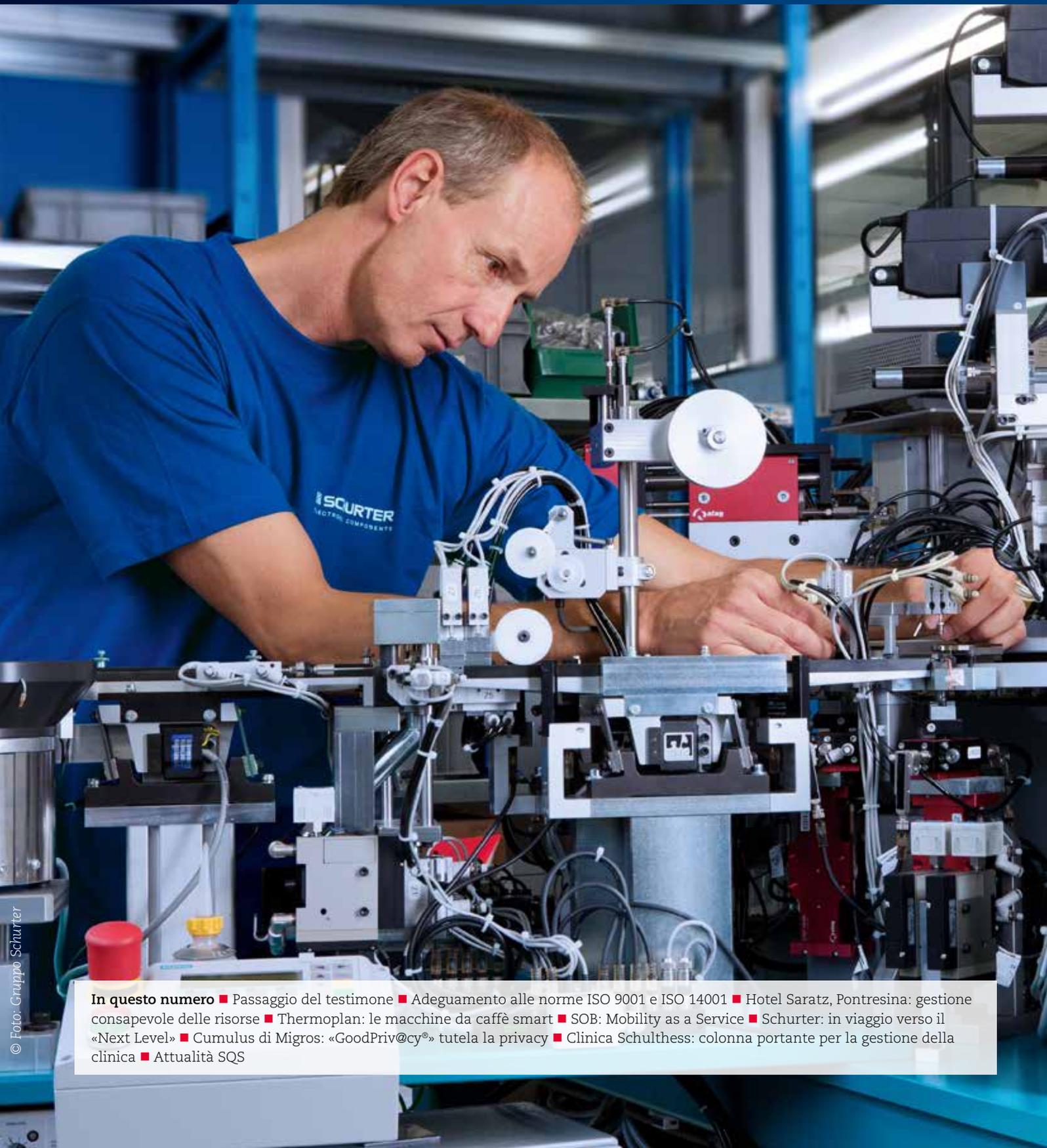


GLOBAL Flash

Associazione Svizzera
per Sistemi di Qualità
e di Management (SQS)



In questo numero ■ Passaggio del testimone ■ Adeguamento alle norme ISO 9001 e ISO 14001 ■ Hotel Saratz, Pontresina: gestione consapevole delle risorse ■ Thermoplan: le macchine da caffè smart ■ SOB: Mobility as a Service ■ Schurter: in viaggio verso il «Next Level» ■ Cumulus di Migros: «GoodPriv@cy®» tutela la privacy ■ Clinica Schulthess: colonna portante per la gestione della clinica ■ Attualità SQS

Passaggio del testimone

Preparato con largo anticipo di due anni, ad inizio gennaio del 2018 c'è stato un passaggio di testimone nella dirigenza di SQS. L'amministratore delegato Roland Glauser andrà in pensione nel corso del 2018. Lo succederà Felix Müller.



Dr. Xavier Edelmann, presidente di SQS (sinistra); Felix Müller, CEO dal 1.1.2018; Roland Glauser, CEO fino a dicembre 2017

Care lettrici e cari lettori,

L'amministratore delegato Roland Glauser quest'anno andrà in pensione. Con sguardo lungimirante il consiglio d'amministrazione di SQS ha cercato insieme a lui una soluzione individuando due anni fa il suo successore, che ha formalizzato nell'Assemblea generale di maggio 2017.

Felix Müller, finora membro della dirigenza è stato nominato suo successore in qualità di amministratore delegato ed ha ricoperto questo ruolo chiave a partire dal 1 gennaio 2018. Già dal 1999 l'eletto aveva messo a disposizione di SQS la sua provata esperienza. Dal 2007 al 2016 ha guidato con

successo il settore servizi ed in funzione del subentro a Roland Glauser, a partire dallo scorso anno, si è fatto carico anche del settore industriale.

Il consiglio d'amministrazione è molto lieto di poter garantire con Felix Müller la continuità interna. Mi congratulo sinceramente con Felix Müller per la sua scelta!

Negli ultimi sei anni l'amministratore delegato uscente ha forgiato SQS in modo determinante. I suoi segni di riconoscimento sono: grande creatività, decisioni ponderate e lungimiranti. Roland Glauser ha assunto la guida di SQS nel 2011 in una situazione economicamente difficile. Poco dopo la sua entrata in cari-

ca ha presentato un programma articolato in quattro punti con il quale ha ottenuto la grande svolta nel team e non solo in riferimento ai numeri ma anche per quanto riguarda il cambiamento della filosofia di SQS. Il programma poneva quattro linee guida:

1. Stimolare tutti i collaboratori di SQS a pensare ed agire con una mentalità aziendale.
2. Migliorare l'efficienza di tutte le nostre procedure operative.
3. Sondare e sfruttare al meglio le competenze dei collaboratori creando all'interno di SQS opportunità evolutive.
4. Offrire ai collaboratori un equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Negli ultimi sei anni questo ha generato pietre miliari importanti. Tre di queste meritano di essere citate:

■ Insieme al consiglio d'amministrazione ed alla direzione commerciale nel 2011 è stata elaborata la nuova strategia di SQS e sono stati posti per iscritto i valori di SQS nelle linee direttive e nel codice deontologico. È stato messo in pratica il nostro concetto di qualità nel senso più ampio del termine secondo la sostenibilità, sono state tracciate le tematiche del valore aggiunto, quindi rafforzato il marchio SQS sul mercato e di conseguenza è cresciuta la fidelizzazione dei clienti.

■ Le misure adottate hanno generato miglioramenti massicci dei risultati operativi riconducibili tra l'altro ad una gestione e controllo rigorosi dei costi a tutti i livelli.

■ La redditività economica dei servizi di SQS è aumentata, perché la necessità di passare a soluzioni digitali è stata riconosciuta con sufficiente anticipo. Passo dopo passo l'efficienza di tutte le procedure operative è migliorata utilizzando le soluzioni ERP e ICT più moderne ed avanzate. L'incremento di efficienza ha reso possibile la compensazione dell'aumento dei costi legati alla crescita. In questo modo è stato possibile mantenere la tariffa oraria di SQS ai livelli del 1992 (!)

È mio desiderio ringraziare Roland Glauser per il suo lavoro eccezionale ai vertici di SQS ed augurare al nuovo amministratore delegato Felix Müller per il futuro tanto successo e tanta abilità nella guida della nostra organizzazione!

Care clienti e cari clienti, vi ringraziamo moltissimo per fiducia riposta in SQS. Insieme poggiamo su un terreno solido.

Dr. Xavier Edelmann, presidente di SQS

Adeguamento alle norme: Il periodo di transizione termina il 14 settembre 2018

Il 60% dei clienti SQS si sono già fatti ricertificare secondo l'aggiornamento delle norme entro la fine del 2017. Secondo un'intervista di IQNet rientra così tra quelle società di certificazione a livello internazionale, che finora hanno ottenuto il maggior numero di adeguamento da parte dei clienti. E sempre con ottime esperienze.

La ragione di quest'alta percentuale di conversione è da ricercarsi nella presentazione fatta con sufficiente anticipo ai clienti certificati in occasione d'incontri informativi e seminari pratici svolti in tutta la Svizzera. Questa informazione di prima mano è stata possibile perché René Wasmer, S.V. CEO di SQS, è insediato negli organismi internazionali che sovrintendono in merito alle norme. Le esperienze di SQS relative ad adeguamenti effettuati finora in aziende di clienti si sono rivelate sempre positive. Qui di seguito le informazioni più importanti:

Informazioni relative alla conversione ad ISO 9001:2015

■ La revisione delle norme porta una ventata di fresco nelle organizzazioni certificate e stimola in modo tangibile l'evoluzione.

■ La nuova struttura di base in attività di sistemi di gestione dà buoni risultati, le sinergie possono essere sfruttate al meglio.

■ Utilizzando strumenti di gestione correnti è possibile applicare i nuovi requisiti (questioni interne ed esterne, parti interessate, approccio con possibilità e rischi) con uno sforzo gestibile.

■ La qualità dei processi di guida aumenta sensibilmente a tutti i livelli e si affina il pensiero strategico.

Informazioni relative alla conversione ad ISO 14001:2015

■ L'integrazione del sistema di gestione ambientale nell'orientamento strategico di un'organizzazione aumenta sensibilmente l'importanza della gestione ambientale.

■ Il pensiero ciclo di vita apre a molte imprese nuove possibilità per prestazioni ambientali dirette ed indirette.

■ L'ottimizzazione di prodotti e prestazioni permette spesso di dare un contributo sostanziale alla salvaguardia ambientale.

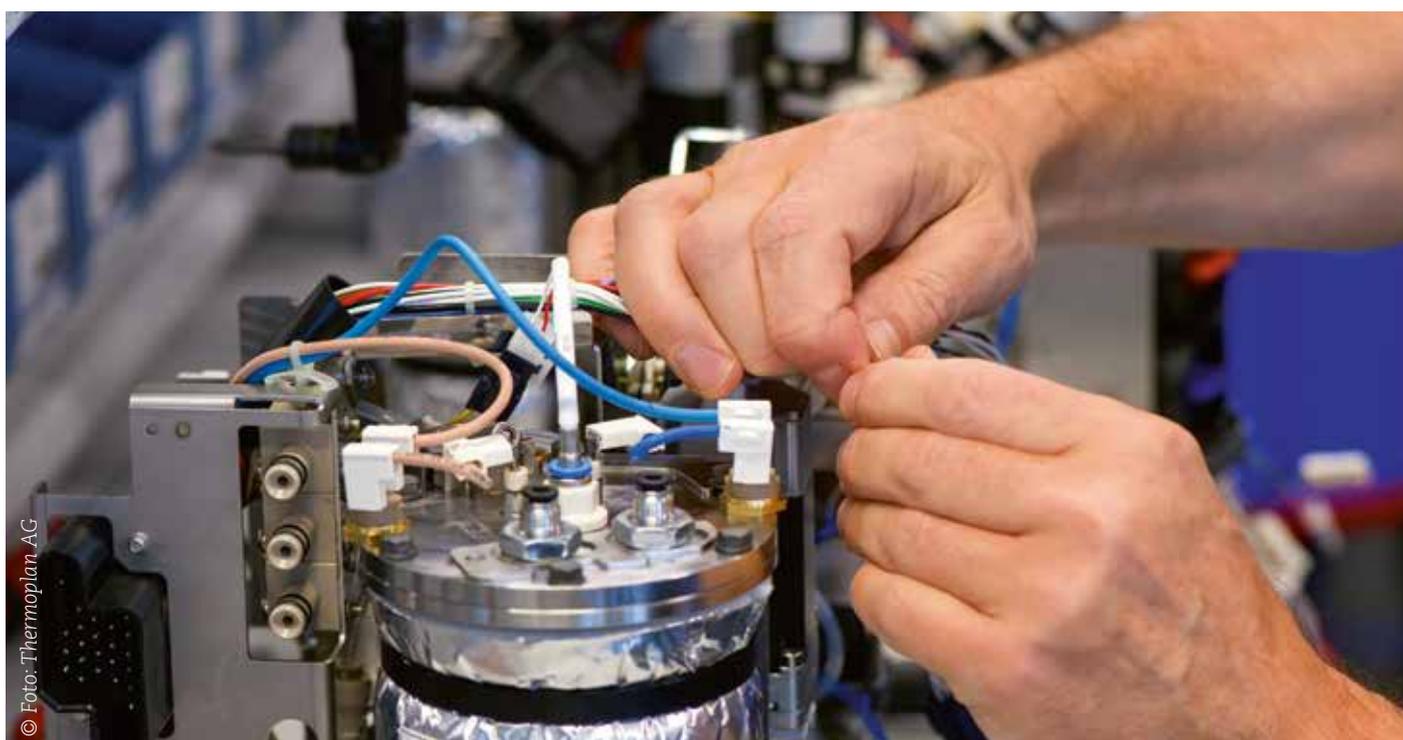
■ Determinare rischi e possibilità, da cui ricavare dei provvedimenti, non si fonda solo su un'analisi ambientale e sugli impegni ad essa collegati ma comprende questioni interne ed esterne, parti interessate ed anche prospettive del ciclo di vita: l'approccio per chi la utilizza è metodico, spesso una sfida.

Importante: rispettare la scadenza!

Dal 14 settembre 2018 i certificati ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 non sono più validi.

ISO 9001 e ISO 14001

Le certificazioni secondo le norme ISO 9001 e ISO 14001 hanno portato grandi benefici ad aziende ed organizzazioni in tutto il mondo negli ultimi 30 anni. Finora, più di 1,3 milioni di certificati sono stati rilasciati dagli organismi di certificazione in quasi 200 Paesi.



Hotel Saratz, Pontresina

Sempre buona qualità per gli ospiti. Ogni giorno.

«Nel nostro hotel a conduzione familiare il cliente se lo aspetta» dice il direttore Thierry Geiger. La sua filosofia Saratz si fonda su questo, integrata nella gestione consapevole delle risorse e dell'ambiente, ed i dipendenti tengono testa.



Thierry Geiger, direttore



Hotel Saratz, Pontresina

Costruito nel 1865 dalla dinastia di pasticceri Saratz è ancora di proprietà della famiglia. Nel 1996 è stato ampliato a 93 camere in stile moderno. Il Saratz sta per contrasti che si attraggono: giovane e vecchio, contemporaneo ed antico, classico e moderno. L'amata struttura a 4 stelle ha alle sue dipendenze 75 persone ed è focalizzata sul mercato svizzero.

È uno dei pochi nella regione che è aperto da giugno ad aprile.

Certificato SQS secondo ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

www.saratz.ch

All'instancabile direttore fa piacere sentire le lodi dei clienti: «Qui ci si sente a casa». Da oltre 10 anni dirige lo storico hotel 4 stelle a Pontresina. Cosa fa Geiger con il suo team per soddisfare queste aspettative ce lo spiega qui:

Sig. Geiger, «dare ogni giorno il meglio» è la sua massima. Ci riesce?

Non ospitiamo solo clienti che soggiornano per lavoro ma anche persone che vengono in vacanza. Il cliente lo percepisce dal primo momento. Manteniamo sempre i servizi che promettiamo. Per noi è scontato. Per poter realizzare tutto ciò ci vogliono impegno e flessibilità da parte di tutti noi.

I servizi devono andare di pari passo. È anche importante che l'infrastruttura sia aggiornata.

Se si investe in lavori di ristrutturazione e manutenzione, lo si deve fare solo con la migliore qualità. Per noi qualità significa anche acquistare nella regione. Saratz appoggia l'economia locale con «prodotti regionali prima di quelli bio», se possibile.

Chi sono gli ospiti del Saratz?

L'hotel è una struttura storica a conduzione familiare. Dal 1800, nell'hotel hanno sempre abitato famiglie numerose, prima solo in estate, dopo anche in inverno. Anche oggi nel marketing ci rivolgiamo ad intere generazioni, anche a coppie. L'obiettivo è l'80% la Svizzera. I mercati vicini in Europa sono calati un po' a causa del cambio sfavorevole.

I nostri clienti in estate fanno molto sport a Pontresina e dintorni con biciclette e passeggiate, in inverno con sci e sci di fondo. Seguendo il detto «i sessantenni sono i nuovi cinquantenni» abbiamo tante offerte interessanti anche per ospiti maturi. Campi da tennis, campo da bocce, scacchi da giardino, un putting green e una piscina scoperta fanno parte del generoso spazio

esterno dell'hotel. Hanno molto successo le settimane speciali con Tai Chi e Chi Gong così come la settimana Belcanto.

Come gestite e valutate la qualità?

Interviste sulla soddisfazione dei clienti e il monitoraggio del clima dell'ambiente di lavoro sono routine. Tutto è impostato sul feedback. Dove opportuno rispondiamo. Da entrambi le parti nascono tante buone idee. Da qualche tempo si rileva la presenza degli Stakeholder nella regione. La coesione in Pontresina è forte. La famiglia di Shareholder Saratz, residente a Pontresina, riveste un ruolo molto importante nella comunità. Questo costituisce un ottimo sostegno.

Anche la gestione accurata delle risorse appartiene alla filosofia Saratz...

Sì, vogliamo essere un hotel che sia da esempio, che non pensi solo alle generazioni future ma che agisca coerentemente: in modo progressivo Saratz è riuscito a realizzare risparmio in ambito energetico, così per esempio nel consumo dell'acqua. All'inizio si consumavano 0,75 metri cubi di acqua per ospite. Il montaggio di ugelli, l'accurato controllo dei tubi e dei rubinetti ha portato a un calo dei consumi del 50% che è sceso a 0,39 metri cubi.

Un impegno simile è stato posto per elettricità, per rifiuti e per l'utilizzo della carta ecc. Il maggior spreco energetico è generato da cucina e sistema di areazione. Quando la cucina lavora tutto il giorno contiamo sulle tecnologie attuali. L'illuminazione consuma solo il 15% ca. Le lampade sono nel frattempo provviste di LED e ci sono molti sensori di movimento. In generale in merito al con-





sumo di energia elettrica: possiamo abbassare il consumo da 30 a 24 KW per ospite. Rifiuti: differenziamo coerentemente tutto ciò che è differenziabile. Gli scarti della cucina vengono trasformati in gas da un impianto biologico presso un contadino a Zuoz. Sensibilizziamo i dipendenti in questo senso. Vogliamo ridurre al minimo gli scarti di cibo: dove possibile offriamo prodotti che non siano confezionati (p.e. marmellate) e serviamo porzioni piccole ma in più portate. I rifiuti di cibo però dipendono direttamente dall'atteggiamento che il cliente ha nei confronti del cibo.

Vale la pena investire in modo massiccio nel «clean energy»?

L'impianto geotermico è stato lanciato anni fa come progetto pioniero. È un investimento per il futuro. Non è redditizio ma, qualitativamente, ha un valore enorme. È

piacevole per il cliente nuotare in una piscina con l'acqua a 30°, riscaldata senza CO₂. Con questo impianto possiamo riscaldare oggi dal 60 al 70% delle stanze dell'hotel. A proposito: in tutta la Svizzera ci sono solo 3 impianti di queste dimensioni; il più grande è l'ospedale di Triemli, un altro nel Hof Weissbad di Appenzell. Durante la costruzione che è durata molti anni, dal 2008 al funzionamento nel 2014, sono state superate montagne di difficoltà tecniche ed economiche. A livello tecnico sono state particolarmente impegnative la profondità di trivellazione di 1500 mt e la costruzione del foro. L'operazione non è riuscita al primo colpo. Alla fine un'azienda del Cantone St. Gallo è riuscita a farlo partire.

Da Hotelleriesuisse avete ricevuto il riconoscimento di «Green Living Hotel». Perché e per quale merito?

Le basi sono state messe 6 anni fa. In seguito abbiamo dovuto dimostrare di essere in grado di rispondere alle aspettative. Ispettori dell'Associazione controllano la situazione ogni 3 anni. Speriamo che l'Hotelleriesuisse riesca a rendere forte il suo brand. Per Saratz è espressione di un comportamento consapevole nei confronti dell'ambiente. Conferma di questo è la certificazione SQS secondo ISO 14001. Sono convinto che la sostenibilità sia un argomento fondamentale perché un ospite decida di trascorrere le sue vacanze da noi.

Come trasmette questa particolare cultura Saratz al personale?

Saratz assume personale di diverse nazionalità. Investiamo molto tempo nella formazione e nel «socialising». Abbiamo per questo anche una piattaforma che include

sport, eventi, passeggiate, scoperta della regione ecc. Questo contribuisce a creare un clima ed un ambiente nel quale si stia bene. Perché dovete sapere: chi è ben inserito rimane volentieri.

Finora questa impostazione è stata vincente.

Quale sono i compiti di guida che Lei ritiene particolarmente impegnativi?

La notevole estensione della struttura con 93 camere e max. 240 ospiti in estate richiede una grande attenzione nella gestione. Quattro sono i compiti per me prioritari:

Per primo la sorveglianza dei dipendenti: Richiede molto tempo ed impegno. Cerchiamo di instaurare una relazione con ognuno di loro. Mia moglie, un'interlocutrice sensibile, dirige l'ufficio personale.

Secondo la sicurezza della qualità: Saratz vuole fare la differenza offrendo sempre e costantemente buona qualità – ogni giorno, questo è decisivo. Nell'hotel ciò dipende dall'arrivo dell'ospite. Nella ristorazione la frequenza delle ispezioni è più stretta, perché comprende offerta del menù e qualità degli alimenti così come tutto il servizio.

Terzo marketing e vendita: Ogni giorno mi occupo due ore per la vendita ed il marketing. L'uso di mezzi d'informazioni digitali è in continua crescita e noi teniamo il passo.

Quarto il ruolo del padrone di casa: Vale la massima: ad ogni ospite la direzione dà personalmente il benvenuto ed il saluto di congedo, cosa che è apprezzata molto ed anche ciò che i nostri ospiti si aspettano.



Thermoplan AG, Weggis

Le macchine da caffè smart con «goldstandard»

Il piacere del caffè è un culto che sta crescendo sempre di più anche in Asia. Un notevole contributo si deve a Starbucks. Il colosso ha aperto negli ultimi 20 anni più di 25 000 coffeeshops. Le macchine da caffè sono di produzione svizzera – esclusiva mondiale della KMU Thermoplan di Weggis.

Che cosa si cela dietro a questa stretta collaborazione tra Grande e Piccolo? Adrian Steiner, CEO – che non ha legami di parentela con il fondatore della ditta Domenic Steiner – analizza in questa intervista i retroscena.

Signor Steiner, cosa rende Thermoplan così interessante per Starbucks?

Sono le tecnologie innovative che costituiscono l'ancora della nostra lunga collaborazione con l'azienda di coffeeshops americana. Dal 1999 si è creato un rapporto di collaborazione di grande fiducia. Nel 2005 il fatturato con Starbucks è stato più del 70%, attualmente è ancora il 34%, sebbene l'incremento sia in forte crescita. Il motivo: abbiamo volutamente diversificato.

thermoplan

Thermoplan

290 dipendenti con un fatturato di CHF 250 milioni. 50% di questi con key accounts per i quali sono stati progettati e realizzate macchine in esclusiva mondiale. Si tratta di Starbucks nel settore coffeeshop, Nespresso nel settore delle macchine professionali con capsule piatte, Costa nel settore Premium Vending (macchine automatiche per la distribuzione del caffè). Inoltre Thermoplan vende macchine da caffè standard di media grandezza tramite 68 distributori. Sede a Weggis, distributori in USA, Cina ed Europa.

www.thermoplan.ch

Starbucks trova nelle macchine da caffè Thermoplan il «goldstandard». Che cosa dovete fare, per poter operare qualitativamente ad un livello così alto?

Il percorso verso la qualità è un processo. Ci siamo organizzati per settori con chiare responsabilità – qualità e vendita (soddisfazione del cliente, gestione dei reclami, assistenza, comunicazione da e verso il cliente), qualità e servizio interno (sistema di gestione, revisione del sistema di gestione, distribuzione dei documenti, tracciabilità, trasporto merci), qualità e sviluppo (linee

«LAVORIAMO TUTTI I GIORNI PER IL GOLDSTANDARD»

guida di costruzione, competenza della metodologia, processi d'innovazione, FMEA, certificazioni di prodotti ecc.), qualità in opera (valutazione dei fornitori, gestione delle discrepanze, pianificazione e mezzi di controllo, sicurezza di qualità). Quindi: affinché affluiscano diverse filosofie di pensiero, responsabile per la qualità non è una sola persona. I responsabili formano il comitato direttivo, che s'incontra mensilmente, sotto la mia guida. Il team determina in modo globale tutto ciò che riguarda il tema qualità. Possedere un «goldstandard» sul prodotto è una cosa, l'altra è avere uno standard di qualità olistico sul proprio sistema di qualità. Alla fine siamo valutati secondo l'affidabilità e la smartness delle macchine con minima inoperatività.

Che importanza ha la certificazione del sistema gestionale per l'azienda?

Controlliamo e gestiamo la nostra azienda con un cockpit gestionale che oggi presenta un gran numero di informazioni compresse di tutta una rete. Ci sono voluti anni per cre-



Adrian Steiner, CEO

are il nostro sistema, strutturato con livelli appropriati. Se inizialmente nel sistema erano presenti dati finanziari relativi al passato, oggi ci sono anche dati in merito all'efficienza, performance, KVP, tracciabilità ecc. La base è un sistema ERP con dati principali. Procediamo coerentemente con le codificazioni. Di nuovo c'è solo il modo d'accesso. Con il 97% di export è indispensabile, che i dati siano disponibili sul cellulare.

Thermoplan è stata certificata più volte da SQS

È impossibile lavorare senza norme. All'inizio del nostro cammino, 20 anni fa, c'erano le norme ISO, in primo luogo ISO 9001. A quel tempo facevamo riflessioni sull'organizzazione dei processi. In seguito abbiamo costruito secondo ISO 14001 (gestione ambientale) e OHSAS 18001 (sicurezza sul lavoro e tutela della salute). Queste sono basi importanti per raggiungere in azienda una profonda consapevolezza sulla qualità. Interessante: nessuno mi ha mai chiesto delle nostre certificazioni. Evidentemente si parte dal presupposto che le abbiamo. Nel nostro caso siamo valutati secondo altri standard specifici del nostro ambito (settore alimentare) – UL (Underwriters Laboratories), NSF (National Sanitation Foundation), CCC (China Compulsory Certificate), CQC (China Quality Certification). Nestlé per esempio, un cliente molto esigente, lo chiede. Non c'è quasi differenza se si produce uno yogurt oppure una macchina da caffè. Le norme sono molto simili.

Nella mia agenda ci sono norme e certificazioni perché è necessario spiegare internamente come mai queste regole devono essere severamente rispettate.

Industria 4.0: dove si posiziona Thermoplan? Cosa c'è ancora da fare?

Il cliente vuole versare il caffè senza problemi. Da anni la comunicazione delle no-

stre macchine da noi verso il cliente e viceversa avviene in tutto il mondo per mezzo di un cloud. Con il 97% di export e macchine installate in 72 Paesi è necessario. Solo Starbucks ha installato 50000 macchine. Per garantire affidabilità, abbiamo bisogno di possedere informazioni sulle macchine (usura, necessità di revisione ecc.) e sulla rete intelligente. L'affidabilità è un vantaggio specifico. Il cliente di Starbucks vuole avere il suo caffè velocemente senza fare code, del tipo e nella qualità desiderata. Modo di ordinare e pagare diventano sempre più smart.

«IMPEGNATIVA È LA MESSA IN PRATICA»

Smartness ha in verità due aspetti – il primo: Starbucks può fare al consumatore offerte speciali (per esempio coffee of the day). La macchina del caffè funziona come una centrale per lo scambio dei dati. Attingendo a dati utili possiamo progettare macchine sempre migliori. Secondo: il servizio ordinazioni è collegato in rete e velocizzato. Una macchina è fatta da 1200 componenti. Se Starbucks apre un nuovo coffeeshop i fornitori ricevono le informazioni degli ordini direttamente tramite il sistema ERP. Così i processi logistici collegati (per esempio «just in time», tracciabilità ecc.) sono sempre più importanti.

Riassumendo: ponendo l'attenzione a macchine e cliente Thermoplan con Industria 4.0 è molto evoluta. Per quanto riguarda i processi interni stiamo lavorando ora alla nostra visione futura «trasporti automatizzati con logistica in rete». Lì c'è molto potenziale. Lo realizzeremo step by step.

Come si muovono i dipendenti in questa smartness?

Tutte le postazioni dispongono di tablets oppure scanner con codici a barre. A nostro favore gioca che l'equipe Thermoplan ha un'età media di solo 38 anni. La nuova generazione utilizza questa infrastruttura moderna quasi senza pensare.

Il 20% dei dipendenti lavora nel settore ricerca e sviluppo. Come si innova Thermoplan?

Ricerca e sviluppo è radicato nel nostro DNA. Presupposto per una «inno-pipeline» appagata è una cultura che offre spazio alle idee. L'innovazione ha molto a che fare con la curiosità e l'ispirazione. Spesso le idee nascono parlando con i clienti. Idee valide sono sottoposte alla fine a un processo d'innovazione formalizzato affinché si generino soluzioni produttive adatte al mercato. Mettere in pratica idee è la parte «che fa sudare di più» nell'innovazione. Qui conta il dettaglio. Oggi i clienti si

«R&S È NEL NOSTRO DNA»

aspettano ogni 5 anni una nuova linea di prodotti con la tecnologia più avanzata. In realtà: le «finestre dello sviluppo» diventano sempre più piccole. E noi siamo preparati a questo.



SOB Schweizerische Südostbahn AG

Mobility as a Service



La SOB (Schweizerische Südostbahn AG), azienda ferroviaria ricca di tradizione che opera nel sud-est svizzero, apre le porte al futuro creando «binari» di assoluta novità, con un concetto virtuale e un'applicazione di grande utilità per la clientela. L'app si chiama «Abilio». Thomas Kuchler, presidente della direzione generale di SOB, spiega in cosa consiste questa innovazione.

Signor Kuchler, qual è la visione di Abilio?

La visione è questa: «Mobility as a Service». Nasce dall'idea di raggruppare in modo virtuale gli attuali numerosi operatori attivi nel campo della mobilità, permettendo al cliente che voglia pianificare il proprio viaggio di ricevere la soluzione migliore da tutte le aziende di trasporto. Ma non basta: poco alla volta saranno agganciati anche altri servizi dei settori turismo, gastronomia, cinema, piscine coperte, eventi, ecc. In breve, Abilio è un mercato digitale, che riunisce e ottimizza sul cellulare in modo virtuale i servizi di mobilità con altri servizi.

A chi è destinata l'applicazione?

La mobilità segue tre parametri: il cambiamento dei valori nella società, il cambiamento nel settore dei servizi a seguito della digitalizzazione e il cambiamento nel



Thomas Kuchler, presidente della direzione generale di SOB

mondo dei trasporti. L'interesse di Abilio sarà quindi concentrato principalmente nel settore urbano. Abilio è un'applicazione comoda e facile da usare.

Da dove è nata questa idea?

Il tutto ha seguito un proprio percorso nel tempo. Per prima cosa abbiamo notato che i clienti si muovono sempre più nei canali digitali, ma noi ancora non ne possediamo uno.

Creare un semplice biglietto digitale sarebbe stato troppo poco per noi, quindi ci è venuta l'idea dell'assistente di viaggio digitale.

«Easy Rider», il biglietto contactless, è stato un secondo approccio negli incontri con le FFS, che però l'azienda non ha voluto portare avanti e ha invece lanciato Swiss Pass. Come terzo step, tre anni fa abbiamo avuto un incontro con esponenti di Siemens in occasione del quale ci siamo proposti come piattaforma di sviluppo. Siemens ci fece in breve la proposta di collegare a un biglietto la filosofia «be in, be out». Questa è stata la «molla» che ha fatto scattare la strategia: «Irrompere nei canali digitali come assistente di viaggio e utilizzare la tecnologia di big e smart data». È nata così la strategia «Mobility as a Service». Nella gara di aggiudicazione del progetto Siemens ha avuto la meglio rispetto agli altri due offerenti.

La SOB funge da rompighiaccio?

Sì, la SOB ha fatto il primo passo. Il tutto è stato frutto di un processo intellettuale, sempre accompagnato dalla valutazione delle possibilità economiche e principalmente anche dei diversi interessi di altri settori. Il settore delle telecomunicazioni e quello dell'informatica hanno grandi affinità in quest'ambito.

«I PARTNER DEL PROGETTO MANTENGONO LA PROPRIA AUTONOMIA DI GESTIONE»

L'apertura è stata triplice: sul piano della nostra clientela, sul piano dei nostri partner con i loro servizi e sul piano di quei gruppi che vogliono utilizzare la piattafor-

SOB SÜDOSTBAHN

SOB

La Schweizerische Südostbahn AG (SOB) è nata nel 2001 dalla fusione tra la Bodensee-Toggenburg-Bahn (tratta Romanshorn-San Gallo-Wattwil-Nesslau-Neu St. Johann) e la vecchia Südostbahn (tratte Wädenswil-Einsiedeln e Rapperswil-Arth-Goldau). Oltre a diverse linee di ferrovia urbana («S-Bahn») gestisce il Voralpen-Express (Espresso delle Prealpi) da San Gallo a Lucerna. La SOB occupa circa 600 collaboratori. Certificata SQS secondo la norma ISO 9001.

www.sob.ch



ma per servire i propri clienti. Un primo grande successo è già arrivato: il TCS Svizzera ha aderito all'iniziativa e oltre ai servizi per il trasporto pubblico offre anche taxi, parcheggi, ecc. Questo è nel nostro spirito. Inoltre, siamo in contatto con compagnie assicurative, con partner che operano nel settore del turismo, ecc.

Come è suddiviso il lavoro tra SOB e Siemens?

Il progetto rappresenta una situazione «win-win» per entrambe, ossia per la SOB e per Siemens. Siemens ha spianato la strada con l'investimento. La SOB acquista il servizio di assistenza dalla piattaforma di Siemens e si occupa del branding, dello shop online e del look dell'app. Noi ci dedichiamo alla parte commerciale e la nostra sfera di competenza comprende il management dei partner, la creazione della gamma di servizi, il servizio clienti, ecc. Siemens è responsabile dello sviluppo e del funzionamento tecnico. Per questo servizio noi paghiamo un corrispettivo a Siemens. Siemens è uno dei pochi fornitori in grado di proporre un sistema globale integrato per la mobilità. Ciò desta un interesse a livello internazionale, ad esempio presso l'Hamburger Verkehrsverbund, l'associazione delle aziende di trasporto di Amburgo.

Qual è il ruolo degli altri partner coinvolti?

I partner che aderiscono si muovono sempre su due livelli. Ci sono partner che si limitano ad apportare i propri servizi direttamente nel sistema e altri che vogliono offrire i servizi anche ai propri clienti.

Il nostro concetto prevede una sorta di mercato digitale, nel quale i partner che hanno aderito al progetto possono svolgere in autonomia la propria attività. Le condizioni devo-

no essere definite direttamente tra i partner. I diritti di utilizzo della piattaforma sono quindi aperti a tutti. È un sistema completamente diverso dalle attuali piattaforme di booking, perché non siamo noi a stabilire in che modo i partner debbano svolgere i propri affari. Il vantaggio è che anche i partner più piccoli godono della propria autonomia.

Cosa ha cambiato Abilio nella SOB in termini di processo?

Essendo un'azienda ferroviaria, nel campo dei processi e del digitale «per principio» operiamo a un livello elevato. Qui è scattato qualcosa di diverso: abbiamo intuito che

«NUOVO ORIENTAMENTO PER LA SOB»

Abilio non può essere realizzata nell'attuale struttura organizzativa, poiché questo modo di pensare non è compatibile con l'operatività giornaliera. Per questo il gruppo di progetto è stato investito di un'ampia libertà di movimento ed è subordinato direttamente al CEO. Il piano strategico è inoltre affidato a una commissione direttiva SOB/Siemens.

Quale sarà lo stato del progetto a inizio 2018?

L'app è attiva live e offre biglietti per i mezzi di trasporto pubblici in tutta la rete svizzera. È disponibile anche un negozio online. All'inizio del 2018, con il TCS Svizzera verrà coinvolto un nuovo partner con una propria app, cosa che darà certamente un nuovo slancio. Verrà integrato un router multimodale, che non comprende solo il percorso a piedi e i mezzi di trasporto pubblici, ma anche collegamenti con auto, biciclette e voli. Altri nuovi partner stanno per unirsi a noi.

Come è garantita la protezione dei dati?

Il concetto della protezione dati è studiato in modo completamente diverso dalla nostra concorrenza. I dati dei clienti non vengono trasmessi a terzi, ma vengono utilizzati solo per fini tecnici. Quando l'account viene cancellato, siamo tenuti a cancellare anche tutti i dati. I dati relativi ai movimenti, oltre a essere in forma anonima, vengono utilizzati solo a scopi analitici. La nostra soluzione funziona, ad esempio, con il «be in, be out» tra il veicolo utilizzato e il cellulare. Altre soluzioni utilizzano invece i dati GPS, che non garantiscono l'anonimato.

Esistono progetti simili altrove?

Come ho già detto, «Mobility as a Service» sta destando una grande attenzione in Eu-



ropa. La città di Vienna ha percepito molto presto l'argomento. Molto avanti nello sviluppo è anche MAAS di Helsinki.

Una cosa è certa: la mobilità come modello commerciale ha una forte attrattiva. Abbiamo richieste in proposito addirittura dalla Finlandia. Siemens, inoltre, si è aggiudicata dall'Hamburger Verkehrsverbund la commessa per il lancio del «be in, be out».

La SOB come azienda sta procedendo sistematicamente e sta mettendo in atto questo tema anche sul piano commerciale. Da notare: addirittura start-up, spin-off e simili riconoscono con le loro idee un catalizzatore nella nostra piattaforma. Questo ci mette le ali ai piedi.

Abilio cambierà la SOB in qualche modo?

Sicuramente. Sul piano strategico questo progetto ci ha portati ben oltre il settore ferroviario. Da ora in avanti ci consideriamo sempre più un'azienda di mobilità, che però nel core business dei servizi ferroviari fornisce anche servizi di altro genere nel campo della mobilità – servizi che la SOB produce direttamente o che mette a disposizione dei clienti in collaborazione con terze parti. Adegueremo in tal senso anche la nostra organizzazione. Con la nostra azienda andiamo verso la mobilità, a prescindere da dove questa mobilità abbia luogo, che sia nel settore dei trasporti pubblici o nel settore trasporto passeggeri. Abilio ci dà la spinta per un nuovo orientamento di SOB come impresa.



Gruppo Schurter, Lucerna

In viaggio verso il «Next Level»

«Mantenere il consolidato e mettersi in moto verso il nuovo». Questo è il motto che secondo il presidente del consiglio d'amministrazione Hans Rudolf Schurter caratterizza il successo dell'impresa familiare. Lo shock del franco ha messo inaspettatamente a dura prova questa massima. Ralph Müller, CEO spiega con quale strategia il gruppo Schurter ha potuto tenere testa.



Hans-Rudolf Schurter, il presidente del consiglio d'amministrazione (sinistra) e Ralph Müller, CEO

SCHURTER
ELECTRONIC COMPONENTS

Schurter

La società Schurter è stata fondata nel 1933 da Heinrich Schurter. Nel 1990 è stata fondata la Schurter Holding AG con sede a Lucerna. Oggi Schurter, produttore di componenti elettronici e sistemi di alimentazione, ha alle sue dipendenze 2000 persone in 22 società affiliate, divise in 17 Paesi ed è gestita da membri della famiglia della terza generazione. Nel 2015 il testimone della direzione operativa è passato da Hans-Rudolf Schurter a Ralph Müller. È certificata da SQS secondo ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, IATF 16949.

www.schurter.com

Sig. Müller, che cosa è stato indotto a fare?

La decisione della SNB (Banca Nazionale Svizzera) è giunta a Schurter nel mezzo dei preparativi di trasferimento di una parte della produzione nella Repubblica Ceca, cosa che questo avvenimento ha fatto accelerare. In generale la consapevolezza dei costi è diventata sempre più prioritaria, si è raffinato il Natural Hedging. Abbiamo intrecciato nuove relazioni commerciali con fornitori nei Paesi dell'est ed in Asia. È cresciuta in noi la consapevolezza che dovevamo velocizzare la messa in pratica. Abbiamo costruito una nuova gestione di Key Account, focalizzata all'acquisizione di nuovi segmenti di clientela. Abbiamo anche messo in discussione le competenze presenti nella nostra casa madre di Lucerna.

Che cosa ha significato in termini di valore economico lo shock del franco?

Con carico di lavoro invariato Schurter ha accusato un contraccolpo economico passando da CHF 198 milioni fatturato (2014) a 191 milioni (fatturato del 2015). Per quanto riguarda il cash-flow ed il guadagno abbiamo potuto mantenere la percentuale. Quindi le misure adottate hanno sortito il loro effetto. Già nel 2016 il fatturato è cresciuto in misura significativa rispetto all'anno precedente, incentivato dalla situazione economica favorevole e dalle acquisizioni fatte. Tuttavia nel 2015 non abbiamo ridotto il volume di investimenti. Nel 2016 e 2017 abbiamo addirittura investito in modo sproporzionato.

In breve tempo abbiamo dovuto eliminare 5 persone. In seguito sono nati però altri posti di lavoro perché ci troviamo in un costante processo di trasformazione. Il contingente del personale continua a rimanere grande ma abbiamo più ingegneri, più persone nell'ufficio finanziario, nel servizio di assistenza, qualità ecc. Le mansioni di supporto per il gruppo continuano ad aumentare in modo sproporzionato. La ragione: vogliamo

tenere qui le attività fondamentali e produrre là dove c'è il mercato. Questo è ciò che richiede la globalizzazione.

Concretamente: da allora, dove avete investito «nel nuovo»?

Il reparto «solutions» è un esempio lampante. Già prima avevamo deciso di vendere non solo componenti e sistemi di alimentazione ma piuttosto offrire soluzioni complete. Ed abbiamo accelerato proprio questo. Ci siamo spinti in mercati nuovi. Prima nel settore «automotive», nel quale avevamo già preso piede. Il potente processo di trasformazione di questo settore verso autoveicoli elettrici ci ha agevolato per merito del nostro know-how consolidato nel campo della gestione batterie con valvole a fusibile ecc.

In secondo luogo possiamo aggiungere il nostro potenziale in ambito «informatica mobile». Questo ci apre, sia in termini di fatturato che di impegno, scenari completamente nuovi.

A Lucerna abbiamo pertanto investito in altri impianti di montaggio. Attraverso questi otterremo grandi volumi per l'industria di componentistica per autoveicoli ed anche per grandi gruppi industriali di «informatica mobile».

«LA TRASFORMAZIONE CI ACCOMPAGNA TUTTI»

Attualmente abbiamo installato un primo impianto per 50 milioni di pezzi all'anno, che necessita di 30 persone nuove – da operatori specialisti di processi lavorativi ad ingegneri. Schurter è ben posizionata: il progetto automotive ha iniziato la sua corsa ed il settore «informatica mobile» è in dirittura d'arrivo.

I passi nel settore «automotive» ed in ambito «informatica mobile» sono fondamentali. È stato però necessario modificare il pensiero in merito al rischio d'impresa. E non da meno percepiamo che le richieste di questi clienti sono straordinariamente alte.

La strada per il «Next Level» è accidentata, esige tanto da noi. Ma siamo consapevoli di procedere – in termini di messa a punto ma anche in termini di fatturato.

Business Excellence e gestione della qualità nel pensiero e nei fatti...

Schurter risponde complessivamente alla Business Excellence secondo il modello



EFQM e gestione della qualità. Responsabile della direzione è il CFO, che supervisiona con la sua esperienza l'ottica dell'impatto globale, visita regolarmente le sedi delle 22 aziende facenti parte del gruppo ed allo stesso tempo esegue l'assessment EFQM e controlla severamente dal cockpit direttivo se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti secondo il grado di maturazione. Un esempio: la Romania deve essere certificata entro 2 anni secondo IATF 16949. In ragione di questo dobbiamo aggiungere al sistema ulteriore know-how. Decisivo per la persuasione e, come sempre, l'esempio del pensiero. Come consiglio di amministrazione di tutte le affiliate posso supportare in modo efficace in questo ambito.

In merito alla gestione della qualità dal 15 gennaio 2015 è stata lanciata con entusiasmo la gestione LEAN, che ci sta tuttora impegnando. Responsabile di LEAN è il direttore del IT.

Ha grande know-how nelle nostre procedure della qualità. Ciò lo predestina a designer delle procedure nel processo globale dell'azienda.

Investiamo tempo, impegno e denaro, per elevare Schurter al «Next Level». Un esempio. La certificazione secondo IATF 16949 nel settore automobilistico, ottenuta poco fa, non è solo la conferma che siamo un perfetto fornitore di componenti automobilistici ma rispecchia anche il cambiamento del nostro modo di pensare ed agire. Denota che abbiamo davvero raggiunto e che pratichiamo procedure che in questo setto-

re sono standard. Da questo scaturisce un impegno che ci giova. Il settore automobilistico rappresenta per noi un portatore di innovazione non un portatore di fatturato.

Dove vede Schurter a medio termine?

Paesi Dach (Paesi europei di lingua tedesca): qui il nuovo orientamento è così consolidato che Schurter è sul mercato non solo come produttore di componenti e sistemi di alimentazione ma anche come solution provider.

Resto dell'Europa: saremo presenti in modo massiccio nei Paesi dell'Est e venderemo sistemi di alimentazione e componentistica. USA: finora l'85% è generato attraverso canali di distribuzione. Su questa base si rafforza in modo massiccio la percentuale dei clienti diretti. Già ora stiamo investendo nel contingente vendite, che svolge sempre più spesso la funzione di consulenza nell'attività, in proiezione degli sviluppi futuri.

«REINVENTARSI RAPPRESENTA NUOVE OPPORTUNITÀ»

Asia: il settore asiatico con Cina, Corea, Vietnam, Taiwan, ed India è focalizzato sulla componentistica. Adesso il compito è poter prendere piede sul mercato locale, in particolare in Cina, e qui vogliamo metterci d'impegno. In India Schurter sta crescendo lentamente ma costantemente. Si produce sia in Cina che in India.

Aumenterà sensibilmente l'Engineering. Sono previsti hubs Engineering con base

qui a Lucerna per la componentistica così come la cura del prodotto ed adeguamenti speciali su disegno del cliente in India o in Cina – a seconda del tipo di prodotto. Con questo stiamo iniziando ora.

Dopo il taglio in futuro

Tutti abbiamo nel frattempo riconosciuto, che cosa abbia scatenato la decisione di SNB. Ci troviamo ora in una strategia dinamica rivolta all'avanzamento. La nuova filosofia di pensiero di Schurter caratterizzerà il nostro modo di fare impresa. Compito centrale della gestione è dimostrare e ribadire costantemente che vogliamo raggiungere il «Next Level». «Schurter Electronic Components» è il nostro brand. Tra 10 anni si chiamerà «Schurter Electronic Solutions». Ne sono certo.



Cumulus di Migros

«GoodPriv@cy®» tutela la privacy

Cumulus, la tessera dei punti fedeltà della Migros, esiste da 20 anni. «È la storia di un successo» sostiene Benedikt Zumsteg, direttore della gestione Customer Relationship della cooperativa Migros. Fattore chiave: la tutela della privacy è stata garantita già molto tempo fa. Il segno tangibile si trova nella certificazione SQS «GoodPriv@cy®».

Le tessere di punti fedeltà hanno qualificato altamente il marketing di molti operatori negli anni '90. Hanno contribuito molto allo sviluppo della gestione Customer Relationship (CMR) e da allora sono ben consolidati in questa materia. Il concetto è facile e convincente: meglio si conosce il cliente (recupero e valutazione dei suoi dati d'acquisto) e più flessibilità si ha nell'elaborare offerte a lui indirizzate (gestione dell'assortimento, offerte speciali ecc.). Si dice che il cliente ben informato sia il miglior cliente, il quale è premiato per i dati raccolti per esempio sotto forma di punti, portandogli vantaggi economici. Anche Cumulus funziona così.

«È normale che i proprietari di Cumulus vogliano sapere che cosa avviene ai propri dati», sottolinea Jan Vorderlinn, capo progetto marketing e responsabile della privacy. «Hanno fiducia che i loro dati non siano usati abusivamente. A ragione poiché

«I DATI DEI CLIENTI DEVONO ESSERE TUTELATI»

i dati dei clienti sono dati sensibili che necessitano della massima tutela. Per questo la tutela della privacy è così importante per Cumulus».

Ma che cos'è esattamente il marchio di qualità «GoodPriv@cy®»? E in che modo può contribuire a creare un rapporto di fiducia tra cliente e Cumulus? Jan Vorderlinn ha risposto alle nostre domande.

Che cos'è «GoodPriv@cy®»?

«GoodPriv@cy®» è una certificazione di tutela della privacy con marchio depositato. Una fonte indipendente (SQS) attesta all'utente autorizzato, che rispetta i requisiti stabiliti dalla legge in termini di tutela della privacy e della sicurezza delle informazioni, e che dispone di un sistema gestionale della privacy funzionante.

Quali sono i requisiti che Cumulus deve avere per «GoodPriv@cy®»

- Una politica della privacy formulata e messa in pratica
- Un sistema di gestione privacy funzionante e documentato
- Il rispetto di tutte le regole rilevanti legali o convenzionali in tema privacy per l'ambito certificato
- La garanzia della sicurezza delle informazioni necessaria per tutelare la privacy utilizzando relativi accorgimenti organizzativi, personali e tecnici



Benedikt Zumsteg

- Un controllo efficace ed un costante miglioramento delle procedure importanti per la privacy.

Perché «GoodPriv@cy®» è utile Migros?

L'opinione pubblica dà sempre più importanza alla tutela della privacy. Ha un forte ascendente se un'azienda od un ente pubblico è percepito come affidabile. Un marchio di qualità di tutela della privacy consente di documentare e comunicare efficacemente ed in modo oggettivo la propria efficienza sulla privacy nei confronti dei clienti, partner commerciali e nei confronti dell'opinione pubblica. Si guadagna fiducia. E la fiducia è la base per un buon rapporto tra Migros e la sua clientela.

Che vantaggi dà il marchio di qualità agli utenti di Cumulus?

Presupposto per l'appartenenza al programma Cumulus sono le condizioni commerciali generali e la dichiarazione di tutela della privacy, all'interno delle quali è elencato in modo chiaro ed inequivocabile il trattamento dei dati da parte di Cumulus. Con la certificazione un ente noto ed indipendente conferma che Cumulus lavora in modo conforme alla legge e si attiene alle diverse limitazioni autoimposte che sono state definite nell'interesse della clientela. Così gli utenti di Cumulus hanno la certezza che i propri dati sono trattati con cura.

Che dati raccoglie Cumulus?

Gli utenti di Cumulus scrivono i loro dati all'atto dell'iscrizione. Ogni volta che si usa la carta Cumulus i prodotti acquistati ed il luogo dell'acquisto vengono registrati.

Anche clienti più «freddi» lo fanno ad ogni acquisto?

Certamente no, perché ad ogni acquisto è il cliente stesso che stabilisce se vuole far registrare o no il suo acquisto. La carta Cu-

CUMULUS

Cumulus

Lanciato sul mercato nel 1997, da allora Cumulus ha continuato ad evolvere – tra l'altro con l'introduzione della carta di credito Cumulus (2006) e con i coupons digitali ed il Cumulus-bonus. Oggi sono associate al programma di bonus Cumulus 2,8 milioni di famiglie svizzere. Per l'80% del fatturato Migros si utilizza la carta di credito Cumulus.

www.migros.ch/it/cumulus.html

mulus è una carta familiare. Migros perciò non sa chi fa i punti con la carta e prende i coupons di sconto. Gli acquisti non sono riferiti ad una persona ma al nucleo familiare.

Cumulus in realtà non è interessata a conoscere come acquista la singola persona. Nella maggior parte dei casi si tratta di formare dei gruppi mirati di clienti che siano sufficientemente grandi da poter essere interlocutori per offerte ed informazioni. La legge che tutela la privacy scrive a questo proposito «destinazione vincolata». Migros però può conservare ed elaborare di dati di Cumulus a scopi statistici.

Per quanto tempo Migros conserva i dati raccolti?
I dati d'acquisto degli utenti Cumulus sono conservati al massimo 5 anni. Trascorso questo periodo, i dati personali sono cancellati. Solo i dati di transazioni di denaro rimangono conservati per obblighi fiscali (OR) per 10 anni. Ogni cliente può richiedere i dettagli dei suoi dati d'acquisto degli ultimi due anni consultando www.migros.ch Sotto «La mia Migros» oppure chiamando la Infoline di Cumulus.

Come utilizza Cumulus i dati dei clienti?

Questo punto è documentato in modo trasparente. Gli indirizzi dei clienti sono messi a disposizione delle seguenti aziende del gruppo Migros: federazione di cooperative Migros, cooperative Migros, melectronics, SportXX,

«TRASPARENZA GENERA FIDUCIA»

Bike World by SportXX, Outdoor by SportXX, Do it + Garden Migros, Micasa, Obi, Migusto, LeShop.ch, Ex Libris, Migrol, Migrolino, Migros Ferien (vacanze), Depot. I dati raccolti permettono alle cooperative Migros di mandare ai clienti informazioni mirate, adeguate alle esigenze ed offerte della cooperativa Migros, in genere legate a vantaggi per il cliente.

Cumulus gira o vende i dati dei clienti a terzi?

No. I dati Cumulus sono utilizzati solo all'interno della cooperativa Migros. A proposito: in caso d'indagine penale Cumulus dovrebbe per legge fornire i dati ma solo se è in corso un procedimento penale e se il giudice ordina la consegna dei dati.

Cosa succede quando i clienti espongono le proprie richieste?

Nel centro assistenza clienti di Cumulus entrano al mese ca. 50000 telefonate e moduli compilati. La maggior parte riguarda domande in merito ai conti, utilizzi oppure coupon di sconto. Solo dallo 0,05% allo 0,1% sono contestazioni o reclami, che se sono giustificati, l'azienda offre soluzioni accomodanti e non burocratiche. Come dimostrano le interviste fatte ai clienti negli ultimi anni i clienti apprezzano questo modo di agire. Ciò rafforza la fiducia nelle nostre promesse di servizio.

Riassumendo: Che esperienze fa Migros con «GoodPriv@cy»?

Il consenso di «GoodPriv@cy» è alto. La direzione generale di Migros sostiene il programma. Anche la collaborazione con gli auditori di SQS è professionale e costruttiva. Le loro indicazioni di miglioramento, riguardano il periodico meeting sulla tutela della privacy, sono inserite sempre nell'ordine del giorno ed il team direttivo protocolla la situazione aggiornata. Grazie a «GoodPriv@cy» nella Migros regna un clima di sensibilità per le domande in merito alla tutela della privacy.



Clinica Schulthess

Colonna portante per la gestione della clinica

Riconosciuta a livello europeo la rinomata clinica Schulthess di Zurigo offre prestazioni d'eccellenza nell'ortopedia. Con la certificazione SQS anche il suo sistema di gestione della qualità ha confermato la sua eccellenza. La direttrice generale Martina Bürgi-Hawel ha seguito il progetto.

«Già da molto tempo accarezzavamo l'idea di certificare la clinica» sostiene la direttrice generale, che ha anche un vasto background nella gestione della qualità. «La nuova direttrice della clinica, Andrea Rytz ha finalmente dato via libera all'inizio dei lavori sulla base di un progetto olistico mirato» poiché nella clinica Schulthess, essendo una struttura organizzativa articolata, hanno luogo processi complessi. Il sistema deve funzionare in tutte le sue parti. La certificazione è importante anche per tutto il personale perché gli trasmette chiarezza e trasparenza. Aver realizzato nel 2016 l'ampliamento di 90 milioni, come previsto dal budget, ha contribuito a dare la svolta per valutare l'adozione di un sistema di management. Ciò ha richiesto la pianificazione lungimirante di risorse umane poiché la costruzione di una clinica è necessariamente legata all'organizzazione per uno svolgimento adeguato delle procedure. Per questa ragione la direttrice generale è stata membro della commissione edile.



Martina Bürgi-Hawel, direttrice generale

Ortopedia attività principale

La clinica Schulthess è una tra le cliniche leader in Europa con più di 1200 collaboratori. Desiderio fondamentale della clinica è liberare le persone dal dolore e ridare loro mobilità. Come clinica specializzata in ortopedia la clinica Schulthess è concentrata su trattamenti sofisticati dell'apparato muscolo scheletrico ed osteo muscolare. Punti chiave sono la chirurgia ortopedica, neurologia, reumatologia e la medicina sportiva. Il connubio tra medicina ad alto livello, innovazione ed umanità rappresentano il fulcro della clinica. Sono benvenuti sia pazienti con assicurazione malattia obbligatoria che complementare. Come dice la direttrice generale Bürgi-Hawel i migliori risultati si ottengono con «L'altissima specializzazione, i migliori specialisti, ed un esempio di trattamento straordinariamente collaborativo – comprovato dall'elevato numero di

casi e successi». Per ogni articolazione ci sono centri specializzati che permettono trattamenti interdisciplinari. Il numero dei casi è tra i più alti in Europa. C'è una stretta collaborazione con l'industria Medtech.

Promotore dell'innovazione

La clinica Schulthess prende la sua forza innovativa dalla propria pratica, formazione, ricerca e sviluppo supportate da collaborazioni con rinomate università nazionali ed internazionali in ambito ortopedico. Molte innovazioni nel campo delle protesi deriva proprio da questo. La ricerca costante ed indipendente è sostenuta dalla fondazione Wilhelm Schulthess.

Certificata ISO 9001 da SQS

A metà novembre 2017 due auditori SQS hanno esaminato per 4 giorni la serietà del sistema di management. Hanno visitato i reparti della clinica e li hanno controllati in profondità. Anche in quest'ultima fase è stato individuato che c'era ancora potenziale di miglioramento. Da parte della clinica, i responsabili di ogni processo sono stati interlocutori per gli auditor. Ma naturalmente ogni operatore della qualità è responsabile dei suoi compiti e deve esserne competente. Ai gruppi è stata fatta una formazione appropriata. Con la certificazione SQS la politica della qualità della clinica è stata confermata da specialisti esterni alla clinica. I lavori di preparazione sono durati 15 mesi. La manager della qualità, Béatrice Tissot-Daguette ha guidato il progetto e la direttrice generale Bürgi-Hawel ha contribuito con la sua esperienza come coach.

Il medico nel team degli auditori SQS

«La reputazione e le rilevanti referenze in campo sanitario sono state determinanti – a detta della direttrice generale – nella scelta di SQS come ente di certificazione. Perché SQS risponde al requisito che gli auditori

«ASSISTENZA OTTIMALE È LAVORO DI GRUPPO»

devono conoscere bene il settore. E ciò vale anche per il campo delle cliniche». Così, con l'eccellente know-how degli auditori, unito ad un background medico ed economico, si è raggiunto un grande valore aggiunto per la clinica.

Inserimento dei medici

Accanto al direttore sanitario Dr. Daniel Herren, sono stati aggiunti medici respon-



SCHULTHESS KLINIK

Clinica Schulthess

Fondata nel 1883, sostenuta dal 1935 dalla fondazione Wilhelm Schulthess. Numeri, dati, fatti (situazione a fine 2016): 1200 collaboratori, 8484 pazienti ricoverati, 166 posti letto, durata media di permanenza 6,7 giorni, 9471 operazioni, 21000 interventi individuali, 56868 degenze, soddisfazione del paziente 97%, fatturato CHF 200 milioni circa.

www.schulthess-klinik.ch



sabili dei reparti ed un rappresentante degli assistenti medici. Che atteggiamento hanno avuto i medici inizialmente nei confronti del progetto? Secondo la direttrice generale «Nel corso dei 15 mesi di preparazione hanno acquisito una presa di coscienza ed ora sono consapevoli del valore aggiunto».

In maggio 2017 Audit preliminare come «prova generale»

L'audit preliminare effettuato da due auditori SQS è durato tre giorni. La procedura di certificazione prevede un audit preliminare. Ma ne vale la pena perché chiarisce molte domande, per esempio: a che punto siamo oggi? Che cosa c'è ancora da fare? Ci si risparmia sorprese, si ha l'opportunità di rimuovere alla fine le lacune emerse. È uno strumento importante perché in una prima certificazione molti reparti si confrontano per la prima volta con le norme. Devono avvicinarsi con cautela ai requisiti effettivi. Martina Bürgi-Hawel aggiunge: «L'audit preliminare ha fatto sì che tra i collaboratori si rompesse il ghiaccio. La loro distanza dal progetto ha ceduto il posto alla convinzione. Un altro vantaggio è stato poter conoscere gli auditori, individuando così quali punti fossero per loro importanti».

Sistema di apprendimento

Dal punto di vista operativo è di centrale importanza che lo svolgimento efficiente ed efficace garantisca la trasparenza di tutti i processi. «Per me non esiste altro modo di operare», sottolinea la direttrice. Il vecchio detto «In ospedale sapere è potere» è così sorpassato. Non bisogna cercare, ma si trova tutto nel sistema, a cui tutti hanno

accesso ed in cui trovano le stesse informazioni. Avere una veduta così sul reparto apre gli occhi. Si pongono altre domande a sé stessi ed a terzi. Ma la clinica Schulthess va oltre. I collaboratori apprezzano molto la possibilità loro offerta di poter visitare, dietro preavviso, un altro reparto e vedere come funziona. Così il sistema trasforma interruzioni in collegamenti creando competenze chiare.

«OGNI COMPITO RACCHIUDE RESPONSABILITÀ»

Il sistema di management della clinica ha utilizzato lo strumento «IQSoft», che definisce le procedure e ricorda le eventuali pendenze prima e dopo aver preso gli accorgimenti. Per esempio ogni lunedì viene

registrato cosa c'è da fare. Così è garantito che nulla sia dimenticato.

La gestione del rischio occupa un posto importante. L'analisi strategica del rischio effettuata dalla direzione e da tutta la dirigenza trova riscontro, a fine anno, in un documento, che descrive, per ogni procedimento, i rischi operativi ed i relativi provvedimenti. Interviste a pazienti e collaboratori sono routine perché è importante apprendere dalle prime linee. La politica della qualità della clinica Schulthess inserisce per questo barriere protettive, la gestione quotidiana della qualità è sorretta dal sistema – accompagnato da programmi di formazione istituzionalizzata a tutti i livelli. Uno dei partner di formazione è la Swiss Aviation Training, che con successo offre i suoi moduli di sviluppo interdisciplinare del gruppo.





Associazione Svizzera
per Sistemi di Qualità
e di Management (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Svizzera

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch



Attualità SQS

Per la vostra agenda 2018

TAG DER SCHWEIZER QUALITÄT

Giorno della 
Qualità Svizzera 2018
Kursaal Berna
30 maggio 2018

Tema della conferenza: utilizzare le prospettive

Il Giorno della Qualità Svizzera affina la consapevolezza per i prodotti di qualità e per i servizi svizzeri ed aggiorna in merito ad innovazioni e tendenze relativi alla qualità integrata in Svizzera.

Prenotate il Vostro posto
www.tagderschweizerqualität.ch

LMT+ LEBENSMITTELTAG.CH

Hotel Schweizerhof, Lucerna
19 aprile 2018

«**Molteplici sfaccettature**» è l'argomento in primo piano della conferenza leader della Svizzera sulla sicurezza alimentare. Aziende, Leader e professionisti del settore alimentare con il contributo di relatori esperti si scambiano informazioni in merito alle ultime innovazioni e nozioni: praticità, competenza, leadership.

Prenotate il Vostro posto
www.lebensmitteltag.ch

SQS veicola conoscenze



Formazione in-house efficiente, personalizzata e mirata

Per tutte le organizzazioni che desiderano promuovere lo spirito di gruppo attraverso un processo d'apprendimento comune e puntano a trasmettere conoscenze tecniche specifiche, SQS offre stimolanti corsi di formazione in-house. Sarà un piacere rispondere alle Vostre richieste elaborando un'offerta adeguata alle Vostre esigenze. I nostri relatori e le nostre relatrici operano quali Lead Auditor nei più svariati settori ed accanto alla loro lunga esperienza pra-

tica uniscono grande entusiasmo per tutti gli aspetti che riguardano lo sviluppo imprenditoriale. Argomenti apprezzati sono gli «audit interni», «la gestione della qualità e dei processi» oppure l'introduzione al concetto degli standard internazionali come per esempio «ISO 9001:2015» e «ISO 14001:2015».

Ogni corso di formazione in-house è individuale quanto la Vostra organizzazione! Saremmo lieti di ricevere un Vostro riscontro positivo.



SQS-GLOBAL Flash

Redazione: Ursula Schlatter
Consulente di redazione: Prof. Max W. Twerenbold