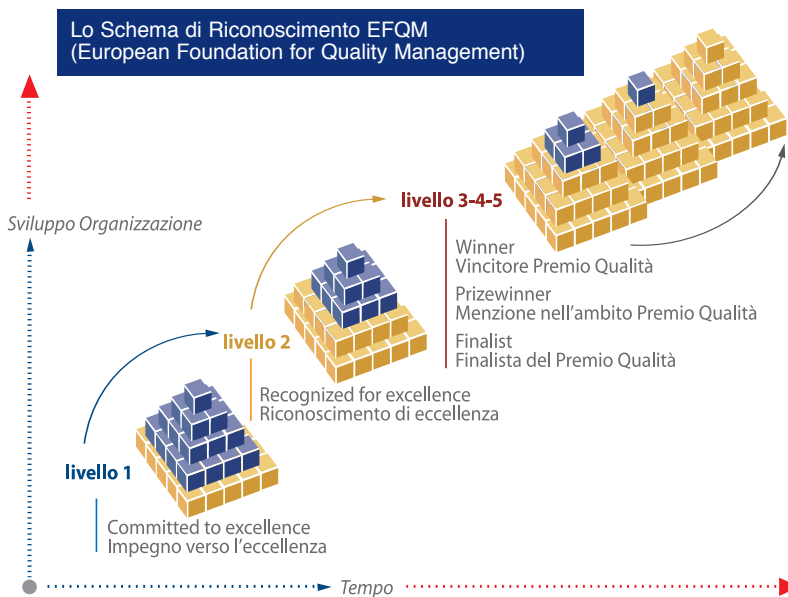


COME AIUTARE LE ORGANIZZAZIONI A MIGLIORARE LA PROPRIA CAPACITÀ COMPETITIVA

Un percorso a cinque tappe verso l'eccellenza delle organizzazioni



I 5 livelli di riconoscimento EFQM si possono considerare come una scala di obiettivi predisposti per le organizzazioni interessate al miglioramento continuo delle loro prestazioni al fine di meglio incentivare le rispettive strutture ad attivare sforzi sempre più impegnativi in tal senso.

I 5 riconoscimenti EFQM si possono considerare anche come efficaci strumenti per motivare il personale indirizzandolo al miglioramento sistematico: essi forniscono anche una formidabile occasione per addestrare e accrescere la loro cultura. Inoltre i 5 livelli di riconoscimento EFQM possono essere utilizzati anche come evidenze di miglioramento per i propri fornitori e come mezzi di distinzione verso i propri clienti. Va ricordato che esiste una correlazione positiva tra l'utilizzo dei modelli di gestione per l'eccellenza e i risultati di business, così come è stato dimostrato da un recente studio (Singhal e Hendricks, 2000) su un campione di circa 600 imprese: in esso viene evidenziato che le organizzazioni che utilizzano tali modelli presentano un notevole differenziale positivo in tutti i parametri economico - finanziari.

I livelli 3, 4 e 5 sono di fatto 3 distinti livelli di un unico processo, quello relativo alla partecipazione al Premio Qualità Italia o Europeo, mentre i livelli 1 e 2 sono completamente svincolati da tale concorso e seguono, anche come tempistica, modalità diverse. Tutti i 5 livelli producono come effetto l'emissione di distinti attestati EFQM di riconoscimento alle organizzazioni interessate, assieme alla concessione d'uso dei relativi marchi di attestazione. Il percorso consigliato per conseguire gli obiettivi di eccellenza dell'organizzazione, è schematizzato in figura e può essere attuato partendo da una qualsiasi situazione organizzativa, anche se que-

sto cammino è più agevole per organizzazioni già in grado di intraprendere delle attività di miglioramento, come per esempio quelle con sistema di Gestione per la Qualità certificato a fronte della norma ISO 9000:2000.

Un'organizzazione può mirare a uno qualsiasi dei 5 livelli qui presentati ovviamente in funzione del suo reale profilo.

Livello 1 "Impegno verso l'Eccellenza"

È l'inizio del percorso verso l'eccellenza durante la quale le organizzazioni, o le unità organizzative, desiderano capire il loro attuale livello di prestazioni e stabilire le priorità di miglioramento. L'organizzazione si confronta per la prima volta con il Modello per l'Eccellenza EFQM, ma è in grado di intraprendere una certa attività di miglioramento come suggerito, ad esempio, dalle norme ISO 9000 o riesce a valutare le sue prestazioni tramite opportuni strumenti di misura. In questa fase l'organizzazione può far uso di metodi non strutturati, ma è interessata all'uso del Modello per l'Eccellenza EFQM come mezzo di coordinamento e di focalizzazione del proprio programma di miglioramento.

In generale possono candidarsi allo schema di riconoscimento EFQM "Impegno verso l'Eccellenza" tutte le organizzazioni di qualsiasi settore, pubblico o privato, industria o commercio, di qualsiasi dimensione che presentino uno dei seguenti profili:

- Organizzazione che si trova all'inizio del percorso verso l'eccellenza e vuole confrontarsi con il modello EFQM
- Organizzazione che vuole acquisire un metodo strutturato nell'identificazione, pianificazione e realizzazione di azioni di miglioramento
- Organizzazione con esperienza di pianificazione e realizzazione di iniziative puntuali di miglioramento, interessata ad attuare un processo che coinvolga tutta la struttura
- Organizzazione che intenda valutare i propri risultati delle proprie iniziative principalmente in rapporto a obiettivi di miglioramento, con interesse a sviluppare attività di benchmarking con l'esterno.

Il processo è articolato in due fasi.

fase uno: coinvolgimento dell'organizzazione in una autovalutazione di alto livello, mediante l'utilizzo di strumenti riconosciuti da EFQM, ad esempio un questionario semplificato basato sui nove criteri del Modello per l'Eccellenza EFQM tramite il quale si otterrà una visione generale delle prestazioni. Il risultato di questa valutazione consiste nell'identificazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento dell'organizzazione.



Dott. Fulvio Paparo

EFQM
Licensed Consultant

"Se ho visto così lontano è perché sono montato sulle spalle di giganti" ISAAC NEWTON

fase due: viene richiesta all'organizzazione candidata di dimostrare quali azioni di miglioramento (almeno 3) siano state attuate con successo seguendo un piano strutturato in risposta ai risultati dell'autovalutazione. Tale dimostrazione (validazione) è confermata dalle evidenze raccolte dai valutatori durante una visita di un giorno in loco, attraverso un sistema di incontri, discussioni e revisione della documentazione. La validazione può essere pianificata in qualunque momento a discrezione dell'organizzazione candidata entro 6-9 mesi dal momento dell'autovalutazione.

Livello 2 "Riconoscimento per l'Eccellenza"

Questo livello è dedicato a organizzazioni, o unità organizzative, con esperienza nell'autovalutazione a fronte del Modello per l'Eccellenza EFQM, con importanti risultati in miglioramento continuo da almeno tre anni e si sta iniziando un processo di confronto con l'esterno. Il miglioramento sistematico è raggiunto attraverso uno stile di comportamento all'interno dell'organizzazione che trova riscontri da almeno tre anni relativamente alla funzionalità dell'organizzazione che è tenuta sotto controllo e regolarmente rivista.

Possono candidarsi a conseguire il "Riconoscimento di Eccellenza" EFQM tutte le organizzazioni di qualsiasi settore, pubblico e privato, industria, commercio e servizi, di qualsiasi dimensione, capaci di mostrare che:

- I principali risultati siano stati migliorati negli ultimi 3 anni e i miglioramenti ottenuti siano stati conseguiti a fronte di un approccio strutturato in ogni parte dell'organizzazione
- I principali processi siano stati controllati e migliorati attraverso regolari revisioni
- L'organizzazione abbia avviato l'utilizzo degli strumenti di benchmark e il confronto degli obiettivi con i migliori operatori nel proprio settore di attività
- La pianificazione delle attività comprenda la revisione dei risultati e degli approcci con cui le stesse sono state condotte e i risultati di tali revisioni siano utilizzati per il miglioramento
- Il modello EFQM sia stato capito e la metodologia dell'autovalutazione, secondo tale modello, sia stata attuata raggiungendo un determinato livello di punteggio di valutazione.

L'autovalutazione dell'organizzazione è basata sull'utilizzo del modello completo e offre alle organizzazioni la possibilità di identificare i rispettivi punti di forza e le aree di miglioramento utilizzando un processo del tutto simile a quello seguito per la partecipazione al Premio Qualità che prevede la redazione di un documento sintetico di presentazione in un formato predeterminato e la valutazione in loco da parte di un team composto da due a cinque valutatori accreditati dalla EFQM per una durata fino a cinque giorni in funzione delle dimensioni dell'organizzazione.

Il team verifica la veridicità del documento di presentazione e predisponde un rapporto con le raccomandazioni per gli ulteriori miglioramenti, insieme a un profilo pesato che permetterà ai candidati il confronto con altre organizzazioni.

Al contrario del Premio Qualità, questo processo non è influenzato dalla ciclicità annuale e può essere richiesto dall'organizzazione in un qualsiasi momento dell'anno.

Livelli 3-4-5

Queste tappe sono raggiungibili per le organizzazioni che partecipano al Premio Qualità Italia o Europa (concorso rigoroso e impegnativo) con una storia di tre - cinque anni di miglioramento continuo e in alcuni casi le migliori nel settore di attività di appartenenza maturata, nell'ambito del Modello per l'Eccellenza EFQM. Il miglioramento sistematico è raggiunto attraverso uno stile di comportamento all'interno dell'organizzazione che trova ri-

scontri da almeno tre - cinque anni in un certo numero di programmi di ampio miglioramento dell'organizzazione; l'organizzazione si è valutata utilizzando il Modello per l'Eccellenza EFQM molte volte e almeno una volta con esperti indipendenti. Gli utenti del modello EFQM sono certamente impegnati sul percorso dell'eccellenza, dell'autovalutazione e del miglioramento continuo, ma la partecipazione al Premio Qualità richiede uno sforzo aggiuntivo con la presentazione di un documento dettagliato di autovalutazione dell'organizzazione entro un ben preciso intervallo temporale; tale documento viene valutato da un team di valutatori accreditati dalla EFQM a livello europeo.

La dimensione del team di valutatori varia da tre a otto persone in funzione della dimensione e complessità dell'organizzazione.

Se alla presentazione verrà attribuito un punteggio sopra la soglia fissata dalla giuria del premio, i valutatori effettueranno anche una visita presso la relativa organizzazione che potrà durare fino a cinque giorni a seconda delle dimensioni dell'organizzazione.

Le organizzazioni candidate sono tenute a permettere al team di valutatori l'accesso a tutte le zone operative. Il team visita l'organizzazione per comprovare con evidenze oggettive rilevate da una parte indipendente la veridicità della presentazione e la congruità del punteggio in esso determinato producendo un rapporto dettagliato di riscontro.

Successivamente una giuria di esperti rivede i rapporti di ogni organizzazione candidata e i punteggi determinati scegliendo i candidati finalisti. Tra le organizzazioni, o le unità organizzative, classificate come finaliste vengono poi scelte quelle da "menzionare" per quanto riguarda l'eccellenza su uno o più principi su cui il modello EFQM si basa: orientamento ai risultati, attenzione rivolta la cliente, leadership e coerenza negli obiettivi, gestione in termini di processi e fatti, coinvolgimento e sviluppo delle persone, apprendimento innovazione e miglioramento continuo, sviluppo della partnership, responsabilità pubblica. Tra le organizzazioni premiate viene poi scelta la vincitrice. Al cuore del modello viene posta la logica conosciuta come **RADAR** che costituisce la metodologia con la quale trasformare in punteggi le evidenze delle verifiche fatte.

RADAR è un acronimo inglese che sta per:

- R**esult - Risultato
- A**pproach - Approccio
- D**eployment - Diffusione
- A**ssessment - Valutazione
- R**eview - Riesame

In conclusione, posso affermare con ragionevole certezza, a seguito dell'esperienza pluriennale accumulata come Assessor al Premio Qualità Italia ed Europa, che ogni impresa, piccola o grande che sia, ha una vera opportunità di apprendere approcci innovativi di management a supporto della crescita e del miglioramento della propria posizione competitiva.

L'organizzazione deve essere fortemente incoraggiata a raggiungere livelli sempre più alti di eccellenza nelle prestazioni per assicurarsi una chance in più verso un futuro migliore, dove la realtà non deve essere vista come sola minaccia, spesso nascondendo in essa le proprie incapacità o paure, ma vissuta come una continua fonte di opportunità da cogliere.

Non ci sono barriere, se non mentali e culturali, per intraprendere questo cammino e, per le aziende certificate secondo la norma ISO 9000, questo percorso rappresenta la naturale continuazione del loro impegno sulla strada maestra della qualità con la "Q" maiuscola.

Cominciare è molto semplice, basta crederci.

EQM Consulting sas di Fulvio dr. Paparo & C.

Sede centrale: via Malfassi, 3 - 24125 Bergamo (Bg) - Tel. 035 241029 - Fax 035 270595

www.eqmc.it - info@eqmc.it

Sede Operativa Reg. Marche: P.zza Salvo D'Acquisto, 39 - 60131 (An) Tel. 071 2905472