

## Assessing for excellence: metodo per autovalutarsi

di Fulvio Paparo\*

Il Self-Assessment: una metodologia per identificare ed elaborare le strategie e di allinearvi la struttura organizzativa allo scopo di generare risultati positivi sostenibili nel tempo ed eccellere

«Il bello dell'autovalutazione è che ora sappiamo che i nostri manager si occupano delle cose giuste».

(Dalle parole di un partecipante a un progetto Efqm di benchmarking)

L'AUTOVALUTAZIONE EFQM PER L'ECCELLENZA - Efqm (*European Foundation for Quality Management*) dà dell'autovalutazione la seguente definizione: «Un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione in riferimento al Modello Efqm per l'eccellenza».

Il processo di autovalutazione, che consente all'organizzazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti, deve tradursi e culminare in azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo allo scopo di verificarne l'andamento.

Come emerge chiaramente da tale definizione, lo scopo primario dell'autovalutazione dovrebbe essere l'individuazione e l'attuazione di miglioramenti. Per poter generare tutti i suoi vantaggi, essa deve inoltre essere correlata agli altri processi di gestione dell'organizzazione, in primo luogo quello di elaborazione strategica e quello di pianificazione di business.

È comprovato che l'applicazione di una metodologia di autovalutazione basata sul Modello Efqm per l'eccellenza genera un'ampia gamma di benefici. In particolare:

- fornisce un approccio altamente strutturato e basato sui fatti alla definizione e valutazione dei punti di forza e delle aree da migliorare dell'organizzazione, con-

sentendo inoltre la misura periodica dei progressi compiuti;

- migliora l'elaborazione della strategia e del piano di business;

- crea un linguaggio e un quadro di riferimento concettuale comuni e condivisi nella gestione e nel miglioramento dell'organizzazione. Si tratta di un aspetto particolarmente importante nelle organizzazioni più grandi, con attività in svariati Paesi e personale di lingue diverse;

- familiarizza il personale con i concetti fondamentali dell'eccellenza e ne evidenzia i rapporti con le responsabilità dei singoli;

- sviluppa le competenze manageriali dei dirigenti;

- coinvolge il personale di tutti i livelli e di tutte le unità nel miglioramento dei processi.

- consente di valutare l'organizzazione in modo omogeneo e coerente sia a livello generale, sia negli aspetti più particolari e specifici;

- individua e permette la condivisione degli esempi di "prassi migliori" (*best practice*) all'interno dell'organizzazione;

- agevola i confronti con altre organizzazioni di natura simile o diversa avvalendosi di un insieme di criteri ampiamente accettato in tutta Europa e oltre;

- integra nelle normali attività aziendali le varie iniziative di miglioramento;

- fornisce opportunità per riconoscere i progressi e i risultati particolarmente significativi attraverso l'istituzione di premi interni;

- fornisce all'organizzazione il *background* necessario per partecipare allo *European Quality Award* o a premi nazionali o regionali di tipo analogo.

Quando si affronta il cammino dell'autovalutazione è imperativo chiarirsi quali risultati ci si attende di conseguire, in modo da ridurre il rischio di insuccesso a causa di aspettative mal riposte.

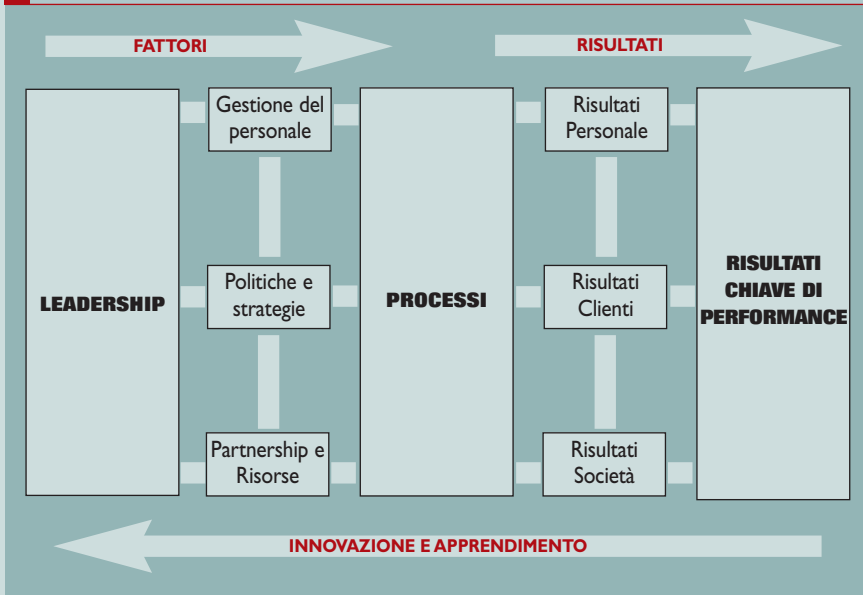
IL MODELLO EFQM PER L'ECCELLENZA - L'eccellenza non è una teoria astratta: per conseguirla occorre far riferimento a quanto concretamente un'organizzazione consegue attraverso ciò che fa, come lo fa, i risultati che ottiene e la loro sostenibilità in futuro.

Conquistare l'eccellenza è difficile anche nei tempi migliori; mantenerla nel mondo attuale, contrassegnato da crescente competizione globale, rapida innovazione tecnologica, trasformazione dei processi e perenne dinamica dell'ambiente economico e sociale lo è ancora di più.

Fornire evidenze dei propri conseguimenti in termini di risultati finanziari è necessario, ma non sufficiente. Le organizzazioni più illuminate si rendono conto che, oltre a dimostrare gli esiti delle *performance* finanziarie trascorse, i loro risultati devono anche includere dati e *feedback* relativi ad altri *stakeholder*, in modo da fornire indicazioni previsionali sulla *performance* finanziaria futura.

Fra questi indicatori di tendenza (*leading indicators*) figurano le misure dell'eccellenza nella soddisfazione e nella fidelizzazione dei clienti, la motivazione e la competenza del personale, la soddisfazione della più ampia comunità. L'idea che il successo si incarni in qualcosa di più dei risultati finanziari passati è condivisa da un numero crescente di autorevoli osservatori, come indica la citazione tratta dal *Financial Times*: «In breve, il tradizionale modello di rendicontazione, basato sulla *performance* finanziaria storica, non è più sufficiente. Ora che i prezzi delle azioni sono determinati dalle aspettative sui flussi di cassa futuri, gli investitori esigono maggiori informazioni non finanziarie in grado di delineare meglio il futuro dell'organizzazione. In sostanza, le imprese stanno rendendosi conto di aver bisogno di un nuovo modello di *reporting* trainato dal mercato capace di garantire un alto

**Figura 1 Modello Efqm**



grado di trasparenza rispetto all'intero spettro delle informazioni aziendali: tale, cioè, da porre gli investitori nella condizione di fondare le proprie valutazioni su un quadro chiaro e inequivoco dell'effettivo potenziale dell'organizzazione» ("World's most respected companies")

Per garantirsi di riuscire a generare risultati positivi sostenibili nel tempo, l'organizzazione deve ricercare evidenze che le azioni e le iniziative che intraprende siano coerenti, sistematiche e continuamente riesaminate e migliorate. La sfida, tuttavia, va ancora oltre e si fonda sulle capacità complessive dell'organizzazione di analizzare e conoscere a fondo i propri punti di forza e le aree da migliorare, in particolare laddove si tratta di identificare ed elaborare le strategie e di allinearvi la struttura organizzativa allo scopo di migliorare la performance.

La crescente rilevanza della competenza dell'organizzazione di allinearsi e di operare a fronte di traguardi, obiettivi e strategie predefiniti è ulteriormente confermata dalle risultanze di una ricerca condotta da Ernst & Young sulla base delle risposte di 275 manager di portafoglio all'interno della comunità finanziaria e d'investimento:

*In media, il 35 per cento delle decisioni d'in-*

*vestimento si basa su dati non finanziari! In ordine di priorità, le prime dieci considerazioni non finanziarie sono le seguenti:*

- attuazione della strategia d'impresa;
- credibilità del management;
- qualità della strategia d'impresa;
- capacità d'innovazione;
- capacità di attrarre personale di talento;
- quota di mercato;
- esperienza del management;
- allineamento delle retribuzioni con le attese degli azionisti;
- qualità dei processi principali;
- leadership nella ricerca.

(Ernst & Young, *The Measures that Matter*)

Utilizzando un processo che Efqm chiama "autovalutazione", oggi le organizzazioni hanno la possibilità di crearsi un quadro esauriente della loro "salute" complessiva in un certo momento. Tale quadro, che fornisce un prezioso feedback sull'efficacia degli approcci adottati dall'organizzazione in tutte le sue attività, costituisce anche un potente fattore trainante del miglioramento.

Il processo di autovalutazione si basa, quale riferimento per le buone prassi di management e la sostenibilità a lungo termine, sul Modello Efqm per l'eccellenza (Figura 1). Ogni organizzazione è un uni-

cum, ma poiché il Modello fornisce un quadro di riferimento generico e non prescrittivo di criteri, lo si può applicare a qualsiasi organizzazione o parte di essa. Il Modello consiste di nove criteri. Cinque di essi - i "Fattori" - fanno riferimento alle attività e le iniziative dell'organizzazione, cioè i "che cosa" e i "come". Gli altri quattro - i "Risultati" - riguardano i risultati e i conseguimenti. Esiste una correlazione simbiotica tra Fattori e Risultati: i secondi sono causati dai primi e i primi sono migliorati grazie al feedback dei secondi. Il Modello riconosce l'esistenza di una pluralità di approcci (Fattori) al conseguimento dell'eccellenza sostenibile in tutti gli aspetti della performance (Risultati) (Figura 1).

Il Modello Efqm per l'eccellenza poggia sulla premessa che:

- risultati d'eccellenza relativamente a performance, clienti, risorse umane e società sono raggiunti attraverso un'azione di guida della leadership su politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi.

Le frecce sottolineano la natura dinamica del Modello: esse indicano come l'innovazione e l'apprendimento contribuiscono a rafforzare i Fattori, i quali a loro volta conducono a un miglioramento dei Risultati. Il ciclo di apprendimento intrinseco al Modello implica la sfida del benchmarking rispetto a prassi organizzative di levatura mondiale, sicché l'autovalutazione che utilizzi tale Modello ha il potenziale di generare un quadro e una serie di elementi di riferimento organizzativi esaurienti e molto potenti.

#### I CONCETTI FONDAMENTALI DELL'ECCELLENZA

- Il Modello si basa sui concetti fondamentali dell'eccellenza (Figura 2). Si tratta di una serie di principi che, opportunamente correlati, definisce il significato dell'eccellenza. Per massimizzare l'efficacia nell'organizzazione del Modello Efqm per l'eccellenza e dell'autovalutazione, è essenziale che il team di management padroneggi tali concetti.

Per massimizzare i vantaggi dell'adozione del Modello Efqm per l'eccellenza, le



■ Figura 2 Concetti Fondamentali dell'eccellenza

Le organizzazioni devono in primo luogo decidere se far propri i concetti fondamentali sui quali poggia il Modello stesso. È chiaro che, se tali concetti non sono pienamente compresi e accettati, sarà più difficile e potenzialmente privo di significato migliorare la propria organizzazione adottando il Modello e rispondere adeguatamente a quanto emerge dal processo di autovalutazione (Figura 2).

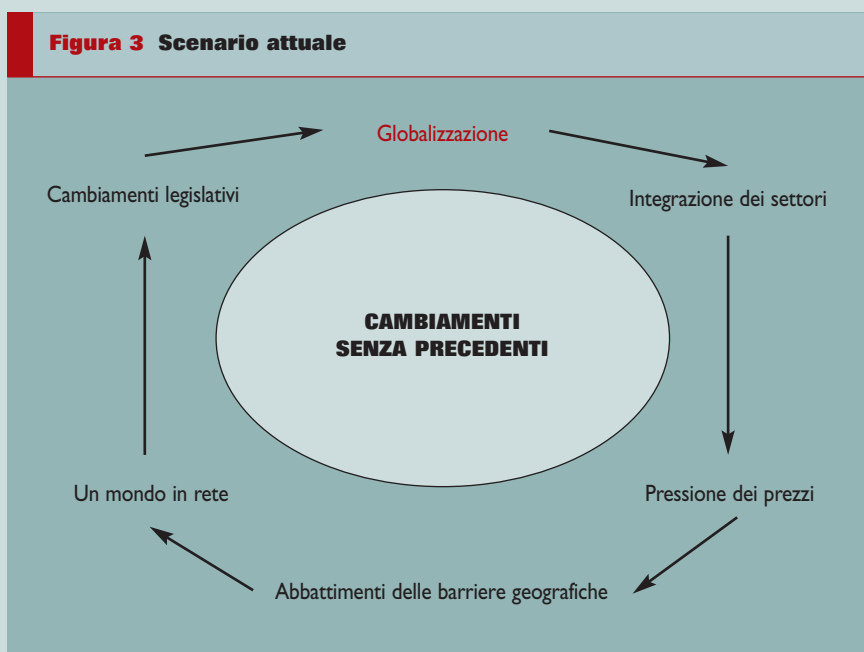
**IL RUOLO DELL'AUTOVALUTAZIONE NEL PROCESSO DI ELABORAZIONE STRATEGICA** - Lo scenario competitivo attuale è rappresentabile in forma sintetica e ovviamente non esaustiva nelle caratteristiche chiave indicate in Figura 3.

Le organizzazioni veramente eccellenti si riconoscono per la loro capacità di conseguire e sostenere nel tempo risultati eccezionali a beneficio dei loro *stakeholder* in ciò che riescono a fare, nei modi in cui lo fanno e nei traguardi che probabilmente riusciranno a raggiungere. Conseguire risultati d'eccellenza è tutt'altro che facile; ma ancor meno facile è mantenerli in un mondo caratterizzato da crescente competizione a livello globale, rapida innovazione tecnologica, frequenti cam-

biamenti dei contesti legislativi e grande dinamismo del quadro economico e sociale e della realtà dei clienti (Figura 3). Un messaggio chiave emerso da uno dei recenti progetti di *benchmarking* condotti da Efqm è che gli attuali modelli di business e la nostra conoscenza di ciò che funziona devono costantemente trasformarsi per adeguarsi a tali cambiamenti. Le organizzazioni che hanno preso parte

a tali iniziative sono persuase che siamo passati da un vecchio ordine mondiale a un nuovo ordine, come schematizzato nella Figura 4.

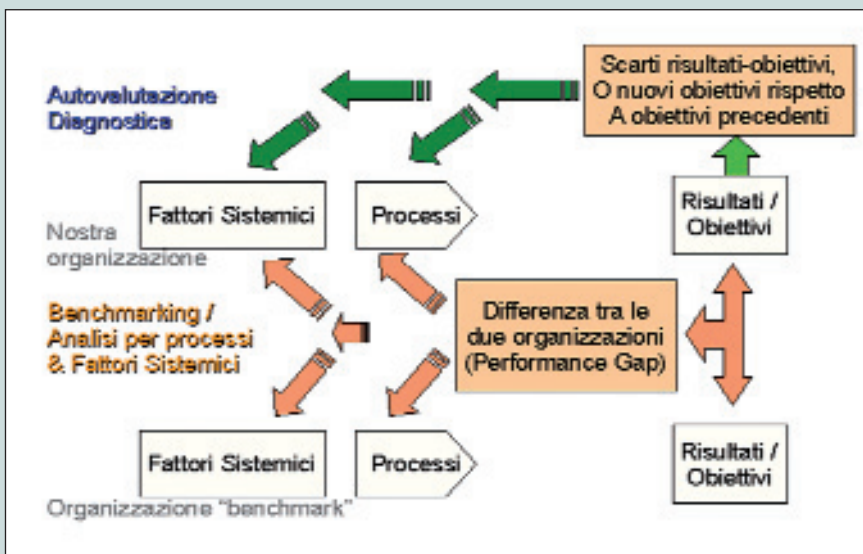
La principale indicazione emersa dal progetto di *benchmarking* è che i processi correnti di elaborazione strategica devono essere perfezionati e potenziati mediante un processo che consenta alle organizzazioni di identificare meglio le opportu-



■ Figura 3 Scenario attuale

**Figura 4 Il mondo attuale Cambiano i paradigmi**

Mondo passato	Mondo attuale
1. Guardare all'indietro (sfruttare le risorse o il posizionamento)	1. Guardare avanti (reattività e agilità per cogliere le opportunità)
2. Cambiamento prevedibile	2. Cambiamento imprevedibile
3. Pianificazione annuale	3. Processi strategici continui
4. Miglior esecuzione di vecchie idee	4. Più rapida adozione di nuove idee



**Figura 5 Il processo di autovalutazione**

nità e le minacce e di rispondervi con maggior prontezza ed efficacia. Tutte le organizzazioni coinvolte nel progetto hanno sottolineato la rilevanza del ruolo del Modello Efqm per l'eccellenza e dell'autovalutazione nell'accrescere la consapevolezza dei *team* di *management* del caos di cui il mondo attuale è potenziale portatore e nel fornire loro un quadro di riferimento per costruirsi una visione più lucida e rispondervi con la necessaria efficacia.


Il processo di autovalutazione diagnostica (figura 5) consente di fornire ai *team* di *management* informazioni preziose sui punti di forza e sulle aree da migliorare delle loro organizzazioni; inoltre, poiché la valutazione è effettuata a fronte del Modello per l'eccellenza, essi ne ricavano un *feedback* esauriente su tutti gli aspetti della gestione organizzativa (Figura 5). L'apprendimento principale emergente

dall'esperienza applicativa dell'autovalutazione e il messaggio più importante per il lettore è questo: affinché l'organizzazione possa trarne il massimo dei vantaggi, l'autovalutazione non deve essere considerata come un'attività isolata, estemporanea e *ad hoc*. Al contrario, deve costituire parte integrante del processo di definizione della strategia dell'organizzazione ed essere esplicitamente correlata con il processo di pianificazione di business.

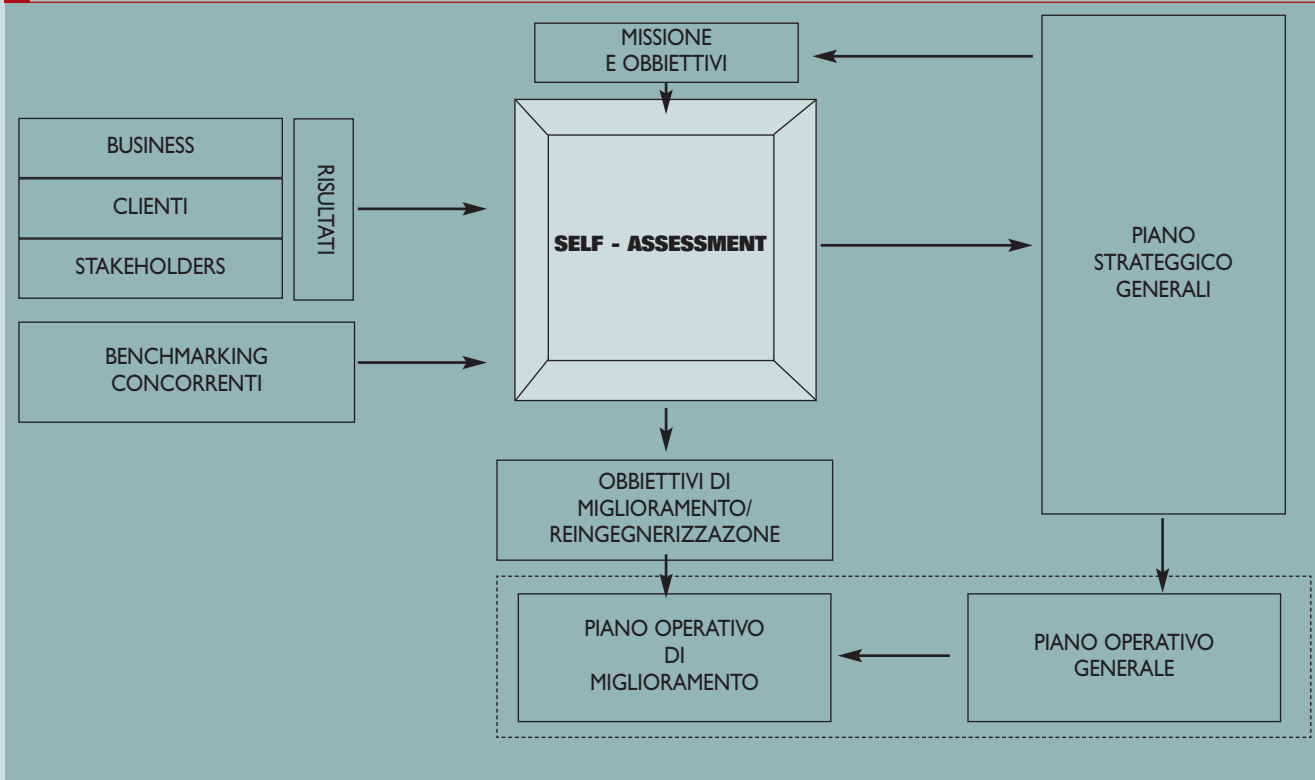
Le organizzazioni note per le loro buone pratiche confermano questo assunto. In figura 6 viene riportata una rappresentazione grafica di sintesi per chiarire meglio quanto esposto riguardo al posizionamento strategico dell'autovalutazione e del suo ruolo fondamentale nel processo di elaborazione strategica e di miglioramento organizzativo e di *performance* (Figura 6).

Nell'intraprendere l'autovalutazione, le organizzazioni farebbero bene ad assicurare che le persone coinvolte nel processo di pianificazione ottengano un'adeguata formazione alla conoscenza del Modello Efqm per l'eccellenza. Per molte organizzazioni, infatti, collegare i risultati dell'autovalutazione al processo di pianificazione e chiedere ai dipendenti di cominciare a strutturare i propri piani tenendo conto dei concetti fondamentali e dei nove criteri del Modello Efqm rappresenta una svolta significativa; le possibilità di successo di un cambiamento di tale portata saranno maggiori se le persone che operano nel processo attuale hanno una solida conoscenza del Modello e sono pienamente consapevoli della logica su cui esso poggia.

Come ho già osservato, l'autovalutazione a fronte del Modello Efqm per l'eccellenza può fornire a ogni organizzazione informazioni preziose sul suo attuale livello di *performance*.

È significativo notare anche che un crescente numero di organizzazioni si avvalgono del Modello per l'eccellenza come strumento "predittivo" per guardare al futuro. La "lente" attraverso la quale esse mettono a fuoco il proprio avvenire sono i quattro criteri dei Risultati del Modello (quali livelli di *performance* si propongono di conseguire in un determinato futuro: risultati clienti, risultati del personale, risultati della società, risultati chiave di *performance*), poi, servendosi dell'architettura concettuale dei cinque criteri dei Fattori (*leadership*, politica e strategia, gestione del personale, gestione delle risorse e *partnerships*, gestione dei processi), decidono in quali aree concentrare il miglioramento per realizzare tali intenti. 

**Figura 6 Piano di miglioramento integrato nella pianificazione generale**



**CONCLUSIONI** - Tutte le organizzazioni che hanno effettuato un'autovalutazione hanno dovuto affrontare questa sfida; la buona notizia per chi vi si cimenta per la prima volta è che chi vi ha preceduto vi ha ravvisato una delle sfide più impegnative e soddisfacenti cui far fronte.

Queste organizzazioni si sono servite del Modello Efqm per l'eccellenza come struttura di riferimento e hanno mappato, a fronte dell'architettura dei nove criteri, le varie iniziative in atto. In questo metodo hanno trovato un potente veicolo di comunicazione non solo per posizionare correttamente l'autovalutazione nel contesto delle attività dell'organizzazione, ma anche per illustrarne al personale la complessiva strategia di miglioramento. Il Modello fornisce, inoltre, al *team* di *management* utili indicazioni poiché, una volta completata la mappatura, diventa possibile scoprire se, relativamente a uno o più criteri, vi siano:

- troppe iniziative in atto;
  - insufficienti o nessuna iniziativa in atto.
- Per riassumere, il processo di autovaluta-

zione offre all'organizzazione l'opportunità di apprendere:

- quali sono i suoi punti di forza e le aree da migliorare;
- quanta strada ha percorso sul cammino dell'eccellenza e quanta resta da percorrere;
- come regge il confronto, sul terreno dell'eccellenza, con altre organizzazioni;
- in quali aree l'organizzazione dovrebbe concentrare le proprie risorse.

Questo comporta per l'organizzazione un miglioramento potenziale in merito a:

- capacità di individuare più rapidamente i rischi e le opportunità;
- metodi per la rapida definizione e allineamento degli obiettivi;
- identificazione dei processi chiave in modo chiaro, attuandoli in maniera coerente con le proprie strategie;
- coinvolgimento di tutto il personale che si impegna nelle sfide più efficacemente;
- definizione di un nuovo approccio alla strategia e alla pianificazione;
- innovazione, velocità, flessibilità;
- gestione, creazione e condivisione della

conoscenza;

- saper cogliere i cambiamenti e reagirvi prontamente;
- *performance* organizzativa e competitiva.

Ricordate: l'autovalutazione è realizzata dal personale, non *contro* di esso. ■

*\*EFQM International Licenced Consultant and Trainer*

## Ippc

### PRONTE LE "MIGLIORI TECNICHE DISPONIBILI" PER IL VETRO

La Conferenza Stato - Enti locali ha dato lo scorso 16 marzo parere favorevole al Dm Ambiente recante le linee guida contenenti le "migliori tecniche disponibili" che le aziende del settore "vetro e prodotti ceramici", ricadenti nel campo di applicazione della direttiva Ippc, dovranno seguire per ottenere l'Autorizzazione integrata ambientale.