


Il Modello CAF: migliorare le performance attraverso il miglioramento continuo dell'organizzazione e della sua gestione

Tito Conti

MIUR, Roma 13 Marzo 2009



Che ruolo può avere la qualità nelle strategie di cambiamento?

- La qualità non è un soggetto a se stante. E' **un attributo** di qualunque soggetto e di qualunque attività di un'organizzazione.
- Ha a che fare con la creazione del valore, con la sua conservazione, con l'identificazione ed eliminazione delle attività che non generano valore.
- Intesa in questi termini globali (*Total Quality Management*, TQM) può divenire la base e l'integratore delle strategie di cambiamento.



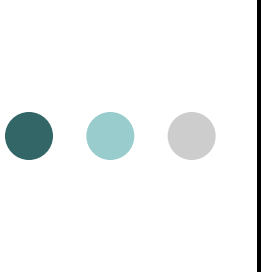
Qualità: identificare e creare valore

- Nelle transazione economiche si scambia valore (d'uso in genere) con denaro (misura standard del valore di scambio). Si parla di gestione per la qualità quando si mira a un equo scambio di valore (mutua soddisfazione).
- Anche nelle relazioni non economiche gestire per la qualità significa perseguire la mutua soddisfazione. Ciò significa che si deve conoscere le attese di valore della controparte e tendere a soddisfarle.
- Qualità esige perciò la capacità di identificare, creare, consegnare, misurare valore.




Dalla qualità dei prodotti e dei servizi alla qualità dell'organizzazione

- Un'organizzazione non riesce a generare qualità (cioè valore in ottica utente) se non “è” di qualità.
- **La qualità dell'organizzazione è la madre di tutte le qualità:**
 - Dei prodotti
 - Dei servizi
 - Dell'informazione
 - Dell'immagine



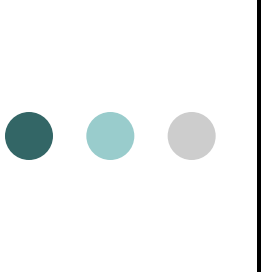
Ma cos'è “qualità dell'organizzazione”?

- E' “**adeguatezza ai propri fini**”, cioè:
 - capacità di **fare le cose giuste** (qualità degli obiettivi)
 - capacità di **fare le cose bene** (raggiungere gli obiettivi posti, qualità della realizzazione).
- Il secondo è l'obiettivo tradizionale della qualità. Il primo sta diventando il più importante, in un contesto di competizione crescente. Soprattutto nella PA l'inefficienza deriva soprattutto da processi decisionali che spesso indeboliscono la prima capacità.



Come fare per migliorare la qualità dell'organizzazione e quindi le performance?

- Gestire un'organizzazione è difficile - e lo è tanto più quanto più l'organizzazione è complessa.
- Come per ogni sistema complesso, è opportuno servirsi di **modelli**, rappresentazioni semplificate della realtà, più comprensibili.
- E' sempre conveniente utilizzare **modelli specifici** in relazione al fine. Sono più semplici ed efficaci dei modelli generali. Quando il fine è la qualità, cioè il raggiungimento degli obiettivi e il loro miglioramento continuo, si parla di **modelli di qualità**.



Modelli “normativi” e modelli “competitivi”.

- Quando il fine è standardizzare metodi di gestione, criteri di giudizio, misure, linguaggio fra organizzazioni che si relazionano fra loro (o fra le funzioni di una stessa organizzazione), il modello assume carattere normativo.
 - Ad esempio, la Norma ISO 9000 nacque nel 1987, per armonizzare i rapporti di fornitura fra aziende e fra queste e pubbliche amministrazioni.
- Quando il fine è mantenere e migliorare nel tempo l’adeguatezza ai propri fini, occorrono modelli competitivi, che stimolano la differenziazione e l’innovazione. Essi vengono detti “TQM”, “per il miglioramento continuo”, “di eccellenza”.



Le Norme ISO prima del 2000

- Erano basate su *modelli di conformità*. Si deduceva la capacità di raggiungere gli obiettivi dalla conformità ai criteri stabiliti dal modello.
- Tale ipotesi è tipicamente meccanicistica. La macchina deve fare ciò per cui è progettata. Le scelte e gli obiettivi sono esterni alla macchina e la variabilità è statisticamente prevedibile.
- Le valutazioni, tipicamente verifiche ispettive, erano di “conformità” al modello.



I modelli TQM

- Hanno come fine il miglioramento continuo. Si riferiscono all'intera organizzazione, ai suoi clienti e portatori di interessi (P.d.I.).
- Comprendono perciò anche i fattori intangibili, tipici dei sistemi socioculturali
- **Comprendono anche i *risultati***, le performance dell'organizzazione percepite dai clienti e P. d. I. – consentono perciò anche verifiche di ***efficacia***, non solo di conformità.
- Vengono anche chiamati Modelli di Eccellenza, perché sono intesi come guida verso performance sempre migliori, tendenti all'eccellenza.



Le norme ISO dopo il 2000.

- Dall'edizione del 2000 in poi le norme ISO 9000 tendono ad avvicinarsi ai modelli TQM, con l'introduzione dei risultati e l'enfasi sui processi. Ma rimangono carenti nella visione sistemica, dei fattori intangibili, del miglioramento continuo.
- Le norme sono comunque sempre orientate alla **certificazione**, la verifica formale di parte terza dell'adeguatezza del "Sistema di gestione per la qualità".
- Possono essere anche utilizzate per costruire il proprio sistema di norme e procedure interne



Appropriato bilanciamento fra rigore e creatività

- Come le persone, anche le organizzazioni hanno bisogno sia di rigore che di creatività.
- Nella persona, la prevalenza dell'uno o dell'altra dipende dal DNA (in particolare gli emisferi e i lobi cerebrali), ma l'educazione può aiutare a bilanciare.
- L'organizzazione è più plasmabile. La cultura è il suo DNA e un'efficace leadership può operare per un bilanciamento appropriato ai fini.
- Là dove, ad esempio, la vita e la salute delle persone è in gioco, il rigore deve prevalere. Dove la soddisfazione delle attese dei clienti è dominante, devono prevalere la creatività e l'innovazione.



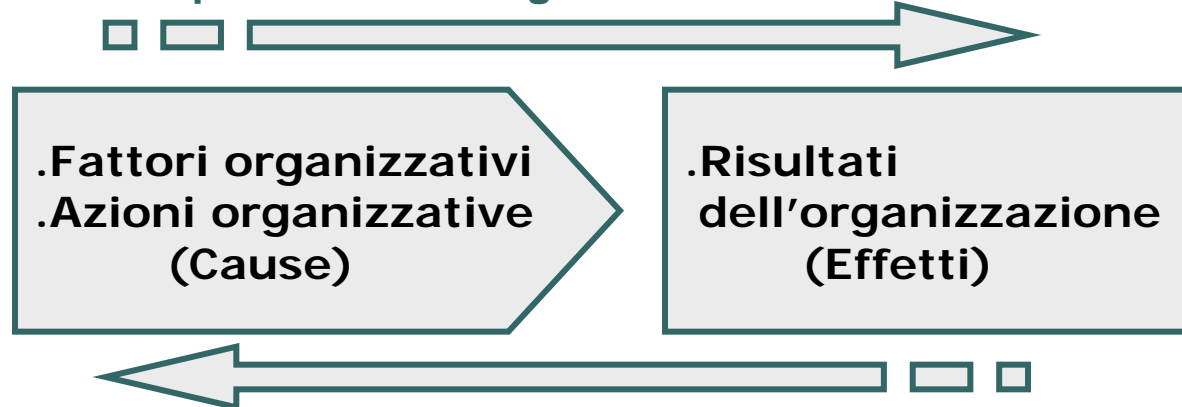
Il TQM: strumento manageriale per creare il giusto equilibrio fra rigore e creatività.

- Il TQM deve comprendere in sé anche la parte normativa (norme e procedure interne, ad es. derivate da ISO9004). Ma il suo fine tipico è la differenziazione competitiva. Dovrebbe aiutare la dirigenza a migliorare continuamente e possibilmente mirare all'eccellenza.
- Mentre la qualità normata può essere delegata a tecnici con adeguate competenze, il TQM richiede l'impegno diretto del vertice. Ed è il vertice che deve identificare i giusti equilibri per l'organizzazione.

L'uso dei modelli TQM

- I modelli TQM dovrebbero fungere da “mappa” per aiutare il management a trovare le vie che guidano all'eccellenza.
- Perciò la loro struttura deve aiutare a comprendere i meccanismi organizzativi e le relazioni causa/effetto fra ciò che si fa e i risultati che si ottengono.

Pianificazione e gestione: ipotizzare e gestire le cause per determinare gli effetti voluti



Diagnosi organizzativa: ricercare le cause di effetti non desiderati



Uscire da un circolo vizioso.

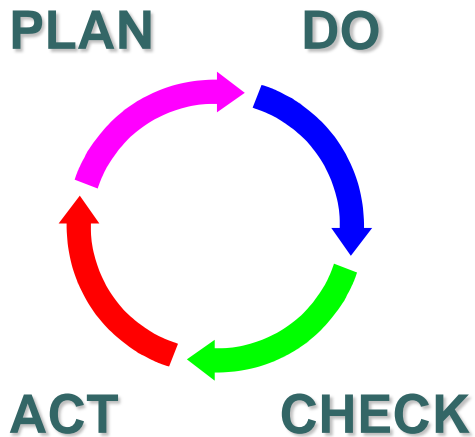
- Purtroppo la pianificazione delle attività non è sempre tale da definire chiaramente le azioni; inoltre ciò che si fa non sempre rispetta gli indirizzi della pianificazione; infine i controlli, i riesami sono spesso carenti e/o non danno luogo ad azioni conseguenti.
- Allora, troppo spesso, si tira una riga sopra al passato e si ricomincia da capo: nuovi piani, o nuove leggi, o nuovi regolamenti. Un circolo vizioso senza fine.
- Cosa fare? Esiste un circolo virtuoso?



Il “Ciclo PDCA”: il circolo virtuoso.

- Perché, dopo avere pianificato ed eseguito, non fare – sistematicamente - un’analisi delle cause degli scostamenti fra il realizzato e l’atteso? E anche fra il realizzato proprio e di concorrenti (o comunque riferimenti) significativi?
- Non è, questo, un metodo razionale di gestione? Perché non decidersi ad applicarlo?
- All’esigenza di interrompere il ciclo vizioso risponde il “Ciclo PDCA”, che alla tradizionale sequenza P-D (Pianificare-Eeguire) aggiunge le fasi “C” (verifica, autovalutazione) e “A” (interventi conseguenti di correzione, miglioramento, stabilizzazione).

Il Ciclo PDCA applicato alla gestione annuale dell'organizzazione



PLAN: Pianificazione generale dell'attività dell'organizzazione.

DO: implementazione del piano.

Temporalmente è l'attività più consistente, perché dura tutto l'anno

•**CHECK:** self assessment, come check-up annuale dell'organizzazione, mirato a svelare le aree di debolezza e a mettere a piano iniziative di miglioramento che consentano una migliore performance nel ciclo successivo

•**ACT:** azioni immediate conseguenti al Check

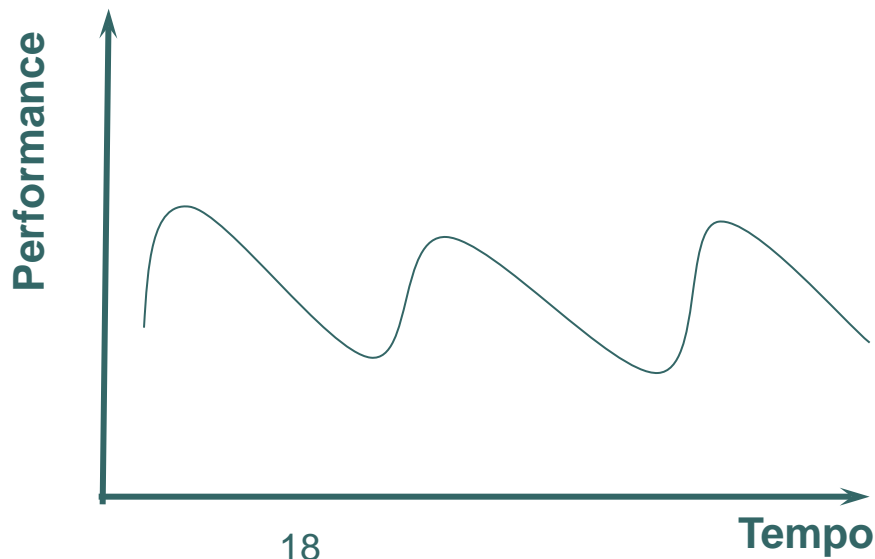


La fase “C”: l’autovalutazione diagnostica

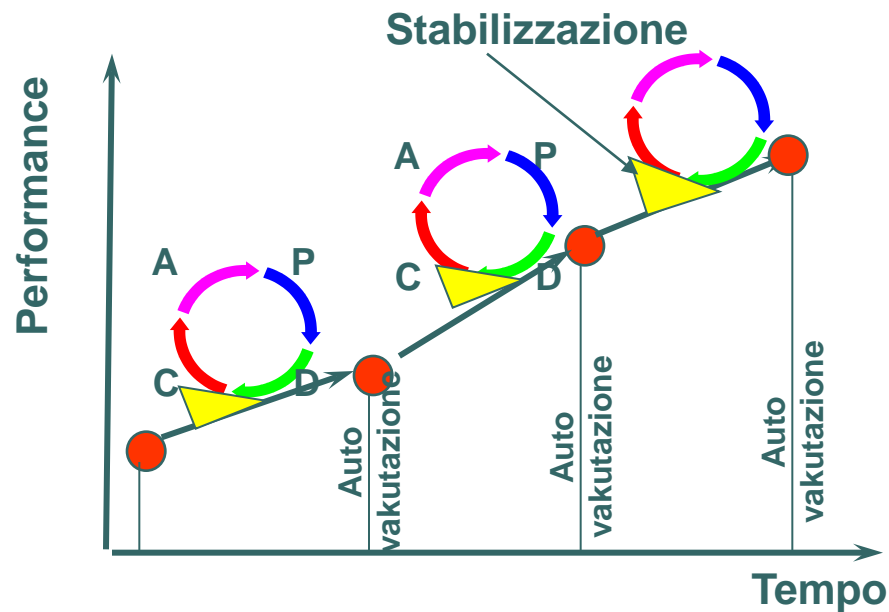
- La fase C è nuova per la maggior parte delle organizzazioni ed è critica perché è invalsa l’abitudine, in Italia particolarmente, di porre l’enfasi sui punteggi (mimando i premi) a svantaggio della diagnosi delle cause delle debolezze.
- Solo un’autovalutazione veramente diagnostica consente una corretta pianificazione del miglioramento.
- La valutazione mirata a *misurare il livello* di qualità è certamente utile, ma per altri fini (confronti, premi).

Se non c'è controllo e tensione verso il miglioramento i risultati saranno necessariamente imprevedibili e quindi scarsi

Tipico andamento in assenza di controllo, feedback tempestivi e ricerca del miglioramento.



Andamento possibile quando si predispongono strumenti di controllo, feedback e miglioramento

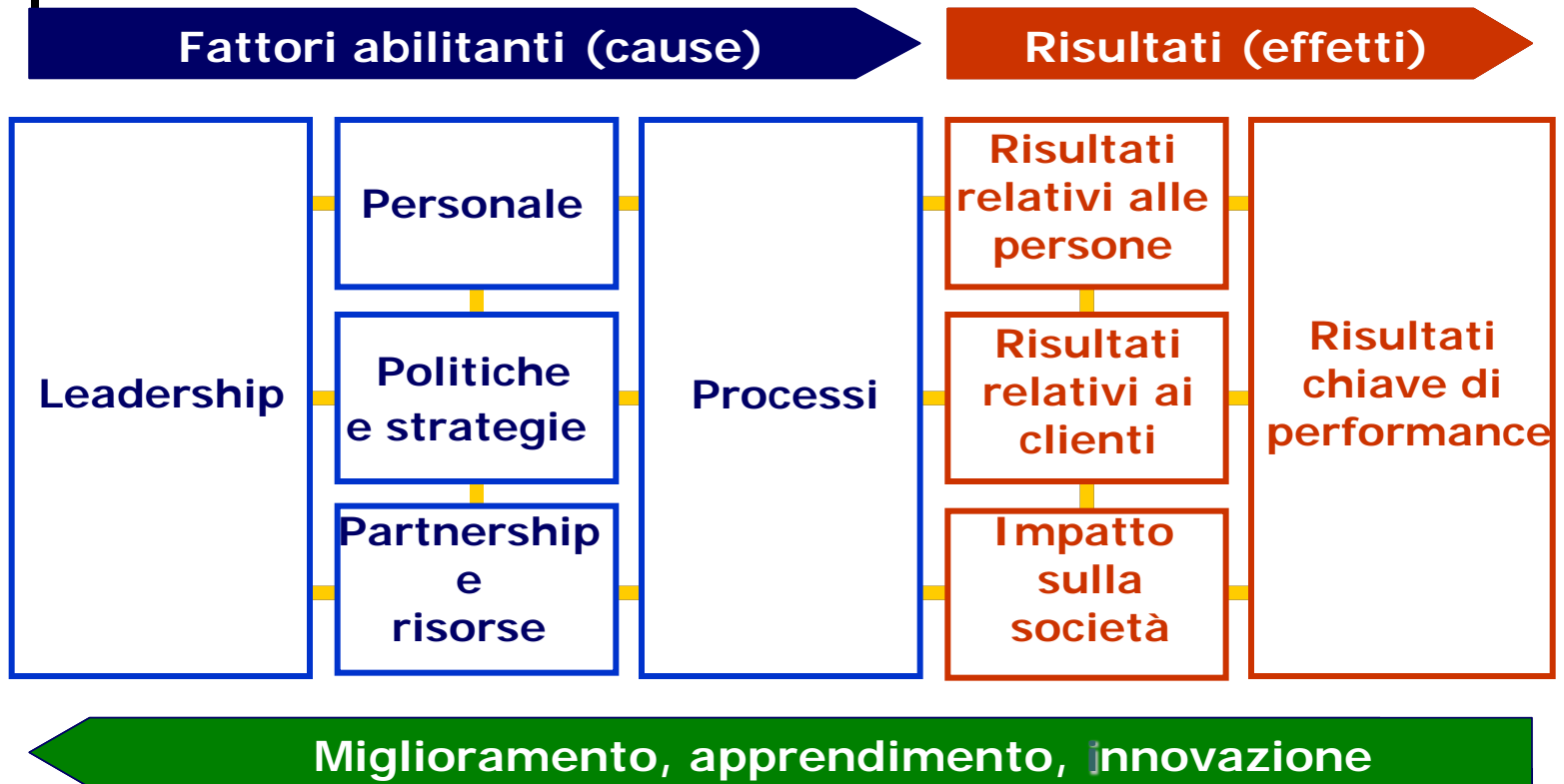




Modello e Ciclo PDCA: una mappa e un modo di navigare.

- Se si vuole migliorare occorre una “mappa”, che dia la direzione verso cui muoversi, e un metodo, un modo “di navigare”, di operare.
- Il Modello è la mappa e il Ciclo PDCA il metodo.
- Il modello suggerisce “dove” agire, dove misurare , dove indagare. Per capire “come” indagare, come agire, come misurare occorre dotarsi degli strumenti culturali necessari, relativi alla pianificazione, l’esecuzione, la verifica, il miglioramento.
- Occorre cioè **acquisire le conoscenze e competenze organizzative e tecniche tipiche del TQM.**

Il Modello CAF



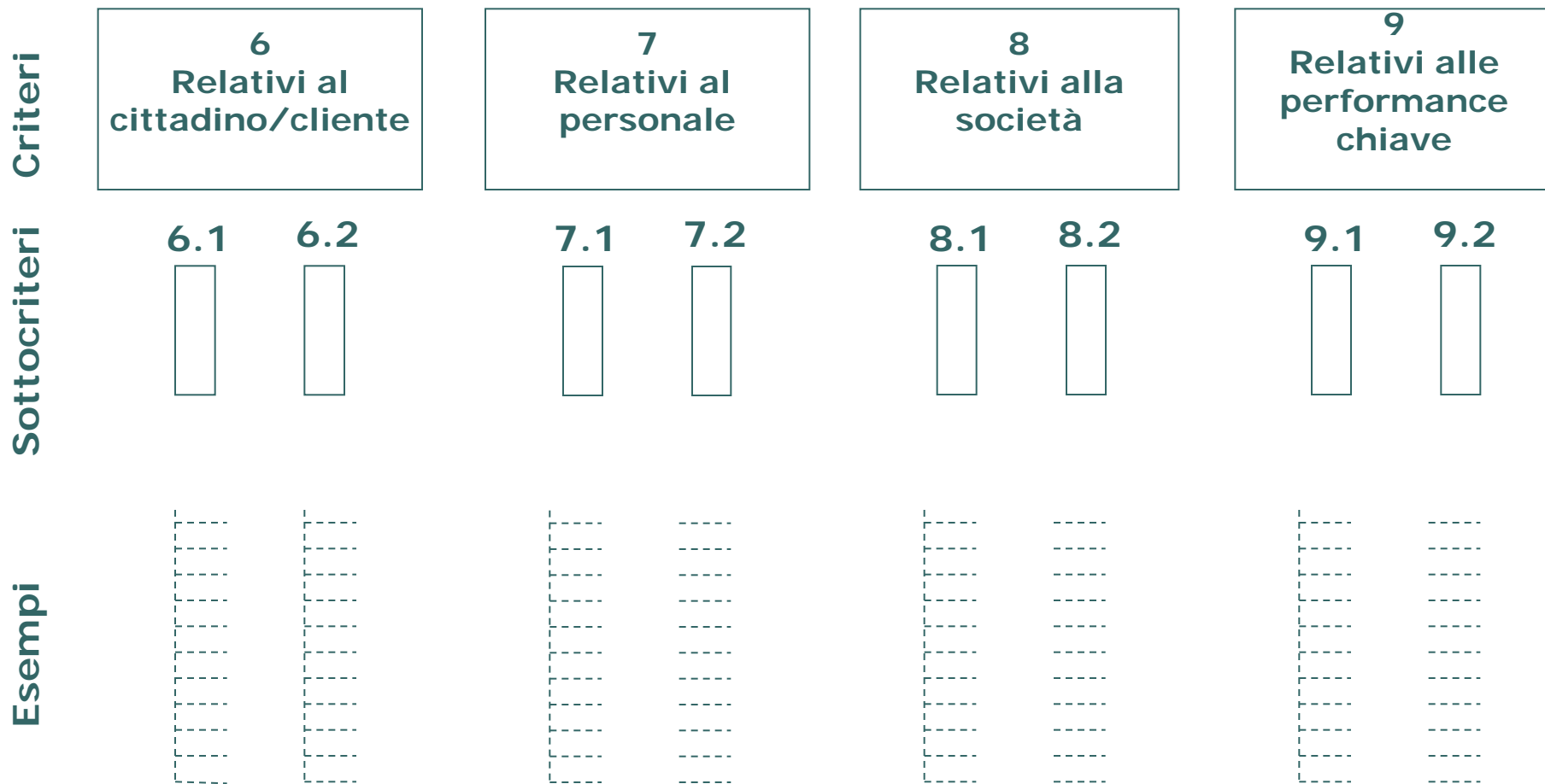
Nota: il reticolo delle interconnessioni fra criteri è solo indicativo. Infatti ogni criterio ha connessioni con tutti gli altri. Si tratta di capire quali sono più importanti – o quali entrano in gioco nel caso specifico.

La parte destra del modello: gli obiettivi e i risultati dell'organizzazione

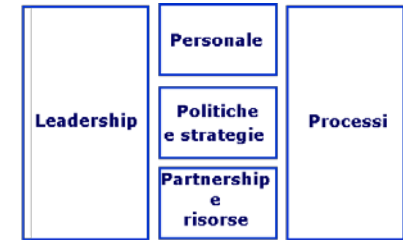


- Nella fase di pianificazione (P), questa parte la si vede prevalentemente come il luogo di definizione degli **obiettivi**.
- Nella fase di esecuzione (D), la si vede prevalentemente come il luogo in cui si manifestano i **risultati** via via raggiunti in relazione agli **obiettivi**.
- Nella fase di verifica (C) questa parte è il luogo dei **risultati** (e anche di verifica di fattibilità di nuovi obiettivi).

La declinazione dei criteri dei risultati (parte destra del modello)

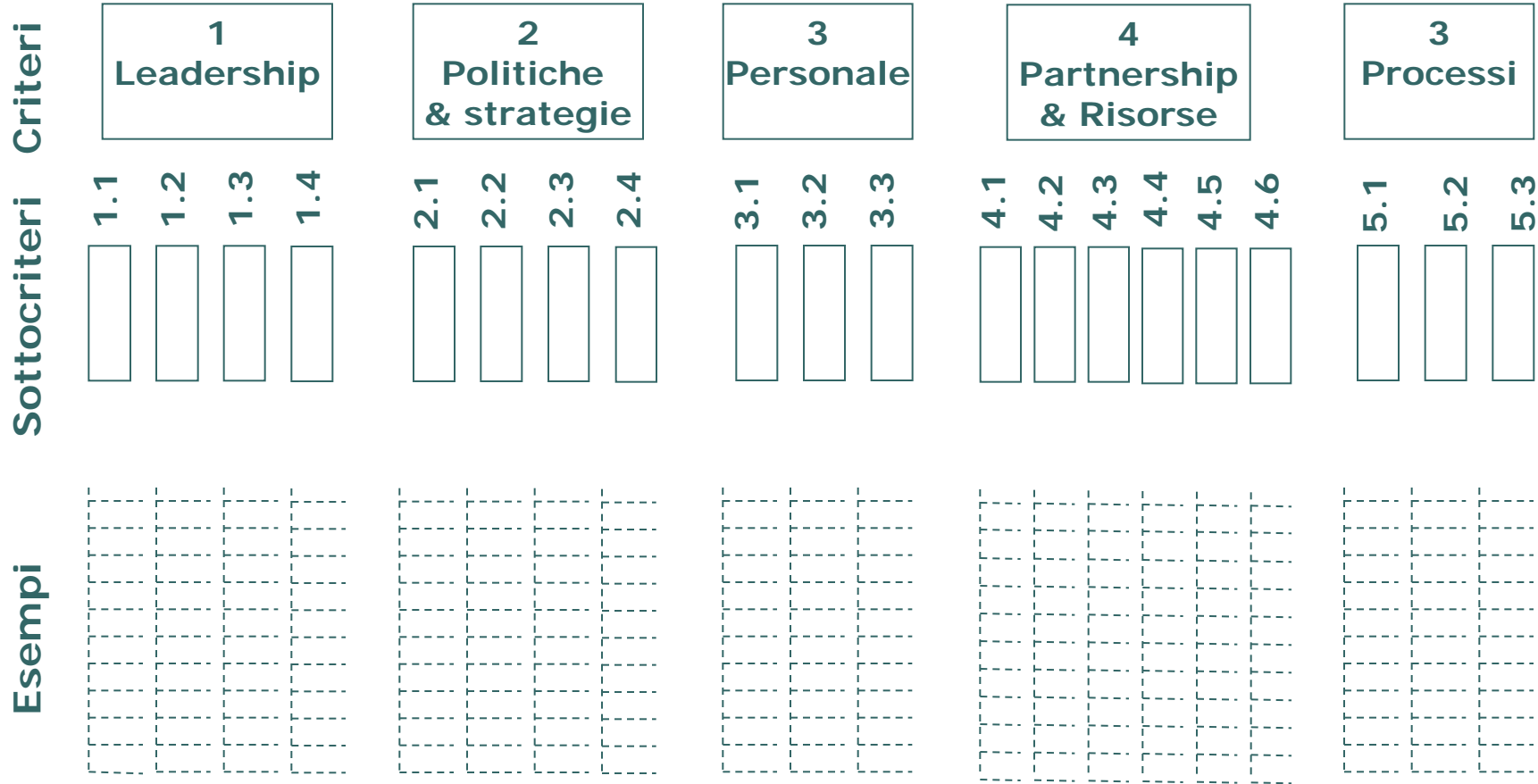


La parte sinistra del modello: i fattori organizzativi critici in relazione agli obiettivi.



- La parte sinistra rappresenta l'organizzazione, attraverso i fattori considerati critici in relazione ai suoi fini.
- E' ovviamente l'unica area su cui il management può agire per migliorare i risultati che appaiono sulla parte destra.
- Nell'autovalutazione in particolare, la parte destra fornisce solo l'evidenza delle debolezze/forze, ma è sulla sinistra che si possono trovare le cause (per poi agire).

La declinazione dei criteri dei fattori abilitanti (parte sinistra del modello)





Le valutazioni dei risultati e dei fattori abilitanti sono sostanzialmente diverse

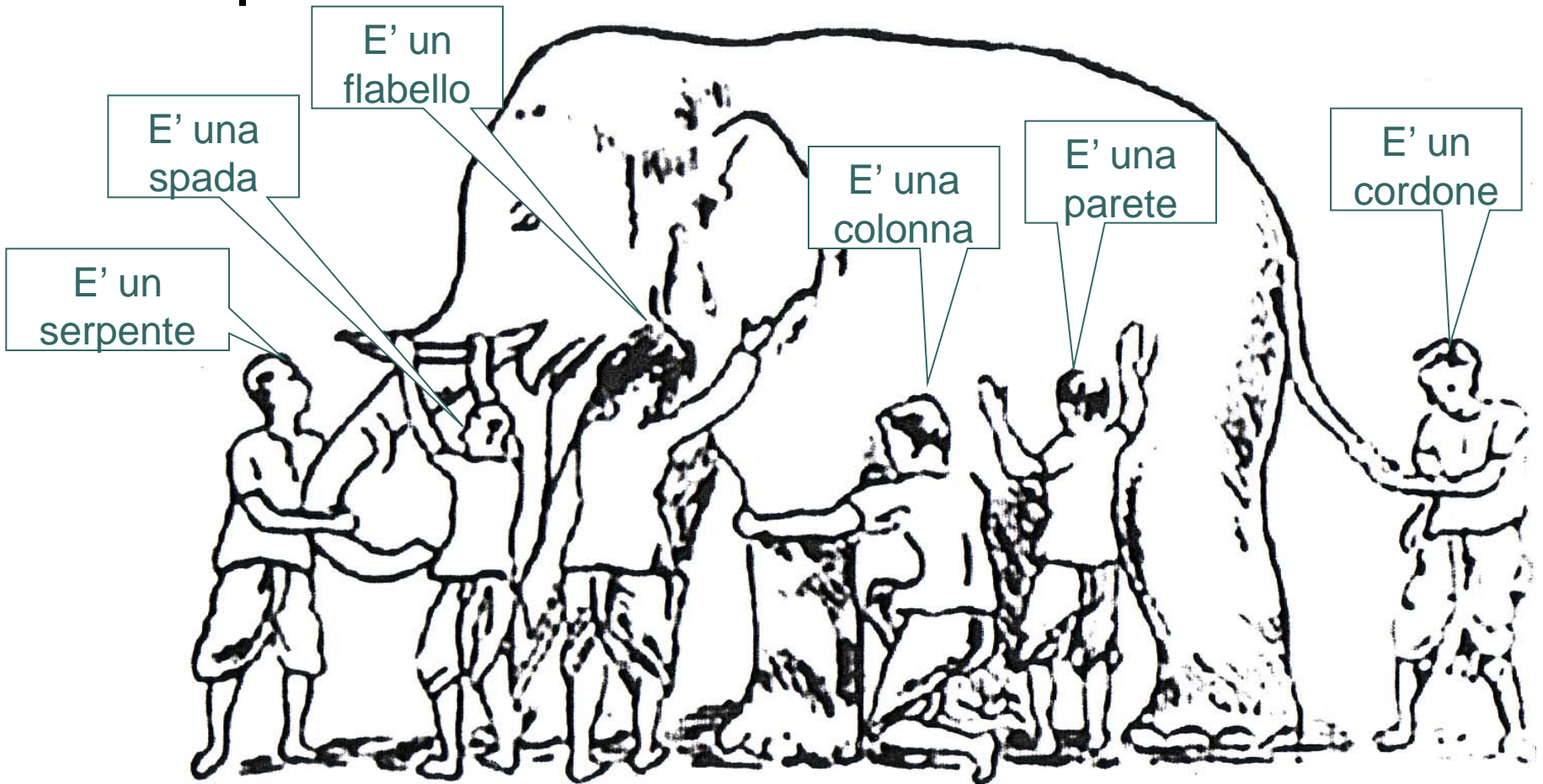
- Per i primi si valuta **“quali risultati l’organizzazione ha raggiunto”**; per i secondi **“quanto la dirigenza dell’organizzazione sta facendo per ...”**.
- Per i risultati si valuta il raggiungimento degli obiettivi, il confronto con gli altri, il trend, la copertura. Per i fattori abilitanti, l’adeguatezza o meno di ciò che si sta facendo, al fine di individuare le aree di debolezza su cui agire per migliorare.
- I risultati sono come le punte visibili di iceberg; i fattori abilitanti come i loro corpi sommersi su cui si deve indagare per trovare le cause dei problemi



Errore (frequente) da evitare.

- Il modello è suddiviso in criteri, sottocriteri ed esempi, per portare a indagare ogni aspetto utile per l'analisi. Ma se nel fare ciò si perde la visione d'insieme si rischia di non arrivare a conclusioni corrette.
- Trovate le tessere elementari del puzzle, bisogna saperle connettere assieme per individuare le figure che compongono il puzzle stesso.
- La valutazione del sottocriterio non è il collage delle valutazioni degli esempi; né quella del criterio il collage delle valutazioni dei sottocriteri.
L'organizzazione è un sistema, dove l'insieme deriva più dalle relazioni fra le parti che dalle parti stesse.

Ciascuno deve toccare una parte dell'elefante e indovinare cos'è. Apologo dell'approccio analitico a un sistema complesso (da un'antica favola persiana)

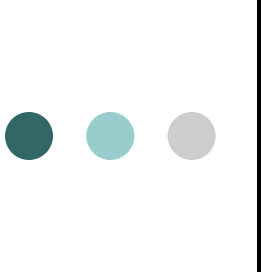


L'approccio sistemico richiede di mettere assieme e discutere le diverse esperienze. Allora si può accendere la luce, si vede l'insieme: è un elefante!



Condizioni per una comprensione adeguata dei criteri CAF

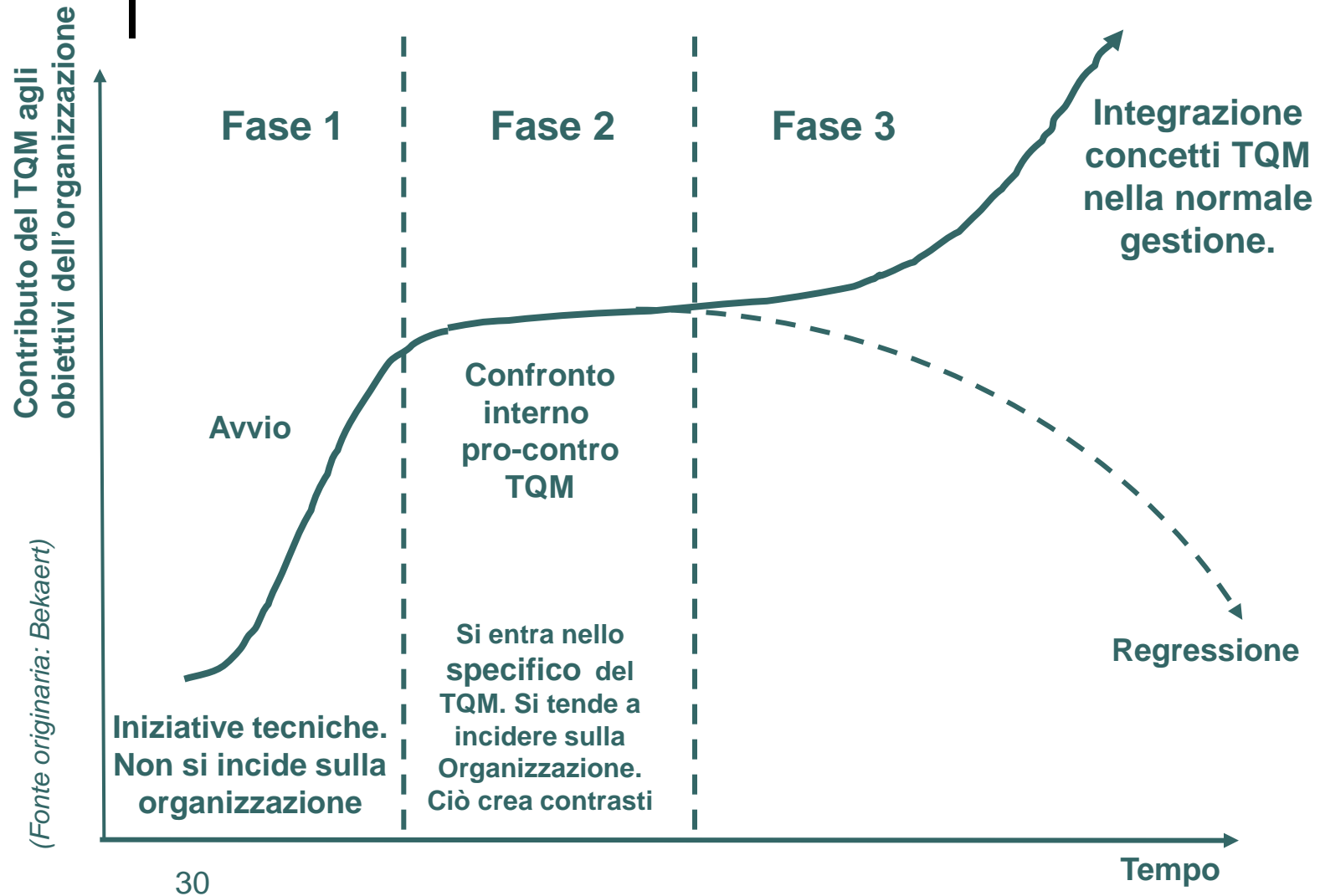
- Il presupposto di base è possedere (o acquisire in funzione dell'uso del CAF) le necessarie conoscenze organizzative/ gestionali e quelle relative al TQM.
- Il CAF deve aiutare ad aggiornare, innovare i metodi di gestione. Il rischio è che si interpretino nuove parole con i vecchi concetti – e che tutto rimanga come prima.
- Si deve comprendere a fondo e sperimentare cosa significhi pianificare guidati dal valore per il cittadino/ cliente, gestire per processi utilizzando il cruscotto degli indicatori chiave, allineare la qualità erogata con la qualità percepita ecc. Così facendo il CAF svelerà progressivamente le sue potenzialità.



Condizioni per il successo di una strategia TQM.

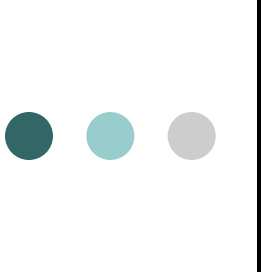
- L'esperienza di questi vent'anni ha dimostrato che esistono alcune condizioni assolutamente necessarie per il successo di una strategia TQM.
- Dall'alto tasso di insuccesso, si deve concludere che troppo spesso tali condizioni non sono state rispettate.
- Vediamo un grafico empirico che suggerisce qualcosa al riguardo.

Fasi tipiche di evoluzione - o involuzione - conseguente all'uso del TQM)



30

Tempo



La prima condizione necessaria affinché il CAF dia i risultati attesi.

- La prima condizione è che il vertice dell'organizzazione assuma in prima persona la leadership della strategia - e svolga la sua parte. Se il vertice è convinto, coinvolto e determinato, i confronti interni sul ruolo del TQM – inevitabili – vengono superati.
- Il problema è che spesso il vertice non ritiene che “occuparsi di qualità” sia suo compito – dimostrando di non capire che non si tratta di qualità del prodotto – delegabile – ma di qualità dell'organizzazione – non delegabile.



La seconda condizione: adeguare la cultura manageriale.

- Se il modello manageriale si è fermato a Taylor, Fayol, Weber, può mancare un'adeguata chiave di lettura dei modelli TQM.
- Se si legge il modello in chiave di specializzazione, frammentazione, separazione fra funzioni, ciascuno individuerà fra i criteri, sottocriteri ed esempi i suoi compiti. Separati da quelli degli altri e da altri problemi. Si vedranno gli alberi, non la foresta.
- E non si coglierà il ruolo integratore che ha la visione di qualità.



FINE

Grazie per la vostra attenzione!