



Il Comune di Mantova con DGC n° 997 del 30 dicembre 1997 ha assunto il **modello di eccellenza europeo**

messo a punto

dall'European Foundation for Quality Management

(
EFQM

) per avviare un sistema di pianificazione globale e per razionalizzare una gestione per processi fondata sulla flessibilità, sull'orientamento al cittadino, sull'efficienza, sulla responsabilizzazione e sulla competitività del territorio.

Dal 1° aprile 2002 il Comune di Mantova è general Member dell'European Foundation for Quality Management

Che cos'è EFQM

La European Foundation for Quality Management (EFQM) è un'organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di quattordici fra le principali aziende europee: BT, Robert Bosch, Bull, Ciba-Geigy, Dassault Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen.

L'obiettivo di questa unione è di aumentare la competitività dell'Europa verso il Giappone e gli Stati Uniti.

EFQM annovera più di 850 membri in 35 Paesi Europei. Oltre 20.000 organizzazioni pubbliche e private applicano il modello.

Nel 1991 EFQM ha dato vita al Modello EFQM per l'Eccellenza e all'European Quality Award (Premio Europeo per la Qualità) per le grandi imprese. EFQM insieme ad EOQ (European Organization for Quality) e all'Unione Europea, ha personalizzato il modello per le esigenze delle Piccole e Medie Imprese, ed oggi, anche per le amministrazioni pubbliche.

Il modello può essere adottato da qualsiasi organizzazione a prescindere del settore in cui opera, pubblico o privato, dalle dimensioni e dalla struttura e si articola in **otto Fondamentali dell'Eccellenza**:

1. Orientamento ai risultati
2. Attenzione rivolta al cliente
3. Leadership e coerenza negli obiettivi
4. Gestione in termini di processi e fatti
5. Coinvolgimento e sviluppo delle persone
6. Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
7. Sviluppo della partnership
8. Responsabilità pubblica.

L'ordine di presentazione dei concetti fondamentali non è indicativo di priorità d'importanza.

Il Modello viene oggi utilizzato da decine di migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee: aziende, scuole, organizzazioni sanitarie, servizi di polizia, servizi pubblici ed enti governativi. Il Modello fornisce a questa variegata tipologia di organizzazioni un linguaggio e degli strumenti di management comuni, agevolando così la condivisione degli esempi di "buona pratica" fra settori diversi in tutta Europa.

Il Premio Europeo per la Qualità è coordinato da EFQM con il supporto della Commissione Europea e dell'EOQ.

L'EFQM ha lanciato il Premio per dare un riconoscimento a quelle organizzazioni che dimostrano un elevato impegno nella qualità.

Per ricevere il premio, l'organizzazione deve dimostrare che il suo approccio al Quality Management ha contribuito significativamente alla soddisfazione delle attese dei clienti, dei dipendenti e di altri soggetti che vi dimostrano interesse da più anni.

Levels of Excellence

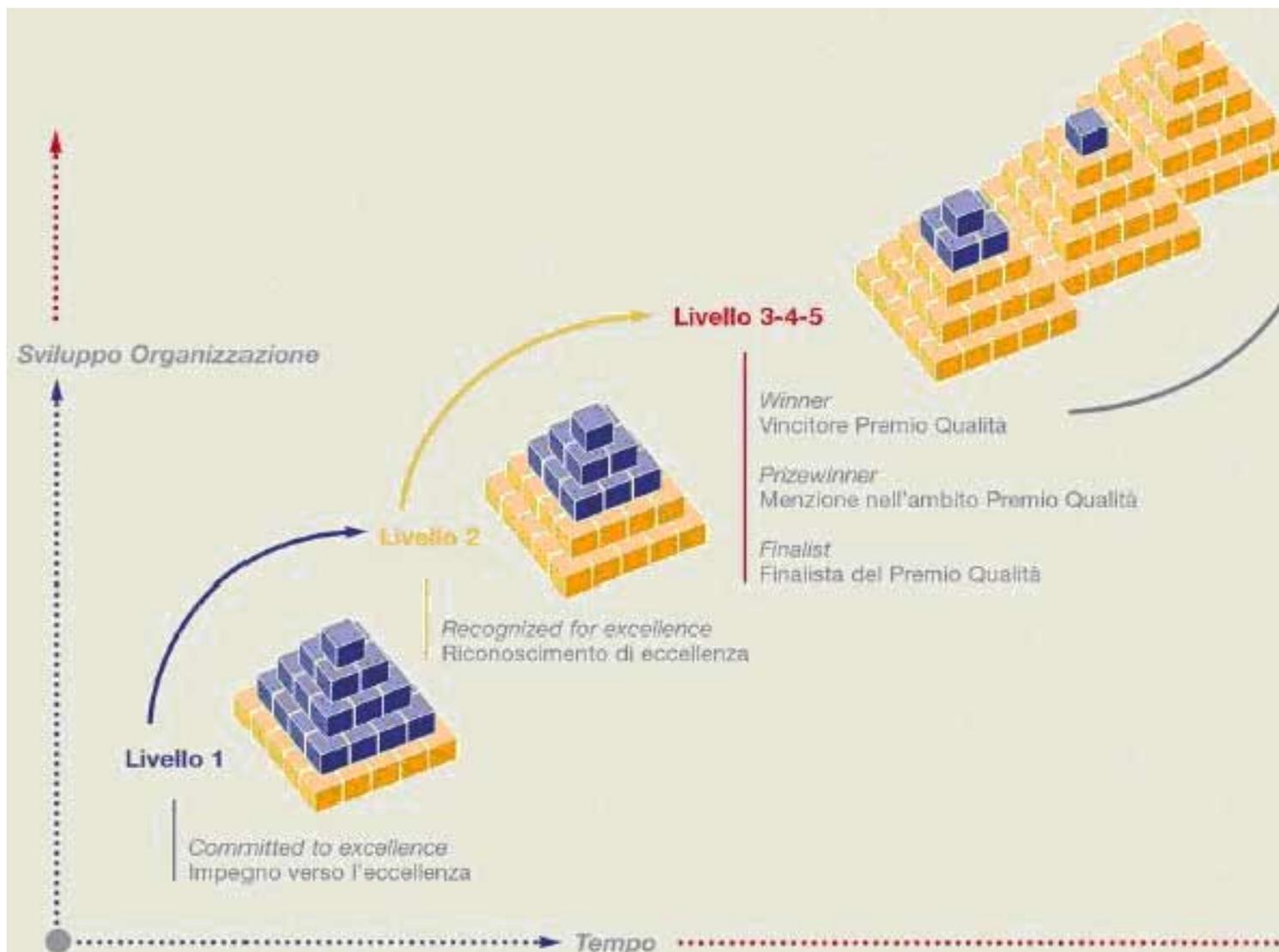
Un nuovo Schema di Riconoscimento europeo

Nell'ottobre 2001 è stato istituito lo Schema di Riconoscimento EFQM dei "Levels of Excellence" che costituisce una metodologia di riconoscimento, con modalità coerenti a livello europeo, nei confronti delle organizzazioni impegnate in un percorso di crescita secondo il Total Quality Management (TQM, o business excellence), con livelli di riconoscimento dei meriti commisurati a livello di maturità raggiunto.

Parliamo qui di "organizzazioni" in senso lato, intendendo fare riferimento sia a piccole/medie imprese che a grandi imprese, a enti sia privati che pubblici, a aziende commerciali e a operatori del volontariato. Il lancio in Italia è avvenuto nel Dicembre 2002.

Nella presentazione grafica dello Schema, i cinque livelli di eccellenza sono rappresentati da altrettanti gradini in una struttura piramidale: i primi due gradini precedono e, volendo, preparano la partecipazione ai Premi della Qualità (“Committed to Excellence” e “Recognized for Excellence”), mentre gli ultimi tre gradini corrispondono alle tre categorie già attualmente riconosciute nell’ambito dello European Quality Award (“Finalist”, “Prize Winner”, “Award Winner”).

Sono quindi i primi due livelli che costituiscono la novità sostanziale del nuovo Schema di Riconoscimento.



Committed to Excellence

Il livello “Committed to Excellence” è stato pensato per organizzazioni che si trovano all’inizio del loro percorso nel TQM.

Viene quindi posto l'accento sull'esigenza di far capire dove ci si colloca rispetto al Modello EFQM, onde stabilire le priorità di miglioramento.

All'organizzazione che intende ottenere questo riconoscimento viene proposto di seguire un processo in due stadi. Il primo stadio prevede che venga effettuata un'autovalutazione di primo livello, utilizzando un questionario basato sui 9 Criteri del Modello EFQM.

E' così possibile ricavare un quadro complessivo delle proprie performance rispetto al Modello di riferimento, e individuare di conseguenza le aree su cui intervenire, impostando un piano di miglioramento.

Nel secondo stadio l'azienda è tenuta a dimostrare di avere sviluppato le azioni contenute nel piano di miglioramento scaturito dall'autovalutazione.

La "validazione" di questo processo – che si sviluppa nell'arco temporale di 6-9 mesi - viene affidata alla figura di un valutatore appositamente addestrato ("Validator"), che svolgerà i necessari accertamenti nel corso di una visita in loco.

L'esito positivo della validazione porta al riconoscimento formale con un attestato, nonché un logo che potrà essere utilizzato nella documentazione commerciale e nelle iniziative promozionali dell'azienda.

Soltanto se si entra veramente nella logica del miglioramento continuo è possibile ottenere risultati via via più importanti, che - da un certo livello in poi e soltanto allora - sia significativo collegare (ed eventualmente pubblicizzare) con uno specifico punteggio. Questo è il senso del "Committed to Excellence", un riconoscimento che viene dato all'intero processo, dalla autovalutazione iniziale alla validazione finale, passando attraverso un programma di miglioramento strutturato.

Il primo dei "Levels of Excellence" intende dunque dare riconoscimento dell'impegno ad avere imboccato il nuovo percorso di crescita, avvalendosi di nuove metodologie, e affrancandosi dalla polarizzazione sul punteggio, una sindrome indesiderata spesso presente nella sotto-cultura della certificazione.

Recognized for Excellence

Il livello "Recognized for Excellence" si rivolge a organizzazioni che abbiano già maturato una buona esperienza di utilizzo del Modello per l'Eccellenza.

Ai partecipanti viene offerto il valore di un approccio ben strutturato nell'identificazione dei punti di forza dell'organizzazione e delle aree suscettibili di miglioramento. L'approccio seguito è del tutto simile a quello dello European Quality Award, a parte una certa semplificazione nella documentazione che dev'essere preparata dall'azienda. È previsto l'esame individuale e di gruppo di tale documentazione da parte di un Team di valutazione, che raccoglierà inoltre opportuni riscontri in sede di visita sul posto.

Al termine del processo viene consegnato un Rapporto di valutazione, con l'indicazione di possibili percorsi per ulteriori miglioramenti, mentre la specificazione del profilo di punteggio consentirà all'azienda di confrontarsi con altre organizzazioni.

Il riconoscimento formale (con certificato e logo) viene assegnato alle aziende che superano la soglia di 400 punti.

I tre livelli dell'European Quality Award

Per i livelli "Finalist", "Prize Winner", "Award Winner" vale il processo rigoroso dello European Quality Award, ampiamente collaudato a partire dall'inizio degli anni 90.

Gli esatti livelli di punteggio assegnati ai tre riconoscimenti vengono fissati dalla Giuria di anno in anno: storicamente, e a titolo indicativo, si può fare riferimento a soglie di 500-550, 600-650, 700-750 rispettivamente.

Perché partecipare al Premio

1. Offre la possibilità, per i finalisti, di avere una visita in loco da parte dei valutatori EFQM
2. E' una componente del ciclo di miglioramento
3. La partecipazione al Premio Europeo per la Qualità presuppone e si basa sull'Autovalutazione
4. Permette di acquisire una valutazione indipendentemente dal punteggio e dalle priorità di intervento.

Possono partecipare al Premio:

- a. Grandi organizzazioni
 - b. Settore pubblico
 - c. PMI
 - d. Divisioni e unità operative di aziende
-

Lo Schema EFQM costituisce una linea di sviluppo naturale alle ISO 9000

Le Norme ISO 9000 hanno incorporato diversi elementi del TQM, che erano inizialmente presenti soltanto nel Modello EFQM (il monitoraggio della soddisfazione dei clienti, la visione per processi, il coinvolgimento del personale sugli obiettivi, ...); inoltre la stessa Norma ISO 9004, proponendo lo strumento dell'autovalutazione, stimola di fatto il passaggio alla nuova logica del miglioramento continuo.

D'altronde, da parte delle aziende più preparate era da tempo percepita l'esigenza di andare al di là delle ISO 9000, alla ricerca di strumenti di valutazione capaci di accompagnarle nel percorso di crescita, e di procurare eventuali riconoscimenti formali ai traguardi conseguiti: di

fatto, con i livelli di diffusione raggiunti, il certificato ISO 9001, pur rappresentando un prerequisito per stare sul mercato, ha perso la connotazione iniziale di vantaggio competitivo per l'azienda che l'ha ottenuto.

L'Associazione Italiana per la Qualità: AICQ Italia

Nel corso degli ultimi anni, l'EFQM ha istituito nei vari Paesi europei una rete internazionale di 19 National Partner Organizations (NPO), costituite tipicamente dalle Associazioni Nazionali per la Qualità (AICQ in Italia).

Attraverso questa rete, si è realizzato un ampio processo di consultazione e di verifica sul campo, che ha portato alla formulazione dello Schema nei termini sopra esposti, che le NPO si impegnano ora a realizzare sul proprio territorio secondo modalità e regole comuni.

Ciò significa che un riconoscimento assegnato a livello nazionale godrà della credibilità e del prestigio di un certificato europeo, e avrà quindi validità anche negli altri Paesi europei, in quanto presidiati dalle NPO dell'EFQM.

Va notato inoltre che già oggi esiste, su iniziativa della European Organization for Quality, un Registro Europeo delle figure professionali riguardante i TQM Assessor, e che in prospettiva è ora prevista l'estensione alla figura del Validator. Tale circostanza costituisce una buona premessa per assicurare la qualità e la conformità dei processi di valutazione dal punto di vista dei professionisti coinvolti a livello europeo.