



# **A**gi **T**otal **Q**uality **M**anagement **R**ating

**Un modello di misura delle performances aziendali come  
strumento di miglioramento interno e di misura delle  
propria competitività.**

*Le vere capacità del Management sono  
quelle di porsi obiettivi ambiziosi, ed  
attuare strategie per ottenerli*

**Giorgio Capoccia  
(Direttore Agiqualitas)**

## 1.0 LA QUALITA' E LA CERTIFICAZIONE

Nei settori industriali, dove i principi della qualità si sono sviluppati intorno agli anni '90, la stragrande maggioranza delle Organizzazioni ha intrapreso la strada della Certificazione per soddisfare specifiche richieste dei Clienti più importanti.

Gli imprenditori avevano come unico obiettivo quello di conseguire un "diploma" che testimoniassse l'ingresso in un ristretto "club" di eletti e non certo quello di migliorare le prestazioni aziendali, attraverso l'analisi e la razionalizzazione dei propri processi.

Molti erano convinti che la sola esibizione del "diploma" fosse condizione sufficiente ad acquisire nuovi contratti o contratti più remunerativi e che il conseguimento della Certificazione garantisse, grazie ad una migliore immagine aziendale, un consolidamento ed un aumento della propria competitività.

Non sempre gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e, in ogni caso, l'Azienda Certificata non ha avuto i ritorni sperati.

I Clienti che avevano richiesto la Certificazione, una volta conseguita, hanno continuato con i vecchi metodi ed approcci che mettono al centro di qualsiasi considerazione e valutazione il prezzo e non il costo della prestazione; la qualità del prodotto o del servizio hanno continuato a passare in secondo piano.

Il Sistema Qualità è stato costruito, generalmente, attraverso supporti esterni qualificati, avendo come obiettivo il conseguimento della Certificazione e non l'effettivo trasferimento di tecniche e metodiche della qualità.

L'Imprenditore ha delegato il compito a qualcuno della propria organizzazione, magari il più disponibile ed il meno utilizzato in questioni importanti, ponendo come obiettivo fondamentale l'acquisizione del Certificato e non un sistema gestionale realmente rinnovato; l'Azienda ha continuato a funzionare con gli schemi ed i metodi precedenti; il Consulente ha attaccato l'asino dove voleva il padrone..... ha fornito il proprio Manuale, le proprie procedure .....; l'Azienda, infine, ha ottenuto il famoso pezzo di carta da appendere negli uffici e nelle

bacheche e la possibilità di aggiungere un nuovo logo (Organizzazione Certificata) alla propria carta intestata.

Molto spesso il Sistema Qualità è stato costruito *sulle* persone e non *per* le persone.



Non si è minimamente tenuto conto della diffusione e della condivisione, né il capitale umano né tanto meno il prodotto o il servizio sono stati posti al centro dei propri interessi, né è stata debitamente considerata la centralità del cliente, l'organizzazione che avrebbero dovuto migliorare è stata completamente dimenticata

L'Organismo di Certificazione ha condotto in modo eccellente il proprio business, dai 5 organismi del 1990 siamo passati agli oltre 80 attuali con una lunga lista in attesa d'accreditamento da parte del Sincert.



I giovani ispettori hanno invaso l'Italia e le ispezioni sono state, genericamente formali, condotte su documenti di cui spesso non si è percepito e condiviso la vera finalità ed utilità.

Negli ultimi dieci anni si sono affacciati alle tematiche della qualità anche le Organizzazioni che erogano servizi e da ultime quelle che erogano servizi alla persona: sanità, istruzione e formazione.

E' stato logico pensare - ad un certo punto - che, sulla base delle esperienze precedenti, certi errori non si sarebbero ripetuti.

Non è stato così.

Il settore sanitario ancora oggi sta faticosamente uscendo dalle interpretazioni deviate.

La Qualità è stata vista come metodologia di misura della percezione e non come una vera rivoluzione consistente in un "sistema di gestione di processi interconnessi".

Essa non poteva affermarsi negando l'errore come opportunità di miglioramento. Si doveva puntare sull'individualismo, al servizio del lavoro di gruppo come messa a disposizione della creatività.

Si doveva mettere al centro dei propri interessi la sicurezza del paziente e non le prestazioni del professionista.

Nella struttura socio sanitaria si doveva pensare di rallentare al massimo la velocità di degrado inevitabile, avendo cura della qualità della vita, piuttosto che fornire semplicemente strutture d'accoglienza agli anziani.

Nel settore dell'Istruzione e della formazione? La storia purtroppo si è ripetuta.



Gruppi di lobby hanno cominciato a favorire l'adozione di sistemi di gestione per la qualità finanziando progetti centralistici: molte scuole hanno aderito senza convinzione, delegando agli insegnanti più disponibili.

All'origine il promotore aveva organizzato tutto:

- una società di consulenza che, attraverso un percorso centralizzato, distribuisse sistemi preconfezionati (poche ore di consulenza ad un numero di scuole rilevante) senza mai entrare in un'aula dove si stava svolgendo una lezione e spesso senza mai parlare con gli operatori della scuola;
- un organismo di Certificazione che spesso vedeva il settore istruzione come un'area d'espansione dei propri settori di business,

pronto a fare esperienza certificando anche un percorso iniziale e senza alcuna sostanza.

Si è proseguito con gli stessi errori del settore sanitario e socio assistenziale: non vedere i vantaggi di un Sistema di gestione per processi, addormentarsi su un individualismo che non mette la creatività al servizio dell'Organizzazione. Si è ritenuto che il professionista fosse infallibile e che non potesse commettere errori, seppure in buona fede; non si è collocato al centro del proprio interesse il bambino o lo studente.

Errore più grande di tutti, infine, è stato quello di considerare i buoni risultati scolastici come dipendenti soltanto dall'intelligenza e dalle capacità di applicazione degli alunni e non anche dalla qualità del sistema scuola, complessivamente inteso.

Nella formazione professionale -spesso drogata dalla disponibilità di fondi- la certificazione è stata un mezzo utilizzato dai soggetti erogatori per generare un alibi di *qualità* su attività che tutti trovavano di *non qualità*.

Non ci deve meravigliare quindi la presenza di Organizzazioni Certificate senza che un Ispettore sia mai entrato in un'aula, senza che abbia mai assistito a lezioni di un corso di formazione o in qualche caso, spero isolato e rarissimo, senza neanche aver condotto l'audit ..... al massimo per telefono.

I costi di queste operazioni - oltre i prezzi pagati - sono esorbitanti in quanto hanno generato sfiducia, non hanno portato nessun beneficio sostanziale, non hanno cambiato mentalità, modo di lavorare, non hanno organizzato, non hanno migliorato.

Hanno complicato la vita, diviso il personale, creato costi.

Questa è la QUALITA'?

Sicuramente No.

Noi consideriamo la Qualità una filosofia di Gestione Aziendale.

La Certificazione è soltanto l'attestazione della conformità a requisiti condivisi.

Siamo contro la Certificazione? Assolutamente No.

Riteniamo che la Certificazione abbia in ogni caso conseguito un obiettivo fondamentale: quello di avvicinare un numero notevole d'Organizzazioni e di persone ai metodi ed alle tecniche di base della Qualità.

Siamo altresì convinti che prima, durante o dopo la Certificazione sia necessario promuovere all'interno delle Organizzazioni la vera essenza della qualità costituita da metodologie e prassi che consentano di:

- definire la propria Mission, le politiche, le strategie, gli obiettivi in armonia alle esigenze dei Clienti, dei fornitori, del personale e di tutte le parti interessate;
- definire e gestire i processi interni ed esterni dell'Organizzazione, le risorse necessarie, i relativi indicatori di misura d'efficienza ed efficacia, gli obiettivi;
- monitorare, misurare e valutare la capacità del Sistema di migliorare continuamente le proprie performances;
- valutare la capacità delle metodologie sulla base del ritorno economico e quindi sulla base della capacità dell'intero sistema di creare valore;
- valutare la capacità dell'Organizzazione di analizzare, ipotizzare soluzioni, metterle in atto, saperne verificare l'efficacia.

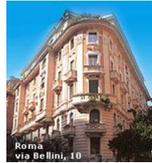
Questi errori del sistema di certificazione "Italia", e non solo, non devono essere ripetuti nel mondo AGIDAE.

In tale ambito, così particolare, la Certificazione ISO 9001 deve essere interpretata come un modello di base dal quale l'organizzazione deve partire per incamminarsi sulla via dell'eccellenza e della competitività.

Le attività promosse dal Gruppo AGIDAE, in questi ultimi anni, sono la prova provata di tale politica.



## AGIQUALITAS PER LA FORMAZIONE



Roma  
via Bellini, 10  
Sede AGIDAE  
2004 - 2009



LAVARONE 2005



CHIANCIANO 2006



ASSISI 2007



TODI 2008

BARI  
BUSSOLENGO  
MILANO  
FIRENZE  
PADOVA  
NAPOLI  
CATANIA  
CATANZARO  
TORINO

AGIDAE fornisce assistenza ai propri iscritti in ambito contrattuale e sindacale e promuove iniziative formative:

- nel campo della "qualità" attraverso AGIDAE LABOR e I.A.F.E.R (Istituto di Alta Formazione per enti religiosi ed ecclesiastici in collaborazione con FIDAE),
- di certificazione e valutazione attraverso AGIQUALITAS,
- di accesso alla formazione finanziata attraverso FONDER.

Tutto il movimento e la larghissima partecipazione a tali iniziative dimostrano com'è necessario fornire anche strumenti operativi e tecnici di supporto alle Organizzazioni, intese come promotrici della propria competitività ed elemento di caratterizzazione del cambiamento.

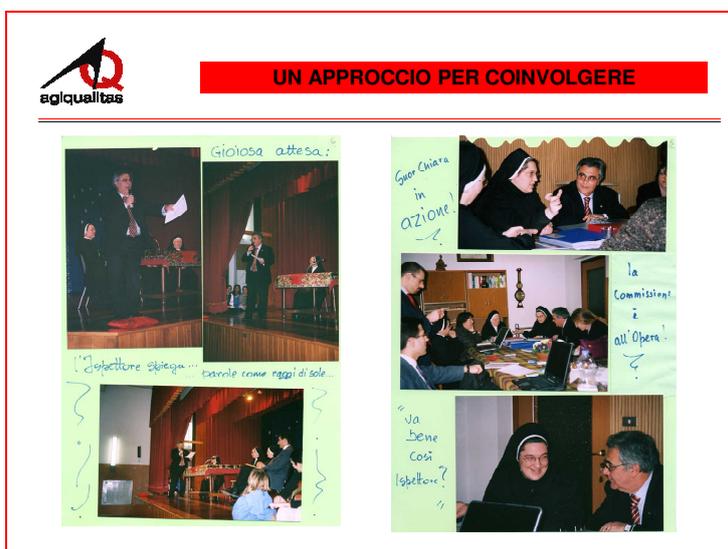
Il decremento del numero del personale religioso rispetto ad un notevole incremento del personale laico, che si sta registrando in questi ultimi anni, impone infine l'esigenza di adottare tecniche di gestione manageriale per fornire elementi di Gestione al personale religioso con

compiti direttivi e per favorire il coinvolgimento del personale laico con compiti operativi.

Il cambiamento, inoltre, per essere efficace, dovrebbe essere realizzato con un ampio coinvolgimento del personale religioso e laico e del "Cliente".

Sarebbe necessario favorire il dialogo interno ed esterno, la capacità di fare squadra, la capacità di misurare ed analizzare, la capacità di proporre soluzioni e di verificarne l'efficacia.

Risulterebbe proficuo promuovere l'orgoglio d'appartenenza tra i dipendenti e gli studenti/ospiti, le loro famiglie, la società in generale.



I servizi educativi, d'istruzione, formazione e assistenza erogati dagli associati AGIDAE dovrebbero dotarsi di alti livelli di qualità ma ad un costo che permetta agli stessi di autosostenersi e di produrre risorse da reinvestire.

I progetti che nascono per soddisfare queste esigenze, non possono essere "acquistati" come un qualsiasi servizio; devono nascere, maturare ed essere attuati all'interno dell'organizzazione coinvolgendo tutti i livelli.



Il problema della competenza e della conoscenza dovrebbe essere risolto con aiuti esterni che devono, però, trasferire unicamente principi e metodologie e non analisi e decisioni che devono rimanere di proprietà dell'Organizzazione.

Sulla base di tutto ciò e dell'esperienza maturata nel campo del Total Quality Management è stato preparato un progetto che prevede la formazione del personale, la misura della capacità dell'organizzazione di conseguire obiettivi, l'individuazione e l'attuazione di progetti di miglioramento, la valutazione economica dei risultati dell'espletamento di tali progetti.

Il metodo consentirà di conseguire i seguenti obiettivi fondamentali:

- diffondere tecniche e metodologie d'analisi e di miglioramento continuo;
- introdurre metodi ed approcci basati sulla reale misura della capacità aziendale di Pianificare, Programmare, Agire, e misurare l'efficacia delle azioni anche in termini economici;

- coinvolgere e sensibilizzare tutto il personale stimolando attraverso il lavoro di gruppo la creatività, l'innovazione, il senso d'appartenenza (orgoglio di appartenere ad una squadra vincente);
- mettere a disposizione degli attori finanziari informazioni sulla gestione aziendale e sui risultati conseguiti e programmati al fine di fornire confidenza e garanzia sulle capacità manageriali;
- mettere a disposizione un modello di autovalutazione e valutazione che consenta alle Organizzazioni di misurarsi e di misurare le loro performance anche in ottica di confronto continuo con le Organizzazioni eccellenti.

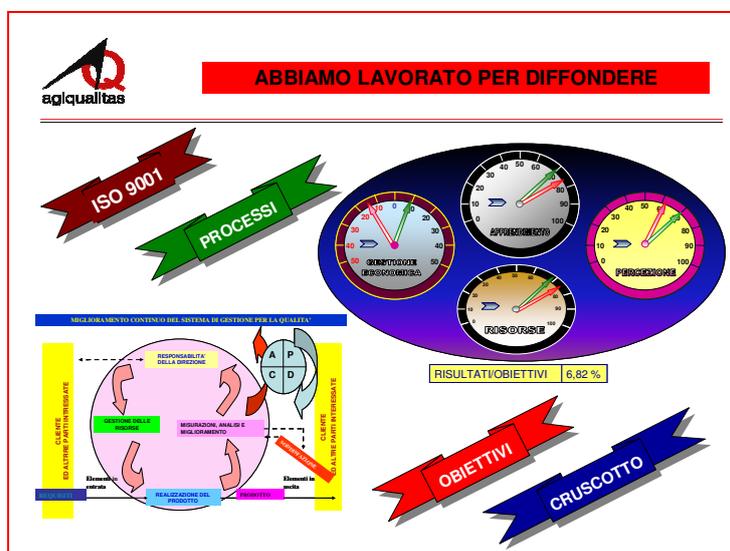
Agigualitas è nata per promuovere e favorire un'idea di qualità che serva alle Organizzazioni, che le induca ad utilizzare gli strumenti per progredire e migliorare e che - allo stesso tempo - consenta di creare valore.

La qualità è un percorso d'auto-apprendimento nel quale la Certificazione è soltanto una tappa iniziale.

In pochi anni di vita ci siamo sforzati d'essere maestri ed alunni, di insegnare ma soprattutto di imparare dagli operatori con cui siamo entrati in contatto, di verificare attraverso gli audit e nello stesso tempo di verificarci nella nostra capacità di lasciare messaggi che hanno contribuito al miglioramento.

Abbiamo cercato di creare un clima che ha permesso a tutti d'essere migliori e consapevoli che solo migliorando prima di tutto noi stessi potevamo sperare d'essere credibili.

Abbiamo organizzato incontri, corsi di formazione, visite, settimane di studio, laboratori; abbiamo costantemente lavorato affinché - tra le organizzazioni - si creasse una rete che favorisse lo scambio delle informazioni, esperienze e migliori prassi. Abbiamo, infine, costantemente monitorato l'ottenimento di risultati tangibili, vero motore dell'innovazione e del cambiamento.



In quest'ottica, dopo lo sviluppo Sistema Qualità ISO 9001, l'analisi e la definizione dei processi, l'individuazione ed il monitoraggio degli obiettivi e il cruscotto della qualità, proponiamo oggi un nuovo strumento per il cammino verso l'eccellenza: **Agi Total Quality Management Rating**.

## 2.0 AGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT RATING (AGI TQM)

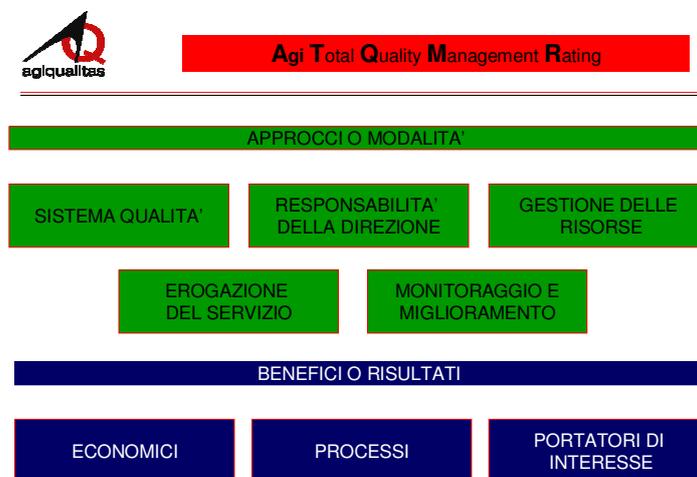
### 2.1. Struttura

L'Agi Total Quality Management Rating è un modello basato su approcci consolidati e diffusi quale la guida ISO 9004 ed il modello EFQM, rivisti ed adattati alle esigenze di organizzazioni del mondo religioso e non, che intendono impostare le proprie politiche e strategie sul miglioramento continuo delle proprie prestazioni tenendo conto delle esigenze di tutti i portatori di interesse (azionisti, personale, società, partner, ecc.)

Il modello è finalizzato alla misura dell'efficienza ed efficacia del sistema di gestione del Management, dell'organizzazione e dei suoi

processi di gestione e fornisce, inoltre, la misura delle capacità dell'organizzazione e del suo sistema di creare valore.

E' costituito dai requisiti contenuti nella ISO 9004:2000, che fornisce gli elementi per la gestione di una Organizzazione in tutti i suoi possibili campi di interesse, integrati dai principi e dalle tecniche elaborate da organizzazioni nazionali ed internazionali che si occupano di Total Quality Management.



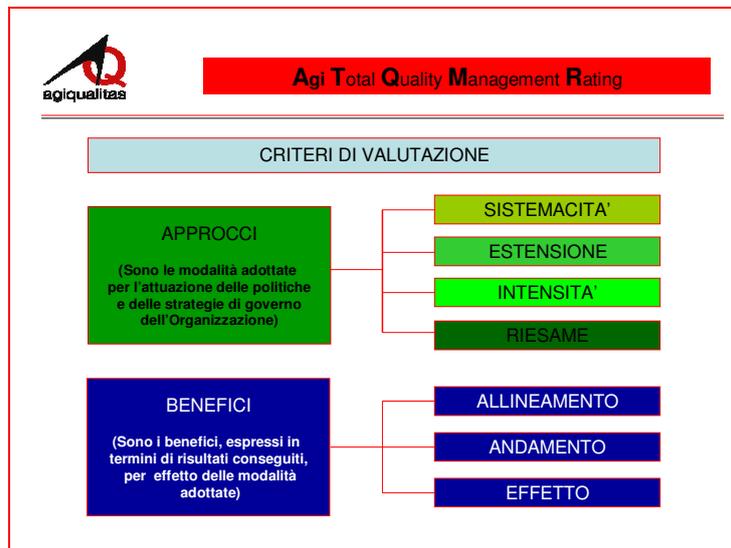
Il modello si basa sul concetto che le azioni - determinate da decisioni politiche, da differenti approcci, da regole o da istruzioni tecniche - siano capaci di ottenere benefici visibili attraverso risultati operativi e gestionali.

In **AgiTQM** vengono valutate e misurate le capacità dell'organizzazione di stabilire **Approcci e Modalità** e di conseguire **Benefici** per effetto delle modalità adottate.

Gli approcci e le modalità sono valutate rispetto alle seguenti caratte-ristiche:

- sistematicità
- estensione

- intensità
- riesame



**Sistematicità:** è intesa come capacità di gestire, in una visione sistemica, processi tra loro correlati al fine di conseguire con efficienza ed efficacia gli obiettivi.

**Estensione:** è intesa come grado d'applicazione dei concetti di sistematicità a tutte le attività, aree e processi dell'organizzazione.

**Intensità:** è intesa come livello d'utilizzo e di applicazione delle più diffuse tecniche di gestione dell'Organizzazione.

**Riesame:** è intesa come grado di riesame critico degli approcci e delle modalità adottate (modalità più efficaci per conseguire migliori risultati)

I Benefici, in termini di risultati conseguiti, sono valutati invece attraverso le caratteristiche di:

- allineamento,
- andamento,
- effetto.

**Allineamento:** come capacità di conseguire i benefici posti come obiettivi;

**Andamento:** come capacità di migliorare nel tempo i benefici conseguiti;

**Effetto:** come capacità di conseguire i benefici direttamente dipendenti dagli approcci adottati.

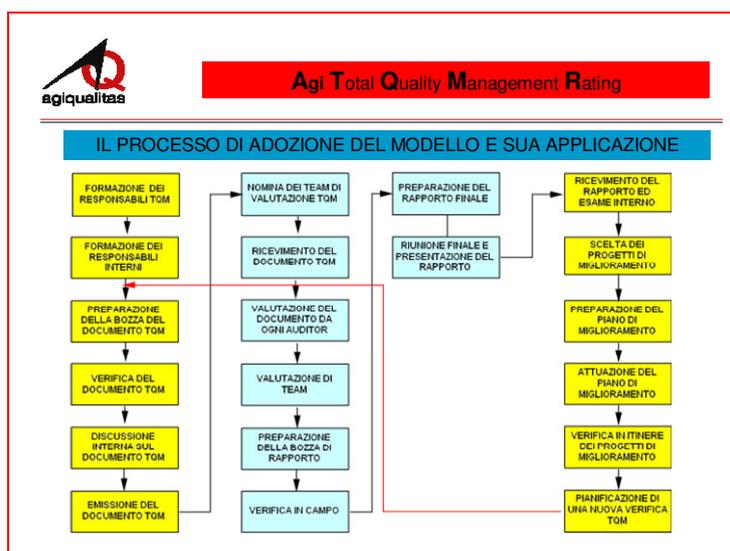
Le caratteristiche degli Approcci o Modalità sono valutate secondo la seguente metrica:

METRICA	CRITERIO
0	Nessun approccio formale - Nessun approccio sistematico evidente
15	Approccio reattivo Approccio sistematico basato sulla risoluzione o correzione dei problemi
30	Approccio di sistema formale stabile Approccio sistematico basato sui processi con alcuni esempi di definizione d'obiettivi.
50	Il miglioramento continuo è una tecnica stabilmente utilizzata dall'Organizzazione; Sufficiente definizione di obiettivi di performance per i processi più importanti.
75	Il miglioramento continuo è enfatizzato. Il processo di miglioramento è largamente applicato. Quasi tutti i processi sono monitorati attraverso la pianificazione di obiettivi di performance.
100	Sistema ed approcci da "primo della classe" Tutti i processi sono monitorati attraverso obiettivi di performance.

Le caratteristiche dei Benefici, invece, sono valutate secondo la seguente metrica:

METRICA	CRITERIO
0	I benefici non sono assolutamente evidenti - Nessun risultato di performance dei processi
15	Qualche beneficio sporadico collegato a performance di qualche processo
30	Sono evidenti alcuni benefici - Qualche processo risulta monitorato attraverso obiettivi misurati
50	Alcuni benefici sono evidenti - E' monitorato qualche processo ritenuto critico attraverso obiettivi misurati.
75	Sono evidenti alcuni benefici - molti processi tra cui i più critici sono monitorati attraverso obiettivi misurati.
100	I benefici sono da "primo della classe" e quindi tra i "migliori nella propria categoria", Tutti i processi critici sono monitorati attraverso obiettivi misurati - Presente qualche esempio di confronto con Organizzazioni Eccellenti.

La valutazione può essere effettuata all'interno dell'Organizzazione (Autovalutazione) o dall'esterno (Agiuqualitas) da personale formato ed addestrato.



Gli Auditor (almeno 3) incaricati conducono la valutazione sulla base di un documento riassuntivo, elaborato dall'Organizzazione, e a seguito di una verifica sul campo durante la quale viene utilizzata una Check List opportunamente elaborata.

Il Documento riassuntivo è il momento nel quale l'Organizzazione presenta se stessa, le politiche e le strategie, gli approcci e le modalità adottate, i benefici, in termini di risultati misurati, conseguiti sia rispetto agli obiettivi sia rispetto agli andamenti nel tempo.

La redazione del documento, alla quale dovrebbero partecipare vari responsabili dell'Organizzazione, è l'occasione per valutare e rileggere i fatti aziendali in relazione al modello di riferimento. Si tratta di uno straordinario momento di formazione e di presa di coscienza degli approcci e dei risultati conseguiti.

Nella fase di valutazione del documento ciascun Auditor compila singolarmente la Check List attribuendo ad ogni caratteristica valutata

per gli approcci o modalità e per i benefici, un punteggio secondo i criteri stabiliti dalla griglia appena illustrata.

Prima di procedere alla visita sul campo gli auditor devono condurre una riunione nella quale esaminano le eventuali differenze di valutazione del documento riassuntivo, discutono circa le eventuali differenze significative e si accordano su una valutazione media.

Elaborano, quindi, una bozza di rapporto in cui si riportano le valutazioni generali sull'Organizzazione evidenziando i punti di forza e le aree di debolezza.

Tale bozza di rapporto deve essere confermata o modificata dalla visita in campo nella quale gli auditor devono chiarire eventuali aspetti dubbi e verificare nel complesso la veridicità del Documento riassuntivo.

In nessun caso la visita in campo deve modificare in modo sostanziale i risultati della valutazione effettuata sul documento essendo questo anche una misura della capacità dell'organizzazione d'applicare il modello.

Alla fine del lavoro in campo gli auditor presentano il Rapporto alla Direzione dell'Organizzazione verificata, fornendo opportune spiegazioni circa la valutazione nel suo complesso, dai punti di forza alle aree di debolezza.

Sarebbe auspicabile che l'Organizzazione, a seguito di tale attività, attivasse progetti di miglioramento il cui effetto dovrebbe essere verificato con una nuova valutazione.

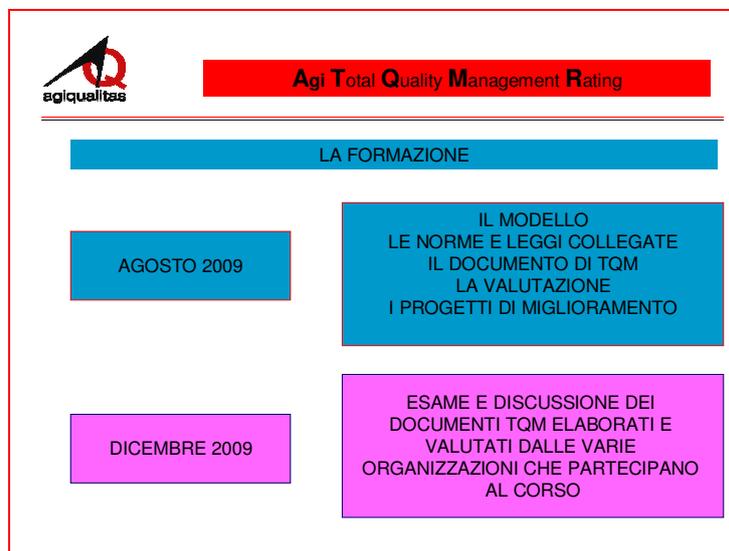
L'applicazione di un modello di Total Quality Management comporta una efficace azione di formazione del personale.

Tale formazione dovrebbe fornire, oltre alle conoscenze specifiche del modello, le conoscenze delle norme e delle leggi applicabili alle attività scolastiche e/o socio sanitarie e le tecniche della qualità.

Dovrebbe, inoltre, supportare il necessario cambiamento culturale del personale agendo sul coinvolgimento a tutti i livelli, favorendo la creatività ed il senso di appartenenza.

## 2.2 Formazione

Attraverso due appuntamenti annuali, il primo collocato nei mesi estivi e l'altro in quelli invernali AGIDAE, per mezzo delle società controllate AGIQUALITAS e AGIDAE LABOR, organizzerà iniziative formative per spiegare il modello le tecniche della qualità, gli strumenti operativi.



I contenuti del percorso formativo saranno le più diffuse norme e modelli di sistema di gestione quali:

- ISO 9004 Gestione complessiva dell'Organizzazione
- ISO 9001 Requisiti per la Gestione dei Sistemi qualità
- ISO 14001 Requisiti per la Gestione di un sistema ambientale
- OHSAS Requisiti per la gestione di un sistema di salute e sicurezza dei lavoratori;
- SA 8000 Requisiti per la gestione del sistema Etico

Si aggiungono leggi, modelli e norme che riguardano il Risk management (modelli organizzativi) la sicurezza alimentare, la sicurezza dei dati (privacy), la sicurezza informatica, ecc.

Nel corso degli interventi formativi saranno condotte esercitazioni e simulazioni con i vari modelli al fine di consentire ai partecipanti di acquisire tutte le conoscenze e le tecniche necessarie ad una corretta e moderna gestione dell'Organizzazione.

Saranno, inoltre, studiate forme che consentiranno un continuo scambio delle migliori prassi tra i soggetti che intenderanno partecipare all'intervento formativo creando una rete che permetterà un contatto continuo ed uno scambio costante d'informazioni tra le Organizzazioni ed i vari esperti di settore messi a disposizione da AGIDAE.

### 2.3. Premio Qualità delle Organizzazioni scolastiche e socio assistenziali.

Le nostre Organizzazioni operano in un contesto sempre più competitivo ed i fattori critici di successo mutano continuamente in funzione della percezione dei portatori di interesse.

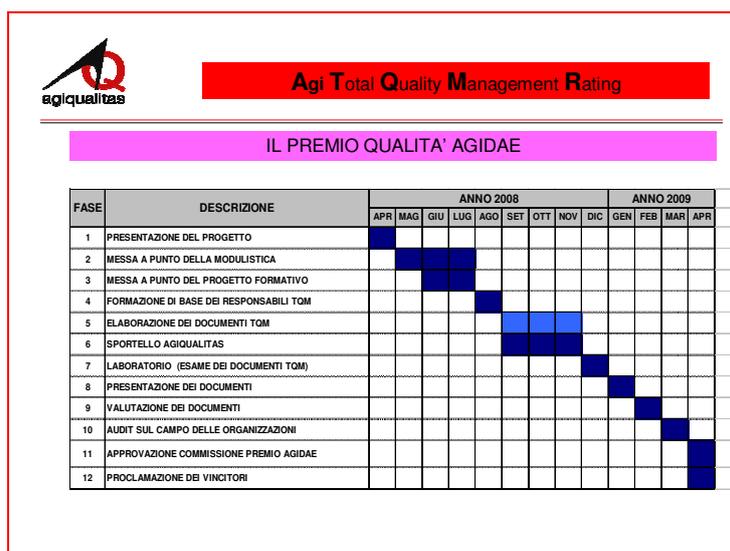
La competizione non si gioca soltanto attraverso il confronto con una concorrenza interna ed esterna al nostro mondo, ma soprattutto con noi stessi.

Siamo fermamente convinti che un percorso verso l'eccellenza sia uno strumento fondamentale d'innovazione in grado di consentire, alle nostre Organizzazioni, di innalzare il livello di qualità delle prestazioni e quindi di costituire una garanzia per la sopravvivenza e lo sviluppo.

Per questi motivi abbiamo pensato di proporre un Premio Nazionale Agidae destinato a strutture scolastiche e socio sanitarie che decidono di adottare **Agi TQM**.

Il regolamento contenente le modalità d'attuazione di tale premio sarà messo a punto nei prossimi mesi.

Le organizzazioni che intendono partecipare potranno aderire al primo corso di formazione che si terrà nell'ultima settimana di agosto di quest'anno ed avrà come oggetto principale il nuovo modello e la preparazione del Documento di partecipazione al premio.



Alla fine dell'anno ci sarà un nuovo corso di formazione che avrà come oggetto la definitiva messa a punto del Documento di partecipazione che sarà presentato formalmente entro il mese di Gennaio 2010.

I documenti presentati saranno esaminati entro il mese di Febbraio 2010 e entro il mese di Marzo saranno condotti audit sulle organizzazioni selezionate per la verifica sul campo.

Un apposita Commissione esaminerà e approverà i risultati.

Le premiazioni avranno luogo nel corso del convegno dell'assemblea AGIDAE del 2010