

## Dalla Qualità all'Eccellenza :

**Il Modello EFQM**  
**L'Autovalutazione**  
**Il percorso verso l'Eccellenza**



## Il mondo attuale



Source: Based on EFQM's Rubik's Cube Benchmarking Project



## Il mondo attuale - Cambiano i paradigmi

Guardare all'indietro (sfruttare le risorse o il posizionamento)	→	Guardare avanti (reattività e agilità per cogliere opportunità)
Cambiamento prevedibile	→	Cambiamento imprevedibile
Pianificazione annuale	→	Processi strategici continui
Miglior esecuzione di vecchie idee	→	Più rapida adozione di nuove idee



## Il mondo attuale - Gli imperativi

- Definire un nuovo approccio alla strategia e alla pianificazione.
- Diventare innovativi, veloci, flessibili, capaci di sfruttare le partnership ecc.
- Gestire, creare e condividere la conoscenza.
- Allineare e coinvolgere il personale più efficacemente.
- Sviluppare leader migliori.
- Saper cogliere i cambiamenti e reagirvi prontamente.

Source: Based on EFQM's Rubik's Cube Benchmarking Project



## Dalla Qualità all'Eccellenza I Concetti Fondamentali

### L'Eccellenza secondo il Modello EFQM

*Eccezionale capacità di gestione dell'organizzazione e di conseguimento di risultati, basata su alcuni concetti fondamentali, fra i quali:*

- orientamento ai risultati
- attenzione rivolta al cliente
- leadership e coerenza negli obiettivi
- gestione in termini di processi e di fatti
- coinvolgimento e sviluppo delle persone
- innovazione e miglioramento continui
- partnership di mutuo vantaggio
- responsabilità pubblica



## Il Modello EFQM per l'Eccellenza Chi lo utilizza?

- Più di 20.000 organizzazioni in tutt'Europa
- Il 60% delle maggiori organizzazioni europee
- 9 delle 13 organizzazioni europee che figurano nella lista delle 50 World's Most Respected Companies del *Financial Times*
- Non meno di 10.000 PMI



## Il Modello EFQM per l'Eccellenza Perché lo utilizzano?

- Per ottenere un'immagine realistica della propria situazione
- Per capire dove concentrare gli sforzi di miglioramento
- Per integrare le diverse iniziative in un complesso organico
- Per stimolare la condivisione delle buone prassi interne ed esterne
- Per creare un complesso di concetti condivisi e un linguaggio comune
- Per conoscere i fattori che determinano i risultati di business
- Per bilanciare le esigenze dei diversi gruppi di stakeholder
- Per conoscere il passato, focalizzarsi sul presente e costruire il futuro

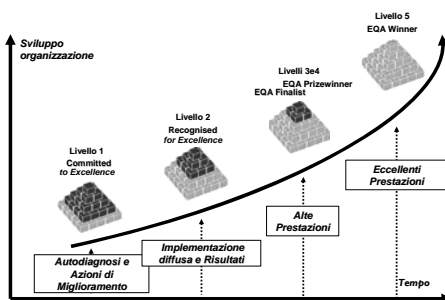


## Evoluzione del Modello e Premi

- 1988 – Nasce la EFQM
- 1991 – Sono varati il Modello EFQM per l'Eccellenza e lo EQA
- 1995 – Sono elaborati e varati il Modello e il Premio per il Settore pubblico
- 1996 – Sono elaborati e varati il Modello e il Premio per le PMI
- 1999 – Sono introdotti importanti modifiche e miglioramenti al Modello
- 2000 – Nasce la rete Global Excellence Model
- 2001 – È introdotta la versione PMI del Modello EFQM per l'Eccellenza
- 2001 – Sono introdotti i Levels of Excellence
- 2003 – Sono presentate la versione 2003 del Modello EFQM per l'Eccellenza e delle altre pubblicazioni EFQM



## I PERCORSI VERSO L'ECCELLENZA

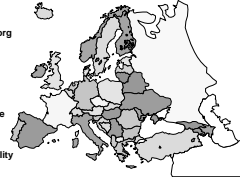


## I Premi nazionali per la Qualità in Europa

### Le National Partner Organisations (NPO)

#### • Network of 25 NPOs

- Austrian Association for Quality
- Bbest/Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg
- Center for Ledelse
- Center for Excellence Finland
- DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität
- Hellenic Management Association
- Associazione Italiana Cultura Qualità
- Associação Portuguesa para a Qualidade
- Club Gestión de Calidad
- Swedish Institute for Quality
- Swiss Association for Promotion of Quality
- Turkish Society for Quality
- British Quality Foundation
- Centre for Competitiveness
- Quality Scotland Foundation
- Centre for Competitiveness
- Hungarian Quality Development Centre (New!)
- Wales Quality Centre
- Excellence Ireland
- Russian Organisation for Quality (New!)
- Czech Society for Quality (New!)
- Polish Centre for Testing and Certification (New!)
- Metrology Institute of the Republic of Slovenia (New!)
- Ukrainian Association for Quality (New!)
- Union AFAC-AFNOR (New!)



## Gli Attori in Europa e in Italia



### La EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

- È una organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di 14 fra le principali aziende europee
- Si è posta la Missione di promuovere in Europa l'Eccellenza Sostenibile, con la Visione di un mondo nel quale le organizzazioni europee svolgano un ruolo di eccellenza
- È giunta, nel 2001, ad annoverare più di 825 membri nella maggior parte dei paesi europei e nella quasi totalità dei settori di attività
- Con il sostegno della U.E. nel 1991 istituisce il premio annuale EUROPEAN QUALITY AWARD

### L'ASSOCIAZIONE PREMIO QUALITÀ ITALIA

- È una organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1996 da Confindustria, Confapi, Conartigianato, CNA, AICQ, Qualità
- Si è posta la Missione di diffondere la cultura della Qualità nelle Piccole e Medie Imprese (PMI) contribuendo così al miglioramento della loro competitività
- Annovera inoltre altri 15 soci ordinari

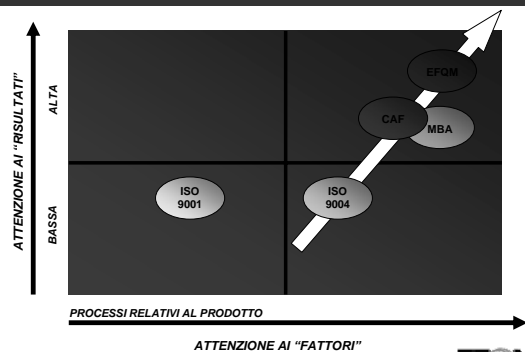
### L'ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ

- È una organizzazione non profit su base associativa individuale e/o aziendale
- Si è posta la Missione di diffondere la cultura della Qualità
- Opera un Ruolo istituzionale di collegamento con l'Europa (NPO di EFQM)
- Ha la Responsabilità di controllo del processo a livello italiano, selezione e addestramento dei Valutatori con corsi su licenza EFQM, Quality Assurance del processo per conto EFQM
- Coinvolge tutti i potenziali stakeholder: Enti di Certificazione, Esperti / Consulenti, Istituzioni

© EFQM



## I MODELLI E LORO POSIZIONAMENTO



© EFQM



## Il Modello EFQM per l'Eccellenza Le norme ISO9000

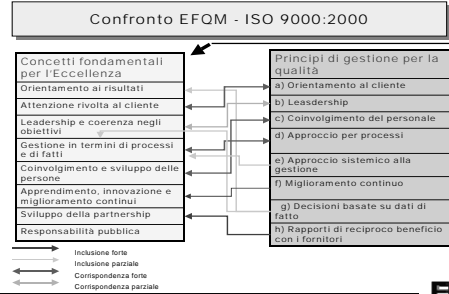
Come si posiziona il modello EFQM in relazione al pacchetto coerente di norme ISO 9001-9004 ?

**IN PERFETTA SINTONIA** : PUO' ESSERE VISTO COME LO STRUMENTO DA UTILIZZARSI PER ATTUARE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO AUSPICATO DALLE NORME:

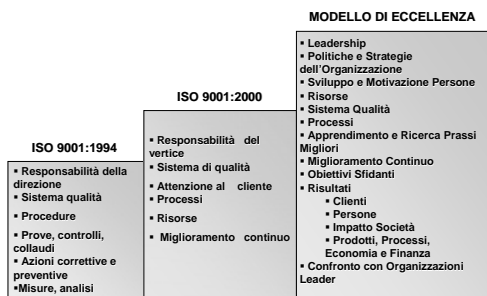
GLI 8 CONCETTI FONDAMENTALI, ISPIRATORI DEL MODELLO EFQM , RISULTANO ALLINEATI AGLI 8 PRINCIPI DI GESTIONE PER LA QUALITA' MENZIONATI NELLA NORMA ISO 9004



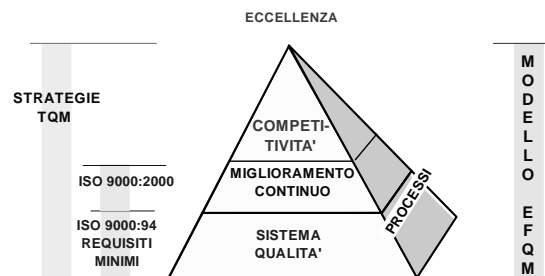
## Il Modello EFQM per l'Eccellenza e le norme ISO9000: i Concetti Fondamentali e i Principi di Gestione per la Qualità



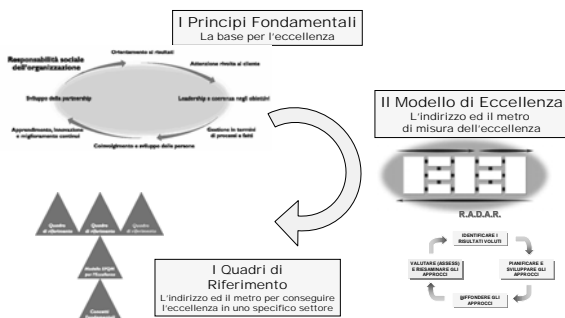
## Il Modello EFQM per l'Eccellenza e le norme ISO9000 a confronto



## Il Modello EFQM per l'Eccellenza e le norme ISO9000



## GLI ELEMENTI DEL MODELLO DI ECCELLENZA



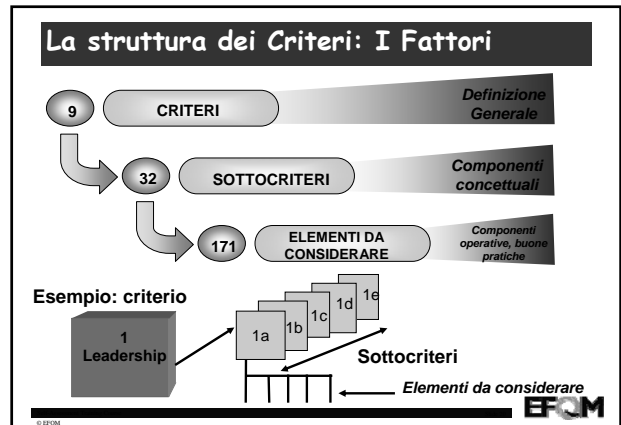
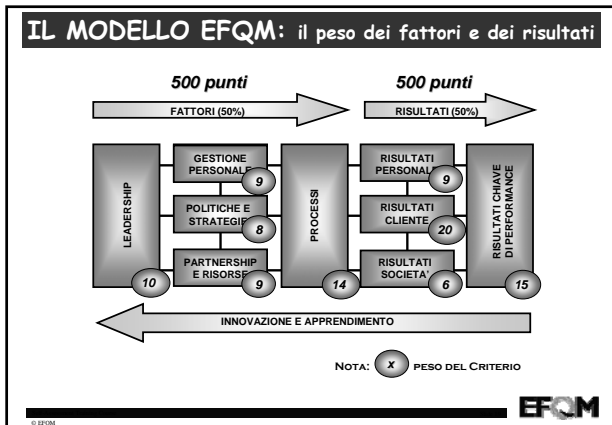
## I Quadri di Riferimento e i Process Survey Tools EFQM

Dai concetti fondamentali ai Quadri di Riferimento EFQM (Framework)

- Corporate Social Responsibility
- Risk Management
- Innovation
- Knowledge Management
- Process survey for marketing and sales
- Manufacturing process management
- Human Resources Management
- Supply Chain Management
- Process survey for finance

Gli strumenti di analisi dei processi (Process Survey and Process Management tools)

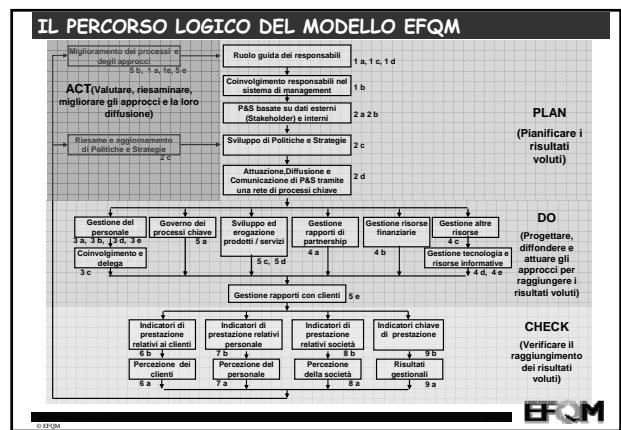




### I 32 sottocriteri del Modello EFQM per l'Eccellenza

<b>1. LEADERSHIP</b> Come i Leader: a. Definiscono missione, visione e valori dell'organizzazione e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza b. Promuovono lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di gestione c. Interagiscono con le parti interessate e con i rappresentanti della società esterna d. Rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale e. Identificano e promuovono il cambiamento	<b>3. PERSONALE</b> a. Pianificazione e sviluppo b. Conoscenze e Competenze c. Coinvolgimento e responsabilizzazione d. Comunicazione efficace e. Riconoscimenti e attenzione al personale	<b>5. PROCESSI</b> a. Progettazione e gestione processi b. Miglioramento processi per creare valore crescente c. Progettazione e sviluppo prodotti e servizi d. Realizzazione ed erogazione prodotti e servizi e. Gestione e miglioramento rapporti con i clienti	<b>7. RISULTATI PERSONALE</b> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione	<b>9. RISULTATI CHIAVE DI PRESTAZIONE</b> a. Risultati chiave di prestazione b. Indicatori chiave di prestazione
<b>2. POLITICHE E STRATEGIE</b> a. Basate su esigenze e aspettative presenti e future "parti interessate" b. Basate su misura performance, ricerca, apprendimento e esterno c. Sviluppo, riesame e aggiornamento d. Comunicazione e diffusione attraverso rete processi chiave	<b>6. RISULTATI CLIENTE</b> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione	<b>8. RISULTATI SOCIETA'</b> a. Misure della percezione b. Indicatori di prestazione		
<b>4. PARTNERSHIP E RISORSE</b> a. Partnership esterne b. Risorse finanziarie e Materiali c. Intangibili, Attrezzature e Materiali d. Tecnologie e. Risorse informative e conoscenza				

EFQM



### I criteri del Modello

#### CRITERIO 1 : Definizione, Sottocriteri

##### Leadership

- I Leader eccellenti promuovono la realizzazione della Missione e della Visione dell'Organizzazione, elaborano i Valori e i Sistemi necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati.
- Durante le fasi di cambiamento mantengono la coerenza degli obiettivi
- Se necessario, i Leader sanno far cambiare rotta all' Organizzazione e motivare gli altri a seguirli

**1a. Come i leader definiscono la missione, la visione, i valori e l'etica dell'organizzazione, e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza**

**1b. Come i leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di management (gestione) dell'organizzazione**

**1c. Come i leader interagiscono con i clienti, partner, fornitori, rappresentanti della società esterna e le altre parti interessate**

**1d. Come i leader rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale dell'organizzazione**

**1e. Come i leader identificano e promuovono il cambiamento.**

EFQM



## CRITERIO 2 : Definizione, Sottocriteri

### Politiche e Strategie

- Le Organizzazioni Eccellenti realizzano la propria missione e la propria visione attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze e le attese degli Stakeholder, tenendo conto del Mercato e del Settore in cui l'Organizzazione opera
- Allo scopo di realizzare la strategia vengono elaborati e posti in atto politiche, piani, obiettivi e processi

**2a** Come politiche e strategie sono basate sui bisogni e sulle aspettative presenti e future delle parti interessate.

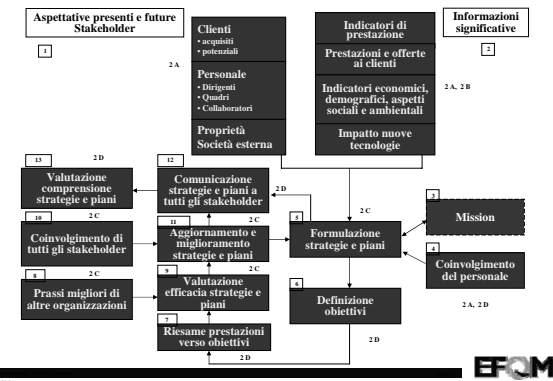
**2b** Come politiche e strategie sono basate su informazioni derivanti dalle misure di performance, dalle ricerche, dall'apprendimento e dalle relative attività esterne.

**2c.** Come le Politiche e le Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.

**2d.** Come Politiche e Strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave.



## L'ARTICOLAZIONE DEL CRITERIO 2 - POLITICHE E STRATEGIE



## Esempio di dettaglio dei sottocriteri e di interpretazione: il Criterio 2

### 2a Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholder.

Le aree da esaminare devono evidenziare, per esempio, come l'organizzazione:

- Raccoglie e analizza le informazioni utili a definire il mercato e il segmento di mercato entro cui essa opera al presente e opererà in futuro;
- È in grado di volta in volta di comprendere in anticipo le esigenze e le aspettative di clienti, dipendenti, partner, azionisti e società.
- E' in grado di identificare e comprendere in anticipo gli sviluppi di mercato, comprese le attività dei concorrenti, e comunicare le lezioni apprese.



### 2a Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholder.

#### Interpretazione

- L'attenzione continua al cliente e l'analisi dell'evoluzione delle sue esigenze sono indispensabili per un'impresa che vuole essere efficiente ed offrire un servizio al passo con i rapidi e continui mutamenti nel mercato e nella società

#### Applicazione

- Definire un approccio integrato e sistematico
- Condurre analisi sistematiche per capire
  - le aspettative dei clienti attuali e potenziali
  - le richieste del mercato
- Aggregare, analizzare e utilizzare i dati e le informazioni raccolte nella definizione e nella revisione delle politiche e strategie

#### Esempi

- L'impresa decide quali sono i dati necessari per la definizione di politiche e strategie
- I dati esterni sono ricercati tramite indagini, società specializzate, Ass. Imprenditoriali di settore, Enti Pubblici,



### 2a Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholder.

Evidenziare ad esempio come la scuola

E' in grado di volta in volta di comprendere in anticipo le esigenze e le aspettative di clienti, dipendenti, partner, azionisti e società.

#### Interpretazione

- Per rispondere ai bisogni della realtà in continua evoluzione l'impresa
  - deve capire le esigenze sia esplicite che implicite dei clienti
  - offrire servizi coerenti con queste esigenze

#### Applicazione

- Promuovere iniziative per individuare le esigenze latenti o implicite dei clienti o del mercato
- Le modalità adottate sono le stesse utilizzate per capire le esigenze esplicite

#### Esempi

- Alcune imprese utilizzano rapporti di collaborazione e di partnership per capire in anticipo le aspettative dei clienti



## CRITERIO 3 : Definizione, Sottocriteri

### Gestione del Personale

- Le Organizzazioni eccellenti gestiscono, sviluppano e consentono la manifestazione del pieno potenziale del proprio personale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso.
- Promuovono la correttezza e le pari opportunità e coinvolgono e responsabilizzano il personale
- Se ne prendono cura, comunicano, premiano e distribuiscono riconoscimenti con modalità volte a motivare il personale e a stimolarne l'impegno ad avvalersi delle proprie competenze e conoscenze a vantaggio dell'organizzazione

**3a.** Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.

**3b** Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e le competenze professionali del personale.

**3c.** Come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative.

**3d.** Come personale e organizzazione comunicano in modo efficace.

**3e.** Come l'organizzazione premia, riconosce e dedica attenzione al personale.





### CRITERIO 4 : Definizione, Sottocriteri

#### Partnership e Risorse

- Le Organizzazioni Eccellenti pianificano e gestiscono le partnership esterne, i fornitori e le proprie risorse interne al fine di sostenere le politiche e le strategie e assicurare una efficace operatività dei propri processi
- Nella fase di pianificazione e nella gestione di partnership e risorse bilanciano le esigenze presenti e future dell'organizzazione, della comunità e dell'ambiente.

- 4a. Come vengono gestite le partnership esterne.
- 4b. Come vengono gestite le risorse finanziarie.
- 4c. Come vengono gestiti immobili, attrezzature e materiali.
- 4d. Come viene gestita la tecnologia.
- 4e. Come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze.

**EFQM**

### STRUTTURA DEL CRITERIO 4 - PARTNERSHIP E RISORSE

Partnership	Risorse finanziarie	Immobili, attrezzature, materiali	Tecnologia	Risorse informative e conoscenza
<p>4A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Individua, stabilisce, promuove accordi di partnership in linea con proprie finalità istituzionali, sinergie, piani</li> <li>Instaura partnership nella catena della fornitura in grado di creare valore aggiunto</li> <li>Condivide conoscenze con partner e crea sinergie</li> </ul>	<p>4B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizza risorse finanziarie per sostenere politiche e strategie</li> <li>Definisce il reporting finanziario</li> <li>Gestisce il rischio finanziario</li> <li>Valutazione investimenti in risorse:               <ul style="list-style-type: none"> <li>intangibili</li> <li>ricerche, conoscenze...</li> </ul> </li> <li>Garantisce efficienza ed efficacia nella gestione delle risorse</li> </ul>	<p>4C</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppa strategia gestione asset in linea con politiche e strategie organizzazione</li> <li>Gestisce l'utilizzo e la manutenzione</li> <li>Garantisce la protezione degli asset</li> <li>Opera per la preservazione risorse naturali non rinnovabili, riduce e ricicla gli scarti e opera per la riduzione di ogni possibile impatto negativo esterno</li> </ul>	<p>4D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Individua tecnologie emergenti in funzione politiche e strategie</li> <li>Gestisce il parco tecnologico e sostituisce le tecnologie obsolete</li> <li>Sviluppa tecnologie innovative ed eco-compatibili</li> <li>Utilizza la tecnologia per favorire il miglioramento</li> </ul>	<p>4E</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizza i meccanismi di accesso alle informazioni</li> <li>Assicura validità, integrità e sicurezza delle informazioni</li> <li>Acquisisce, incrementa, utilizza conoscenze</li> <li>Tutela la proprietà intellettuale</li> </ul>

**EFQM**

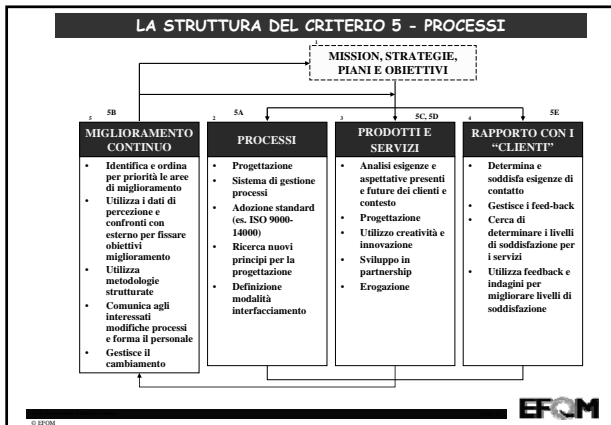
### CRITERIO 5 : Definizione, Sottocriteri

#### Processi

Le Organizzazioni Eccellenti progettano, gestiscono e migliorano i propri processi al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder, generando valore crescente

- 5a. Come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti.
- 5b. Come i processi vengono migliorati secondo necessità grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e le altre parti interessate generando valore crescente.
- 5c. Come i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti.
- 5d. Come prodotti e servizi vengono realizzati ed erogati.
- 5e. Come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.

**EFQM**



### CRITERIO 6 : Definizione, Sottocriteri

#### Risultati relativi ai Clienti

- Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione ai Clienti e ne effettuano misure ossessive
- Ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai propri Clienti esterni

- 6a. Si tratta di misure della percezione dei clienti relativamente all'organizzazione (ottenute, per esempio, attraverso indagini conoscitive, gruppi di ascolto, complimenti, reclami, ecc.). In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure delle percezioni dei clienti (genitori, studenti ed ex allievi) possono includere, per esempio:
  - Immagine
  - Prodotti e servizi
  - Vendita ed assistenza post-vendita
  - Fidelizzazione del cliente
- 6b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le proprie prestazioni e le percezioni dei clienti esterni. In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di prestazione possono includere, per esempio:
  - Immagine
  - Prodotti e servizi
  - Vendita ed assistenza post-vendita
  - Fidelizzazione del cliente

**EFQM**

## CRITERIO 7 : Definizione, Sottocriteri, collegamenti

### Risultati relativi al Personale

- Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione al proprio Personale e ne effettuano misure esaustive
- Ciò che l'organizzazione consegue in relazione al proprio Personale

7a. Si tratta di misure della percezione del personale relativamente all'organizzazione (per esempio, attraverso indagini conoscitive, gruppi di ascolto, interviste, valutazioni strutturate)  
Le misure delle percezioni del personale possono includere, per esempio:

motivazione  
soddisfazione

7b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le prestazioni e le percezioni del proprio personale.  
In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di prestazione possono includere, per esempio:

risultati  
motivazione e coinvolgimento  
soddisfazione  
servizi erogati ai dipendenti



## CRITERIO 8 : Definizione, Sottocriteri

### Risultati relativi alla Società

- Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione alla Società e ne ottengono misure esaustive
- Ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale, nazionale e internazionale ( a seconda del contesto)

8a. Si tratta di misure della percezione della società relativamente all'organizzazione (ottenute per esempio, attraverso indagini conoscitive, rapporti, riunioni aperte al pubblico, incontri con rappresentanti pubblici e autorità).  
In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure della percezione della società possono includere, per esempio:

immagine  
l'organizzazione come soggetto giuridico responsabile  
coinvolgimento nella comunità in cui opera  
azioni volte a ridurre disturbi o danni derivanti dalle proprie attività di produzione e/o dai propri prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita

8b. Si tratta di misure interne all'organizzazione utilizzate da quest'ultima per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare la prestazione e la percezione della società.  
In relazione ai fini dell'organizzazione, le misure di prestazione relative alla società possono includere, oltre agli elementi indicati in 8a, per esempio:

gestione delle variazioni nei livelli occupazionali  
rapporti con le autorità pubbliche  
riconoscimenti e premi ricevuti



## CRITERIO 9 : Definizione, Sottocriteri

### Risultati chiave di Performance

- Le Organizzazioni Eccellenti ottengono risultati superiori in relazione agli elementi chiave delle loro politiche e strategie, e ne effettuano misure esaustive
- Ciò che l'organizzazione consegue in relazione agli obiettivi di prestazione pianificati

9a. Si tratta della misura dei risultati chiave pianificati dall'organizzazione, in relazione ai suoi fini e obiettivi, i quali possono includere, ad esempio:

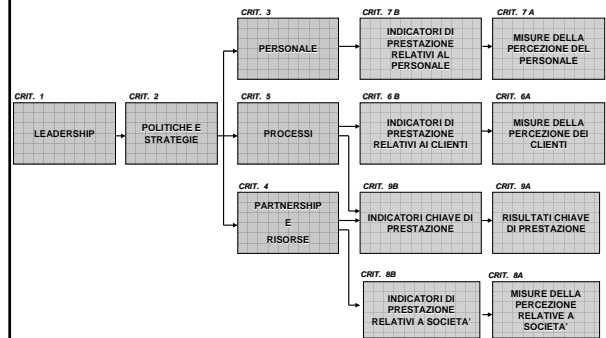
risultati finanziari  
risultati non finanziari

9b. Si tratta di misure operative utilizzate dall'organizzazione per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare i probabili risultati chiave di prestazione. In relazione ai fini e agli obiettivi dell'organizzazione e ai suoi processi; queste misure possono includere, per esempio:

misure finanziarie  
misure non finanziarie



## PRINCIPALI LEGAMI TRA I CRITERI



© EFQM



## IL MODELLO EFQM IN SINTESI: 12 DOMANDE CHIAVE PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE

### PIANIFICARE I RISULTATI VOLUTI

- L'organizzazione definisce esplicitamente i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie, e li traduce in elementi quantitativi sistematicamente controllati?
- Tali risultati (misurabili) comprendono la performance (in termini di efficienza ed efficacia) dell'organizzazione e le percezioni di tutte le parti interessate?
- I responsabili hanno definito ed ufficializzato la vision, i valori, le strategie, i piani, gli obiettivi di breve e lungo periodo dell'organizzazione, e sanno farsi portatori in prima persona per comunicarli a tutte le parti interessate?

© EFQM



## IL MODELLO EFQM IN SINTESI: 12 DOMANDE CHIAVE PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE

### RISORSE UMANE, PARTNERSHIP, PROCESSI E ALTRE RISORSE PER GENERARE I RISULTATI VOLUTI

- Le competenze professionali del personale vengono valutate, sviluppate e sostenute in coerenza con le esigenze e dei piani dell'organizzazione?
- Il personale viene responsabilizzato, incoraggiato, sostenuto a livello individuale e di gruppo? Il personale viene riconosciuto per l'impegno e i risultati ottenuti a supporto delle strategie e piani dell'organizzazione e nelle attività di miglioramento, sulla base di criteri chiari ed espliciti?
- L'organizzazione stabilisce, gestisce e valuta i rapporti di partnership in funzione delle proprie finalità istituzionali, le politiche e strategie? I rapporti di partnership sono definiti con obiettivi espliciti, responsabilità e interfacce, momenti di confronto e di verifica sistematici?
- È chiaro il legame tra la gestione della tecnologia, delle risorse informative e della conoscenza e i piani e strategie dell'organizzazione? Per tecnologia, risorse informative e conoscenze sono definite chiare responsabilità, obiettivi, misure, verifiche e riesami?
- L'organizzazione progetta, sviluppa, realizza ed eroga i propri processi e servizi, con particolare riferimento a quelli chiave, con metodi definiti, obiettivi e responsabilità chiari, verifiche, controlli, indispensabili per l'efficace attuazione delle strategie e piani?

© EFQM



**IL MODELLO EFQM IN SINTESI:  
12 DOMANDE CHIAVE PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLA  
PROPRIA ORGANIZZAZIONE**

**DIFFUSIONE E ATTUAZIONE DEGLI APPROCCI**

9. I processi e i servizi sono definiti ed attuati in modo strutturato in tutte le aree pertinenti dell'organizzazione?

**MISURAZIONE, APPRENDIMENTO E MIGLIORAMENTO**

10. L'organizzazione dispone di indicatori e di risultati relativi ai processi e ai servizi, con particolare riferimento agli apprendimenti, alla percezione dei "clienti", del personale, della società, e alle misure economiche e finanziarie? Gli indicatori sono organizzati come "cruscotto di controllo" per utilizzo ai vari livelli dell'organizzazione?

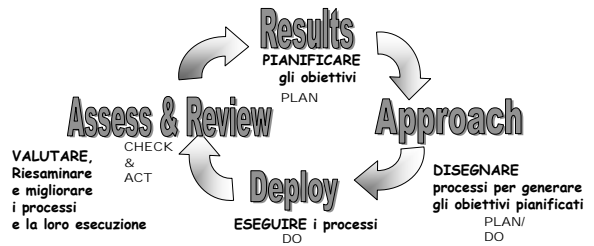
11. I processi, i servizi, gli indicatori ed i risultati di performance e di percezione sono confrontati con le altre organizzazioni paragonabili ed organizzazione leader?

12. L'organizzazione utilizza i risultati di performance e di percezione, unitamente alle conoscenze derivate da attività di apprendimento per individuare e condividere le prassi migliori e per pianificare e attuare i miglioramenti e le innovazioni, secondo piani di priorità valutati e definiti?



**Modulo 5 - Il Modello d'Eccellenza:  
La logica RADAR**

**RADAR: Results, Approach, Deploy, Assess, Review**



**La Logica Radar - La valutazione dei Fattori**

3 ELEMENTI	7 ATTRIBUTI ("LA PROVA DEL SETTE")
<b>Approccio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Coerente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio è chiaro, strutturato, sistematico</li> <li>L'approccio possiede processi definiti</li> <li>L'approccio si focalizza sulle esigenze delle parti interessate (stakeholders)</li> </ul> </li> <li><b>Integrato</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio supporta le politiche e strategie</li> <li>Dove appropriato, l'approccio è collegato ad altri approcci</li> </ul> </li> </ul>
<b>Diffusione (Deployment)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Attuato</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio è attuato</li> </ul> </li> <li><b>Sistematico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio è diffuso in modo strutturato con metodi di diffusione pianificati e attuati efficacemente</li> </ul> </li> </ul>
<b>Valutazione &amp; Riesame</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Misurazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Misurazione regolare dell'efficacia dell'approccio</li> <li>Misurazione regolare del deployment</li> <li>Le misure sono scelte con cura e appropriate</li> </ul> </li> <li><b>Apprendimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le attività di apprendimento sono utilizzate per individuare e condividere le "prassi migliori" e le opportunità di miglioramento</li> </ul> </li> <li><b>Miglioramento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>I risultati delle misurazioni e delle attività di apprendimento sono utilizzati per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti, definendone le priorità.</li> </ul> </li> </ul>



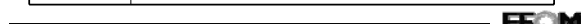
**Le parole chiave della Matrice dei Fattori- Valutazione dell'elemento "Approccio"**

0%	<b>Nessuna evidenza o indicazioni sporadiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privo di descrizione e di dettagli</li> <li>Privo di esempi</li> <li>Es. una frase che si limita a ripetere il contenuto di un'area da esaminare</li> </ul>
25%	<b>Qualche evidenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitata descrizione e dettagli</li> <li>Esempi limitati</li> </ul>
50%	<b>Evidenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buona descrizione e dettagli su chi fa che cosa, come (metodo, rationale, criteri seguiti), quando, con quali obiettivi; come viene misurato, riesaminato, oggetto di apprendimento, migliorato</li> <li>Corredato da esempi, fatti, numeri</li> </ul>
75%	<b>Chiara evidenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ottima descrizione e dettagli</li> <li>Corredato da una vasta gamma di esempi, fatti, numeri</li> </ul>
100%	<b>Completa evidenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eccellente descrizione e dettagli</li> <li>Considerato "il migliore di tutti" dalle altre organizzazioni</li> </ul>



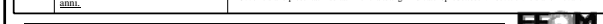
**La Logica Radar - La valutazione dei Risultati**

2 ELEMENTI	5 ATTRIBUTI ("LA PROVA DEL CINQUE")
<b>Risultati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Andamenti (Trend)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gli andamenti sono positivi e/o le performance sono a livello costantemente buono</li> </ul> </li> <li><b>Obiettivi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gli obiettivi (numerici) sono raggiunti</li> <li>Gli obiettivi (numerici) sono appropriati</li> </ul> </li> <li><b>Confronti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>I risultati reggono bene il confronto con le organizzazioni esterne e/o i risultati reggono bene il confronto con organizzazioni best in class</li> </ul> </li> <li><b>Causa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>I risultati sono causati dagli approcci (criteri 1-5)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Copertura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Grado di Copertura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>I risultati sono relativi alle aree pertinenti</li> <li>I risultati sono appropriatamente segmentati, per esempio cliente, attività ecc.</li> </ul> </li> </ul>



**Le parole chiave della matrice dei risultati - Valutazione dell'attributo "Andamenti"**

0%	<b>Non ci sono risultati o sono presentate informazioni occasionali ("aneddotici")</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mancano risultati quantitativi (numeri)</li> <li>Viene nuovamente descritto l'approccio (appartemente ai criteri 1-5), senza presentare risultati quantitativi.</li> <li>Vengono fornite "giustificazioni" sulla mancanza dei risultati (es. siamo troppo pochi per poter disporre di dati di percezione del personale, non facciamo indagini di clima perchè adottiamo la politica della porta aperta...)</li> </ul>
25%	<b>Andamenti positivi e/o performance soddisfacenti relativamente a circa il 25% dei risultati durante gli ultimi 3 anni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occorre ci sia un andamento durante gli ultimi 3 anni, che sia positivo (o che ci siano soddisfacenti performance) e che sia sostenuto nel tempo</li> <li>In presenza di risultati riferiti a solo uno-due anni non è corretto assegnare 25%</li> <li>Occorre siano presentati risultati riferiti a più di un indicatore/prodotto/servizio/ecc. (circa il 25%) e che siano rilevanti</li> </ul>
50%	<b>Andamenti positivi e/o buone performance sostenute nel tempo, relativamente a circa il 50% dei risultati durante gli ultimi 3 anni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occorre ci sia un andamento durante gli ultimi 3 anni, che sia positivo (o che ci siano buone performance) e che sia sostenuto nel tempo</li> <li>In presenza di risultati riferiti a soli due anni non è corretto assegnare 50%</li> <li>Occorre siano presentati risultati riferiti a molti (circa il 50%) indicatori/prodotto/servizio/ecc. e che siano rilevanti</li> </ul>
75%	<b>Andamenti positivi e/o eccellenti performance sostenute nel tempo, relativamente a circa il 75% dei risultati durante gli ultimi 3 anni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occorre ci sia un andamento durante gli ultimi 3 anni, che sia positivo (o che ci siano eccellenti performance) e che sia sostenuto nel tempo</li> <li>In presenza di risultati riferiti a soli due anni non è corretto assegnare 75%</li> <li>Occorre siano presentati risultati riferiti alla maggior parte (circa il 75%) degli indicatori/prodotto/servizio/ecc. e che siano rilevanti</li> </ul>
100%	<b>Andamenti positivi e/o eccellenti performance sostenute nel tempo in tutte le aree durante almeno gli ultimi 3 anni.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occorre ci sia un andamento durante almeno gli ultimi 3 anni, che sia positivo (o che ci siano eccellenti performance) e che sia sostenuto nel tempo</li> <li>In presenza di risultati riferiti a soli due anni non è corretto assegnare 100%</li> <li>Occorre siano presentati risultati riferiti a tutti gli indicatori/prodotto/servizio/ecc. e che siano rilevanti</li> </ul>



## Il Processo di Autovalutazione - La definizione EFQM

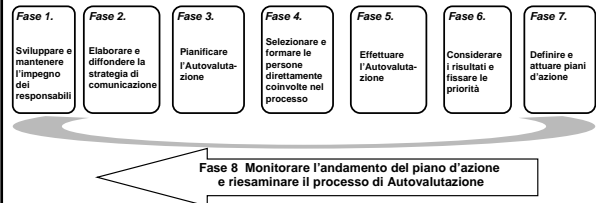
- Un'analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività di un'organizzazione in riferimento al Modello EFQM per l'Eccellenza.

- Consente all'organizzazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti e culmina in azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo allo scopo di verificarne l'andamento.

EFQM

## Il processo di Autovalutazione

Fasi 1-8



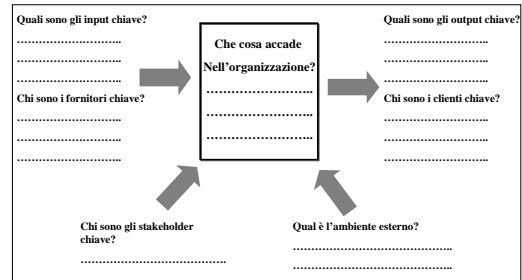
EFQM

## I potenziali vantaggi dell'Autovalutazione

1. Fornisce un approccio altamente strutturato e basato sui fatti per individuare e valutare i punti di forza e le aree da migliorare della vostra organizzazione.
2. Migliora il processo di elaborazione del piano e della strategia di business.
3. Crea un linguaggio e un quadro di riferimento comuni nelle modalità di gestione e miglioramento dell'organizzazione.
4. Aiuta a formare il personale dell'organizzazione ai Concetti Fondamentali dell'Eccellenza, mostrando inoltre come essi riguardino da vicino le responsabilità di ciascuno.
5. Coinvolge il personale di ogni livello/unità nel miglioramento dei processi.
6. Contribuisce a identificare e a condividere le "buone pratiche" in seno all'organizzazione.
7. Agevola i confronti con altre organizzazioni.
8. Offre opportunità di riconoscere sia i progressi, sia performance eccezionali mediante premi interni ed esterni.

EFQM

## Pianificare l'Autovalutazione - Il contesto organizzativo



EFQM

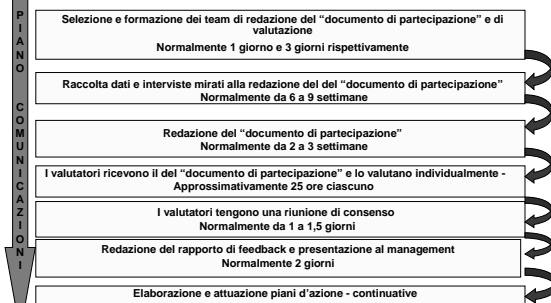
## Esecuzione dell'Autovalutazione Gli approcci all'Autovalutazione

- Simulazione della partecipazione all'Award
- Moduli standard
- Workshop di Autovalutazione
- Questionario

inoltre: Variazioni e combinazioni di questi e altri approcci

EFQM

## Simulazione dell'Award - Il processo



EFQM

## Approccio con simulazione dell'Award - Vantaggi

- Fornisce uno strumento potente ed essenziale per dare un'immagine della cultura e delle performance dell'organizzazione
- Genera un elenco di punti di forza e di aree da migliorare
- Offre un'opportunità eccellente di impegno e comunicazione durante la fase di raccolta dati
- Fornisce un eccellente documento di comunicazione e riferimento da condividere sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione
- Rende più agevole la redazione di ulteriori relazioni e rapporti
- La visita in loco e la presentazione da parte del team dei valutatori costituiscono due fasi "a valore aggiunto"
- Offre un facile sistema per confrontare, fra diverse unità di una stessa organizzazione, processi e risultati, contribuendo così a identificare le buone prassi da condividere
- Consente di effettuare confronti con i profili di punteggio delle organizzazioni candidate allo European Quality Award
- Può rappresentare una prova generale per la candidatura allo European Quality Award o ad analoghi premi nazionali

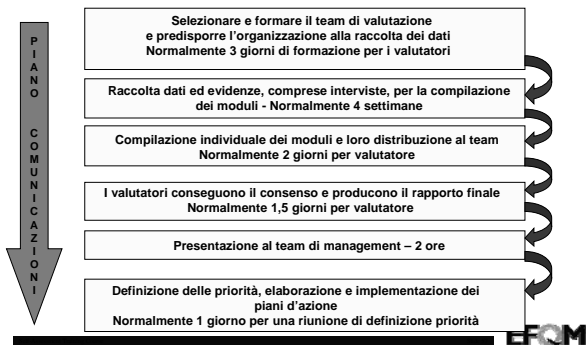
EFQM

## Approccio con simulazione dell'Award - Rischi

- Richiede una notevole allocazione di risorse
- Il team di management può essere tentato di delegare ad altri il proprio impegno
- Si può indulgere alla "letteratura", perdendo di vista i problemi reali
- L'approccio potrebbe risultare troppo ambizioso come primo tentativo di autovalutazione per le organizzazioni ancora all'inizio del proprio viaggio verso l'Eccellenza

EFQM

## Moduli standard - Il processo



EFQM

## Moduli standard - Descrizione

- Simile alla simulazione della partecipazione all'Award, tranne per il fatto che l'output viene registrato in un formato più semplice
- Di regola, il modulo copre, per ciascun sottocriterio:
  - Evidenze
  - Punti di forza
  - Aree da migliorare
  - Punteggio
- Il documento generato registra le informazioni in forma molto sintetica

EFQM

## Approccio mediante moduli standard - Vantaggi

- Meno impegnativo di quello con simulazione della partecipazione all'Award
- Il processo di raccolta dati fornisce evidenze basate sui fatti
- Genera un elenco di punti di forza e di aree da migliorare come base per definire azioni di miglioramento
- Quanto ad accuratezza, i profili di punteggio probabilmente non si discostano molto da quelli ottenibili con la simulazione dell'Award
- Ha il potenziale per coinvolgere nel processo di raccolta dati svariate figure provenienti da diverse funzioni e livelli dell'organizzazione

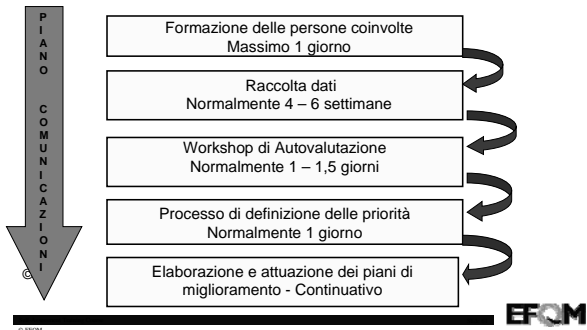
EFQM

## Approccio mediante moduli standard - Rischi

- I moduli, a causa della loro natura sintetica e schematica, non sono in grado di fornire un quadro esauriente dell'organizzazione
- Una raccolta dati inadeguata può vanificare del tutto il valore dei risultati

EFQM

## Workshop di Autovalutazione - Il processo



## Uno strumento per il workshop di Autovalutazione: la scheda di ricognizione Pathfinder (Risultati)

### I Risultati:

- Coprono tutti gli appropriati stakeholder?
  - Misurano tutti gli approcci significativi e la loro diffusione avvalendosi di indicatori sia di percezione sia di performance?
  - Mostrano trend positivi o una buona performance sostenuta nel tempo? Se sì, su quale arco temporale?
  - Esistono degli obiettivi? Se sì, sono stati raggiunti?
  - Vengono effettuati confronti, per esempio con concorrenti, medie di settore o "best in class"?
  - Reggono il confronto con quelli altrui?
  - Indicano chiaramente un rapporto di causa-effetto con gli approcci?
  - Misurano un insieme equilibrato di fattori sia per il presente sia per il futuro?
  - Offrono un quadro coerente e organico?
- EFQM

## Uno strumento per il workshop di Autovalutazione: la scheda di ricognizione Pathfinder (Fattori)

Approccio	Deployment	Valutazione e Riesame
L'approccio:	Il deployment dell'approccio:	L'approccio e il suo deployment:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• È coerente?</li> <li>• È focalizzato sulle esigenze degli stakeholder?</li> <li>• Supporta le politiche e le strategie?</li> <li>• È opportunamente collegato ad altri approcci?</li> <li>• È sostenibile?</li> <li>• È innovativo?</li> <li>• È flessibile?</li> <li>• È misurabile?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attuato in tutte le aree potenzialmente significative dell'organizzazione?</li> <li>• Attuato nel suo pieno potenziale?</li> <li>• Consente di ottenere tutti i vantaggi previsti?</li> <li>• È sistematico?</li> <li>• È compreso e accettato da tutti gli stakeholder?</li> <li>• È misurabile?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vengono periodicamente misurati per valutarne l'efficacia?</li> <li>• Forniscono opportunità di apprendimento?</li> <li>• Sono confrontati con altri, per esempio concorrenti, medie di settore o "best in class"?</li> <li>• Sono migliorati sulla base delle lezioni apprese e delle misure di performance?</li> </ul>

EFQM

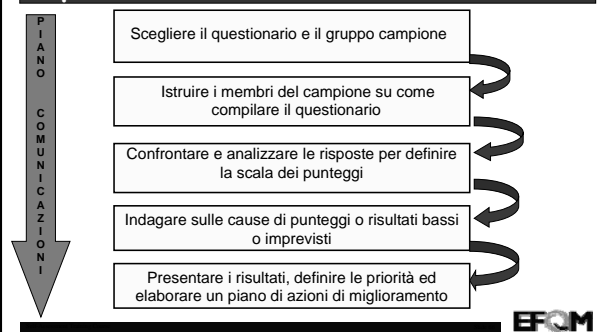
## L'approccio mediante workshop di valutazione - Vantaggi

- Eccellente sistema per far sì che il team approfondisca il Modello e intensifichi il proprio impegno rispetto a questo
  - La discussione e l'accordo del team su punti di forza e aree da migliorare aiuta a costruire una visione comune
  - Il team si assume la responsabilità dei risultati e della definizione delle priorità e dei piani d'intervento che ne conseguono
  - Rappresenta un'opportunità di costruzione e rafforzamento di team
  - Genera un elenco di punti di forza e di aree da migliorare come base per definire azioni di miglioramento
- EFQM

## L'approccio mediante workshop di valutazione - Rischi

- Esige una preparazione eccellente e un intenso intervento di facilitazione
  - Le percezioni individuali possono rendere difficile la valutazione dell'effettiva diffusione dei processi dell'organizzazione
  - Non è del tutto assente la possibilità di esprimere una valutazione non realistica
- EFQM

## L'approccio mediante questionario - Il processo



## Definizioni dei punteggi

Ognuna delle 50 domande del questionario Determining Excellence di EFQM ha lo stesso peso nella determinazione del punteggio finale. Per rendere più pratica l'autoassegnazione dei punteggi, abbiamo ridotto a 4 le possibili risposte a ogni domanda, illustrando il significato dei punteggi D, C, B, o A. Sugeriamo di fare spesso riferimento a questa scheda durante la fase di assegnazione dei punteggi.

### PUNTEGGIO - SIGNIFICATO

- D NON ANCORA AVVIATO** - Di fatto non avviene ancora praticamente nulla; forse c'è qualche buona idea, ma non si è andati oltre alle buone intenzioni.
- C QUALCHE PROGRESSO** - Qualche evidenza dell'effettivo verificarsi di qualcosa di utile.
- Si effettuano verifiche casuali ed estemporanee che danno luogo a miglioramenti e perfezionamenti
  - Isole di implementazioni e risultati positivi.
- B PROGRESSI CONSIDEREVOLI** - Chiara evidenza che l'aspetto in questione è affrontato in modo corretto ed efficace
- Riesami e miglioramenti periodici e di routine.
  - Permane qualche indizio che l'aspetto in questione non viene affrontato in tutte le sue dimensioni e in tutte le aree e sfaccettature.
- A PIENAMENTE CONSEGUITO** - Un approccio o risultato di vitale rilevanza che viene affrontato in tutte le sue dimensioni e in tutte le aree e sfaccettature.
- Una soluzione o conseguimento esemplari, al punto che è difficile individuare spazi per ulteriori miglioramenti significativi.



## Approccio con questionario - Assegnazione individuale dei punteggi (1)

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | D                        | C                        | B                        | A                        |
| 1) I piani relativi al Personale (per esempio, assunzioni, formazione, sviluppo) discendono direttamente dalle esigenze dei piani e degli obiettivi strategici e contribuiscono al loro conseguimento?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) La vostra organizzazione fa sì che il personale che assume sia congruente con i valori aziendali ed esiste un processo di valutazione (cui tutti si attengono) volto ad allineare gli obiettivi e la formazione individuali alle esigenze dell'organizzazione?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Nella vostra organizzazione esiste un processo per coinvolgere la totalità del personale nella generazione di miglioramenti? E i dipendenti vengono crescentemente responsabilizzati a prendere decisioni e a effettuare cambiamenti senza creare rischi per l'organizzazione? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) È stata instaurata con il personale un'efficace comunicazione bidirezionale e i dipendenti sono disposti a riconoscere di essere ben informati e di veder giustamente valorizzate le proprie idee e opinioni?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Le iniziative dei dipendenti volte a generare miglioramenti e a contribuire al successo dell'organizzazione vengono riconosciute, valorizzate e premiate al pari di altri fattori (come per esempio i volumi di vendita, l'anzianità di servizio, le qualifiche, ecc.)?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## Approccio con questionario - Assegnazione individuale dei punteggi (2)

		D	C	B	A
Numero totale di spunte (X)					
Fattore di ponderazione	=	0	33	67	100
Valore (n. di spunte x fattore)	=				
Totale (D+C+B+A)	=				
VALUTAZIONE FINALE (totale diviso per 5)	=				%



## L'approccio mediante questionario - Vantaggi

- Rapido e facile da usare: per partire è sufficiente una formazione di base
- È in grado di coinvolgere rapidamente molti dipendenti dell'organizzazione
- Permette all'organizzazione di ricevere un feedback segmentabile per funzione e livello
- Può essere utilizzato in combinazione con l'approccio mediante workshop di valutazione per fornire al team di management un quadro più equilibrato
- Può essere utilizzato per facilitare le discussioni di gruppo fra team sulle opportunità di miglioramento in seno alla loro unità



## L'approccio mediante questionario - Rischi

- Non viene immediatamente generato un elenco dei punti di forza e delle aree da migliorare
- La sua accuratezza dipende dalla qualità delle domande poste
- Un ricorso eccessivo ai questionari in un'organizzazione può tradursi in modesti tassi di risposta (quale tasso di risposta è da considerare accettabile?)
- La sua ampia diffusione può creare aspettative che, se disattese, possono ingenerare demotivazione
- I questionari ci dicono che cosa la gente pensa, non perché lo pensa. Per individuare le cause prime occorre indagare più a fondo
- Non permette confronti con i profili di punteggio delle organizzazioni candidate ai premi per la qualità regionali, nazionali ed europei
- Non esiste una correlazione diretta fra le domande del questionario e i sottocriteri del Modello EFQM



## Criteri di scelta degli approcci - Differenze di Input/Output

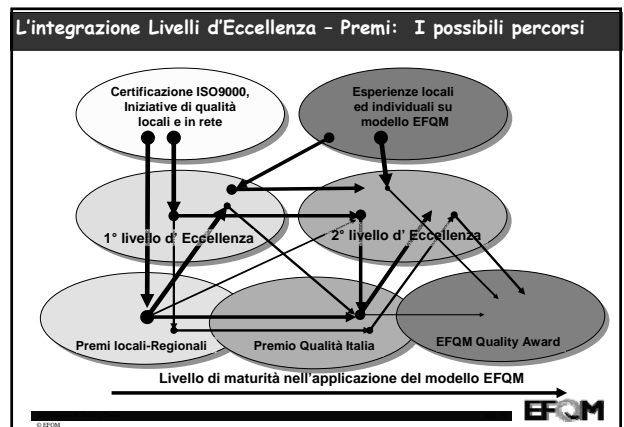
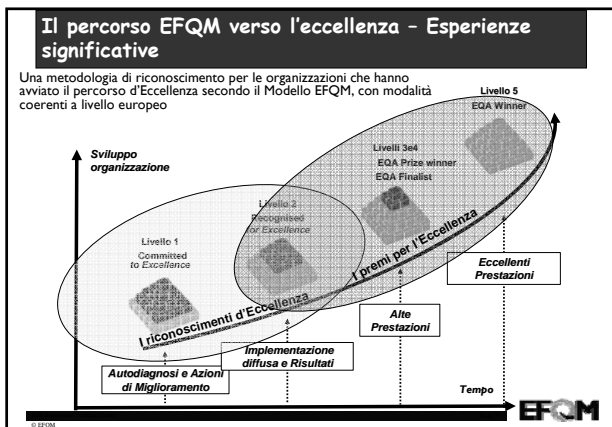
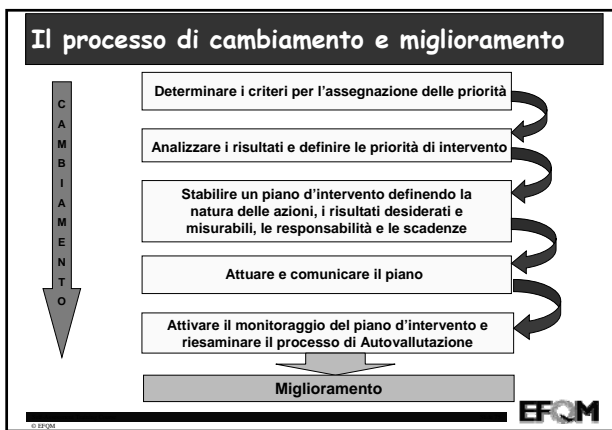
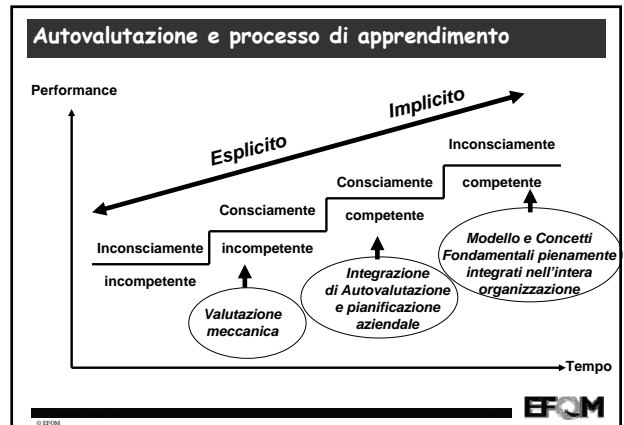
	Impiego di risorse	Conoscenza del Modello	Valutatori esperti	Visita in loco	Punti di forza e Aree da migliorare	Precisione del punteggio
Questionario	Basso - Medio	No	No	No	No	Bassa
Workshop di valutazione	Medio	Sì	Sì + Facilitatore	No	Sì	Media
Moduli standard	Medio - Alto	Sì	Sì	Opzionale	Sì	Media - Alta
Simulazione dell'Award	Alto	Sì	Sì	Opzionale	Sì	Alta



### Criteri di scelta degli approcci - Differenze di maturità/impegno

<b>ORGANIZZAZIONE MATURA</b>	Questionario ad hoc Workshop di valutazione	Moduli standard con l'integrazione di un confronto fra colleghi	Simulazione o partecipazione all'Award
<b>IN VIA DI MATURAZIONE</b>	Questionario e Workshop di valutazione (facilitato)	Moduli standard Workshop di valutazione (facilitato)	Simulazione pilota dell'Award
<b>ALL'INIZIO DEL CAMMINO VERSO L'ECCELLENZA</b>	Questionario elementare	Questionario più dettagliato	Questionario personalizzato Workshop di valutazione (facilitato)
	<b>IMPEGNO RIDOTTO</b>	<b>IMPEGNO MEDIO</b>	<b>IMPEGNO ELEVATO</b>

**EFQM**



**L'applicazione del Modello: alcune significative esperienze (1)**

**Il Progetto AQUA in Toscana**

La valorizzazione della valutazione esterna ai fini dell'accreditamento regionale dei "Centri di formazione"

autoanalisi → autovalutazione → miglioramento

- Un progetto coordinato dall'IRRE Toscana, con le Università di Firenze e Pisa, e il nucleo Scuola AICQ TL
- ... valorizzato dal riscontro della Regione Toscana: il riconoscimento dei Livelli di Eccellenza come sistema di certificazione valido ai fini dell'accreditamento degli enti di formazione

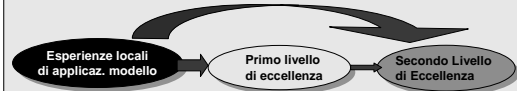


**L'applicazione dei Modelli: alcune significative esperienze (2)**

**La Ripartizione Cultura Tedesca e Famiglia della Provincia Autonoma di Bolzano**

La "maturità" delle organizzazioni (Centri di Formazione) secondo il Modello EFQM come elemento sulla base del quale ripartire i finanziamenti

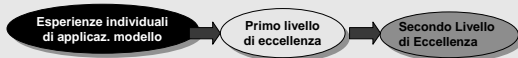
I processi "Committed to Excellence" e "Recognized for Excellence" (secondo livello di Eccellenza EFQM) come strumenti per verifica e misura del grado di maturità delle organizzazioni



**L'applicazione dei Modelli: alcune significative esperienze (3)**

**Il Comune di Milano**

•La Direzione Educazione e Formazione sperimenta l'applicazione del Modello d'Eccellenza attraverso l'applicazione del Percorso di Eccellenza EFQM (Committed to Excellence e Recognized for Excellence)



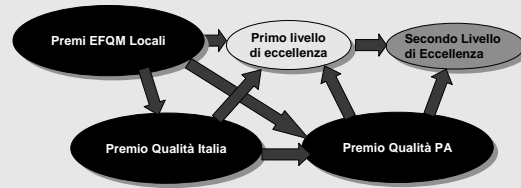
- I criteri del Modello vengono usati, in modo semplificato, per la valutazione di alcuni significativi fornitori di servizi al Comune (Nidi d'Infanzia ecc.)
- La formazione sul modello viene estesa progressivamente a tutti i settori del Comune
- Entro 5 anni, tutti i settori del Comune (circa 20.000 persone) dovranno auto-valutare e documentare i progressi ottenuti basandosi sul Modello EFQM



**L'applicazione dei Modelli: alcune significative esperienze (4)**

**Altre esperienze realizzate o in corso - Scuole e settore pubblico**

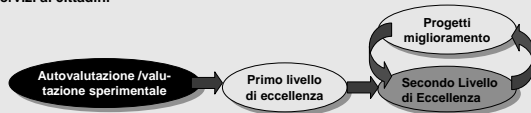
- Reti di scuole (varie regioni: Lombardia, Liguria, Piemonte, Lazio, Puglia, ...): formazione sul modello di Eccellenza e progettazione di percorsi differenziati per scuole con diverso grado di maturità
- Premi locali (Veneto, ...)



**L'applicazione dei Modelli: alcune significative esperienze (5)**

**Altre esperienze realizzate o in corso - Settore pubblico**

•Agenzia dei Servizi Pubblici Locali di Torino: il percorso Autovalutazione - Miglioramento - Valutazione come elemento per il miglioramento del sistema di servizi ai cittadini



- Camere di Commercio (Treviso, Macerata, ...): applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza
- Aziende Sanitarie Locali (Trento, Maglie, ...): applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza
- Agenzia delle Dogane: applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza



**Grazie dell'attenzione**

