nuova procedura. Ogni rischio produce un nuovo controllo. Ogni

errore determina una nuova prescrizione.

Il risultato può essere paradossale: organizzazioni sempre più controllate, ma non necessariamente più efficienti o capaci di soddisfare i bisogni dei cittadini.

Deming attribuisce al management una responsabilità essenziale nella qualità dei processi. Gli errori non devono essere interpretati automaticamente come conseguenza della scarsa attenzione dei dipendenti. Spesso derivano dal modo in cui il lavoro è organizzato.

Questo non elimina la responsabilità individuale, ma impedisce di utilizzarla come spiegazione universale di ogni disfunzione.

Un dirigente che cerca soltanto il responsabile dell'errore rischia di non scoprire mai perché quell'errore si verifica.

Un altro insegnamento riguarda il miglioramento continuo.

Il ciclo comunemente conosciuto come **PDCA - Plan, Do, Check, Act**, associato alla tradizione della qualità e al contributo di Deming, descrive un percorso ricorrente: pianificare, realizzare, verificare i risultati e intervenire per migliorare. Deming valorizzò anche la variante PDSA, nella quale la verifica diventa studio e apprendimento.

Non si tratta di quattro adempimenti da documentare, ma di un modo diverso di lavorare.

Pensiamo ai tempi di pagamento, alla gestione delle entrate, ai servizi demografici o ai procedimenti autorizzativi. Misurare i tempi medi è utile, ma non basta. Occorre comprenderne le variazioni, individuare le cause dei ritardi, modificare i processi e verificare se gli interventi abbiano prodotto miglioramenti stabili.

È qui che il pensiero di Deming incontra il sistema della performance e il PIAO.

La misurazione non dovrebbe servire soltanto a dimostrare che un obiettivo è stato raggiunto. Dovrebbe aiutare l'organizzazione a **comprendere come funziona e come può funzionare meglio.**

La qualità, inoltre, non riguarda soltanto l'ufficio che eroga materialmente un servizio. Dipende dalle relazioni tra tutte le strutture coinvolte. Un procedimento può essere rallentato da informazioni incomplete, passaggi inutili o responsabilità non coordinate.

Migliorare significa allora guardare all'intero processo, non soltanto alla prestazione del singolo ufficio.

La lezione per la dirigenza pubblica

Il dirigente non dovrebbe limitarsi a controllare che le persone lavorino correttamente. Deve costruire le condizioni organizzative perché possano lavorare bene.

Controllare è necessario. Migliorare è indispensabile.

Occorre misurare i risultati, studiare le cause degli errori, ascoltare chi svolge quotidianamente le attività e trasformare le criticità in occasioni di apprendimento.

Deming ci lascia una domanda particolarmente importante:

quando un servizio pubblico non funziona, cerchiamo qualcuno da richiamare oppure un processo da migliorare?

Nel prossimo editoriale incontreremo **Michael Porter**. Dopo aver compreso come migliorare i processi, affronteremo una scelta altrettanto decisiva: stabilire quali obiettivi perseguire e dove concentrare le risorse.

Perché **un'amministrazione può fare bene molte cose, ma creare valore pubblico richiede anche la capacità di scegliere quelle che contano davvero.**