

## CAPITOLO 5

### START-UP DEL SMQ, CONCLUSIONI E IMPATTI FUTURI SUL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ DI METRONAPOLI

#### *Introduzione*

*L'implementazione di un sistema gestionale in un'azienda non è mai un processo semplice e privo di ostacoli: esso richiede condivisione unanime e inclinazione all'innovazione e al cambiamento. La fase di start-up del Sistema di Monitoraggio della Qualità richiederà che tutte le aree dell'organigramma contribuiscano al buon funzionamento delle attività previste, con la prospettiva di aggiungere un altro tassello nella costruzione di un servizio in continuo miglioramento. Allo scopo, sarà altresì necessario rivedere ed adeguare tutti gli elementi del Sistema Qualità di Metronapoli, per stabilire le necessarie interconnessioni e conseguire l'obiettivo di una gestione coordinata e sistematica delle attività nell'area della qualità.*

#### **5.1 Difficoltà pratiche e resistenze interne al cambiamento**

Introdurre in un'impresa un sistema di controllo a livello globale, che dunque estenda la sua influenza sulle attività di tutte le funzioni aziendali, non è mai un processo privo di ostacoli, e accettato universalmente senza opposizioni. È infatti insito nella natura umana provare diffidenza nei confronti di chi voglia, a vario titolo, vigilare sul proprio operato, sorvegliare e ispezionare i frutti del proprio lavoro.

Tuttavia, gli obiettivi del SMQ, come più volte ribadito, non consistono nel controllo delle prestazioni dei singoli individui o funzioni, nell'ispezione "a valle" del processo di erogazione dei servizi, bensì nella valutazione dei risultati conseguiti dall'azienda nel suo complesso, con l'unico scopo di intervenire "a monte", ridisegnando o correggendo i

processi per renderli più efficaci, efficienti e rispondenti alle esigenze degli utenti.

Le parole “sorvegliare”, “ispezionare”, “vigilare” non sono dunque particolarmente adatte ad essere utilizzate nell’ambito del SMQ, e si è preferito sempre utilizzare termini quali “monitorare”, “rilevare”, “verificare”: non si tratta semplicemente di sottigliezze lessicali, ma di una differente cultura di fondo.

Per agevolare la comprensione di questi propositi all’interno dell’azienda, si è provveduto frequentemente a inviare dichiarazioni di intenti ai rappresentanti delle funzioni e ad illustrare l’importanza e lo spirito della qualità in riunioni con i quadri e gli addetti ai vari livelli.

Ciononostante, com’è fisiologico, non tutto il percorso di pianificazione e introduzione del sistema è stato scorrevole e privo di intoppi, soprattutto a causa di fattori esterni che hanno in diverse circostanze rallentato o complicato le attività in corso: in particolare, un cambiamento organizzativo intervenuto a seguito del rinnovo del vertice aziendale, che ha comportato inevitabilmente un periodo di adeguamento della struttura al nuovo organigramma.

## **5.2 Lo stato di attuazione del sistema**

I suddetti ostacoli nel cammino del SMQ hanno fatto sì che non tutte le scadenze fissate nel *timing* delle attività siano state rispettate, con un conseguente slittamento di alcune di queste, e un ritardo complessivo nei tempi di attuazione del progetto.

Pertanto, al momento della conclusione dello stage in azienda, e della redazione di questa tesi, risulta completata la fase di pianificazione del sistema di monitoraggio, delle attività operative, degli strumenti di supporto, ma non si è ancora compiuto lo start-up del sistema.

Sono state già individuate le risorse interne preposte alle attività di monitoraggio sul campo e alla somministrazione, con periodicità quadrimestrale, di questionari di customer satisfaction all'utenza; la formazione e l'addestramento di tali figure sono attività in procinto di essere avviate, e prevedono:

- una prima fase, in aula, di sensibilizzazione alle motivazioni e allo spirito del progetto;
- un secondo momento di illustrazione pratica del funzionamento degli strumenti operativi, con simulazione delle attività di monitoraggio;
- una terza fase di avvio dei primi turni di rilevazione con affiancamento di personale dell'Ufficio Marketing e Qualità ai rilevatori.

Anche la banca dati del SMQ è stata già organizzata e impiantata, con la costruzione delle schede di controllo dei risultati, l'inserimento dei dati storici forniti da più parti dell'azienda e la predisposizione di carte di controllo e altri strumenti di analisi. Il sistema informatico è dunque pronto ad accogliere, una volta avviato il sistema, le informazioni che confluiranno dalle attività di monitoraggio e dalle registrazioni effettuate dalle funzioni operative.

Allo stato attuale, essendo intenzione del management di Metronapoli introdurre prontamente le attività di controllo della qualità proprie del SMQ, si prevede che le rilevazioni cominceranno nel gennaio 2004, e il primo step di afflusso dati si avrà al termine di tale mese. A fine febbraio, nel rispetto del timing fissato per la raccolta di informazioni sulla qualità percepita, si effettuerà la prima somministrazione di questionari, e qualche settimana dopo si otterranno i primi risultati globali sull'intera gestione della qualità: trattandosi di un primo ciclo di operatività, tali dati saranno assunti come riferimento per i

cicli successivi. In questa fase si potranno inoltre apportare correzioni ai metodi e alle attività pianificate, sulla base delle prime esperienze applicative del sistema; successive tarature e perfezionamenti potranno ovviamente intervenire in tutto il ciclo di vita del SMQ, come è tipico della logica PDCA e del miglioramento continuo.

### **5.3 La rifasatura del Sistema Qualità aziendale**

Contestualmente all'entrata in funzione del Sistema di Monitoraggio della Qualità, dovranno subire le necessarie modificazioni anche gli altri elementi caratteristici della gestione della qualità:

- la gestione dei reclami;
- la Carta della Mobilità;
- il Manuale della Qualità;
- le indagini annuali sulla qualità percepita.

A queste attività di revisione si è già accennato nel corso della trattazione, ma un'esposizione più approfondita è offerta nelle prossime pagine.

#### ***5.3.1 Adeguamento della gestione dei reclami***

La prima modifica da apportare riguarda le attività di gestione dei reclami, per le quali si dovrà effettuare l'aggiornamento delle categorie e delle modalità di archiviazione ed elaborazione dei dati, già programmato ed illustrato nei precedenti capitoli.

Andrà immediatamente introdotto e diffuso nelle stazioni e nei punti di contatto con l'utenza il nuovo modulo per la presentazione delle segnalazioni, che offre, oltre all'adeguamento

alle categorie del SMQ, una veste grafica più chiara e la possibilità di rilevare alcune informazioni complementari.

In secondo luogo, si modificheranno i fogli elettronici dedicati al trattamento dei reclami processati, per renderli conformi all'impostazione del SMQ e rendere conciliabile la tradizionale attività di analisi qualitativa con le analisi quantitative previste per il monitoraggio delle sfere della qualità.

### ***5.3.2 Revisione della carta della mobilità***

Anche la carta della mobilità sarà soggetta a un opportuno processo di revisione, che, oltre a prevedere l'aggiornamento dei dati di traffico e di prestazione, attività realizzata ogni anno, in quest'occasione sarà particolarmente radicale.

Nel mese di dicembre, quando si preparerà l'edizione 2004 del documento, si procederà infatti all'introduzione dei nuovi indicatori di qualità, che modificheranno o sostituiranno in parte quelli vecchi, o ancora si aggiungeranno ad essi.

Tutti gli indicatori saranno ovviamente ripartiti tra le dieci dimensioni della qualità, e tale ripartizione sarà rispecchiata nell'impostazione della pubblicazione. Con l'impiego di tabelle, si esporranno i valori di riferimento e i valori obiettivo di ciascun indicatore; nel testo saranno inoltre illustrate all'utenza le nuove iniziative prese per il controllo delle prestazioni offerte, e per il miglioramento dei servizi resi.

Nella tabella 5.1 sono messe in evidenza le variazioni apportate al sistema di indicatori della carta della mobilità.

**Tabella 5.1 – Aggiornamento degli indicatori della Carta della Mobilità**

<b>Indicatori modificati nella costruzione del SMQ</b>		
<b>Vecchio indicatore</b>	<b>Nuovo indicatore</b>	<b>Motivo della variazione</b>
<i>Indicatori di customer satisfaction</i>		
Dotazione di scale mobili e ascensori	Dotazione/funzionamento di scale mobili e ascensori	Indicatore più calzante per le competenze di Metronapoli
Cortesia del personale	Aspetti relazionali e comportamentali del personale	Indicatore più generale (denominazione del DPCM 30-12-98)
Diffusione delle informazioni	Informazioni alla clientela	Indicatore più generale (denominazione del DPCM 30-12-98)
<i>Indicatori statistici</i>		
-	Incidentalità passiva sui mezzi	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Efficienza degli impianti di estinzione	Indicatore significativo ai fini della sicurezza
Tempo medio fermata impianti	-	Indicatore poco significativo, e relativo solo alle funicolari
-	Denunce/Reclami per furti, danni, molestie	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Presenza impianti di videosorveglianza	Indicatore del DPCM 30-12-98
Assistenza in linea	-	Indicatore poco significativo, smembrato nei vari indicatori sulle informazioni alla clientela
-	Puntualità	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Rilevazione pulizia treni	Introduzione delle schede di monitoraggio
-	Rilevazione pulizia stazioni	Introduzione delle schede di monitoraggio
-	Climatizzazione/ventilazione	Indicatore del DPCM 30-12-98 (significativo, in base ai riscontri avuti dall'utenza)
-	Rumorosità nei treni	Indicatore significativo, in base ai riscontri avuti dai reclami
-	Temperatura a bordo dei treni	Indicatore significativo, in base ai riscontri avuti dai reclami
-	Livello di servizio dei wc	Necessità di monitoraggio
-	Disponibilità di scale mobili e ascensori	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Livello di servizio di scale mobili e ascensori	Necessità di monitoraggio
-	Livello di servizio degli impianti di illuminazione	Necessità di monitoraggio
-	Stazioni con presenza di servizi commerciali	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Numero complessivo di servizi commerciali nelle stazioni	Necessità di censimento
-	Stazioni prive di barriere architettoniche	Indicatore mutuato dal DPCM 30-12-98
Tempestività (tempo medio di risposta, anche al telefono)	Tempestività di risposta al call center	Esigenze di misurabilità e significatività
-	Tempestività di invio delle informazioni	Indicatore significativo
-	Diffusione delle informazioni	Indicatore significativo
-	Awiso del tempo di attesa in continuo	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Frequenza di modifica/manutenzione segnaletica	Indicatore significativo
Riscontro proposte (gg)	-	Indicatore poco significativo, in virtù del basso numero di proposte mediamente ricevute
-	Rilevazione qualità di comunicazioni e segnaletica	Introduzione delle schede di monitoraggio
-	Rilevazione efficienza del call center	Introduzione delle schede di monitoraggio
-	Rilevazione aspetti relazionali e comportamentali del personale	Introduzione delle schede di monitoraggio (Indicatore mutuato dal DPCM 30-12-98)
-	Stazioni di interscambio con altre modalità su ferro	Indicatore mutuato dal DPCM 30-12-100
-	Stazioni con parcheggio di interscambio	Indicatore del DPCM 30-12-98
-	Stazioni con interscambio con trasporto su gomma	Indicatore mutuato dal DPCM 30-12-102

Fonte: Elaborazione propria

### ***5.3.3 Adeguamento del Manuale della Qualità***

La presenza di un nuovo elemento della gestione della qualità non potrà poi non essere formalizzata nella documentazione del Sistema di Gestione della Qualità. Si dovrà infatti arricchire il Manuale della Qualità, che ne è lo strumento cardine, con l'introduzione di una nuova procedura esplicativa delle attività di monitoraggio e di analisi dei dati caratteristiche del nuovo sistema.

Tale procedura andrà attentamente definita, in collaborazione con la società consulente di Metronapoli, in ottemperanza alle norme relative alla certificazione qualità ISO 9001, e sarà, come tutto il resto della documentazione aziendale, sottoposta a vaglio in occasione delle visite ispettive dell'ente certificatore.

### ***5.3.4 Revisione del questionario di customer satisfaction***

Infine, andrà riformulato in maniera definitiva il questionario utilizzato per le indagini annuali sulla qualità percepita, che dovrà ricalcare i canoni e le definizioni formalizzate per il questionario del SMQ; rispetto a questo, conterrà in più le abituali domande per la valutazione della qualità attesa, ovvero delle preferenze e delle aspettative dell'utenza in merito ai servizi da potenziare o da introdurre.

Tale intervento andrà ad impattare sulle attività degli enti esterni che si occuperanno delle interviste e dell'elaborazione dei dati nelle prossime edizioni delle indagini; Metronapoli dovrà allora richieder loro l'utilizzo del nuovo questionario, e collaborare con gli operatori esterni per la standardizzazione e il coordinamento di tutti gli aspetti di tali attività.

## 5.4 L'arricchimento del sistema informativo aziendale

Un grosso beneficio apportato a Metronapoli dall'introduzione del SMQ sarà la costituzione di un'unica banca dati aziendale della qualità, contenente tutte le informazioni di supporto alle attività gestionali in tale ambito.

Allo stato dell'arte, infatti, non esistendo una struttura del genere, i flussi informativi della qualità hanno carattere occasionale, e sono resi possibili solo da richieste estemporanee di dati tra funzioni diverse; un unico database accessibile a tutti renderà invece molto più efficiente la fruizione di informazioni che rivestono interesse non solo per gli addetti alle aree del marketing e della qualità, ma anche per i responsabili delle aree tecniche e per il vertice aziendale.

Da questo punto di vista, il database della qualità si intreccerà saldamente con l'implementazione di un altro progetto attualmente allo studio da parte dell'*Ufficio Marketing e Qualità*: la costruzione di una banca dati centralizzata per tutta l'azienda, che custodirà anche indicatori caratteristici di tutte le altre aree: indicatori di efficienza, finanziari, commerciali, di esercizio, ecc. Quando tale progetto sarà stato applicato, gli output delle attività di monitoraggio troveranno efficacemente collocazione nella nuova struttura informativa. L'efficienza di questa sarà poi ulteriormente esaltata dalla imminente implementazione della rete *intranet* aziendale, che agevolerà le comunicazioni tra i vari rami d'azienda<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Va evidenziato che gli uffici amministrativi, direzionali e operativi della società sono dislocati in più punti della città e della rete Metronapoli: la sede principale si trova lungo la linea 2, in corrispondenza della stazione Campi Flegrei, mentre la funicolare di Montesanto ospita la Direzione d'Esercizio Funicolari, e nei pressi delle stazioni Colli Aminei e Piscinola della linea 1 si trovano rispettivamente il centro di controllo della circolazione (P.C.O.) e il deposito rotabili, dove hanno luogo le attività manutentive dei treni della linea. I flussi informativi sono dunque ostacolati dalla distanza fisica tra i vari nodi, per cui la *rete intranet* apporterà indubbiamente notevoli benefici.

## **5.5 Studio e confronto delle politiche d'intervento nel tempo**

Altro risvolto della futura applicazione del SMQ sarà la possibilità di valutare l'efficacia, in termini di customer satisfaction, degli interventi correttivi o migliorativi messi in campo dall'azienda.

L'esistenza di un database degli interventi, che raccoglierà le informazioni sulle iniziative prese dagli uffici responsabili in ciascun ambito della qualità, permetterà di storicizzare i rapporti causa-effetto tra gli interventi operativi e i risultati in termini di percezione o di evidenza oggettiva sugli indicatori monitorati.

Con il susseguirsi di un certo numero di cicli di monitoraggio, e l'accumulo di una sufficiente mole di dati, si potranno infatti istituire analisi di correlazione attendibili tra azioni effettuate e conseguenze rilevate, e ciò permetterà di stilare report descrittivi delle iniziative più efficaci ed efficienti per ciascuna situazione; la loro conoscenza da parte del management costituirà uno strumento concreto di orientamento e di supporto ai processi decisionali.

## **5.6 Modifiche al progetto nella fase di sviluppo**

Come spesso accade nel corso dello sviluppo di un'attività progettuale, nel passaggio dal progetto di massima al maggior dettaglio del progetto esecutivo sono intervenute modifiche, adeguamenti e revisioni che hanno, in step successivi, condotto alla versione definitiva.

In particolare, tre fattori diversi hanno determinato la necessità di rivisitare nel tempo le scelte effettuate; essi sono stati:

- il confronto con le altre funzioni aziendali;
- le osservazioni effettuate nel corso di sperimentazioni o simulazioni delle attività

operative;

- il cambiamento organizzativo intervenuto in azienda.

Quanto al primo punto, si è già sottolineato che si è avuto un fitto scambio di comunicazioni tra l'Ufficio Marketing e Qualità e gli altri uffici di Metronapoli, a vario titolo coinvolti nell'introduzione del SMQ. Ciò ha consentito un utile apporto di esperienze e pareri specifici, che hanno indotto a correggere alcuni errori di impostazione, derivanti da una conoscenza incompleta dei fenomeni concreti legati all'erogazione del servizio.

Anche internamente si sono prodotte esperienze che hanno permesso di verificare l'efficacia dei metodi pianificati e talvolta apportar loro correzioni. L'analisi costante dei processi aziendali, l'esame di normative e riferimenti legislativi, la simulazione delle attività di monitoraggio sul campo e di elaborazione statistica dei dati, le attività di consulenza prestate nel corso dell'indagine sulla qualità percepita 2003 sono stati tutti momenti di arricchimento del progetto, di nascita di nuove idee e proposte, di taratura e affinamento delle decisioni prese.

Infine, un'ultima esigenza di revisione del progetto è stata determinata dalla cambiamento organizzativo determinatosi nell'azienda nel mese di ottobre 2003 per volontà dell'alta dirigenza. L'*Ufficio Marketing e Qualità*, in particolare, è stato ripartito in due organismi diversi: l'*Ufficio Commerciale, Marketing e Customer Satisfaction*, che ha mantenuto la stessa posizione nell'organigramma, e l'*Ufficio Qualità*, passato sotto l'influenza della Direzione Tecnica e improntato prevalentemente alla gestione degli aspetti normativi della qualità e alla gestione dei reclami.

Tale evento ha richiesto la modifica di alcuni processi e flussi già delineati, soprattutto in

conseguenza del trasferimento ad altro ufficio delle competenze sulla documentazione del SGQ (Manuale della Qualità, procedure, piani di miglioramento, ecc.) e sulla gestione dei reclami e delle attività di interazione con l'utenza.

## **5.7 Considerazioni finali e scenari futuri**

In conclusione, si può affermare che l'implementazione ormai prossima del sistema descritto in questa tesi di laurea costituirà un punto di forza in più, per l'azienda, nel confermare il suo ruolo di gestore di servizi di trasporto pubblico locale caratterizzato da un'attenzione particolare alla soddisfazione del cliente e al rispetto di tutte le norme e le procedure orientate alla qualità del servizio e al miglioramento continuo.

Nel tempo, si spera che le attività di monitoraggio e regolazione possano contribuire alla convergenza dei servizi erogati verso livelli qualitativi stabilmente soddisfacenti. Il consolidamento dei metodi introdotti all'interno delle attività aziendali ne permetterà l'affinamento e la sempre maggiore efficacia; inoltre, se ce ne sarà la volontà da parte dei più alti livelli aziendali, mettendo in campo un maggior numero di risorse si potranno intensificare le attività di monitoraggio della qualità erogata e di rilevazione degli umori dell'utenza, aumentando così l'attendibilità dei dati raccolti e la capacità di reagire prontamente a perturbazioni della regolarità dei servizi offerti.

In ogni caso, per il successo delle attività pianificate, così come per tutte le politiche per la qualità, la condizione necessaria è la condivisione, a tutti i livelli dell'azienda, degli obiettivi proposti, e l'accettazione delle pratiche introdotte; in mancanza di tali presupposti, il SMQ e qualsiasi altro sforzo teso al raggiungimento della qualità del servizio si

tradurrebbero solamente in un inutile e dannoso spreco di risorse, che condurrebbe a risultati opposti a quelli desiderati.