

**IL MODELLO E.F.Q.M.
UNA VIA PER L'ECCELLENZA NELLA P.A.**

Dott. Pasquale Cama^A

TQM Assessor Walter Cereda^B

1. INTRODUZIONE.

La competitività di una Azienda o di un Ente - così come quella di uno Stato - si manifesta nella sua capacità di innovare, di anticipare il cambiamento, di cogliere le esigenze della clientela e dei cittadini, di sviluppare nuovi servizi e nuovi prodotti, di migliorare continuamente il rapporto interno costi/qualità e così via, il tutto nel rispetto e nella consapevolezza dei vincoli di sistema esistenti.

In quest'ultima prospettiva, globalizzazione, delocalizzazione, crisi produttive, instabilità politica, economica e finanziaria di numerosi Paesi, terrorismo internazionale, emergenze sanitarie, perturbamenti climatici e quant'altro ancora offre il turbolento panorama mondiale, sono solo alcuni dei fattori che condizionano l'agire di ogni organizzazione e ben evidenziano la complessità dell'attuale fase di transizione e il livello di reciproca interazione e dipendenza tra le singole economie.

Una realtà complessa cui, nel nostro Paese, si affiancano e sovrappongono una serie di criticità connesse alla arretratezza organizzativa e tecnologica di parte del sistema produttivo, alle storiche inefficienze della P.A. e alle incertezze del processo di trasformazione istituzionale, all'invecchiamento della popolazione e alla modifica delle tipologie di consumo, alla lenta crescita produttiva, alla scarsa attenzione alla ricerca e all'innovazione, al persistere di forme di criminalità organizzata (pesanti soprattutto in certe aree geografiche) e così via. Tutte criticità che acquiscono il peso dei fattori esterni e più volte hanno costretto il Paese ad avviare importanti iniziative per correggere gli squilibri da esse generate o ad esse correlate e contrastare, in qualche maniera, il possibile declino del Sistema Italia.

Agendo su questa linea, e finalmente consapevole della limitatezza delle risorse disponibili e della necessità di un loro utilizzo razionale e finalizzato, la P.A. italiana sembra aver seriamente intrapreso il processo di riforma della propria organizzazione, dei meccanismi e delle regole (norme) di funzionamento, dei livelli di efficienza ed efficacia dei servizi erogati.

Un percorso irto di difficoltà, al cui interno una via di successo è individuabile non solo nella capacità di gestire e utilizzare al meglio le risorse disponibili, ma anche nella capacità di riconoscere il ruolo e la centralità delle persone all'interno dei processi di produzione ed erogazione dei servizi e nella maturata consapevolezza che non esista un modello di risposta "ideale", buono per ogni situazione, ma che ogni soluzione deve essere continuamente adeguata ai fini dell'organizzazione, alla realtà contingente, alle dinamiche ambientali, alle mutevoli esigenze e attese dei cittadini.

Il processo in essere, seppur non legato ad una reale e diffusa maturazione culturale e ad una completa accettazione e condivisione delle nuove regole di funzionamento presenta, nella successione di norme, decreti e circolari che lo hanno concretizzato, una forte coerenza di insieme ed unitarietà di scopi.

Le tecniche e i meccanismi di gestione introdotte in varie riprese dal processo di riforma della P.A. (dalla contabilità economica patrimoniale al controllo di gestione, dai sistemi di valutazione ai meccanismi di incentivazione, dai nuovi profili professionali al riconoscimento della flessibilità come valore organizzativo e così via) pur nella loro sistematicità sembrano, però, mancare di un momento di unione, di una “visione sistemica” che possa sostenere la convergenza verso precisi obiettivi di efficienza ed efficacia di tutti gli sforzi e di tutte le iniziative intraprese.

La sfida dei prossimi anni, al fine di far convivere all’interno della P.A. concetti, tecniche e metodi aziendali con la tradizionale cultura di tipo giuridico volta all’adempimento, si concretizzerà nella elaborazione di un modello dinamico –olistico- in grado di fornire una visione di insieme di ogni struttura e in funzione del quale ricondurre ad unità le diverse innovazioni, gestire il cambiamento, valorizzare il ruolo delle persone.

2. IL MODELLO DI ECCELLENZA DELL’EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT¹

Per raggiungere i propri scopi, fermo restando che ogni attività umana organizzata per essere svolta deve affrontare e risolvere due esigenze fondamentali ed opposte:

la divisione del lavoro ed il suo coordinamento,

ogni gruppo strutturato può organizzare l’insieme dei fattori a sua disposizione secondo diverse configurazioni o forme.

Le organizzazioni, di conseguenza, tendono a suddividersi al proprio interno in organi specializzati - unità organizzative - ciascuna responsabile di una predeterminata attività con un proprio specifico obiettivo.

La variegata articolazione di situazioni operative crea, così, un elevato numero di combinazioni e strutture.

L’organizzazione tradizionale degli Enti della P.A., sviluppa i modelli della famiglia “gerarchico – funzionale” con strutture per “staff e line”.

Questi modelli, consentono di esaltare il principio della divisione del lavoro e raggiungono elevati livelli di specializzazione funzionale; presentano, però, una forte criticità nella fase del coordinamento.

Le diverse funzioni tendono, infatti, nel tempo, a comportarsi come enti autonomi e creano, all’interno della struttura, tanti “piccoli regni” poco propensi alla comunicazione e all’interscambio, che duplicano le attività, ripetono gli stessi compiti, diventano autoreferenziali.

OGNI ATTIVITÀ UMANA ORGANIZZATA,
FA NASCERE DUE ESIGENZE FONDAMENTALI E OPPOSTE:

- **LA DIVISIONE DEL LAVORO**
- **IL COORDINAMENTO**

L'ORGANIZZAZIONE E' IL COMPLESSO DELLE MODALITÀ SECONDO LE QUALI VIENE EFFETTUATA
LA DIVISIONE DEL LAVORO IN COMPITI DISTINTI E NE VIENE QUINDI REALIZZATO IL
COORDINAMENTO.

La recente produzione normativa in materia di decentramento, autonomia organizzativa, flessibilità ha consentito la "personalizzazione" delle macro strutture organizzative che oggi cercano di strutturarsi nella maniera maggiormente coerente con la realtà socio economica del territorio di riferimento.

Nessuna norma ha, comunque, messo in discussione il modello gerarchico funzionale che resta, dunque, il presupposto di ogni elaborazione successiva, la base sulla quale costruire il processo di miglioramento che non potrà, perciò, essere stravolto nella sua essenza, fermi restando gli imperativi a cui la moderna P.A. dovrà fare riferimento:

- Operare entro le leggi, i dispositivi, i regolamenti
- Erogare servizi "eccellenti" ai cittadini
- Perseguire e cogliere gli stimoli al cambiamento
- Modernizzare lo stile di management
- Operare in modo efficace ed efficiente
- Generare valore aggiunto in modo economico

Sulla base di queste "norme" può essere opportuno sviluppare, quale strumento di eccellenza per la qualità, e schema di governo olistico, il modello Europeo messo a punto dall'EFQM (European Foundation for Quality Management, Fondazione Europea per la Gestione della Qualità - senza fini di lucro) per il settore pubblico e privato².

Questo modello, soprattutto nella sua articolazione riformata per il 2000, realizzata proprio per superare le resistenze di coloro che lo ritenevano difficilmente applicabile alle organizzazioni "non business oriented", sta vivendo un'importante fase di sviluppo e riconoscimento in tutti i paesi d'Europa proprio come modello di eccellenza per la P.A.

A conferma, nel giugno del 1999, il Ministro della Pubblica Amministrazione spagnolo ha presentato ufficialmente "The Self-Assessment Guide for Public Administration" (Common Assessment Framework - CAF) basata sul modello di eccellenza dell'EFQM, quale strumento di riferimento per tutti gli Enti.

La versione CAF attualmente utilizzata del modello EFQM è stata aggiornata nel 2002, pubblicata e distribuita durante la seconda Conferenza sulla Qualità delle Pubbliche Amministrazioni tenutasi a Copenaghen in ottobre del 2002.

La guida è stata elaborata con l'obiettivo di consentire alle singole strutture di comprendere il loro posizionamento, analizzare la propria situazione, individuare i punti di forza e di debolezza e le aree di miglioramento³.

Ciascun Paese europeo è impegnato a diffondere il CAF a livello nazionale ed a contribuire suo aggiornamento che verrà presentato in settembre alla Quarta Conferenza sulla Qualità che si terrà a Tampere.

Ma qual è la struttura logica del modello?

Nella sua essenza, il "Modello di Eccellenza Europeo (E.F.Q.M.)" si fonda sul seguente principio:

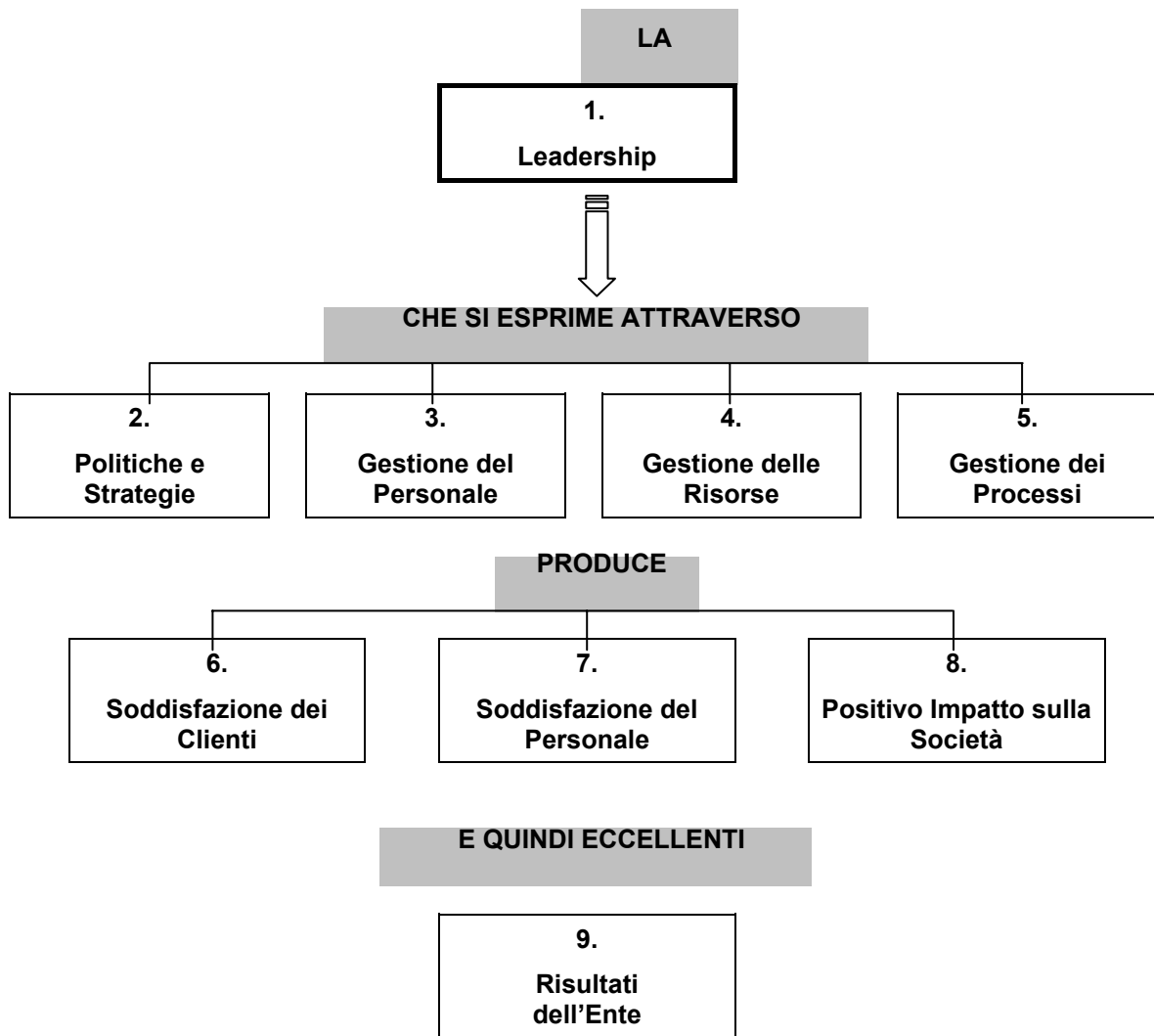


Figura 1

Ciascuno di questi nove fattori è articolato in una serie di sotto-elementi (sottocriteri) che meglio specificano il significato del fattore stesso e ne consentono la successiva analisi e il completo monitoraggio attraverso, almeno nella prima fase del percorso, un processo di autoanalisi, successivamente approfondito e confrontato con verifiche di valutatori (assessor) esterni.

Il modello, presentato nel '92 per iniziativa di quattordici aziende industriali europee, tra le quali Fiat Auto S.p.a. e, allora, l'Olivetti & C S.p.a., creato per assegnare un premio europeo per la qualità, è diventato un punto di riferimento per le organizzazioni alla ricerca di sostanziali progressi e che desiderano raggiungere livelli di prestazione eccellenti.

Esso deriva la sua genesi dalla consapevolezza, maturata dal sistema produttivo nel corso degli anni '80, che le possibilità di sopravvivenza sul mercato di un'azienda sono strettamente connesse alla sua capacità di sviluppare un crescente livello di qualità non solo nel servizio o nel prodotto offerto, ma anche nella gestione stessa dell'azienda.

Qualità intesa, appunto, non solo come attributo del servizio o del prodotto, ma come elemento fondante di ogni attività e quindi di tutta l'organizzazione, al punto che l'assoluto vantaggio

competitivo di una organizzazione (vantaggio che a differenza di altri non può essere “copiato” o riprodotto dalla concorrenza), risiede nella “qualità” della sua gestione.

Su questa filosofia alcune tra le maggiori aziende europee concordarono così, l'avvio di un programma di miglioramento della gestione dei processi e delle regole di funzionamento in ottica di Qualità Totale che portò alla creazione, nel 1998, dell' “European Foundation for Quality Management” cui fu affidata la mission di : “to promote and where possible to assist European management in understanding and applying total quality management principle”.

Attualmente i membri dell'E.F.Q.M. hanno superato quota novecento.

Il modello sebbene creato, come visto, per supportare il Premio europeo della qualità (l'European Quality Award – EQA), è stato di fatto adottato da varie organizzazioni non interessate a partecipare al premio, come strumento diagnostico interno. Si è, quindi, evoluto in un sistema di auto valutazione (self –assessment) che costituisce la principale strategia promossa dall'EFQM per migliorare la performance delle organizzazioni.

La capacità delle organizzazioni di rispondere alla turbolenza dei mercati di riferimento, consente alle aziende e agli Enti della P.A., di cogliere nuove opportunità e di meglio realizzare la propria mission, purché da parte di queste strutture vi sia la capacità di seguire alcune regole fondamentali:

porre il “cliente” al centro dell'organizzazione sia pubblica che privata;

operare in condizioni di massima efficacia ed efficienza (attenzione ai risultati);

gestire l'organizzazione con la massima flessibilità possibile (gestione per processi);

coinvolgere e valorizzare tutte le risorse disponibili (costituire team interfunzionali, dare delega decisionale, realizzare l'empowerment).

Tutto ciò, reso operativamente secondo i contenuti dell'EFQM, significa che:

“La soddisfazione del Cliente-Cittadino, del Personale e l'impatto che può generare l'azienda sulla Comunità e sulla Società in generale” si ottengono attraverso i comportamenti che i dirigenti perseguono nel creare valori di qualità, in altre parole attraverso la Leadership espressa in:

Politiche e Strategie,

Gestione del personale,

Gestione delle Risorse Economiche,

Gestione dei Processi aziendali.

L'utilizzo appropriato di questi elementi orienta l'organizzazione verso **risultati di successo**”

Il modello si rileva molto utile come strumento di **diagnosi e gestione sistemica** delle organizzazioni, perché consente una valutazione, **espressa con un punteggio**, della situazione organizzativa dell'unità che si sottopone ad analisi, identifica le aree critiche e consente di definire il percorso e le azioni correttive per raggiungere livelli di prestazioni eccellenti.

Il criterio di assegnazione dei punti è stato progettato per permettere all'organizzazione di confrontare il punteggio ottenuto con i punteggi relativi a precedenti auto-valutazioni o con i

punteggi di altre organizzazioni. Infatti, anche se le percentuali indicate nei documenti EFQM ufficiali con cui pesare le misure sono quelle utilizzate nella valutazione del premio di qualità europeo e nell'auto-valutazione, le organizzazioni possono variarle per renderle più aderenti alle loro caratteristiche specifiche; di fatto si usano i pesi suggeriti dalla fondazione rendendo le modalità con cui assegnare i punti e con cui pesarli in qualche modo universali. Tutte le organizzazioni usano gli stessi riferimenti indipendentemente dalla loro dimensione e dal loro settore di appartenenza. Il modello di per sé non fornisce indicazioni su come migliorare le aree a basso punteggio, in quanto si limita a consigliare di "imparare dall'esperienza fatta", di adottare le migliori prassi di management (best practice) e di educare le persone ad applicare al meglio i concetti fondamentali.

In altri termini, permette, al management adeguatamente addestrato, di misurare periodicamente i miglioramenti conseguiti, ripetendo la diagnosi in autovalutazione e di realizzare confronti basati su criteri noti e condivisi a livello europeo.

Soprattutto, consente inoltre una visione d'insieme dei fenomeni gestionali e dei meccanismi organizzativi oggi disponibili.

Il modello sviluppa nove criteri, cinque dei quali hanno impatto sulle **leve** organizzative e gestionali e sono denominati "**fattori abilitanti**", mentre gli altri quattro valutano i **risultati** ottenuti dalla struttura:

Fattori abilitanti o Leve organizzative-gestionali-

- Leadership
- Politiche e Strategie
- Gestione del Personale
- Partnership e Risorse
- Gestione dei processi

Valutazione dei risultati

- Risultati relativi ai clienti
- Risultati relativi al personale
- Risultati relativi alla Società esterna
- Risultati chiave di Performance

Ognuno di questi fattori a sua volta suddiviso i sottocriteri che ne facilitano l'applicazione.

Per ciascuno dei criteri del modello EFQM (il modello CAF è strutturato con alcune varianti a livello di sottocriterio, che però non modificano la sostanza degli elementi da considerare) può essere elaborata una prima definizione:

1. Leadership,

riguarda gli atteggiamenti e il comportamento del gruppo dirigente nell'ispirare, guidare e sostenere il processo di introduzione e applicazione della Qualità Totale.

Il criterio “*Leadership*” comprende i seguenti cinque sottocriteri:

come i *leader* definiscono la *missione*, la *visione*, i valori e l’etica dell’organizzazione e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell’eccellenza

come i *leader* sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l’attuazione ed il miglioramento continuo del sistema di management dell’organizzazione

come i *leader* interagiscono con clienti, partner, fornitori e rappresentanti della società esterna

come i *leader* rafforzano la cultura dell’eccellenza fra il personale dell’organizzazione

come i *leader* identificano e promuovono il cambiamento

2. Politiche e Strategie,

riguarda la missione dell’Ente, i valori, la visione e le linee strategiche nonché le modalità attraverso le quali esso intende realizzarle.

Il criterio “Politiche e Strategie” comprende i seguenti quattro sottocriteri:

come politiche e strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli *stakeholder*

come politiche e strategie sono basate su informazioni derivanti dalle misure di performance, dalle ricerche, dall’apprendimento e dalle relative attività esterne

come politiche e strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate

come politiche e strategie vengono comunicate e diffuse attraverso una rete di processi chiave

3. Personale

riguarda il modo in cui l’organizzazione sviluppa il potenziale delle persone per migliorarne le prestazioni.

Il criterio “Personale” comprende cinque sottocriteri:

come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane

come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e competenze professionali del personale

come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative

come personale e organizzazione comunicano in modo efficace

come l’organizzazione premia, riconosce e dedica attenzione al personale

4. Partnership & Risorse,

riguarda la gestione, l’impiego, la salvaguardia delle risorse e il modo in cui le risorse stesse dell’organizzazione e le partnership sono sviluppate in supporto alle politiche e alle strategie definite.

Il criterio “Partnership e Risorse” comprende i seguenti cinque sottocriteri:

come vengono gestite le partnership esterne

come vengono gestite le risorse finanziarie

come vengono gestiti immobili, attrezzature e materiali

come viene gestita la tecnologia

come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze

5. Processi,

riguarda la gestione di tutte le attività che generano valore aggiunto dentro l'Ente, in particolare come i processi sono identificati, controllati e ripensati per assicurare il miglioramento continuo delle prestazioni.

Il criterio "Processi", come i precedenti, è costituito da cinque sottocriteri:

come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti

come i processi vengono migliorati secondo necessità grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e gli altri *stakeholder* generando valore crescente

come i prodotti e i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti

come prodotti e servizi vengono realizzati e consegnati/erogati

come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.

6. Risultati relativi ai clienti-cittadini,

riguarda la rilevazione continua e il monitoraggio sulla base di indicatori di risultato dei bisogni, delle attese e del livello di soddisfazione dei clienti e la messa a punto continua del sistema organizzativo e del sistema di erogazione del servizio (o del prodotto).

Il criterio "Risultati relativi ai clienti" comprende due sottocriteri:

misure della percezione

indicatori di performance

7. Risultati relativi al Personale

riguarda la rilevazione continua dei bisogni, delle attese e del livello di soddisfazione dei dipendenti dell'ente e la definizione di iniziative mirate per ottimizzare le prestazioni e la definizione di indicatori di performance.

Anche questo criterio, come il precedente, comprende due sottocriteri:

misure della percezione

indicatori di *performance*

8. Risultati relativi alla Società

riguarda la percezione del singolo Ente nella Comunità, con particolare riferimento al contributo che esso fornisce alla qualità della vita e allo sviluppo socio economico e la definizione di indicatori di performance.

Il criterio "Risultati relativi alla società" comprende due sottocriteri:

misure della percezione

indicatori di *performance*

9. Risultati chiave di performance

riguarda, in generale, i risultati ottenuti dall'ente rispetto a quelli programmati.

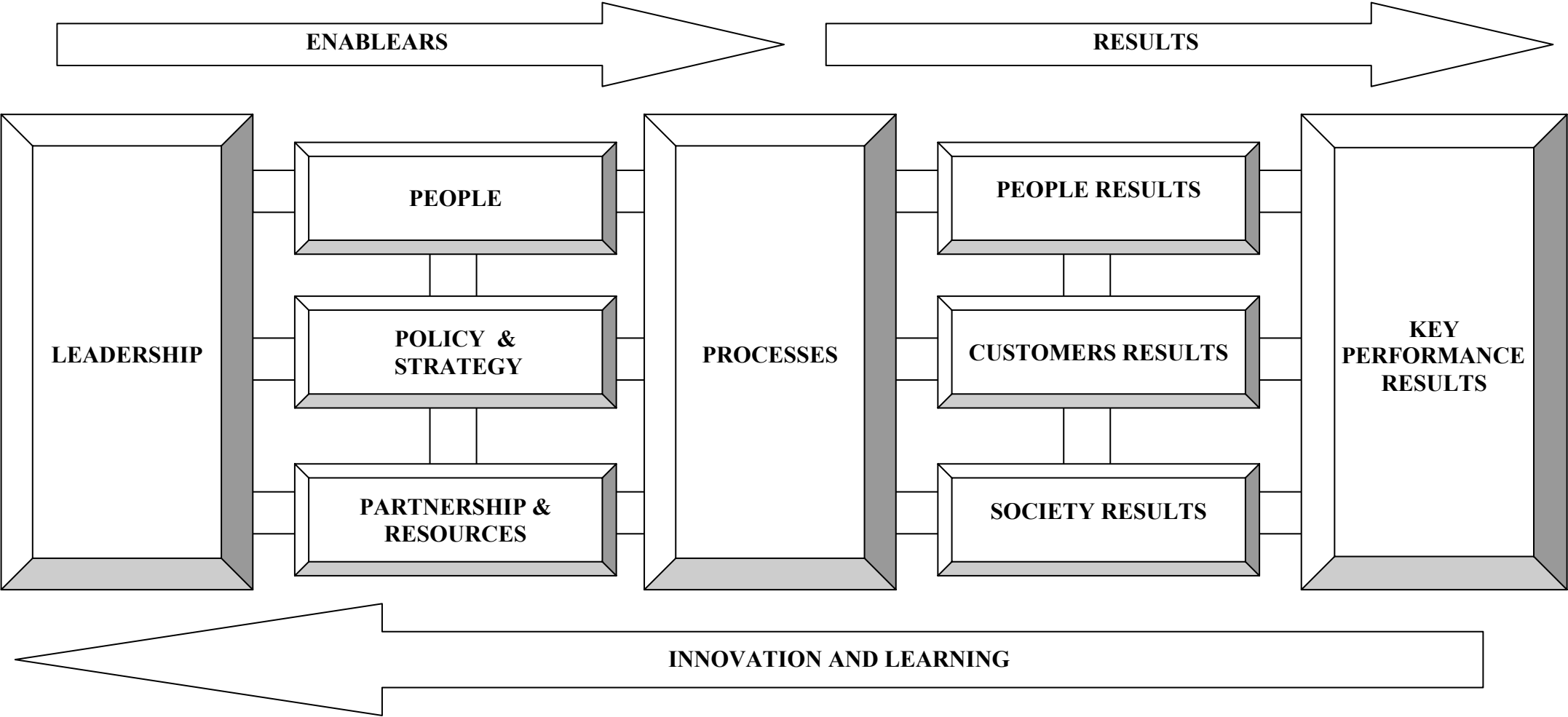
Il criterio “Risultati chiave di *performance*” comprende due sottocriteri, dei quali alcuni indicatori, a seconda degli scopi e degli obiettivi dell’organizzazione, possono risultare intercambiabili:

risultati chiave di *performance*

indicatori chiave di *performance*

Il contenuto del modello è graficamente dettagliato nella figura seguente.

The EFQM® Exellence Model



Quali sono i benefici che derivano dall'applicazione dei criteri elaborati dall'EFQM e/o dal CAF?

L'applicazione regolare di una metodologia di autovalutazione puntualmente articolata e strutturata consente, in particolare:

un rigoroso approccio al miglioramento dell'organizzazione; una valutazione basata sui fatti e non sulla percezione dei singoli o legata a fattori soggettivi;

di perseguire la coerenza delle attività di gestione e il consenso per le iniziative che devono essere realizzate,

di supportare il "nucleo di valutazione", creare gli "assessor" interni e diffondere la cultura della misurazione dei risultati.

La differenza tra una organizzazione che abitualmente fissa e persegue gli obiettivi fissati e una organizzazione che persegue il miglioramento a seguito del processo di autovalutazione può essere sintetizzata secondo queste due macro categorie:

PARAMETRI FATTORI	a) SI LIMITA A FISSARE OBIETTIVI E LI PERSEGUE	b) CONSEGUENTEMENTE ALL'AUTOVALUTAZIONE FISSA OBIETTIVI E LI PERSEGUE
MIGLIORAMENTI	OPPORTUNISTICI	SISTEMICI E CONSOLIDATI
PERCORSO EVOLUTIVO	"A VISTA"	PROGETTATO NEL TEMPO E CONTROLLATO
VALUTAZIONE DELLA EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA	PARZIALE	COMPLETA RISPETTO AD UN MODELLO VERIFICATO
AUTOCRITICA DEL MANAGEMENT	EPISODICA	METODICA E PER TUTTA L'ORGANIZZAZIONE
PARTECIPAZIONE DEI COLABORATORI	FORMALE	PROATTIVA

Il processo di Autovalutazione

Fattori abilitanti e Risultati sono, in prima battuta, analizzati e verificati attraverso un processo di autovalutazione, principio cardine di tutto il modello.

Esistono diversi approcci all'Autovalutazione, ciascuno con i propri vantaggi e con i propri limiti: non esiste un metodo ottimale, occorrerà utilizzare quello che meglio si adatta alla specifica realtà dell'Ente. Considerato il livello di maturazione culturale in materia di organizzazione degli enti della P.A., si può anche ipotizzare di avviare un processo di autovalutazione basato su tre approcci combinati:

con moduli standard

con questionario

con workshop

Approccio con moduli standard

Per ciascuno dei sottoelementi in cui sono esplosi i nove fattori del modello EFQM, è impostato uno schema di riferimento contenente:

- punti di forza
- aree di miglioramento
- dati che evidenziano le attività sviluppate

I singoli moduli sono poi compilati da gruppi di dirigenti e responsabili dell'Ente e valutati con il supporto di valutatori esterni.

Approccio con questionario e workshop

EFQM/CAF

In questo caso l'Autovalutazione si realizza attraverso la compilazione di un apposito questionario abbinato al workshop, messo a punto da **EFQM/CAF**, che indaga i 9 elementi di base del modello di riferimento. Sulla base delle risposte fornite da un campione di dipendenti è successivamente elaborato un profilo dell'Ente.

Rispetto all'approccio con moduli standard si tratta di un metodo più semplice, ma che tende a fornire un numero inferiore di informazioni sulle reali criticità dell'Ente.

Nell'ipotesi di utilizzazione combinata dei tre approcci occorre curare:

il coinvolgimento degli amministratori, dei dirigenti e dei principali responsabili di struttura nella compilazione dei moduli standard,

la "somministrazione" del questionario ad un campione rappresentativo e significativo di personale operativo.

Il processo di condivisione della situazione da parte degli amministratori, dei dirigenti e dei principali responsabili, poiché senza l'accordo "reale" su di essa il processo di miglioramento non ha nessuna probabilità di successo.

Dopo aver completato l'Autovalutazione l'Ente sarà in grado di rispondere alle seguenti domande:

- 1. Quali sono i punti di forza nei processi operativi che è sufficiente mantenere per ottenere il massimo risultato?**
- 2. Quali sono i punti di forza dell'organizzazione che è necessario sviluppare ulteriormente?**
- 3. Quali sono le aree "da migliorare" che costituiscono una criticità e quindi sono prioritarie per le attività di miglioramento?**

L'Ente conoscerà inoltre il proprio posizionamento rispetto ai criteri di assegnazione dei punteggi utilizzati per "The European Quality Award"⁸.

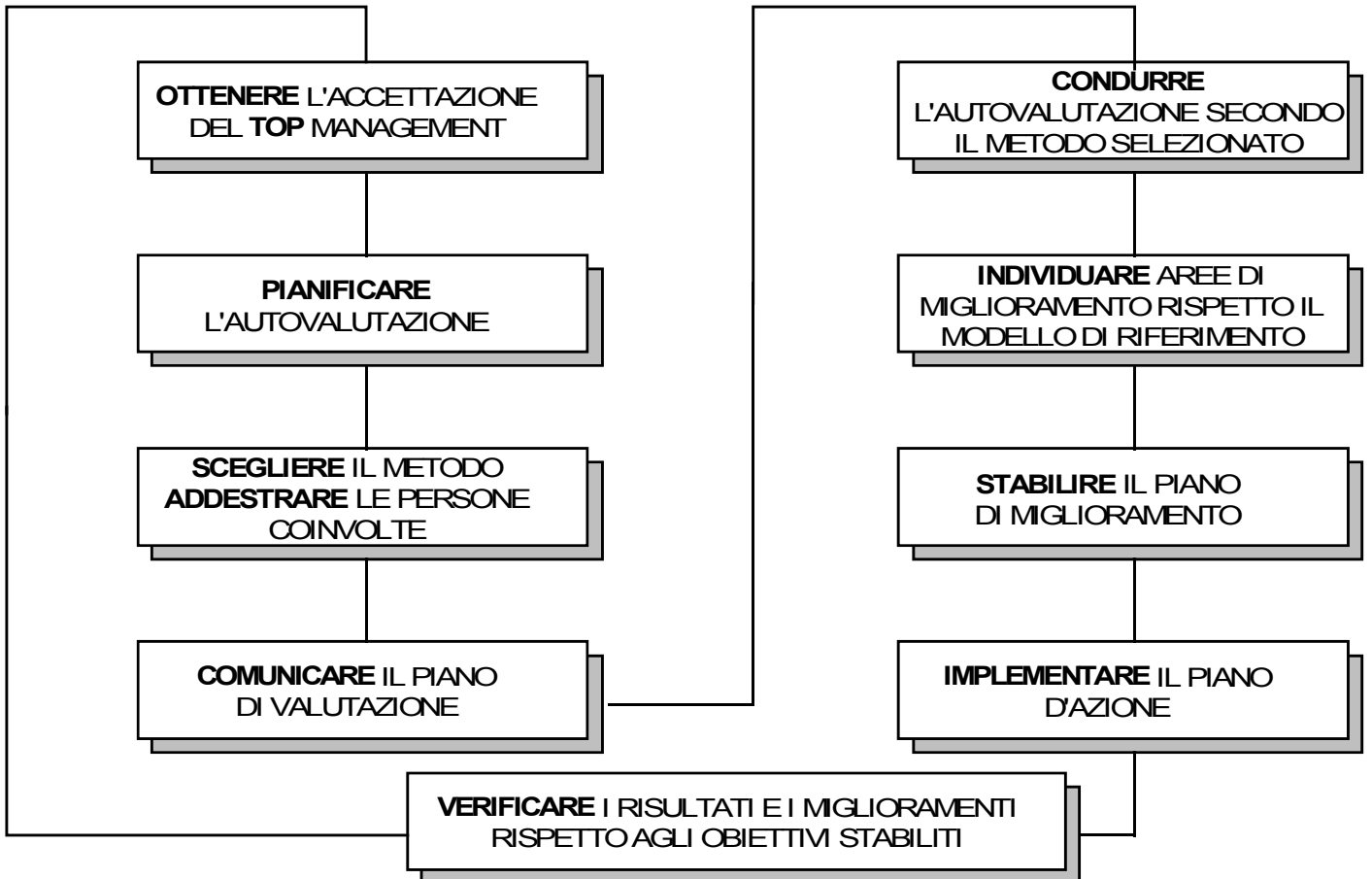
BENEFICI DELLA AUTOVALUTAZIONE

- RIGOROSO APPROCCIO STRUTTURATO AL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE
- VALUTAZIONE BASATA SUI FATTI E NON SULLA PERCEZIONE DEI SINGOLI O SU ALTRI FATTORI SOGGETTIVI
- STRUMENTO PER OTTENERE COERENZA DI GESTIONE E CONSENSO PER LE INIZIATIVE CHE DEVONO ESSERE REALIZZATE
- MEZZO PER INTEGRARE ALLE NORMALI ATTIVITA' DELL'ORGANIZZAZIONE LE VARIE INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO
- POTENTE STRUMENTO DI AUTODIAGNOSI

- STRUMENTO PER MISURARE I PROGRESSI NEL TEMPO, PER MEZZO DI AUTOVALUTAZIONI PERIODICHE
- UNA METODOLOGIA APPLICABILE AD OGNI LIVELLO, DAI SINGOLI REPARTI DELL'INTERA ORGANIZZAZIONE

LE FASI DEL CICLO DI AUTOVALUTAZIONE

(self-assessment)



3. ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL MODELLO EFQM/CAF.

Il modello EFQM/CAF ci suggerisce due considerazioni:

1. La prima è legata alla logica del confronto e quindi alla consapevolezza che per migliorare bisogna misurarsi con qualcuno. Negli Enti della P.A. il confronto, sia interno, sia esterno, non sempre è voluto ed accettato sia dagli amministratori, sia dai dipendenti. Non è facile individuare le unità operative migliori e importare le esperienze già fatte. I dati necessari al confronto sono, spesso, frammentari o del tutto indisponibili e comunque manca un metro comune di valutazione e misurazione. Il modello consente di superare queste criticità.
2. La seconda è legata ai contenuti del modello. Esso, infatti, illustra in modo chiaro come, per raggiungere il successo, sia necessario agire sui “Fattori Abilitanti” o leve strategiche e come i “Risultati” non siano altro che l’effetto del modo in cui sono gestite queste leve.

Le organizzazioni di successo sanno che per raggiungere l’eccellenza occorre tenere sotto controllo e in continuo miglioramento:

la **leadership** dei dirigenti apicali;

i **processi chiave**, ovvero le attività principali e di supporto dell’organizzazione;

il personale, le **risorse umane**, che rappresentano il cuore dell’organizzazione e senza di loro nessuna strategia trova risultato;

le **risorse economico-finanziarie**, che rappresentano il sistema di sostentamento dell’Ente, senza le quali l’Ente stesso non può operare;

le **politiche e le strategie dell’organizzazione**, che altro non sono se non il modello di pensiero dell’Ente.

L’esame dei maggiori casi di successo analizzati con la logica del modello EFQM non lascia dubbi, per riuscire a creare organizzazioni vincenti è necessario che il management abbia la capacità di gestire contemporaneamente diversi fattori ma soprattutto motivare, stimolare e guidare gruppi di persone (esercitando la leadership sulle risorse umane) che siano in grado a loro volta di realizzare le politiche dell’Ente e gestire i processi, in modo efficace ed efficiente (risorse economiche).

La soddisfazione dei cittadini, dei dipendenti, i risultati dell’Ente e l’impatto che questi determinano sul sistema sociale, sono semplicemente i risultati che derivano dalla buona gestione delle leve appena citate.

In ogni caso il modello non si occupa della “QUALITA” degli indirizzi politici ma solo di come essi sono perseguiti.

Il Premio EFQM

Sulla base dei fattori sopra elencati, l'EFQM ha istituito un proprio riconoscimento, assegnato ogni anno alle organizzazioni che meglio hanno saputo applicare ed elaborare i dettami del modello.

Il Premio è diviso in due livelli:

- **European Quality Prize**, destinato a tutte quelle organizzazioni che hanno raggiunto, con il miglioramento continuo, l'eccellenza nella gestione della Qualità;
- **European Quality Award**, destinato a quell'unica organizzazione, tra le vincitrici dell'European Quality Prize, che ha eccelso nell'applicazione del sistema Qualità Totale.

Questi due premi sono assegnati alle seguenti categorie di aziende:

1. *Grandi aziende e loro business unit*
2. *Unità operative di grandi aziende*
3. *Piccole e medie imprese indipendenti*
4. *Piccole e medie aziende facenti parte di grandi aziende*
5. *Settore Pubblico*

Per partecipare non importa essere certificati ISO 9001, 14001, 18001 o altro. Occorre, invece, auto- valutare la propria organizzazione tramite apposita guida EFQM; l'organizzazione gestisce, a questi fini, anche una serie di corsi specifici a Bruxelles.

L'autovalutazione, mirata ai criteri del modello, deve essere consegnata per la valutazione agli *assessors* EFQM che, per i soli finalisti, svolgono una successiva visita sul campo con revisione dei risultati dell'auto- valutazione.

Per ricevere il premio, i vincitori devono dimostrare che il loro approccio al *Quality Management* ha contribuito significativamente alla soddisfazione delle attese dei clienti, dipendenti e altri soggetti che vi hanno interesse da più anni.

Oltre alle società premiate sono menzionate le società finaliste.

I premi in Italia

L'APQI (Associazione Premio Qualità Italia) dal 1998 assegna il Premio Qualità alle PMI e dal 2005 alle Scuole, con l'applicazione del modello e della metodologia EFQM.

Formez ed APQI in partnership hanno gestito nel 2005 il Premio Qualità alle PP.AA, con l'applicazione del modello e della metodologia CAF per le categorie:

1. *Amministrazioni Centrali e periferiche dello stato*
2. *Aziende sanitarie ed Ospedaliere*
3. *Comuni*
4. *Enti pubblici non economici e CCIAA*
5. *Istituzioni Scolastiche*
6. *Regioni, Province*
7. *Università*

NOTE

^A Pasquale Cama, Partner e A.D. di RESNOVACONSULTING SRL, professore a contratto al corso di laurea AOGR (Analisi, gestione e organizzazione delle risorse umane) della Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Genova, docente di Organizzazione al Master dell'Istituto Tagliacarne di Roma.

^B Walter Cereda, A.U. dello Studio Cereda s.a.s., valutatore e team leader EFQM (abilitato alla valutazione di organizzazioni pubbliche e private per i livelli di eccellenza "committed" e "recognised"), valutatore e team leader del P.Q.I per le PMI e per le Scuole, esperto e valutatore accreditato Formez per il modello CAF alle PP.AA. Iscritto all'albo dei TQM assessor con n° 04

¹ Le informazioni sviluppate in questo paragrafo sono state elaborate dall'European Foundation for Quality Management", marchio registrato, Ente proprietario della metodologia.

² Esistono, nel mondo, altri due modelli: il Deming, nato in Giappone e il Baldrige, nato negli USA. Entrambi, come anche l'E.F.Q.M., hanno istituito il relativo premio per la Qualità: Deming Prize e Baldrige Prize).

³ Quality Link, Newsletter de European Foundation for Quality Management, volume 11, numero 61, agosto 1999.

⁴ Tali criteri assegnano complessivamente un massimo di 1.000 punti. Generalmente molte aziende/Enti non superano i 200 punti; un'organizzazione eccellente si attesta sui 500 punti, mentre quelle leader europee, che annualmente vincono il premio, ottengono tra i 700 e gli 800 punti.

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

- EFQM (efqm.org) Common Assessment Framework (C.A.F.) revision 4.1 Marzo 2000
- EFQM Determining Business Excellence. A Questionnaire approach – 1995
- EFQM, Introducing Excellence, EFQM 2003
- EFQM RADAR and EFQM Excellence Model Aprile 1999
- EFQM Henry Lewis Blount EFQM 10th anniversary Book -1999k
- EFQM/aicq Il modello EFQM per l'eccellenza del Settore Pubblico e Volontariato -2004
- EFQM/aicq Gli otto Fondamentali dell'Eccellenza -2003
- EFQM/aicq Il modello per l'Eccellenza della Scuola -2004
- EFQM Self Assessment Toolkit -2003
- The Common Assessment Framework (CAF 2002) Formez – 2004
- Percorsi di Qualità Formez -2006