

Il Modello di Eccellenza EFQM



Struttura del Modello, applicazione nell'ambito dell'Ente camerale
trevigiano e correlazioni con la CSR

*Redazione a cura della dott.ssa Federica Alimede
Sportello CSR e Ambiente della CCIAA di Treviso*

Sommario

| | |
|---|----|
| Definizioni..... | 3 |
| Premessa | 4 |
| Un poker di benefici | 5 |
| Struttura alla base del Modello EFQM | 5 |
| L'Autovalutazione | 6 |
| Tipologie di approccio all'Autovalutazione: vantaggi vs rischi..... | 7 |
| Assegnazione del punteggio di eccellenza tramite il RADAR® | 10 |
| Applicazione del modello EFQM nell'Ente camerale trevigiano | 12 |
| Bibliografia..... | 18 |
| Sitografia..... | 18 |

Definizioni generali

Autovalutazione: analisi esaustiva, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un'organizzazione con riferimento al Modello EFQM, che fa parte del processo di miglioramento continuo dell'organizzazione. L'obiettivo primario dell'Autovalutazione non è la definizione di un punteggio, bensì l'individuazione di punti di forza e delle aree da migliorare

Benchmarking: metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.

Eccellenza: capacità eccezionale di gestire l'organizzazione e conseguire dei risultati in base agli 8 Concetti Fondamentali.

Fattori: criteri su cui si basa il Modello EFQM che riguardano la direzione futura dell'organizzazione e che prendono in considerazione ciò che essa fa e il come lo fa.

Matrice: approccio di Autovalutazione che consiste nella realizzazione di una tabella specifica per l'organizzazione, strutturata sul Modello EFQM e riguardante la descrizione delle attività realizzate alle quali deve essere attribuito un punteggio in scala da 1 a 10, o sistema di misurazione equivalente. La Matrice fa parte di un approccio in 4 fasi: *Briefing*: incontro finalizzato ad illustrare ai membri del team la matrice e le relative attese; *punteggio individuale*; *riunione di consenso*: per trovare un accordo sul punteggio da assegnare, partendo dai risultati ottenuti nella fase precedente; *pianificazione delle azioni*: riunione dedicata alla pianificazione delle azioni da intraprendere.

RADAR®: matrice dei punteggi utilizzata dai Valutatori nella selezione delle candidature allo European Quality Award. RADAR è l'acronimo di Results, Approach, Deployment, Assessment and Review e la logica che vi sta dietro può essere così sintetizzata: l'organizzazione deve definire i **Risultati** da perseguire nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Deve pianificare e sviluppare un insieme integrato di **Approcci** coerenti con l'obiettivo di ottenere i risultati voluti e che devono essere **Diffusi** in modo sistematico al fine di garantirne la completa attuazione; infine è necessario Valutare e Riesaminare gli approcci adottati, mediante l'azione di monitoraggio, l'analisi dei risultati e le attività di apprendimento in atto. L'utilizzo di tale matrice dei punteggi consente il confronto con le organizzazioni migliori d'Europa.

Risultati: criteri su cui si basa il Modello EFQM che considerano ciò che l'organizzazione riesce a conseguire attraverso i "Fattori".

Valutatore: persone, interne o esterne all'azienda, adeguatamente formate, che hanno il compito di valutare una o più unità nei sensi del Modello EFQM. Un "buon" Valutatore dovrebbe avere credibilità all'interno dell'Organizzazione, avere le capacità per svolgere il compito assegnato (tra le quali anche la capacità di presentazione quando è chiamato a comunicare alla direzione e al personale le proprie osservazioni).

Workshop: processo di Autovalutazione caratterizzato da 5 fasi: formazione, raccolta dei dati, riunione per l'assegnazione del punteggio, azioni di miglioramento, riesame periodico

Premessa

La **European Foundation for Quality Management (EFQM)** è un'organizzazione non profit, su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di alcune tra le principali aziende europee, con sede a Bruxelles, che ha lo scopo di promuovere un modello di riferimento capace di migliorare le prestazioni aziendali attraverso un approccio complessivo più esteso ed articolato rispetto ai modelli classici proposti dalle ISO 9000. Oltre al Modello EFQM® per l'Eccellenza, la Fondazione gestisce l'organizzazione del Premio Europeo per la Qualità (European Quality Award).

Il Modello EFQM, espresso per la prima volta nella *European Convention on Human Rights* del 1953 e nell'*European Social Charter* (rivisto nel 1996) si basa su 8 concetti fondamentali di Eccellenza, come riportati in figura 1.

Il modello EFQM è particolarmente efficace nei sistemi integrati dove è necessario fondere aspetti certificativi ISO 9001, ISO 14000, SA 8000 e OHSAS 18001, ma indipendentemente da questo aspetto è soprattutto un modello applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione o parte di essa, in grado di fornire un quadro di riferimento generale.

Inoltre le organizzazioni eccellenti non possono fare a meno di esprimere un impegno alla CSR e far sì che questo permei ogni livello dell'organizzazione. Premesso che il Modello EFQM dà per scontato che un'organizzazione rispetti e sia conforme ai 10 principi del Global Compact¹, indipendentemente dal fatto che sia obbligata a farlo, il quadro di riferimento EFQM per la responsabilità sociale delle organizzazioni, offre un approccio strutturato al tema della responsabilità sociale, attraverso linee guida pratiche fondate sulle più avanzate prassi di management.

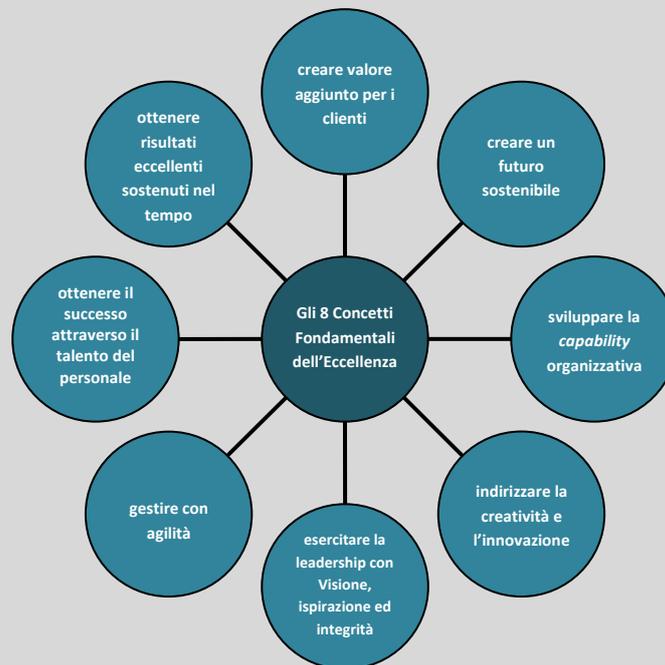


Fig. 1. Gli otto Concetti Fondamentali dell'Eccellenza

¹ Il Global Compact o "patto globale", è un'iniziativa di politica strategica per imprese che si impegnano ad adeguare la gestione delle loro attività in modo etico, in accordo con 10 principi, universalmente accettati (poiché derivanti da alcune convenzioni universali quali: la Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti Fondamentali del Lavoro adottata nel 1998, la Dichiarazione universale delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Uomo, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo del 1992 e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione), riguardanti quattro tematiche: diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione. Il GC si presenta attualmente come il primo forum globale in cui le imprese che hanno una visione strategica di lungo periodo orientata alla responsabilità sociale, all'innovazione e all'accountability possono contribuire ad una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale, partnership in una prospettiva multistakeholder con impatti positivi sulle risorse umane, sulle fasi della supply chain e della catena del valore e sulla società. L'Italia ha aderito al GC nel 2003.

Un poker di benefici

In sintesi si può affermare che il Modello EFQM è uno schema non prescrittivo che consente alle organizzazioni di:

1. Valutare la propria posizione nel percorso verso l'eccellenza, anche grazie all'individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza rispetto a Vision e Mission dichiarate;
2. Acquisire un linguaggio e una mentalità comuni, facilitando così la comunicazione sia interna che esterna;
3. Integrare le iniziative pianificate, individuando eventuale carenze ed evitando duplicazioni;
4. Fornire una struttura di base per il sistema di gestione dell'organizzazione.

Struttura alla base del Modello EFQM

Il Modello EFQM è caratterizzato da tre componenti tra loro integrati: i concetti fondamentali dell'Eccellenza, il Modello e la logica RADAR.

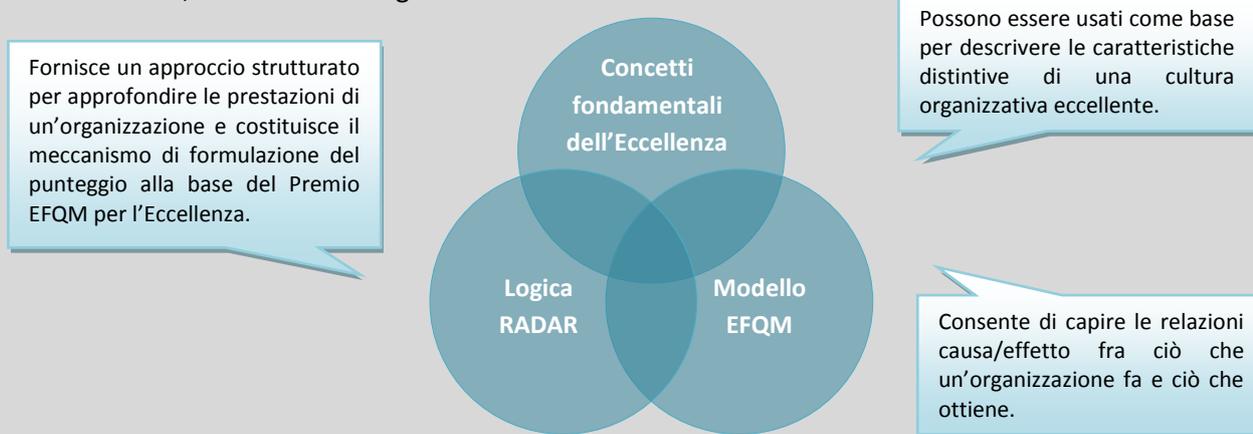


Fig. 2. Componenti del Modello EFQM

L'azienda viene quindi analizzata in base a sotto-criteri che sono poi raggruppati in 9 criteri principali. Il voto ottenuto rispetto ad ogni criterio concorre poi, sulla base del peso previsto dal modello, alla valutazione finale dell'azienda.

I 9 criteri riguardano 5 "fattori" e 4 "risultati"²:

Fattori:

1. Leadership (cultura e coinvolgimento del vertice aziendale)
2. Gestione del personale
3. Politiche e strategie
4. Gestione delle risorse
5. Processi (regole e procedure, misurazione delle attività)

Risultati:

6. Soddisfazione del personale (crescita professionale, motivazione, coinvolgimento)
7. Soddisfazione del cliente (soddisfazione, fidelizzazione)
8. Impatto sulla società (legame con SA 8000, Codice Etico, CSR)
9. Risultati di business (risultati economici finanziari)

² I criteri relativi ai fattori prendono in considerazione quanto un'organizzazione fa e come lo fa, mentre quelli relativi ai risultati guardano a quanto un'organizzazione ottiene. Il modello ha una natura dinamica: i risultati sono infatti prodotto dai fattori ed i fattori vengono migliorati grazie al feedback dei risultati.

Il percorso EFQM per la responsabilità sociale d'impresa può essere esplicitato in 5 step, così riassunte:

1. Creare una presa di coscienza e coinvolgimento. Prima di iniziare il cammino verso la CSR è importante che l'intera organizzazione ne prenda coscienza e il team di vertice garantisca tutto il proprio impegno e coinvolgimento.
2. Identificare gli stakeholder e le loro esigenze e aspettative. L'identificazione di tutti gli appropriati stakeholder e la conoscenza delle loro esigenze, aspettative e rischi è, in fase di avvio, un aspetto cruciale per le organizzazioni che si propongono di conseguire una maggiore responsabilità sociale.
3. Effettuare un'autovalutazione. Esame approfondito, sistematico e periodico che l'organizzazione effettua sulle proprie attività e risultati, al fine di conoscere il grado di maturità CSR dell'impresa. L'autovalutazione consente di mettere in luce i propri punti di forza e le aree da migliorare e culmina con la pianificazione delle azioni di miglioramento che dovranno poi essere monitorate.
4. Migliorare le attività dell'organizzazione. Sulla base dei risultati dell'autovalutazione, l'organizzazione identifica le attività di miglioramento da sviluppare allo scopo di procedere nel suo cammino verso una piena CSR.
5. Riesaminare la performance CSR e relazionare. Un reporting pubblico inerente la CSR fornisce indicazioni su ciò che l'organizzazione fa per i propri stakeholder. Le informazioni devono essere fornite in piena trasparenza, contribuendo così a migliorare anche l'immagine dell'impresa. Il reporting pubblico contribuisce a migliorare l'immagine dell'impresa, che stimolata a guardare alle proprie attività tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative degli stakeholder, è chiamata render conto, in modo trasparente di ciò che fa per i propri stakeholder.

L'Autovalutazione

L'autovalutazione è il primo strumento attraverso cui l'impresa può verificare la coerenza e l'efficacia dell'impostazione del proprio sistema. Le organizzazioni che pongono l'attenzione ad un miglioramento continuo, ancorché non siano dotate di un Sistema di Gestione certificato, devono analizzare i propri punti di forza e quelli di debolezza. Nel modello EFQM tale processo conoscitivo è denominato "autovalutazione". Il processo dell'Autovalutazione basato sul Modello EFQM, oltre alla conoscenza dei punti di forza e di debolezza, può portare all'organizzazione numerosi altri benefici; tra quelli ritenuti più interessanti si ricordano:

- Approccio strutturato e basato su fatti, definiti e valutati dall'organizzazione stessa;
- Linguaggio e quadro di riferimento comuni e condivisi;
- Coinvolgimento del personale a tutti i livelli;
- Confronto con altre organizzazioni grazie all'utilizzo di un insieme di criteri accettati in tutta Europa;
- Perfezionamento del piano di business e strategia dell'organizzazione.

L'autovalutazione è un processo che deve coinvolgere e impegnare, sia pure in modo diverso, tutta l'organizzazione, se si vogliono avere risultati utili: l'autovalutazione va progettata, vanno scelti gli strumenti appropriati, sulla base della "maturità" dell'organizzazione nella conoscenza delle metodologie di Total Quality e dell'impegno di tempo e risorse che si possono mettere a disposizione.

Pertanto è bene ricordare che non esiste un unico modo per effettuare l'Autovalutazione, ma che vi sono differenti approcci, a seconda della struttura e delle competenze dell'organizzazione nell'utilizzo del Modello EFQM stesso, delle risorse ed impegno disponibili per il progetto, degli obiettivi specifici che l'organizzazione intende conseguire.

Il diagramma di flusso col quale si può sintetizzare il processo di Autovalutazione ricorda a grandi linee il ciclo di Deming utilizzato nei Sistemi di Gestione Qualità/Ambiente/Sicurezza/Energia.

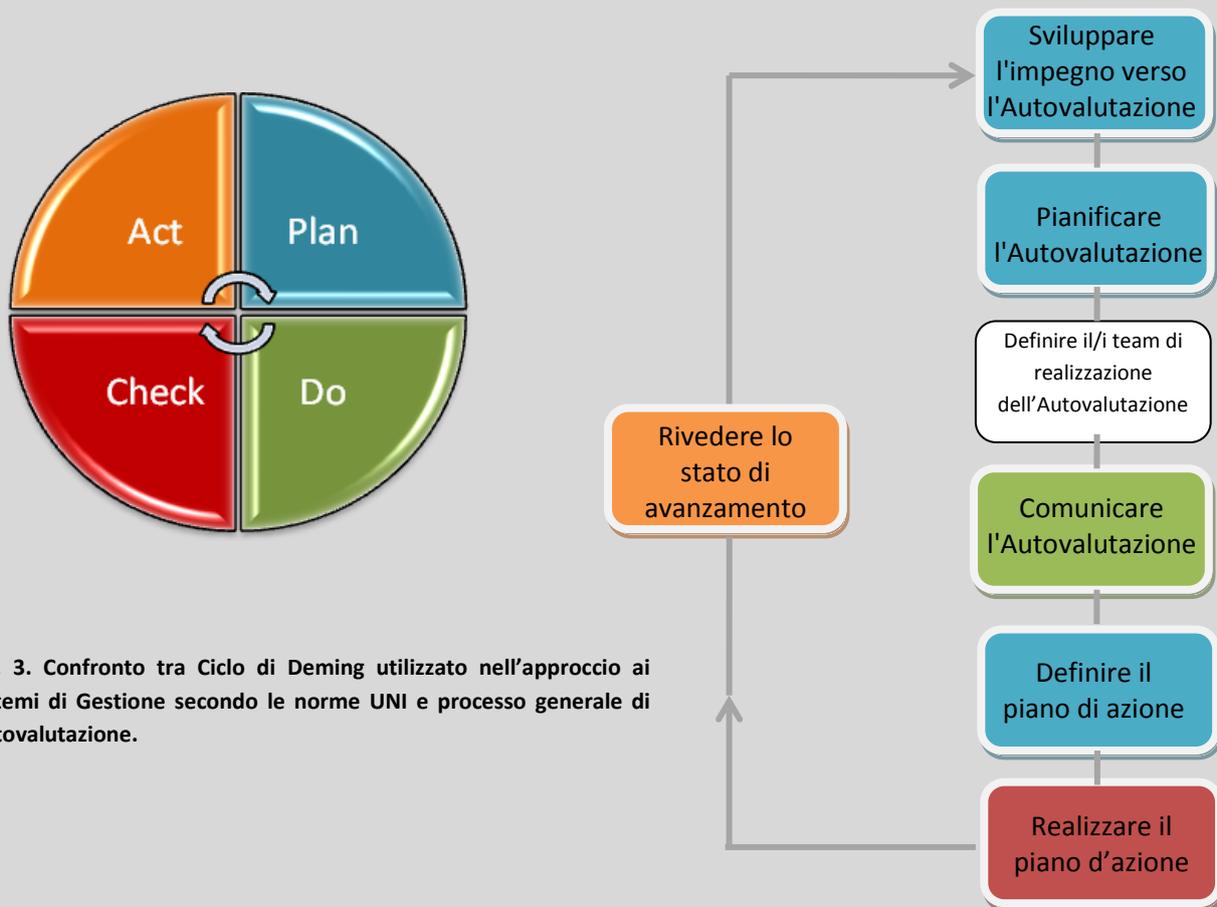


Fig. 3. Confronto tra Ciclo di Deming utilizzato nell'approccio ai Sistemi di Gestione secondo le norme UNI e processo generale di Autovalutazione.

Tipologie di approccio all'Autovalutazione: vantaggi vs rischi

Tra i possibili tipi di approccio all'Autovalutazione, il Modello EFQM propone i seguenti: questionario, Matrice, workshop, schede, simulazione "Award". Al momento della scelta del tipo di approccio all'autovalutazione da adottare è necessario considerare alcuni fattori, si seguito sintetizzati.

| | <i>Punti di forza e aree da migliorare</i> | <i>Precisione del punteggio</i> | <i>Conoscenza del Modello EFQM</i> | <i>Visite in loco</i> | <i>Occorrono Valutatori pienamente formati</i> | <i>Necessità di risorse</i> |
|----------------------------|--|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--|-----------------------------|
| Questionario | NO | Bassa | NO | NO | NO | Bassa-media |
| Matrice | NO | Bassa | NO | No | NO | Bassa-media |
| Riunione (workshop) | Sì | Media | Sì | NO | Sì | Media |
| Schede | Sì | Medio-alta | Sì | No | Sì | Media |
| Simulazione "Award" | Sì | Alta | Sì | Sì | Sì | Media |

Per semplificare e presentare le principali caratteristiche e differenze, si è deciso di raggruppare le informazioni utilizzando le seguenti tabelle.

| Vantaggi | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| | Questionario (si/no, giudizio, ecc...) | Matrice (Descrizione di attività realizzate alle quali viene attribuito un punteggio da 1 a 10 o sistema di misurazione equivalente) | Workshop Processo strutturato in 5 fasi (formazione, raccolta dati, riunione per assegnazione del punteggio, azioni di miglioramento) | Schede Una scheda per ogni sotto criterio (= 32 schede) nelle quali si indicano punti di forza, aree di miglioramento, dati comprovanti le attività realizzate, ecc...) | Simulazione Award Basato sulle linee guida descritte nella pubblicazione "The European Quality Award – Guida informativa 1999" |
| Utilizzo semplice e rapido | X | X | | | |
| Rapido coinvolgimento del personale | X | X (coinvolge il team management dell'elaborazione dello schema) | X (coinvolge il team management nel processo) | X (di diverse funzioni e livelli) | X |
| Domande adattabili alle caratteristiche dell'organizzazione | X | | | | |
| Feedback agevolmente segmentato per funzione e livello | X | | | | |
| Può essere adottato in parallelo ad altri tipi di approccio | (Workshop) | | | | |
| Può essere utilizzato per stimolare discussioni di gruppo, al fine di individuare opportunità di miglioramento nelle varie unità di lavoro/ esempi di best practice da condividere | X (opportunità di miglioramento) | Favorisce le discussioni di gruppo (opportunità di miglioramento) | | | X (best practice) |
| Consente di valutare e visualizzare i progressi, evidenzia i punti di debolezza e le azioni da intraprendere | | X | | | |
| Può rappresentare un processo strategico, poiché obbliga alla discussione, al raggiungimento di un consenso e ad articolare una visione collettiva e ad intraprendere iniziative tali da porla in atto in tutte e 9 le aree del Modello | | X | X | | |

| | Questionario | Matrice | Workshop | Schede | Simulazione |
|---|--------------|---------|----------|----------|--|
| Induce la stesura di un elenco concordato dei punti di forza e delle aree suscettibili di miglioramento, base per le future azioni di miglioramento | | | X | X | X |
| Informazioni basate sui fatti (raccolta dati) | | | | X | X |
| Consente di ottenere punteggi ³ di precisione simile a quelli ottenuti con l'approccio con simulazione "award" | | | | X | X (confronto con profili punteggio dei candidati allo European Quality Award) |
| Eccellente strumento di comunicazione e riferimento da diffondere all'interno/esterno dell'organizzazione | | | | | X |
| Rischi | | | | | |
| Non viene prodotto un elenco di punti di forza e delle aree suscettibili di miglioramento | X | X | | | |
| Precisione subordinata alla qualità delle domande poste/del processo di raccolta dati | X (domande) | | | X (dati) | |
| Percentuale di risposta | X | | | | |
| Non indica le motivazioni per cui viene scelta una risposta piuttosto che un'altra | X | | | | |
| Non consente il confronto con i profili di punteggio dei candidati all'Award | X | X | | | |
| Non esiste necessariamente un riferimento diretto tra le fasi previste dallo schema a matrice e i sotto-criteri del Modello | | X | | | |

³ Per approfondire questo aspetto si rimanda alla definizione RADAR di pagina 2.

| | Questionario | Matrice | Workshop | Schede | Simulazione |
|---|--------------|---------|----------|--------|-------------|
| Necessita di un'ottima preparazione e notevole azione di "facilitazione" | | | X | | |
| Rischio di ottenere punteggi non realistici | | | X | | |
| Non consente di tracciare un quadro completo dell'organizzazione, soprattutto in termini di cronistoria | | | | X | |
| Approccio troppo ambizioso per organizzazioni ancora alla prima esperienza con l'EFQM | | | | | X |

Assegnazione del punteggio di eccellenza tramite il RADAR®

Il RADAR rappresenta la guida su cosa ci aspettiamo che l'organizzazione dimostri. È uno schema dinamico di valutazione in grado di fornire un approccio strutturato di indagine sulle prestazioni di un'organizzazione. La logica RADAR stabilisce quindi che un'organizzazione deve:

1. definire i risultati alla quale vuole arrivare, nell'ambito del processo di elaborazione della propria strategia;
2. pianificare e sviluppare un insieme integrato di approcci capaci di generare i risultati voluti, sia nel presente che in futuro;
3. diffondere gli approcci in modo sistematico, al fine di ottenerne l'attuazione;
4. valutare e migliorare gli approcci sviluppati, tramite il monitoraggio e l'analisi dei risultati raggiunti e delle attività di apprendimento in atto.

Il RADAR è il metodo di valutazione utilizzato per l'assegnazione del Premio per l'Eccellenza e per la maggior parte dei premi nazionali per l'eccellenza in Europa. Il 50% dei punti è riservato ai Fattori abilitanti e l'altro 50% ai Risultati. A ciascuno dei 9 criteri è assegnato un peso. Il punteggio complessivo è compreso in una scala che va da 0 a 1000 punti.

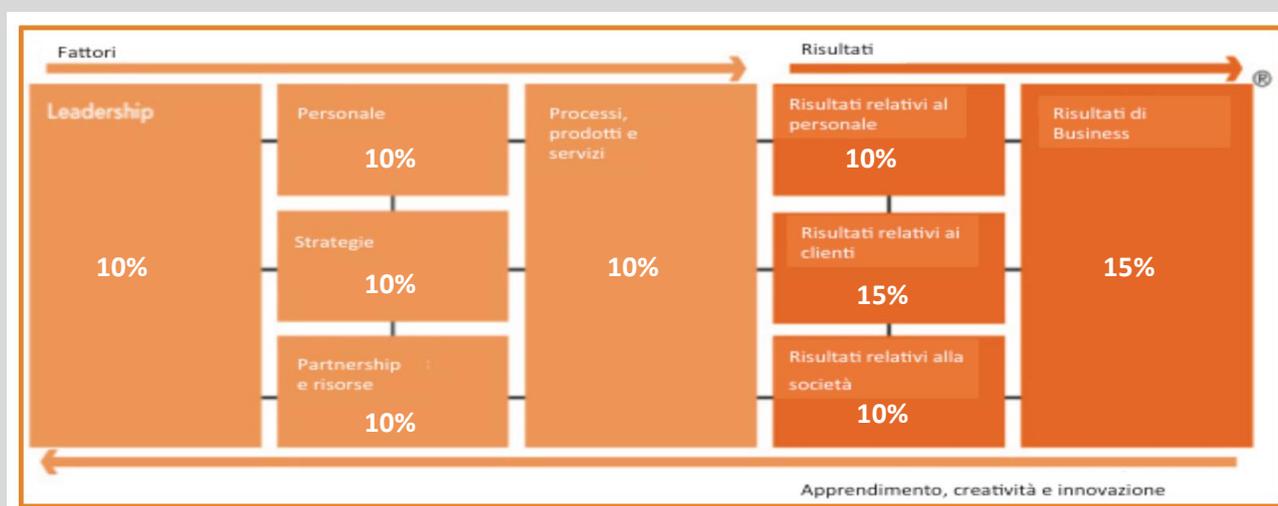


Fig. 4. Ripartizione in percentuale del punteggio massimo attribuibile con il metodo RADAR.

| Approccio | Guida | Non in grado di dimostrare | Limitata capacità di dimostrare | Capacità di dimostrare | Completa capacità di dimostrare | Riconosciuto come modello di ruolo globale |
|---|---|----------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| Coerente | Gli approcci hanno un chiaro fondamento logico, basato sulle necessità degli stakeholder pertinenti e sono basati su processi. | | | | | |
| Integrato | Gli approcci supportano la strategia e sono collegati a altri approcci pertinenti. | | | | | |
| Diffusione (Deployment) | Guida | Non in grado di dimostrare | Limitata capacità di dimostrare | Capacità di dimostrare | Completa capacità di dimostrare | Riconosciuto come modello di ruolo globale |
| Implementato | Gli approcci sono implementati nelle aree appropriate, in modo tempestivo. | | | | | |
| Strutturato | L'esecuzione è strutturata e favorisce la flessibilità e l'agilità organizzativa. | | | | | |
| Valutazione e miglioramento (Assessment & Refinement) | Guida | Non in grado di dimostrare | Limitata capacità di dimostrare | Capacità di dimostrare | Completa capacità di dimostrare | Riconosciuto come modello di ruolo globale |
| Misurazione | L'efficacia ed efficienza degli approcci e la loro diffusione sono misurati in modo appropriato. | | | | | |
| Apprendimento e creatività | L'apprendimento e la creatività sono utilizzati per generare opportunità per miglioramento e innovazione. | | | | | |
| Miglioramento e innovazione | I risultati di misurazioni, apprendimento e creatività sono usati per valutare, definire le priorità e implementare i miglioramenti e le innovazioni. | | | | | |
| Scala | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Punti totali | | | | | | |

Fig. 5. Matrice dei Fattori abilitanti, utilizzata per supportare l'analisi degli approcci relativi ai 5 criteri dei Fattori abilitanti (leadership; strategia; personale; partnership e risorse; processi, prodotti e servizi).

| Rilevanza e Usabilità | Guida | Non in grado di dimostrare | Limitata capacità di dimostrare | Capacità di dimostrare | Completa capacità di dimostrare | Riconosciuto come modello di ruolo globale |
|-----------------------|---|----------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| Copertura e rilevanza | Un set di risultati coerente, compresi i risultati chiave è stato identificato, in grado di dimostrare le prestazioni dell'organizzazione relative alla sua strategia, ai suoi obiettivi e alle necessità e aspettative degli stakeholder pertinenti. | | | | | |
| Integrità | I risultati sono tempestivi, affidabili e accurati. | | | | | |
| Segmentazione | I risultati sono appropriatamente segmentati per fornire una visione significativa di dettaglio. | | | | | |
| Prestazione | Guida | Non in grado di dimostrare | Limitata capacità di dimostrare | Capacità di dimostrare | Completa capacità di dimostrare | Riconosciuto come modello di ruolo globale |
| Trend | Trend positivi o buone prestazioni sostenute su almeno 3 anni. | | | | | |
| Target | Sono definiti e coerentemente raggiunti target appropriati per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi strategici. | | | | | |
| Confronti | Sono effettuati confronti esterni significativi e i risultati sono favorevoli per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi strategici. | | | | | |
| Confidenza | C'è confidenza che i livelli di prestazione possano essere sostenuti nel futuro, sulla base di relazioni stabilite di causa - effetto . | | | | | |
| Scala | | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Punti totali | | | | | | |

Fig. 6. Matrice dei Risultati, utilizzata per supportare l'analisi dei risultati per i 4 criteri relativi a clienti, personale, società, Business.

Il Modello EFQM persegue "l'Eccellenza sostenibile nel tempo". Non è fissato un livello standard di eccellenza comune a tutte le organizzazioni, come potrebbe essere ad esempio quello dei premi. Ogni organizzazione deve quindi comprendere quale possa essere il proprio livello di eccellenza sostenibile, in funzione del contesto in cui opera e delle risorse di cui dispone e deve tener inoltre presente che il livello di eccellenza sostenibile può variare nel tempo, in funzione dei cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione.

Ciò premesso, in sintesi si può dire che la valutazione prevede più livelli di eccellenza:

- livello base "Committed to Excellence": conferito alle organizzazioni che hanno iniziato il percorso verso l'eccellenza e vogliono ottenere una valutazione delle proprie performance per poter poi avviare le azioni di miglioramento più appropriate;
- livello avanzato "Recognised for Excellence": riconosciuto a quelle organizzazioni che hanno già una buona esperienza nell'utilizzo del modello EFQM, per premiare il percorso verso l'eccellenza e le buone pratiche realizzate;
- premio di eccellenza EFQM: è il maggior riconoscimento assegnato a livello europeo alle organizzazioni che operano con successo nel loro campo di attività e con continui miglioramenti nelle performance aziendali.

Esperti esterni assegnano un punteggio e stendono un rapporto conclusivo in cui emergono i punti di forza e le aree da migliorare.

Applicazione del modello EFQM nell'Ente camerale trevigiano

La Camera di Commercio di Treviso ha intrapreso a partire fin dall'anno 2003 un percorso verso l'eccellenza, in ottica di Total Quality Management, che ha dato avvio a diverse attività di miglioramento con il coinvolgimento in varia misura del personale dipendente, fino all'ottenimento nel 2008 del prestigioso riconoscimento EFQM "Recognised for Excellence" 3 stelle, poi riconfermato nel 2011 per un ulteriore biennio con l'attribuzione della quarta stella a premiare il significativo potenziamento delle buone pratiche. Nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2013, approvata con Deliberazione di Consiglio n. 10 del 26.10.2012, la Giunta camerale ha manifestato, in linea con quanto previsto nel Programma Pluriennale 2011-2015, il proposito di impostare l'azione camerale, attraverso il mantenimento del Sistema di Gestione Qualità aziendale ed il percorso EFQM, su una prospettiva di Qualità Totale, orientata all'utenza, all'efficacia dei servizi ed all'economicità come beneficio per la collettività, nell'intento di garantire da un lato la soddisfazione dei clienti/utenti e dall'altro la gestione ed il miglioramento dei processi aziendali.

Nel corso del 2013 si è dato quindi avvio al processo per il rinnovo del riconoscimento, per un ulteriore biennio, 2° livello di eccellenza europeo "Recognized for Excellence", sulla base del nuovo modello EFQM 2013, al fine di un continuo miglioramento nelle performance dell'Ente.

È stato quindi redatto un documento (*Application form*⁴) di presentazione dell'organizzazione camerale, elaborato sulla base di uno schema predefinito ed evidenziando il percorso attuato dalla Camera di Commercio di Treviso, in linea con i concetti fondamentali che reggono il modello e che ha lo scopo di mostrare come la CCIAA di Treviso sia organizzata, come si collochi nella realizzazione dei principali

⁴ Considerata questa impostazione concettuale, è bene sottolineare che l'Application form non è pertanto un documento esaustivo di tutte le importanti attività che vengono svolte all'interno la Camera di Commercio di Treviso, né delle molteplici professionalità che operano all'interno degli Uffici camerali.

fondamentali dell'EFQM e come sostenga nel tempo i risultati raggiunti. Successivamente alla presentazione dell'Application form, il 20 maggio 2014 è stata condotta una visita in loco da un team di due Valutatori per l'esame della documentazione e per la raccolta di opportuni riscontri in Sede (tramite interviste, singole e di gruppo) a seguito della quale hanno steso un rapporto di valutazione ed ha attribuito un punteggio all'organizzazione dell'Ente camerale che rappresenta il posizionamento della Camera di Commercio di Treviso nel percorso verso l'eccellenza.

Tale rapporto di valutazione, consente quindi di avere un punto di vista, non autoreferenziale, per l'identificazione dei punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ente, dalle quali prendere spunto per avviare nuove azioni per continuare ad accrescere il livello di eccellenza, oltre che per evidenziare i successi già conseguiti e nell'applicazione delle best practice: in particolare è stata riconosciuta l'attenzione rivolta dall'Ente camerale trevigiano agli stakeholders, inclusi i clienti e gli intermediari abilitati, la promozione del territorio e lo sviluppo dell'economia locale.

Nel mese di luglio 2014 la Camera di Commercio di Treviso ha ottenuto il terzo rinnovo del riconoscimento europeo EFQM "Recognised for Excellence", già conseguito nel 2008 e nel 2011 con l'attribuzione di un punteggio in fascia medio-alta (450-500), 4 stelle⁵, che sottolinea come sia stato costante l'impegno nel tempo del percorso di miglioramento continuo, sulla base del modello di eccellenza europeo EFQM, che la Camera di Commercio di Treviso ha cominciato ad intraprendere già dal 2003. L'ottenimento di tale riconoscimento conferma la Camera di Commercio di Treviso come una delle pubbliche amministrazioni più efficienti a livello nazionale nel fornire servizi di qualità per le imprese.

Il cammino della Camera di commercio di Treviso verso l'eccellenza...

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|--|--|---|---|--|
| Avvio Certificazione ISO 9001:2000 | I Certificazione Servizi Anagrafico - Certificativi | II Certificazione Regolazione Mercato, Off. Metrico e Sedi staccate | III Certificazione Servizi Amministrativi interni | Certificazione Totale Estensione Servizi Promozionali | "Impegnati verso l'Eccellenza" |
| Programma pluriennale dell'Ente 2001 - 2005 | Indagine Customer Satisfaction Registro Imprese | Istituzione servizio specializzato Programmazione Controllo di Gestione, Qualità e Affari Generali | Premio Qualità interno | Avvio 6 gruppi di miglioramento | Percorso Recognized for Excellence (E.F.Q.M.) |
| Avvio sistema di programmazione e controllo | Mappatura dei processi aziendali e definizione standard di Qualità | Indagine Customer Satisfaction Albo Imprese Artigiane | Sviluppo Portale intranet Qualità "Archimede" | Indagine sul benessere organizzativo interno | Relazione fine mandato 2001 - 2005 |
| Costituzione Gruppo Auditor | Formazione "Partecipare allo sviluppo del sistema qualità" per tutto il personale dipendente | Formazione "La comunicazione e la gestione delle relazioni per creare sviluppo" per Dirigenti e Funzionari | Mappatura Competenze Dirigenti e Funzionari | Due Settimane Kaizen c/o Registro Imprese | Primo bilancio sociale dell'Ente |
| Sito internet della C.C.I.A.A. | | Ampliamento gruppo Auditor | Vademecum Dipendenti | Avvio formazione manageriale triennale per Dirigenti e Funzionari | Percorsi di Qualità e modello CAF |
| | | | Autovalutazione Modello E.F.Q.M.: European Foundation for Quality Management | Indagine Customer Satisfaction Generale | Gruppi di miglioramento: - Servizio call center - Sugli esiti indagine Customer Satisfaction - Criteri formazione e sviluppo competenze |
| | | | Formazione "La Mission della Camera di Commercio" per tutto il personale dipendente | Nuova guida servizi camerali | - Innalzamento benessere organizzativo - Standard prestazionali - Rete interna e strumenti informatici |
| | | | | Nuovo portale della Camera di Commercio | |
| | | | | Avvio sistema di programmazione e controllo | |
| | | | | Ampliamento Gruppo Auditor | |
| | | | | | Avvio sistema di controllo strategico |

Legenda

| | |
|---|--|
|  | Programma Pluriennale |
|  | Programmazione e Controllo di Gestione |
|  | Tappe ufficiali EFQM |
|  | Sviluppo sistema qualità |
|  | Percorso EFQM |
|  | Indagini di Customer satisfaction e potenziamento servizi utenza |

⁵ Ad oggi tale prestigioso riconoscimento è stato ottenuto solo da 20 organizzazioni italiane, di cui 3 Pubbliche Amministrazioni, ivi compreso l'Ente camerale trevigiano. È possibile consultare la banca dati europea EFQM, tramite il sito www.efqm.org.

Il cammino della Camera di commercio di Treviso verso l'eccellenza ...

| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|--|
| "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" |
| "Menzione Speciale quale Amministrazione di Qualità per i servizi alle imprese" | Seconda Indagine sul benessere organizzativo interno | Ottenimento del riconoscimento europeo "Recognized for Excellence", validità 2 anni | Individuazione aree di miglioramento nel rapporto di valutazione EFQM | Rinnovo per il riconoscimento E.F.Q.M. "Recognized for Excellence" |
| Applicazione delle Balanced scorecard | la creazione di un database in access per il monitoraggio della realizzazione del Programma Pluriennale | 2° indagine di customer satisfaction generale | Nuova intranet camerale (EtaBeta) e nuovo sistema rilevazione presenze del personale (Time@Web) | Autovalutazione Modello E.F.Q.M. 2010 |
| Programma Pluriennale 2006-2010 | Settimana kaizen c/o AIA | Implementazione del sistema di telefonia VOIP | La tecnologia VOIP sostituisce le linee analogiche | Relazione fine mandato 2006 - 2010 |
| Secondo Bilancio Sociale | Redazione ed invio del documento per la partecipazione al "Recognised for excellence" | 3° implementazione di Archimede | Database con mappa delle responsabilità amministrative e degli standard dei servizi | Terzo Bilancio Sociale dell'Ente 2006-2010 |
| Analisi organizzativa e settimana Kaizen c/o l'area Regolazione del Mercato | 2° implementazione di Archimede con "Elenco corsi personali", + 3 nuove sezioni consultabili on line | con Rivisitazione della home page + nuovo software "Azioni preventive /correttive" | Realizzato l'applicativo "Borsellino elettronico" | Attivazione "Cedolino elettronico" |
| 1° implementazione di Archimede con il "Registro delle Non Conformità" | Avvio progettazione "intranet" camerale | Riorganizzazione sistema informatico avvio modulo pagamenti on line | Partecipazione al premio "European Public Sector Award 2009" | Nuova guida ai servizi camerale |
| | Indagini di customer on line | 3 citazioni di merito da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica | Intervento di riorganizzazione generale dei servizi Uff. Metrico | Nuovo modulo informatico Riunioni di Riesame in "Archimede" |
| | | Avvio 2 gruppi di miglioramento | Ridefinizione attività degli Uffici per carichi di lavoro | Incontri formativi con tutto il personale sul SGQ e "Archimede" |
| | | | Avvio nuovo sistema di programmazione e controllo degli obiettivi assegnati agli uffici | Benchmarking con il Sistema Pareto |
| | | | | Incontri formativi per l'applicazione principi Lean Organization |
| | | | | Attività preparatorie per applicazione "Riforma Brunetta" |

Il cammino della Camera di commercio di Treviso verso l'eccellenza ...

| 2011 | 2011 | 2012 | 2012 | 2013 | 2013 |
|--|---|---|--|---|--|
| "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" | "Impegnati verso l'Eccellenza" |
| Nuovo programma Pluriennale 2011-2015 | Banca dati giuridico-amministrativi in Eta Beta | Primo Bando Bilanci Sociali per le PMI | Analisi Bilanci integrati imprese manifatturiere attraverso servizio InBalance per sviluppo Rating Integrato | Nuovo gestionale flusso documentale Legal Work Act e introduzione fascicolo elettronico | Transito del sito internet dal dominio .IT al dominio .GOV.IT. |
| Sistema di Programmazione ed obiettivi di Performance D.Lgs. 150/2009 (153 obiettivi totali) | Indagine di Customer satisfaction generale | Chiusura sedi staccate Castelfranco Veneto e Montebelluna | Potenziamento catalogo elettronico on-line della Biblioteca | Gestione ciclo performance con l'attivazione dei moduli di rilevazione (OBERON) e di monitoraggio (GIANO). | Concorso per la concessione di contributi alla PMI per favorire l'innovazione, la competitività, per l'applicazione di tecnologie avanzate e la salvaguardia dell'ambiente |
| Piano della performance per il triennio 2011-2013 | Attivazione Portale Kit Digitale CSR Treviso www.csrreviso.it | Convenzione triennale per la costituzione dell'Ufficio Unico Ambiente (UUA) per le pratiche ambientali (MUD, RAEE, PILE). | Guida operativa alla normativa per l'esportazione dei prodotti a duplice uso | Attuazione disposizioni «Amministrazione Trasparente» D.Lgs. 33/2013 | Potenziamento SUAP |
| Programma per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 | Attivazione del sistema telematico rilascio PEC per società | Nuova edizione Catalogo delle imprese importatrici ed esportatrici | Convenzione IUAV per corsi universitari su Design Industriali e della Moda | Attivazione nuovi 24 indirizzi PEC agli uffici e avvio comunicazioni esclusivamente via PEC con le altre PA | Progetto fallimenti: cancellazione di società di persone fallite e con fallimento chiuso ante giugno 2006 |
| Laboratori per il cambiamento per PMI | 2 corsi e-learning in ambito CSR e Green Economy | Istituzione Giornata della Trasparenza con la Giornata dell'Economia | Realizzazione IV edizione ciclo Open Day «CSR e Innovazione tecnologica» | | Mini guida all'attività sanzionatoria |
| Attivazione SUAP | | n. 24 guide e manuali operativi on-line | Gestione ciclo performance tramite applicativo informatico FEBE | Realizzazione Analisi organizzativa dell'intero Ente Camerale | Accorpamento ufficio Studi e Ufficio Statistica e Brokeraggio informativo |
| Potenziamento CRM (66 campagne 2011 contro 36 del 2010) | Consolidamento Intranet Eta Beta (916.026 pagine visitate, 28.545 accessi) | Applicazione web per adempimenti previsti dalla "Amministrazione Aperta". | Gestione informatizzazione processo liquidazione fatture Archiflow | Nuovo ciclo di incontri Open Day sul tema "Sostenibilità & Innovazione" | Istituzione 2 nuove Aree Organizzative |
| Nuovi software in uso: Time@web, Cedolino elettronico, RDA in XAC, Albo camerale informatico, EMT on-line, Area riservata del sito camerale per componenti di Consiglio e Revisori per accesso al materiale relativo agli argomenti in ODG | Potenziamento servizio Brokeraggio informativo (157 richieste e 531 tavole statistiche elaborate) | Gestione Scriba provvedimenti di rifiuto del Conservatore R.I. | Implementazione utilizzo PEC | 2° Bando Bilanci Sociali per le PMI | Corsi word e excel avanzato |
| Nuovo servizio WebCo | Avvio attività di vigilanza su sicurezza prodotti | Potenziamento CRM (76 campagne 2012 contro 66 2011) | | | |

Perché applichiamo l'EFQM® Shares what works.



Con la Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2013, si è ribadito l'intento di impostare l'azione camerale, attraverso il mantenimento del SGQ aziendale ed il percorso EFQM, su una prospettiva di Qualità Totale, orientata all'utenza, all'efficacia dei servizi ed all'economicità come beneficio per la collettività, nell'intento di garantire da un lato la soddisfazione dei clienti/utenti e dall'altro la gestione ed il miglioramento dei processi aziendali anche attraverso il percorso EFQM e la partecipazione al II livello di eccellenza europeo "Recognized for Excellence", sulla base del nuovo modello EFQM 2013.

Perché applichiamo l'EFQM® Shares what works.



Il secondo livello di eccellenza EFQM, è rivolto a organizzazioni che abbiano già maturato una buona esperienza di utilizzo del Modello per l'Eccellenza.

Attraverso la partecipazione a questo livello si ottengono indicazioni sui punti di forza e le aree da migliorare dell'organizzazione, riportati in un rapporto di valutazione.

Il riconoscimento ha una validità biennale.

L'Application form 2013-2014

Il documento di presentazione ha lo scopo di evidenziare come la CCIAA di Treviso sia organizzata, come si collochi nella realizzazione dei principali fondamentali dell'EFQM (rif. pag. 4) e come sostenga nel tempo i risultati raggiunti.

Data questa impostazione concettuale, l'Application Form non è pertanto un documento esaustivo di tutte le importanti attività che vengono svolte all'interno la nostra Camera di Commercio, né delle molteplici professionalità che operano all'interno degli Uffici camerale.

Nota metodologica

Pur nella consapevolezza che sono i singoli Uffici/Aree a conoscere a fondo le attività svolte, il loro impatto e l'apprezzamento manifestato dall'utenza, si è scelto di non appesantire ulteriormente il già gravoso lavoro degli Uffici. L'Ufficio Programmazione, Controllo di Gestione e Qualità nello stendere l'Application form ha utilizzato i dati provenienti dalle Relazioni di chiusura anno e la documentazione reperibile nell'intranet camerale, nel sito internet istituzionale e in Archimede.

Site visit

A seguito della presentazione dell'Application form (avvenuta lo scorso 7 marzo 2013) sarà condotta una visita in loco da un team di due valutatori per l'esame della documentazione e per la raccolta di opportuni riscontri in sede.

Le interviste serviranno per raccogliere ulteriori informazioni o validare quanto descritto nell'Application (disponibile in Archimede/Percorso di eccellenza /RECOGNISED FOR EXCELLENCE /2013-2014)

Le interviste potranno essere singole o di gruppo.

Durante le interviste sarà presente il Responsabile o un collaboratore dell'Ufficio Programmazione, Controllo di gestione, Qualità.

La site visit può essere pertanto l'occasione per valorizzare ulteriormente le numerose attività svolte e le soluzioni organizzative adottate non citate nell'Application form per esigenze di contenimento del numero complessivo di pagine

A seguito della site visit il team di valutatori stenderà un rapporto di valutazione e attribuirà un punteggio all'organizzazione dell'Ente camerale che rappresenta il posizionamento della Camera di Commercio di Treviso nel percorso verso l'eccellenza.

La valutazione esterna consentirà di avere un punto di vista, non autoreferenziale, per l'identificazione dei punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ente, oltre che per evidenziare i successi conseguiti nel raggiungimento dell'eccellenza e nell'applicazione delle best practice.

Treviso, lì 20.05.2015

Bibliografia

1. “La valutazione dell’Eccellenza – Guida pratica all’Autovalutazione”; European Foundation for Quality Management, traduzione a cura di AICQ; ISBN 90-5236-096-0
2. “il Modello EFQM per l’eccellenza 2013” EFQM Publications, a cura di AICQ; 2012
3. “Qualità, eccellenza e competitività”; Confindustria con il contributo di AICQ
4. “Novità camerali” di Antonio Biasi, articolo pubblicato su L’Economia della Marca Trevigiana n. 5/2011; pagg. 2-7
5. Presentazione ppt “Il Modello d’Eccellenza EFQM 2013 - Modulo di formazione per aggiornamento dei valutatori” di Italo Benedini, AICQ (2012)
6. Presentazione ppt “Rinnovo del secondo livello di eccellenza “RECOGNISED FOR EXCELLENCE””, dell’Ufficio Programmazione, Controllo di Gestione, Qualità della CCIAA di Treviso

Sitografia

1. www.aicq.it
2. www.efqm.org
3. <http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Qualita/index.htm>