

Una proposta per l'introduzione della qualità nelle Aziende Sanitarie

Renzo Serra - Consulente

**Il tema della qualità nelle Aziende Sanitarie sta diventando di grande attualità sia per la nuova legislazione in materia, sia per la Carta dei Servizi Sanitari pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 31.5.95.
Il problema è molto ampio e per risolverlo si propone un metodo di approccio graduale secondo filoni logici progressivi.**

La qualità in una Azienda Sanitaria

Le recenti disposizioni legislative sulla normativa delle Aziende Sanitarie impongono un approccio alla gestione orientato ai principi della *competitività* e della *qualità*.

Infatti sia il sistema di tariffe a casistica diagnostica sia la necessità di liberare risorse per gli investimenti obbligano a ricercare le strade per una *riduzione dei costi*.

Inoltre la possibilità dell'utente di scegliere l'Azienda con le migliori prestazioni introduce il meccanismo della *concorrenza* e quindi consente la sopravvivenza nel tempo solo delle Aziende più evolute nella qualità.

Va anche considerato che il collegamento ai Livelli Uniformi di Assistenza Sanitaria (LUMAS) e la Carta dei Servizi Sanitari pubblicata sul supplemento della Gazzetta Ufficiale del 31.05.95 obbligano sia ad attivare delle procedure di qualità, sia a definire dei criteri per la *misurazione della qualità*, e quindi obbligano a introdurre un sistema qualità aziendale.

Con questa proposta si intende indicare un percorso per soddisfare tutte queste esigenze attraverso un *metodo progressivo* per l'introduzione e lo sviluppo della qualità in azienda con un parallelo incremento dei *ricavi* e una riduzione dei *costi* crescente nel tempo.

Questo percorso può essere seguito concretamente nelle Aziende Sanitarie purché venga impostato su base realistica, tenendo in adeguata considerazione le specificità di ogni singola azienda e puntando sui suoi elementi di forza.

La condizione fondamentale per il successo rimane la convinzione del *top management* sul valore di questi principi e la coerenza nel tempo verso questo processo continuo.

Non va dimenticato che in un'Azienda Sanitaria la qualità costituisce un potenziale capace di accrescere la competitività e, sviluppando questo potenziale, è possibile realizzare una migliore *etica del business*, ossia è possibile perseguire una visione di impresa più integrata con il rinnovamento della cultura e della società.

La riduzione dei costi si può realizzare attraverso la *razionalizzazione delle risorse* e la utilizzazione approfondita e motivata delle *capacità* e della *professionalità* dei dipendenti, coniugando così l'alta redditività e la produttività con una visione generalizzata d'azienda rispondente a un'etica superiore.

Con gli stessi presupposti l'incremento dei ricavi si ottiene attraverso l'*aumento del numero delle degenze* a parità di strutture utilizzate.

Rimane inoltre la possibilità di ampliare il volume di affari *diversificando i servizi* offerti in una logica di *soddisfazione del cliente*.

Per raggiungere l'obiettivo si propone l'iter indicato di seguito e che si articola su tre livelli:

- la qualità del servizio

- la qualità del sistema

- la qualità totale

Lo sviluppo del *primo livello* è da considerare fondamentale per il rispetto della legislazione.

Il *secondo livello* può essere affrontato con un modesto investimento in uomini e mezzi, per arrivare allo sviluppo di un sistema qualità che può sfociare in una certificazione da parte di enti terzi.

Il *terzo livello* può portare ad una consistente riduzione dei costi attraverso un progressivo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia aziendali.

L'andamento dei ricavi può crescere progressivamente durante lo sviluppo dei tre livelli, per effetto sia della

qualità reale del servizio, sia dell'ampliamento del mercato generato dalla diversificazione del prodotto/servizio.

I tre livelli indicati sono in realtà contigui, raccordati e parzialmente sovrapposti, ma risulta opportuno distinguerli per le diverse impostazioni logiche, per la più facile pianificazione a traguardi intermedi e per la diversità dei metodi di approccio che li contraddistinguono.

I concetti essenziali del percorso vengono illustrati nella Fig. 1.

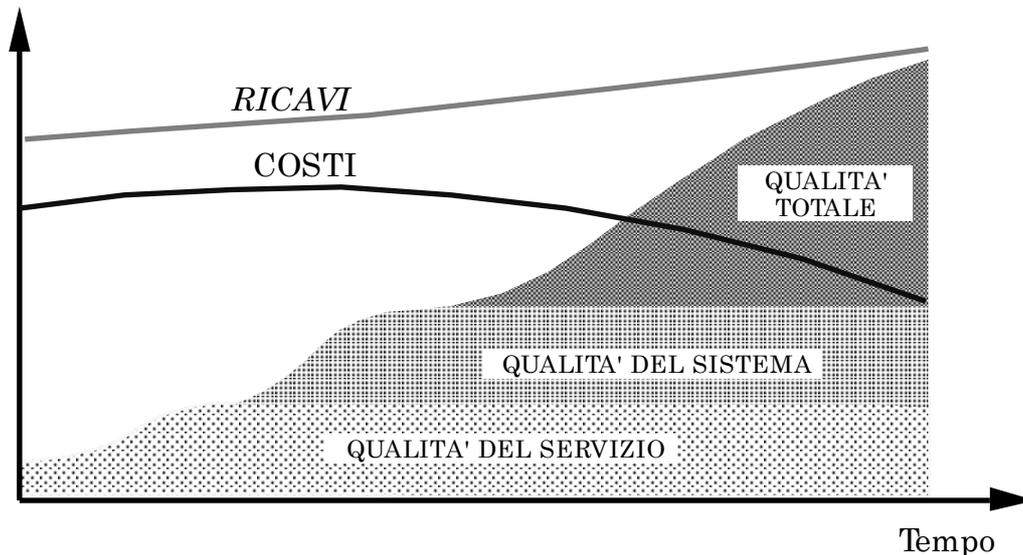


Fig. 1 - Andamento della qualità, dei costi e dei ricavi nel tempo

Viene di seguito esaminato ciascun livello e ne vengono descritte le caratteristiche, i metodi per affrontarlo e svilupparlo, i costi della sua implementazione, il corrispondente andamento dei ricavi e le riduzioni di costo che esso comporta.

La qualità del servizio

Gli obblighi di legge

Il D. L. 517/93 introduce il sistema di pagamento a "prodotto/servizio" erogato attraverso la misurazione dell'attività ospedaliera mediante il sistema dei Diagnosis Related Groups (DRG) e il collegamento ai Livelli Uniformi di Assistenza Sanitaria (LUMAS).

Per controllare i Livelli Uniformi è necessario definire questi livelli per le varie specializzazioni e introdurre dei metodi di misurazione del livello stesso il più possibile oggettivi.

I principi della qualità del servizio

La qualità del servizio sanitario è sicuramente da ricercare nella validità della terapia e nella soddisfazione del paziente, ma senza prescindere dai costi afferenti alle attività.

Migliorare la qualità significa incidere su tutti questi fattori e realizzare una migliore competitività.

Per raggiungere questo obiettivo bisogna introdurre dei metodi per la gestione dei costi attraverso un sistema di controllo costi che aumenti l'efficienza aziendale. Parallelamente bisogna migliorare le prestazioni fornite aumentando l'efficacia aziendale.

I costi della non qualità del servizio

La non qualità del servizio può comportare costi diretti di produzione o costi indiretti indotti quali:

- l'esubero delle risorse necessarie per produrre il servizio
- lo spreco di risorse che limita la produzione

- la perdita di clienti per cattivo servizio e cattiva immagine

Le statistiche indicano tra il 20 e il 40% dei costi complessivi i costi di non qualità di un'azienda di servizi, contro il 5-8% per un'azienda industriale. Questo per il minor livello di analisi e di progettazione dei processi.

Nelle aziende statali queste percentuali sono da considerare approssimate per difetto a causa di vari motivi tra cui si possono citare la contrattualistica del personale e la particolare presenza sindacale.

In alcuni casi, come ad esempio negli esami preoperatori, studi internazionali ed europei hanno dimostrato che circa il 60% degli esami prescritti possono essere abbandonati senza pregiudizio per il paziente.

Va inoltre ricordata la statistica che indica come irrilevante la percentuale dei clienti che si lamentano di un servizio insoddisfacente, preferendo abbandonarlo invece di migliorarlo. Da qui l'importanza di instaurare un rapporto di dialogo e di fiducia tra il cliente e l'organizzazione che eroga il servizio.

I metodi per la misura della qualità del servizio

Per ogni tipologia di attività sanitaria possono essere individuati dei *metodi oggettivi* di misurazione della qualità che, una volta a regime, consentono di verificare l'andamento nel tempo della qualità e i punti di maggiore sensibilità all'intervento agli effetti della qualità.

Per dei reparti di medicina generale o specialistica e di chirurgia possono essere attivati i seguenti rilevamenti:

- tempi di attesa delle analisi e delle code
- durata di degenza totale
- durata di degenza esclusa la terapia intensiva o subintensiva
- durata di degenza riferita alla terapia o alla degenza pre e post operatoria
- cause di prolungamento della degenza per l'analisi mirata delle motivazioni che hanno prolungato il tipo di degenza: cause cliniche, organizzative interne, esterne, tempi di risposta dei servizi, ecc.
- percentuale di ricoveri ripetuti
- peso di carico di lavoro qualitativo e quantitativo per ogni patologia
- carico di lavoro complessivo della équipe di reparto, di sala operatoria e di anestesia, con calcolo del tempo unitario per patologia di reparto e per intervento
- verifica dei livelli di assistenza infermieristica consuntivati rispetto agli obiettivi qualitativamente ottimali secondo modelli teorici
- tipi di terapie o di anestesi adottate in casi analoghi per confronti tra costi ed esiti uguali
- protocolli diagnostici, di analisi e farmaceutici adottati

Applicando tali strumenti si può disporre di importanti metodi per la valutazione delle performance di un reparto generale, specialistico, o di una chirurgia.

Analogamente per servizi diagnostici come la radiologia, la cardiologia e i laboratori si possono introdurre delle schede paziente/esame che, con tecniche PERT, rilevano l'iter diagnostico in termini di fasi di attività per diagnostica, tempi per paziente per fase e per addetto riferiti allo status del paziente. In questo modo si può rilevare la funzionalità della struttura rispetto a dei parametri medici di qualità.

Anche per servizi complementari come il Recupero e la Rieducazione Funzionale è possibile introdurre un sistema di indicatori per la valutazione e la programmazione delle attività basato sulla tipologia dei bisogni, delle prestazioni professionali erogabili dal personale, degli standard qualitativi di impegno temporale. Questo metodo deve essere supportato da sistemi informativi individualizzati che consentono di misurare: lo stato del paziente in entrata e in uscita, il tipo e il numero di prestazioni ricevute, il carico di lavoro per operatore. Da questi dati si possono ricavare degli indicatori di struttura come: confronto tra risultati ottenuti e risorse impiegate, stato di salute obiettivo ed effettivo, benefici riscontrati dall'utente, rapporto costi/benefici.

Persino per il servizio di farmacia è possibile introdurre degli indicatori di che permettono di valutare l'appropriatezza del farmaco nel suo utilizzo per ciascun DRG e il rapporto costi/benefici con diverse alternative.

L'efficienza

L'efficienza aziendale può essere definita come il rapporto tra i servizi prestati e le risorse impiegate. In particolare nelle Aziende Sanitarie l'efficienza è fondamentale in quanto i ricavi sono stabiliti dalle tariffe dei DRG e quindi la *marginale economico* dipende direttamente dall'efficienza aziendale.

é quindi indispensabile introdurre dei metodi di *controllo costi* che possono essere del tipo correntemente utilizzato nella contabilità industriale.

Solitamente tali metodi sono supportati da *sistemi informativi* adeguati che consentono una gestione dei dati rapida e sicura.

Il *sistema di controllo* costi può essere sviluppato seguendo i seguenti passaggi:

- censimento delle *voci di costo* e conseguente contabilizzazione di tutti i costi
- definizione dei *centri di costo*, ossia delle responsabilità organizzative dei costi, e relativa attribuzione
- *aggregazione* dei costi secondo le tipologie dei DRG
- *comparazione* dei costi consuntivati con le tariffe dei DRG e analisi degli scostamenti negativi

A seguito di queste attività di base risulta molto più semplice procedere a delle *azioni di miglioramento* dell'efficienza, come:

- formulazione delle *proposte di miglioramento* da parte di ogni dipendente e del pubblico
- screening delle proposte da parte dei responsabili e *implementazione* di quelle valide con l'assegnazione delle relative responsabilità
- *verifica dei risultati*, da parte dei responsabili, delle proposte di miglioramento sviluppate e individuazione di eventuali azioni correttive
- *pianificazione* delle proposte di miglioramento dedicate alla realizzazione di migliori prestazioni o nuovi servizi.

Le *tipologie di costo* a cui devono essere applicati i metodi di controllo dei costi possono essere:

- il *personale*
- i materiali e i servizi *acquistati*
- le *spese generali*

Le *funzioni aziendali* a cui possono essere applicati i metodi di controllo costi possono essere:

- il servizio centralizzato per la *pianificazione* e la progettazione dei servizi
- i reparti in cui si sviluppa la *produzione* e l'organizzazione dei servizi
- la Direzione dei *servizi infermieristici*
- la *logistica*, ossia l'approvvigionamento e la gestione dei magazzini
- la Direzione *Organizzazione e Controllo di Gestione*, compresi gli *investimenti*
- la *manutenzione* e la *razionalizzazione topologica* dell'Azienda
- la *Direzione Amministrativa*

In questo modo con il controllo costi è possibile ricostruire a consuntivo i costi effettivamente sostenuti per ogni intervento secondo DRG e quindi si può calcolare la redditività dell'intervento rispetto alla tariffa stabilita. È così possibile migliorare la redditività in modo mirato agendo sui fattori di costo eccessivi.

Per la gestione dei costi in modo previsionale è possibile utilizzare le normali tecniche di budget.

Va sottolineato che l'incremento dell'efficienza aziendale è essenziale per liberare le risorse finanziarie necessarie agli *investimenti* in strutture e attrezzature.

Questi investimenti costituiscono il presupposto più importante per l'aumento dell'efficacia aziendale, della quantità dei servizi e del numero di pazienti.

L'efficacia

L'efficacia aziendale può essere definita come la validità terapeutica della degenza e come la qualità percepita dal cliente.

Per incrementare l'efficacia si può intervenire nelle seguenti attività:

- *accoglienza* e informazione
- *assegnazione* del terapeuta
- controllo della *diagnosi* (controllo qualità del processo)
- controllo della *terapia* (controllo qualità del processo)
- controllo della *prognosi* (controllo qualità finale)
- *assistenza infermieristica*
- servizio *alberghiero*

Per ogni attività si possono progettare e predisporre delle *routine* aziendali da seguire abitualmente e che devono essere periodicamente verificate e perfezionate.

Per migliorare la qualità dell'*assistenza infermieristica* è fondamentale il perfezionamento della *selezione* e l'intensificazione della *formazione* per lo sviluppo delle capacità professionali e il costante richiamo alla personalizzazione del servizio che deve essere mirato alla più completa soddisfazione del paziente e quindi non può mai essere oggetto di appiattimento e indifferente assuefazione alla sofferenza.

Esistono dei *modelli* che descrivono i bisogni di una persona con i corrispettivi valori ponderali e i gradi di autonomia della persona nella risposta al singolo bisogno. Utilizzando questi modelli si può graduare il servizio in una logica di sensibilità al singolo paziente.

Anche l'*assegnazione del terapeuta* presuppone una adeguata *selezione* e una costante *formazione* del personale medico per garantire il necessario livello scientifico e la comunicazione ottimale tra paziente e curante.

Sulle stesse attività è poi opportuno testare il *gradimento* da parte dei pazienti a fine degenza per controllare il livello di qualità percepito. Questo controllo può essere realizzato con dei semplici questionari che richiedano un giudizio sui vari aspetti sopra indicati. I giudizi devono poi essere inseriti nel sistema informativo per monitorare periodicamente l'andamento del gradimento delle prestazioni.

L'andamento dei costi e dei ricavi

La realizzazione dei fattori della qualità sopra citati rappresentano inevitabilmente un costo aggiuntivo per l'azienda, che può essere eventualmente equilibrato dal recupero dei costi della non qualità, dall'incremento dell'efficienza e dall'aumento delle degenze.

In qualche caso si può avere un eccesso nel livello di qualità, non avendo la percezione esatta del grado di tolleranza del mercato rispetto alle disfunzioni; in questi casi un'analisi del posizionamento nel mercato può indurre dei risparmi, ma bisogna procedere con estrema prudenza.

In generale si può prevedere che il miglioramento della qualità del servizio, proprio perché *dovuta* al cliente, di solito introduce dei miglioramenti marginali nell'andamento dei costi aziendali.

Quanto ai ricavi si può prevedere un aumento proporzionale al miglioramento della soddisfazione dei clienti e all'incremento dei servizi dovuto agli investimenti possibili attraverso la riduzione dei costi.

La qualità del sistema

La scelta di sviluppare un sistema

La decisione di sviluppare un sistema qualità viene presa dall'azienda quando viene percepita l'utilità dell'investimento al fine di migliorare la risposta alle richieste del mercato. In questo caso va colta l'*opportunità* di utilizzare il sistema al fine di migliorare l'organizzazione e l'efficienza aziendali.

Spesso accade che i vantaggi di questa scelta si rivelino superiori alle aspettative in quanto la comunicazione dell'esistenza di un sistema qualità ai clienti favorisce la promozione aziendale.

La normativa di riferimento è data dalle ISO 9000 con particolare attenzione alle UNI EN 29001 e ISO 9004-2.

Le caratteristiche del sistema

La caratteristica principale del sistema qualità deve essere l'*aderenza alla realtà aziendale*. Vanno quindi evitati approcci "teorici" che non tengano conto delle specificità dell'azienda nei suoi vari aspetti: organizzativo, di tipologia del servizio, del mercato, dei fornitori, dei processi, delle attrezzature, della tradizione, delle risorse umane.

Il sistema deve sostanzialmente servire all'azienda per regolare, razionalizzare e documentare le attività che già svolge. Quando è necessario implementare nuove attività relative alla qualità bisogna ritagliare delle modalità che, pur nel rispetto delle norme, costituiscano il minor aggravio possibile per l'azienda.

Pertanto il *progetto di sistema qualità* deve essere preceduto da una accurata analisi dell'azienda e dei suoi meccanismi operativi, cercando di valorizzare al massimo i *punti di forza*. Deve essere verificato che quanto previsto dal sistema sia realmente applicabile con impegno accettabile.

Dopo la fase di progetto il sistema deve essere inserito nella pratica aziendale con la necessaria *gradualità* e *formazione* del personale, fino ad un sufficiente livello di applicazione, dopo il quale si può chiedere la certificazione.

I fattori di base del sistema

Facendo riferimento alla norma ISO 9004-2 si possono indicare sinteticamente i quattro fattori di base del sistema

qualità riportati nella Fig. 2.

- *La responsabilità della Direzione* intesa come impegno della Direzione nel diffondere la cultura della qualità in azienda e nello sviluppare un sistema qualità operante

- *Le persone e le risorse materiali* che costituiscono una componente del patrimonio aziendale in grado di determinarne il successo

- *La struttura del sistema qualità* che si basa sempre su un sistema di documentazione e di verifiche ispettive e che deve rappresentare la formalizzazione dei processi aziendali

- *L'interfaccia con il cliente* che deve tendere alla migliore comunicazione fino al coinvolgimento del cliente in una sorta di partnership

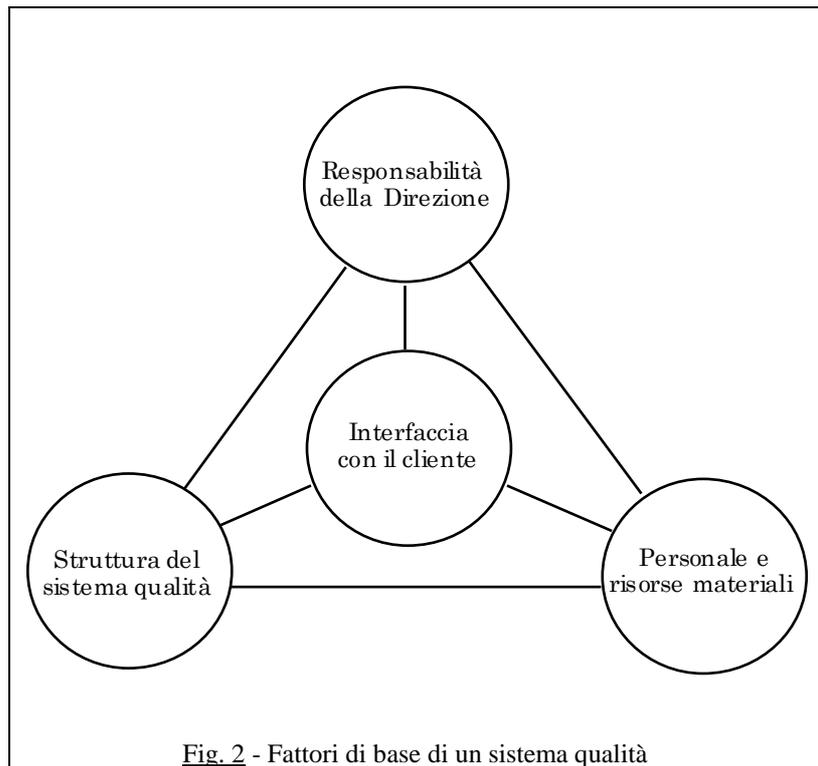


Fig. 2 - Fattori di base di un sistema qualità

I processi operativi del sistema

Facendo sempre riferimento alle norme ISO 9004-2 si possono indicare i processi operativi fondamentali:

- *Ricerca di mercato*
- *Progettazione*
- *Realizzazione*
- *Analisi e miglioramento*

Questi processi devono essere descritti in modo analitico e per consentire il loro miglioramento si deve presupporre l'esistenza di un sistema di *misurazione delle variabili*. Si possono indicare alcuni *esempi di processi* le cui variabili devono essere controllate:

- il comportamento del personale, controllabile con istruzioni operative e formazione specifica
- la qualificazione e l'aggiornamento del personale
- la rilevazione sistematica e formalizzata dei rapporti con il cliente
- i criteri di gestione dei reclami e dei clienti insoddisfatti

Gli strumenti utilizzabili per controllare i processi possono essere:

- l'azione sui *dispositivi di regolazione* intendendo il processo come un sistema a controllo automatico
- l'identificazione della *capability* del sistema, ossia il rapporto tra obiettivi e strumenti disponibili rispetto al miglioramento ottenuto del processo
- la definizione di *piani qualità* che stabiliscano obiettivi chiari del sistema e verifiche periodiche del conseguimento

Lo sviluppo del sistema

L'iter per lo sviluppo del sistema qualità può essere:

- *check-up* dell'azienda per valutare i punti di forza e le esigenze di implementazione dei processi di qualità
- *piano di qualità* per determinare le finalità e le strategie del sistema qualità
- *manuale* di qualità per sviluppare i temi della qualità in conformità alle norme vigenti ISO 9000
- *procedure* della qualità per stabilire le modalità operative per l'applicazione delle indicazioni del manuale

- *formazione* del personale per la diffusione del piano, del manuale e delle procedure
- *verifiche ispettive interne* per controllare l'applicazione delle procedure, introdurre modifiche nel manuale e nelle procedure
- *azioni correttive* per il ripristino della conformità al manuale o per il miglioramento del sistema qualità
- *riesame* della Direzione per verificare l'efficienza del sistema e stabilirne l'evoluzione

La certificazione del sistema

Quando l'applicazione del sistema sta andando a regime è possibile chiedere la certificazione da parte di un Ente esterno qualificato per conseguire il vantaggio di migliorare l'immagine commerciale dell'azienda che così acquista un notevole prestigio.

Per l'azienda è importante la scelta dell'Ente certificatore in quanto solo la sua autorevolezza nel mercato interessato giustifica l'investimento.

I costi, i risparmi e i ricavi del sistema

Le principali voci del *costo iniziale* del sistema possono essere così riassunte:

- analisi dello stato aziendale
- sviluppo del manuale, delle procedure e delle disposizioni organizzative
- risorse interne formate alla gestione della qualità
- formazione del personale almeno ai primi livelli di responsabilità
- certificazione

Il *costo di mantenimento* del sistema può essere:

- risorse interne per la gestione del sistema
- mantenimento della certificazione con le verifiche semestrali e i rinnovi triennali

Il sistema qualità consente alcuni *risparmi* quali ad esempio:

- semplificazione della documentazione di servizio
- minori scarti in accettazione per la qualificazione dei fornitori
- minori sprechi in produzione per il controllo del processo
- minori contestazioni del cliente

Il sistema qualità consente un miglioramento dei *ricavi* per effetto soprattutto della certificazione che può essere sfruttata commercialmente, eventualmente con opportune campagne pubblicitarie, per attrarre nuovi clienti e per giustificare incrementi tariffari dei servizi opzionali.

In generale si può prevedere che, come per il miglioramento del servizio, l'introduzione di un sistema qualità di solito non migliora apprezzabilmente l'andamento dei costi/ricavi dell'azienda.

La qualità totale

La scelta della qualità totale

Per le priorità di intervento è utile considerare la qualità del servizio come composta da tre fattori:

- la qualità *attesa* dal cliente, intesa come le prestazioni basilari che sono date per scontate
- la qualità *richiesta* dal cliente, intesa come la qualità che il cliente esprime come desiderata
- la qualità *latente*, intesa come la qualità inespresa coscientemente, ma apprezzata quando viene riscontrata

é opportuno censire i fattori della qualità percepita dal cliente, suddividendoli nelle categorie sopra indicate, e costituire così un *data base della qualità* a cui fare riferimento in tutto lo sviluppo del piano.

Come abbiamo visto i primi due livelli della qualità del servizio e del sistema comportano dei costi, dei risparmi e dei maggiori ricavi, ma è più probabile che i costi siano preminenti, pur considerando l'eventualità dell'allargamento del mercato che ne può conseguire.

Quindi se un'azienda vuole migliorare la propria competitività mantenendo elevato il livello di qualità del servizio e del sistema, è necessario che faccia compiere una evoluzione al sistema stesso. Ma il passo successivo non può portare semplicemente ad uno statico gradino superiore nella scala della qualità, bensì deve essere una scelta strategica che inserisca la qualità in azienda come una *funzione crescente nel tempo*.

La qualità diventa così uno dei processi aziendali, non arresta mai la propria crescita e porta l'azienda ad un livello di competitività in continua progressione.

Innanzitutto bisogna dare alla qualità un significato di *dovere quotidiano* del lavoratore che condiziona la

sopravvivenza dell'azienda e quindi comporta la massima collaborazione tra impresa e dipendente in uno sforzo sinergico tendente al miglioramento continuo anche dei più piccoli particolari del servizio in un atteggiamento di massima *accoglienza* del cliente.

Inoltre bisogna dare alla qualità un significato allargato che coinvolga, oltre agli aspetti operativi che devono essere considerati con crescente attenzione, anche gli *aspetti strategici* per poter rispondere alle richieste del mercato che si spingono sempre più verso la fornitura di servizi attigui al servizio base in un'ottica di "*problem solving*" e "*comfort*".

Tra questi servizi tendenti alla soddisfazione delle richieste del cliente possiamo indicare:

- la *progettazione del servizio* sulla base delle esigenze attese, richieste e latenti del cliente
- il miglioramento del *servizio di base* come ad esempio: affollamento, ambiente, servizi igienici, refezione, comunicazione con il personale medico, assistenze tempestiva su chiamata
- la fornitura di *servizi complementari* come ad esempio: telefono pubblico, bar, giornali, televisione, noleggio walkman, aria condizionata, diffusione musicale, disponibilità taxi
- la fornitura di *servizi opzionali* come ad esempio: camera singola, pernottamento del familiare, ristorante, centro commerciale, albergo diurno

Come impostare la qualità totale

Il principio di base

Innanzitutto bisogna riportare alcuni valori fondamentali al centro del processo di business: la centralità delle *risorse umane* e l'*impegno per il bene comune* devono essere i fattori su cui basare l'obiettivo della soddisfazione del cliente in chiave di *accoglienza* e soddisfacimento dei suoi *bisogni*.

Inoltre è necessario affermare che per raggiungere il controllo totale della qualità si possono seguire diverse strade, ma tutte devono avere come fulcro la *continua ricerca del miglioramento* in ogni settore dell'attività aziendale.

Infatti è normale affrontare in *sequenza ciclica* i vari aspetti dell'attività, così il processo deve procedere *a spirale* in modo continuo attraversando tutti gli aspetti aziendali.

Una possibile sequenza ciclica su base annua del processo di miglioramento può essere:

- Analisi
- Progettazione
- Realizzazione
- Controllo



Questi cicli possono essere applicati alle varie attività aziendali, come ad esempio:

- la Selezione e la Formazione del personale
- gli Approvvigionamenti
- gli Investimenti
- l'Amministrazione
- la Efficienza del ciclo produttivo
- la Efficacia delle prestazioni e la Qualità percepita

Un aspetto fondamentale del processo di miglioramento della qualità è rappresentato dalla *valorizzazione* e dalla *responsabilizzazione degli operatori* che forniscono l'insieme delle indicazioni di miglioramento. Queste indicazioni costituiscono un vero patrimonio aziendale da utilizzare per la competitività e, se ben valorizzate, possono portare all'eccellenza.

L'attività di miglioramento continuo della qualità deve essere definita in un *piano di qualità totale*.

I metodi

Tra i numerosi *metodi operativi* che possono essere presi in considerazione anche in tempi successivi si possono proporre i seguenti:

- la *progettazione della qualità* del servizio con il metodo Service Blueprint (misurazione, ottimizzazione degli scarti tra le qualità attese, ipotizzate, progettate, realizzate e percepite)
- l'*analisi delle variabili* (compatibilità tra qualità richiesta e reale, definizione dei componenti materiali e immateriali che influenzano il giudizio, definizione e ruolo dei subprocessi, legami strutturali funzionali e logici tra i subprocessi, andamento dell'efficienza nel tempo e nello spazio)
- i *cerchi della qualità* di funzione o integranti più funzioni
- le *azioni correttive migliorative* proposte dai dipendenti, dai clienti e dalla Direzione
- l'utilizzo di "*strumenti*" ormai codificati come: i fogli raccolta dati con istogrammi e analisi di Pareto, i diagrammi causa/effetto, le analisi di stratificazione, le tavole di affinità e di relazione, l'albero degli obiettivi, la matrice delle variabili e quella delle decisioni, il controllo dei progetti, i metodi statistici

Alcuni *criteri di base* devono essere considerati nello svolgimento delle attività:

- l'analisi dei *processi* deve essere più importante dell'analisi dei risultati
- la *valorizzazione dei fatti* deve essere più importante della valorizzazione delle sensazioni
- la *prevenzione* deve essere preminente sull'ispezione

Ma la *metodologia fondamentale* deve riguardare il coinvolgimento del personale e deve comprendere:

- la valorizzazione delle *capacità* e dell'*esperienza*
- lo sviluppo della *responsabilità*, del senso di appartenenza all'azienda e della fiducia nel management
- la diffusione del profilo mentale e della "*disciplina*" della qualità
- la diffusione della *leadership* dei responsabili e non dell'autorità gerarchica
- la *formazione "utile"* e quindi mirata a precisi obiettivi raggiungibili dagli interessati, sulla base delle loro capacità ed esperienze, e da verificare nell'efficacia

La tipologia degli interventi

Gli interventi che possono scaturire dalle proposte di qualità totale sono essenzialmente di due tipi: operativi o strategici.

Gli *interventi operativi* interessano gli aspetti di dettaglio delle varie attività. In particolare vanno promosse e tenute in considerazione le proposte di miglioramento che gli operatori possono fare in merito alla propria attività basandosi sull'esperienza quotidiana e la visione di dettaglio che manca ai "progettisti" del sistema produttivo.

Gli *interventi strategici* scaturiscono da analisi, intuizioni, informazioni esterne, generalmente espresse dai responsabili aziendali che per svilupparsi correttamente necessitano di un confronto integrato tra i vari settori dell'azienda in un'attività sinergica delle varie esperienze e capacità.

In questo modo possono essere affrontati temi come:

- la diversificazione del servizio
- la diversificazione delle tecnologie
- la diversificazione dei mercati e delle strategie commerciali
- le scelte sui sistemi informativi e sulle loro applicazioni
- le scelte di base sulla qualità, sulle procedure e sugli strumenti
- le scelte di base sugli organici e sulle nuove figure professionali da inserire in azienda
- la formazione del personale

I costi, i risparmi e i ricavi della qualità totale

I metodi della qualità totale hanno la caratteristica di avere un basso costo, quando interessano piccoli aspetti della attività aziendale, oppure possono richiedere investimenti importanti quando coinvolgono aspetti strategici.

I provvedimenti a *basso o bassissimo costo* che scaturiscono dalle proposte di miglioramento degli addetti o dei clienti e che sono riferiti agli aspetti operativi di dettaglio dell'attività devono essere molto numerosi per essere efficaci, ma richiedono investimenti irrilevanti.

Per questi interventi è importante realizzare una organizzazione snella ma efficace necessaria per raccogliere le proposte, vagliarle, studiare i metodi operativi e concretizzare la realizzazione, controllare i benefici e introdurre eventuali modifiche correttive.

I provvedimenti a basso costo possono produrre *effetti rilevanti* nell'economia aziendale come:

- riduzione dei tempi di ritardo
- saturazione della capacità produttiva dei mezzi e quindi maggiore produzione

- migliore pianificazione della produzione
- migliore gestione dei magazzini e dei costi delle scorte
- riduzione degli errori di progettazione e conseguenti azioni correttive sul servizio
- ottimizzazione delle attrezzature di produzione e di servizio come i CED
- ottimizzazione dello spazio

Questi *risparmi* vanno considerati in forma continua e progressiva e quindi incidono in modo crescente nel tempo sulla competitività aziendale.

Le proposte di *azioni correttive strategiche* possono invece richiedere elevati investimenti, ma possono essere controllate nella redditività con le normali tecniche di misurazione del ritorno dell'investimento e comunque costituiscono dei momenti di "svolta" aziendale che impegnano il ruolo imprenditoriale della proprietà.

I *ricavi* possono crescere, secondo l'estensione e il miglioramento dei servizi, per l'allargamento del business collegabile al miglioramento della qualità del servizio.

Quelli che possono essere i processi fondamentali per il controllo della qualità sono riassunti nella Fig. 3.

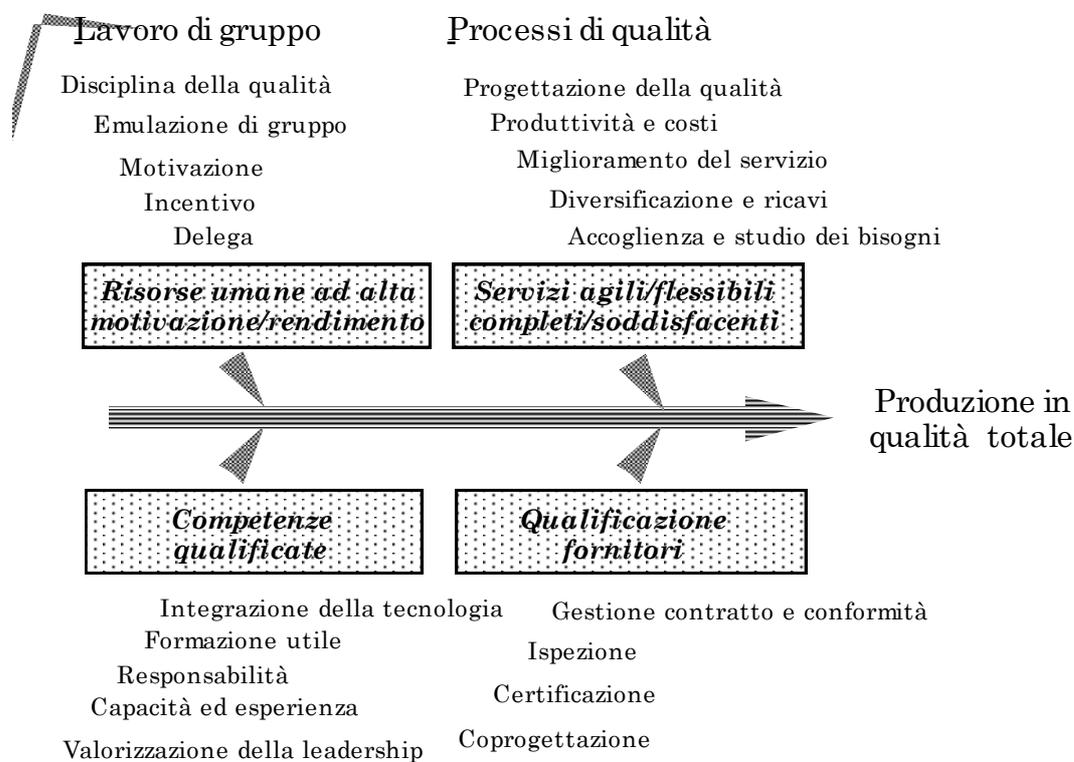


Fig. 3 - I processi fondamentali per la qualità totale