

# L'autovalutazione EFQM per l'eccellenza

Dr. Fulvio Paparo




European Quality Award Assessor  
Titolare EQM Consulting

European Foundation for Quality Management: "L'autovalutazione è un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione"

## 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, risorse, processi. Le frecce sottolineano la natura dinamica del modello: esse indicano come l'innovazione e l'apprendimento contribuiscano 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 utilizza tale modello ha il potenziale di generare un quadro e una serie di elementi di riferimento organizzativi esaurienti e molto potenti. Il Modello si basa sui Concetti Fondamentali dell'Eccellenza (Fig. 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.

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. Lo scopo primario dell'autovalutazione, quindi, dovrebbe essere l'individuazione e l'attuazione di miglioramenti. Per poter generare tutti i suoi vantaggi, deve inoltre essere correlata agli altri processi di gestione dell'organizzazione, in primo luogo quello di elaborazione strategica e quello di pianificazione di business. 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 per aspettative mal riposte.

## IL MODELLO EFQM PER L'ECCELLENZA

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. 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

Fig. 1 Modello EFQM per l'Eccellenza



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 (Fig. 1). Ogni organizzazione è un unicum, ma poiché il modello fornisce un quadro di riferimento generico e non prescrittivo di cri-

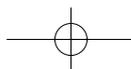
Fig. 2 Concetti fondamentali dell'Eccellenza



teri, 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).

## IL RUOLO DELL'AUTOVALUTAZIONE NEL PROCESSO DI ELABORAZIONE STRATEGICA

Lo scenario competitivo attuale è rappresentabile in forma sintetica e ovvia-



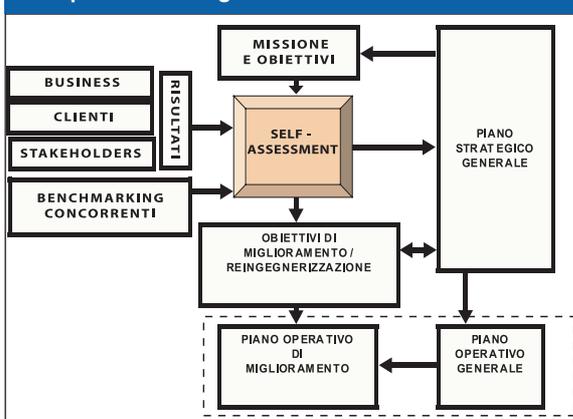
*“Il bello dell'autovalutazione è che ora sappiamo che i nostri manager si occupano delle cose giuste”.  
(Dalle parole di un partecipante ad un progetto EFQM di benchmarking)*

**Fig. 3 Scenario attuale**


mente 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. 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 opportunità e le minacce e di rispondervi con maggior prontezza ed efficacia. Il processo di autovalutazione diagnostica (fig. 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. L'apprendimento principale emergente dall'esperienza applicativa dell'autovalutazione e il messaggio più importante per il lettore è questo: affinché l'organizzazione possa trarre 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

**Fig. 6 Piano di miglioramento integrato nella pianificazione generale**


Per riassumere, il processo di autovalutazione 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.

**RICORDATE:** L'autovalutazione è realizzata dal personale, non contro di esso.

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. 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.

#### CONCLUSIONI

**Fig. 4 Il mondo attuale - Cambiano i paradigmi**

- |   |   |
|---|---|
| 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                                  |

**Fig. 5 Il processo di autovalutazione**
