

Un percorso in 5 tappe verso l'eccellenza

di Fulvio Paparo*

Lo Schema di riconoscimento *Efqm* (European Foundation for Quality Management), basato su cinque livelli, è uno strumento che aiuta le organizzazioni a migliorare la propria capacità competitiva

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 (ad esempio, circa 50% relativamente all'incremento dell'utile operativo, osservato in un periodo di 5 anni).

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 la emissione di distinti attestati *Efqm* di rico-

noscimento alle organizzazioni interessate assieme alla concessione d'uso di distinti marchi di attestazione.

Il percorso consigliato per conseguire gli obiettivi di eccellenza dell'organizzazione è schematizzato sotto e può essere attuato partendo da una qualsiasi situazione organizzativa, anche se questo cammino è più agevole per organizzazioni già in grado di intraprendere delle attività di miglioramento, come, ad 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. Qui di seguito sono presentati i profili tipici di una organizzazione per i vari livelli.

5 TAPPE VERSO L'ECCELLENZA

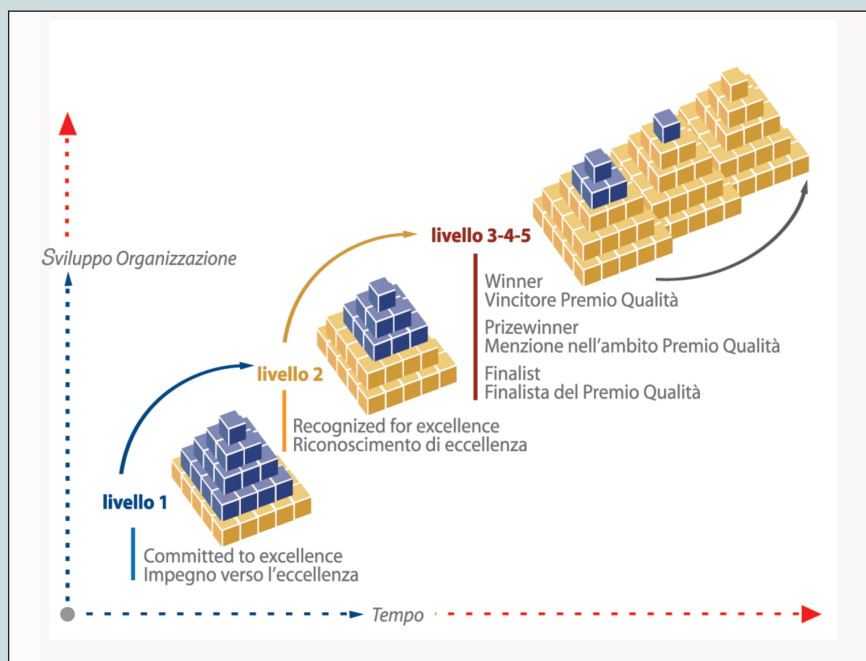
LIVELLO 1 - COMMITTED TO EXCELLENCE - IMPEGNO VERSO L'ECCELLENZA

È l'inizio del percorso verso l'eccellenza durante il 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



■ Lo Schema di riconoscimento *Efqm* (European Foundation for Quality Management)

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 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;
- **fase due:** viene richiesto 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 uno-due giorni in loco, attraverso un sistema di incontri, discussioni e revisione della documentazione. Il buon esito di tale validazione, che può essere pianificata in qualunque momento a discrezione dell'organizzazione candidata (entro 6-9 mesi dal momento dell'autovalutazione), permette alla medesima di ricevere un apposito attestato e di usare il marchio rilasciato da Efqm nel materiale commerciale e promozionale.

LIVELLO 2 - RECOGNIZED FOR EXCELLENCE - RICONOSCIMENTO

DI 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 con i nove criteri e tutti i 32 sottocriteri. 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 italiano ed europeo 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 in genere di uno-quattro giorni in funzione delle dimensioni dell'organizzazione.

Questo 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.

Alle organizzazioni che ricevono il riconoscimento verso l'eccellenza viene rilasciato un apposito attestato che permette loro di essere considerate come organizzazioni ben gestite e a un passo dal livello dei finalisti del Premio Qualità italiano o europeo. Le organizzazioni possono inoltre usare il marchio rilasciato da Efqm nel loro materiale commerciale e promozionale.

LIVELLO 3 - FINALISTA DEL PREMIO QUALITÀ

Questa tappa è raggiungibile per le organizzazioni che partecipano al Premio Qualità italiano o europeo (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 o di modelli nazionali o regionali che usano come base lo stesso modello.

Il miglioramento sistematico è raggiunto attraverso uno stile di comportamento all'interno della organizzazione che trova riscontri da almeno tre-cinque anni in un certo numero di programmi di ampio miglioramento dell'organizzazione; essa 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 italiano o europeo 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 da uno a 5 giorni per le piccole e medie imprese e oltre per le grandi organizzazioni.

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.

Tutte le organizzazioni classificate come "finaliste del Premio Qualità italiano o europeo" hanno l'onore di fregiarsi di un riconoscimento che le porrà tra le organiz-

zazioni "modello" più prestigiose in Italia e in Europa.

Esse possono usare il marchio rilasciato da Efqm nel loro materiale commerciale e promozionale.

LIVELLO 4 - PRIZEWINNER - MENZIONE NELL'AMBITO PREMIO QUALITÀ

Tra le organizzazioni, o le unità organizzative, classificate come finaliste vengono poi scelte quelle da premiare. Tali organizzazioni che si pongono ai vertici per quanto riguarda l'eccellenza delle loro organizzazioni potranno ulteriormente differenziarsi utilizzando il marchio rilasciato da Efqm nel loro materiale commerciale e promozionale.

LIVELLO 5 - WINNER - VINCITORE PREMIO QUALITÀ

Tra le organizzazioni premiate viene poi scelta la vincitrice che potrà fregiarsi, unica in Italia o in Europa, dell'ambito marchio rilasciato da Efqm che potrà essere utilizzato su tutto il proprio materiale commerciale e promozionale.

Il modello per l'eccellenza Efqm è rappresentabile dallo schema sotto riportato costituito da 9 blocchi che rappresentano i 9 criteri a fronte dei quali si valuta il progresso di una organizzazione verso l'eccellenza. Questi 9 blocchi sono a loro volta distinguibili in due differenti tipologie: la prima chiamata "Fattori", ovvero gli elementi che contribuiscono all'azione

di una organizzazione, e la seconda "Risultati" che rappresentano gli effetti dell'azione medesima.

L'eccellenza di una organizzazione viene misurata attribuendo un peso diverso a ciascuno dei 9 criteri, ma l'insieme dei fattori ha complessivamente lo stesso peso (50%) dell'insieme dei risultati.

Ogni criterio del modello è poi ulteriormente articolato in "sotto criteri" che fanno riferimento a delle liste di indicazioni guida che non sono da intendersi come prescrizioni obbligatorie per le organizzazioni, anche perché non sono liste complete, ma vogliono solo essere di esemplificazione dei vari sotto criteri.

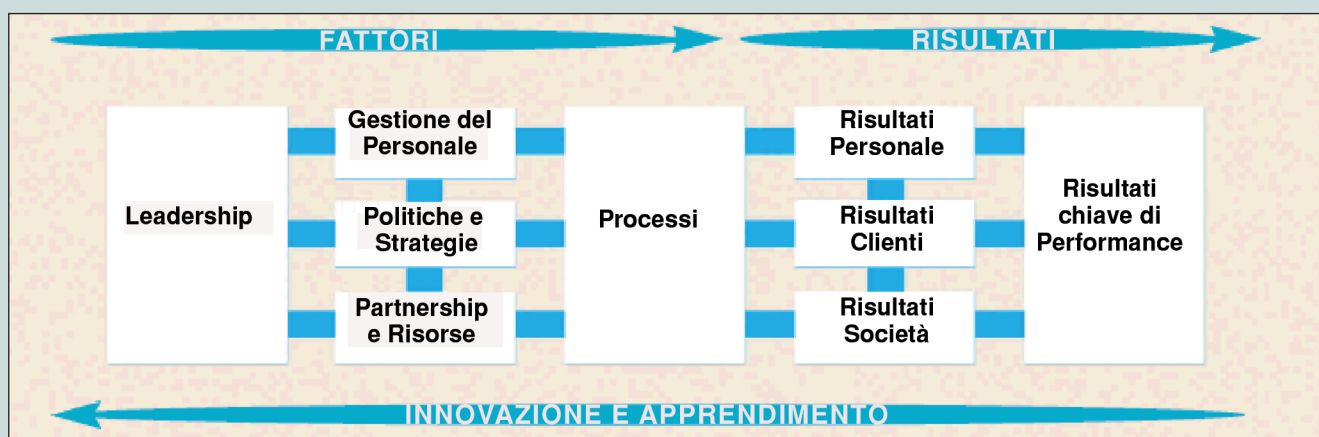
Al cuore del modello viene posta la logica conosciuta come **Radar** che costituisce la metodologia con la quale trasformare in punteggi le evidenze delle verifiche fatte.

Radar è un acronimo inglese che sta per:

- Result - Risultato
- Approach - Approccio
- Deployment - Diffusione
- Assessment - Valutazione
- Review - Riesame

La logica Radar afferma che ogni organizzazione ha necessità di:

- definire i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Tali risultati comprendono la *performance* dell'organizzazione (a livello sia finanziario sia operativo) e le percezioni degli *stakeholder*;
- pianificare e sviluppare un insieme integrato di approcci coerenti con l'obiettivo



■ Il modello per l'eccellenza Efqm

di generare, sia al presente e sia nel futuro, i risultati voluti;

- diffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione;
- valutare e riesaminare gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto;

- sulla base di queste informazioni, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.

Applicando la logica Radar in una organizzazione eccellente si trova che:

- i **risultati** mostrano positivi andamenti e/o buone prestazioni supportate dall'organizzazione, obiettivi raggiunti o superati, prestazioni ben comparate con altri e conseguenti agli approcci adottati, obiettivi che riguardano le varie aree dell'organizzazione;

- gli **approcci** sono congruenti con la politica e la strategia dell'organizzazione concretizzandosi in processi chiari, razionali, ben definiti e sviluppati oltre a essere chiaramente focalizzati sui bisogni di tutte le parti interessate;

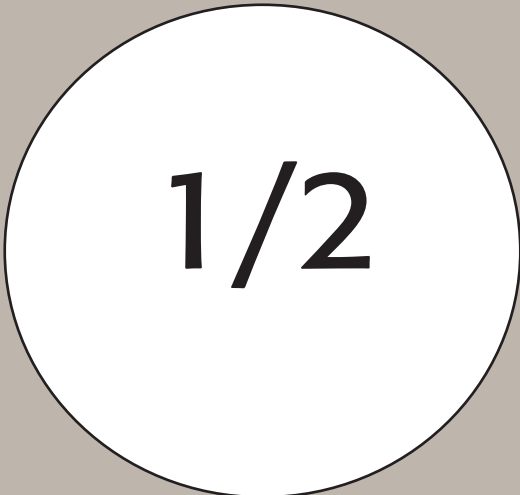
- la **diffusione** è ben attuata in tutte le aree di pertinenza in modo sistematico;

- la **valutazione** e il **riesame** sono sistematicamente rivolti a misurare gli approcci e la diffusione dei medesimi in una continua attività di studio finalizzato a canalizzare i risultati verso l'identificazione, la determinazione delle priorità, la pianificazione e l'attuazione del miglioramento.

In conclusione, possiamo affermare con certezza che ogni impresa, piccola o grande, ha una vera opportunità di apprendere approcci innovativi di *mana-*

gement a supporto della crescita e del miglioramento della 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 venga percepita non come una minaccia, ma come un'opportunità, una positività 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. ■

*titolare di Eqm Consulting



1/2