



sommario

editoriale

Le Risorse Umane: sfida urgente e prioritaria 3

Giovanni Mattana

tema

Qualità nei servizi

Qualità nella sanità 5

Andrea Gardini

IEO 7

Leonardo la Pietra, Pier Luigi Deriu

Comune di Modena 12

Mara Bernardini

Comune di Trento 19

Chiara Morandini

Qualità nei comuni con IWA4 22

Mario Angelo Parma, Pietro Marcaccio

Le scuole piemontesi 25

Vito Infante

Risorse umane

Processo di apprendimento 28

Pier Sergio Caltabiano

Le competenze aziendali 31

Piero Dettin

Formazione e territorio 34

Alessandro Cafiero

Human Capital 38

Redazione

Responsabilità sociale

La RS tra scelta volontaria e coerenza 39

Giovanni Mattana

Notizie dal mondo della responsabilità sociale 45

Redazione

qualità dal mondo

Il nostro futuro dipende dall'innovazione 50

Antonio Bassi

6 sigma 56

P. Citti

corsi 58

Redazione

AI LETTORI

ABBIAMO BISOGNO DEL VOSTRO FEEDBACK!
INVIATE COMMENTI, SUGGERIMENTI, CRITICHE A:
AICQNA.REDAZIONE@AICQ.IT

In conformità a quanto previsto dal D.lgs. n. 196 del 30 giugno 2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) e fatti salvi i diritti dell'interessato ex art. 7 del suddetto decreto, l'invio di Qualità autorizza AICQ stessa al trattamento dei dati personali ai fini della spedizione di questa pubblicazione.
Diritti riservati - Pubblicità inferiore 50%

Distribuzione: La rivista - bimestrale - è stampata in 8.000 copie a numero e ha distribuzione nazionale. Viene inviata a tutti i Soci AICQ in abbonamento postale, e ai responsabili qualità delle aziende.

Spedizione in abbonamento postale - DL 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 - DCB Milano. Prezzi di vendita per l'Italia: una copia € 5,00, copia arretrata € 10,00, abbonamento annuo (6 numeri) € 50,00; (12 numeri) € 95,00.

Per l'estero: una copia € 15,00.
Il pagamento può essere effettuato tramite versamento su c/c postale 26649467 intestato a:
the C' comunicazione Srl
via Orti 14 - 20122 Milano.

Gli articoli di questo numero, pur ritenuti validi dagli editori per il loro contenuto, vengono pubblicati sotto la responsabilità degli Autori.



n. 3 maggio/giugno 2008

Edizione Nazionale AICQ
Autorizzazione del Trib. di Torino
n. 783 del Registro del 28/11/52

Direttore responsabile
Giovanni Mattana

Redazione
Annalisa Rossi

Segreteria di redazione
AICQ - via Cornalia, 19
20124 Milano
Tel. 02 66712484
Fax 02 66712510
aicqna.redazione@aicq.it

Comitato editoriale e di supporto

Composto da: Giovanni Mattana (coordinatore),
Presidente AICQ, Sergio Bini, Fabio Borri, Dino Bogazzi,
Egidio Cascini, Mario Cislighi, Paolo Citti, Piero Dettin,
Caterina Matarazzi, Vincenzo Mazzaro, Paolo Moreggio,
Anna Ruggeri, Franco Taccani, Italo Benedini.

Gestione editoriale Pubblicità e Pianificazione

the C' comunicazione srl
Via Orti 14 - 20122 Milano
Tel. 02 36581150 - Fax 02 36581173
www.the-c.it - thec@the-c.it

Editore, abbonamenti, grafica e impaginazione

the C' comunicazione srl

Stampa

Tipografica L. Monti srl - Saronno

>> Giovanni Mattana



Le Risorse Umane: sfida urgente e prioritaria

I temi di questo numero della rivista, *Risorse Umane*, *Servizi*, *Responsabilità Sociale* sono collegati da un unico filo conduttore: *le persone, le loro competenze, il loro impegno ed il loro cuore.*

Senza il valore dei propri soldati non si vincono le battaglie; senza la marcia in più data dall'impegno delle persone non si vince la sfida della competizione, senza le competenze si perdono oggi tutte le battaglie.

"Stiamo assistendo ad una trasformazione che altererà l'organizzazione della politica e dell'economia del prossimo secolo. Non ci saranno più prodotti o tecnologie nazionali, né esisteranno aziende e industrie nazionali. I principali cespiti attivi di una nazione saranno costituiti dalla professionalità e dalla creatività dei suoi cittadini", così scriveva, già 10 anni or sono, Robert Reich, Ministro del lavoro USA.

La più importante sorgente di ricchezza è diventata il sapere e ciò ha implicazioni epocali:

la conoscenza diventa fattore rilevante del destino di ogni persona, la competenza diventa chiave di volta per la competitività di aziende e nazioni, diventa obiettivo prioritario dei Governi e dell'Unione Europea, comporta anche la libera circolazione e il mutuo riconoscimento delle competenze professionali,...

Sfida per le singole persone

A livello individuale e professionale il destino e il reddito vengono sempre più determinati dalle conoscenze; in un mondo in cui ogni 4-7 anni diventa indispensabile rinnovare la gran parte dei metodi di lavoro acquisiti, la progettazione consapevole dell'arricchimento del proprio paniere di competenze diventa progetto di vita (*Una sfida che tocca ciascuno di noi è il titolo del volume OCSE che segnaliamo a pag. 33*).

La competenza non è parola generica. Può venir definita (Boyatzis) come: *"una caratteristica intrinseca di una persona...un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... causalmente collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è misurata in base ad un criterio prestabilito"*.

Sussistono molte tipologie di competenze: la *competenza cognitiva*, la *competenza funzionale* (saper fare), la *competenza personale*, la *competenza etica*, la *competenza di base*, la *competenza trasversale*, la *competenza tecnico professionale*, costituita dai saperi e dalle tecniche connesse all'esercizio delle attività richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali.

Sfida per le aziende

Nonostante sia passato ormai quasi un secolo, molti comportamenti attuali sembrano ricordare quanto diceva F. Taylor: *"Nel nostro sistema il lavoratore riceve ordini precisi su cosa fare e come fare, ed è bene che si renda conto che qualsiasi miglioramento egli tenti di apportare agli ordini ricevuti, si ritorce contro di lui"* ed Henry Ford che si chiedeva: *"perché tutte le volte che ho bisogno di un paio di braccia mi ritrovo attaccato anche un cervello?"*.

>> **Andrea Gardini (*)**
 (*) Medico, Responsabile area qualità ARS Marche, Presidente Società Italiana per la Qualità dell'assistenza sanitaria-VRQ

Qualità nella sanità

Il sistema qualità di un'organizzazione sanitaria: una proposta di criteri base perché sia di qualità

Introduzione

Un sistema qualità SQ di un'organizzazione sanitaria dovrebbe poter dimostrare la propria efficacia nel migliorare lo stato di salute delle persone che le si affidano. Di sistema qualità si parla da sempre, ma non se ne trova quasi mai una definizione appropriata, dettagliata e specifica, derivante dall'esperienza fatta nelle organizzazioni sanitarie. Il presente contributo ha lo scopo di aprire una discussione.

Le caratteristiche irrinunciabili di un SQ

A. Il Cittadino al Centro -

Porre il cittadino al centro del sistema è la caratteristica che connota un sistema sanitario come di "buona qualità".

Le componenti del sistema qualità di un'organizzazione sanitaria dovrebbero garantire:

- ☞ la partecipazione dei cittadini alla progettazione e gestione delle attività sanitarie;
- ☞ la tutela dei diritti dei cittadini all'interno delle organizzazioni sanitarie a monitoraggio dell'applicazione della Carta Europea dei Diritti del Malato;
- ☞ la trasparenza dei dati che descrivono e monitorizzano le attività dei servizi e degli standards offerti dalle organizza-

zioni sanitarie, anche attraverso le Carte dei servizi;

- ☞ le funzioni di raccolta, elaborazione ed utilizzo a fini gestionali delle esperienze e delle segnalazioni dei cittadini, e l'evidenza del loro effettivo utilizzo ai fini del miglioramento organizzativo e professionale;
- ☞ le funzioni di rendicontazione sociale dell'organizzazione sanitaria alle Comunità di riferimento.

Un sistema sanitario che non vede al centro dei propri interessi il paziente malato, i cittadini e la comunità di riferimento, che non promuove, favorisce ed accetta la partecipazione dei cittadini alla progettazione e gestione delle attività sanitarie, che non ne tutela i diritti, che non è trasparente nella esposizione dei propri dati, che non utilizza a fini organizzativi le informazioni che a vario titolo i cittadini le forniscono e che non rendiconta i risultati in termini di salute alla popolazione di riferimento non è un sistema di buona qualità.

B. La Qualità dei professionisti

Garantire il pieno utilizzo delle competenze ad elevata specializzazione dei professionisti impegnati nei sistemi sanitari è una seconda caratteristica rilevante di un sistema sanitario di buona qualità.

Le componenti del sistema qualità di una organizzazione sanitaria che tutela e

mantiene le competenze dei propri professionisti dovrebbero garantire:

- ☞ La formazione di base, specialistica, permanente e continua degli operatori sanitari, socio sanitari ed amministrativi da impegnare ed impegnati nel comparto sanitario e socio sanitario, formazione che va orientata ai bisogni di salute dei singoli cittadini e delle comunità e che deve portare alla certificazione ed alla ri-certificazione dei professionisti stessi in un ambiente di revisione continua delle competenze e delle capacità professionali
- ☞ La partecipazione diretta dei professionisti ad attività di ricerca clinica, di adattamento delle linee guida cliniche internazionali alla realtà locale attraverso la progettazione dei percorsi assistenziali dedicati alla soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini e delle Comunità, alla loro documentazione ed alla conseguente valutazione continua dei risultati sanitari con strumenti quali la revisione fra pari e l'audit clinico, strumenti di autovalutazione professionale di provata efficacia nel garantire il miglioramento delle performance professionali, a garanzia dell'autonomia dei professionisti
- ☞ La partecipazione dei professionisti a gruppi collaborativi regionali, naziona-

Ma già quasi cinquant'anni fa K. Matsushita affermava: "Per voi (americani ed europei) l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle nelle mani degli operatori. Per noi l'essenza del management è precisamente l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale al servizio dell'azienda. ...L'intelligenza di un gruppo di dirigenti, per quanto capaci e brillanti, non è più sufficiente per garantire il suo successo".

E la Toyota, nel 2005, si è vista sottoporre più di 540.000 idee di miglioramento dai suoi dipendenti giapponesi. "Se Toyota è diventata una delle aziende più apprezzate del mondo sfruttando la capacità di problem solving dei suoi dipendenti, pensate a che cosa potrebbe ottenere la vostra azienda se utilizzasse appieno le capacità creative di tutti i suoi collaboratori".

Eppure ancora nel 2005 un'indagine della Towers Perrin su 86.000 dipendenti di aziende di 16 paesi ha concluso che "la stragrande maggioranza dei dipendenti, di tutti i livelli è scarsamente coinvolta nel proprio lavoro, e che l'85% potrebbe dare di più": il contributo relativo alla creazione di valore vede la passione al 35%, la creatività al 25%, l'iniziativa al 20%, l'intelletto al 15%.

Il processo consapevole di creazione di conoscenza organizzativa diventa elemento essenziale ed il knowledge management ne diventa lo strumento. Esso va inteso come "la gestione degli aspetti strategici, tecnologici e culturali del processo di acquisizione, conservazione, condivisione, delle conoscenze considerate critiche per il vantaggio competitivo e il successo dell'impresa e lo sviluppo dell'apprendimento individuale ed aziendale; per trasformare l'impresa in una impresa che apprende".

Anche la ISO 9001:DIS 9008 rinforza gli aspetti di Competence, Training and Awareness e la bozza della nuova ISO 9004 considera la conoscenza come una delle risorse essenziali.

L'obiettivo finale del Knowledge Management è quello di migliorare l'efficacia di una organizzazione sfruttando in modo intelligente e duraturo tre processi fondamentali di apprendimento: l'apprendimento dai successi e dagli insuccessi, a livello di singolo, di team o di organizzazione; apprendimento tra colleghi diretti e tra colleghi distanti (in termini geografici oltre che funzionali) ; apprendere dall'esterno, da partners, da fornitori, da clienti ed anche da concorrenti.

Si ha l'impressione che non si sia ancora capita l'urgenza e la rilevanza della sfida.

Riportiamo, in questo numero drammatici dati del ritardo italiano, visto dall'OCSE su formazione, scuola, ricerca, (possono essere indicativi, fra molti altri, l'esito scolastico degli allievi nella comparazione internazionale PISA, al 27° posto su 30 Paesi, o dall'investimento in ricerca per il periodo 1991-2004, al 27° ultimo posto tra i Paesi OCSE).

Il tema è decisivo a livello europeo, e riportiamo a pag. 41 gli obiettivi dell'Europa per rispondere a quella che è la nuova sfida planetaria ed è anche connesso alle iniziative per la Responsabilità Sociale, sia volontarie che cogenti (pag. 34):

Il tema è decisivo a livello italiano e riportiamo a pag. 43 i risultati del programma Confindustria per l'innovazione, con i contributi anche di AICQ, testimoniato dalla terza giornata dell'innovazione e dalle ultime decisioni governative.

Ma il tema è decisivo anche a livello di singole aziende, ed occorre ricordare che l'innovazione non nasce solo da pochi innovatori, deve essere accompagnata da una cultura dell'innovazione. Piace, in proposito, ricordare alcuni impegni programmatici di aziende medio-grandi per favorire tale cultura:

- fare dell'innovazione un tema centrale dei programmi di sviluppo della leadership;
- accantonare ogni anno una quota significativa di capitale da destinare ai progetti realmente innovativi;
- pretendere che tutti i piani di sviluppo-prodotti includano una componente rilevante di innovazione radicale;
- addestrare animatori dell'innovazione e incaricati di sostenerla in tutta l'organizzazione;
- iscrivere ogni dipendente ad un corso on-line sull'innovazione nel business;
- fare dell'innovazione una componente rilevante del piano di incentivazione a lungo termine del top management;
- mettere in agenda nelle riunioni trimestrali di valutazione del business, un'approfondita discussione sulla performance innovative di ciascuna business unit;
- creare un innovation board preposto a valutare e portare avanti in tempi rapidi le idee più promettenti sviluppate dall'azienda;
- creare un portale di innovazione per fare accedere i dipendenti a una serie di strumenti di innovazione e di dati sui progetti innovativi in corso, con la possibilità di fornire nuove idee;
- sviluppare una serie di parametri per misurare l'input, il processo e gli output dell'innovazione..

Traguardo possibile? Penso che il futuro sia di chi sa rispondere Sì.

Un vivo ringraziamento a tutti i collaboratori di questo numero ed ai presidenti che hanno stimolato la presentazione dei lavori.

