

## **QUALITA' TOTALE: DALL'INDUSTRIA ALLA SOCIETA'**

Si parla tanto di qualità in tutti gli ambienti. Sempre più anche le Aziende sanitarie si pongono il problema della qualità delle loro prestazioni, del funzionamento delle loro strutture. Sono nati sistemi di verifica della qualità all'interno della sanità pubblica e privata.

Ma da dove viene il discorso sulla qualità? Che cosa significa?

Bisogna partire da lontano, perché il discorso è complesso ed ha a che fare con l'impresa industriale, perché è su quel terreno che è stato posto per la prima volta il problema. Nell'ultimo numero di DES l'efficace intervento del prof. Rullani ha descritto il passaggio dal fordismo al post-fordismo. E proprio in quel passaggio è sorto anche il problema della qualità.

Per l'industria fordista il problema della qualità dei prodotti si poneva in misura marginale. Il problema centrale del fordismo era l'efficienza: ovvero produrre a costi bassi rispetto a quelli artigianali (si pensi che nel 1911, appena introdotta la linea di montaggio, il tempo di assemblaggio di un'automobile si ridusse di un fattore 10). Un prodotto realizzato a basso costo poteva aspirare ad avere un mercato enorme. Il tema della qualità, come quello dei tempi di consegna e dei tempi di sviluppo dei prodotti, era secondario rispetto a quello dei costi.

Con lo sviluppo socio-economico i mercati si sono lentamente saturati, trasformandosi in mercati di sostituzione. Si pensi ad esempio ai settori dell'automobile o degli elettrodomestici negli Stati Uniti o in Europa. Per vendere ancora, per convincere i consumatori a cambiare i loro prodotti, le imprese si sono viste costrette a sviluppare i propri articoli in gamme sempre più ampie, a dotarli di un numero sempre maggiore di optional, di garantirne la qualità, di fornirli in tempi brevi e puntualmente.

Il consumatore di oggi non è più il consumatore povero che aveva la necessità di accedere ai beni di sussistenza, è invece un consumatore "s sofisticato", che va sedotto e conquistato soddisfacendone le richieste più diverse. Ecco allora che la produzione diventa sempre più una attività centrata sul cliente (anziché sul processo di produzione). E per adeguarsi ai suoi gusti mutevoli, alle variazioni delle mode, le imprese devono operare in modo flessibile.

Il problema si è accentuato con la globalizzazione dei mercati - ovvero con la possibilità per le imprese di sviluppare un'unica classe di prodotti per i grandi mercati mondiali (America, Europa e Far East) - con la internazionalizzazione dei siti produttivi e delle fonti di approvvigionamento, con un'innovazione tecnologica sempre più spinta: la competizione sulle prestazioni di costo, tempo e qualità è diventata sempre più forte.

In ultima analisi si può affermare che il netto miglioramento delle condizioni economiche - con la modifica del comportamento d'acquisto dei consumatori - i processi di globalizzazione dei mercati, l'internazionalizzazione della produzione e i processi di innovazione tecnologica, hanno rappresentato le principali "forzanti" che hanno spinto le imprese a realizzare prodotti di qualità sempre più elevata, a costi sempre più bassi e in tempi sempre più brevi.

La qualità in particolare è diventata l'arma fondamentale per le imprese nel differenziare i propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza. Inoltre con la pratica della qualità si è "scoperto" che, sul lungo periodo, produrre con elevata qualità di

processo comporta una riduzione dei costi, dovuta a minori scarti, rilavorazioni, errori degli operatori.

L'aumento della qualità passa inevitabilmente attraverso la riduzione della parcellizzazione del lavoro, che porta con sé una riduzione dei costi, ma al tempo stesso aumenta drasticamente le fasi da coordinare e quindi innesca potenziali problemi di mancata qualità. L'ottenimento della qualità impone quindi il superamento di una organizzazione della produzione basata su una esasperata divisione del lavoro.

Agli operai - che nel vecchio taylorismo dovevano essere sostituibili come ruote dentate in un meccanismo complesso - si richiede oggi, oltre ad una buona capacità esecutiva, anche una intelligenza ideativa considerata come condizione fondamentale per il miglioramento dell'attività produttiva. Gli operai diventano "prestatori d'opera" nel senso letterale del termine: non più chiamati a svolgere un compito, bensì capaci di realizzare una "opera" appunto, nel senso ampio del termine.

I nuovi prestatori d'opera diventano sempre più "insostituibili" nelle loro esperienze e nelle loro conoscenze sviluppate sul posto di lavoro, finalizzate a ridurre scarti e scorte di magazzino, aumentare la qualità, rendere continuo ed efficiente il flusso produttivo.

Puntare sugli uomini per migliorare sempre di più i processi di produzione significa però correre dei rischi: se esplodono conflitti tra lavoratori ed impresa, la produzione si ferma. Ecco allora che la nuova fabbrica è come un "tubo di cristallo": la produzione scorre rapida come l'acqua in un condotto, il processo è trasparente come un vetro - nel senso che i lavoratori che se appropriano nella misura in cui sviluppano capacità di miglioramento - ma, come il cristallo, il processo è fragile, ovvero esposto ai contraccolpi potenziali dei conflitti interni.

Trascuriamo, per il momento, gli effetti che questo nuovo modello di produzione comporta a livello economico con l'affermarsi di piccole industrie dinamiche ed aggressive, e a livello sociale con il cambiamento del ruolo dei lavoratori dipendenti che diventano realmente "integrati" in azienda.

I nuovi modelli di produzione - indicati con vari termini: post-fordismo, toyotismo, produzione snella, qualità totale ecc. - non si sono fermati sulle soglie della fabbrica, ma hanno cominciato ad impattare su tutta la società, la quale ha già cominciato a fare i conti, ormai da almeno un decennio, con questo tema.

Anche la sanità - passata dalle Usl alle Aziende sanitarie non casualmente ma per evidenziare un funzionamento più manageriale - si è posta il problema, come del resto l'intero settore dei servizi pubblici in generale, dai trasporti all'Enel, alla Telecom, alla scuola. Per ora con effetti non sempre adeguati. Con questi tentativi dobbiamo fare i conti.

E allora che cosa significa porre il problema della qualità nelle strutture sanitarie?

Significa non affidarsi più come in passato agli automatismi burocratici, alla organizzazione dei servizi tollerando sprechi ed inefficienze, prescindendo dalle richieste degli utenti e dal nuovo ruolo da attribuire ai lavoratori. Il tema della centralità dell'utenza e quello della motivazione degli operatori, la trasformazione del loro ruolo da quello di "dipendenti" a quello di "intra-imprenditori" sono i veri nodi da affrontare.

Da sempre il CO.DI.CI. si è battuti per questo. Ora si tratta di cogliere questa nuova sfida per dare alla sanità quella funzionalità che spesso ancora oggi le manca.