



I Livelli d'Ecceellenza ed il ruolo AICQ

PADOVA, 06/12/2002

Italo Benedini Segretario Generale AICQ Nazionale

I Livelli d'Ecceellenza ed il ruolo AICQ

- **L'AICQ e il suo ruolo di NPO di EFQM**
 - **Il Modello di Ecceellenza EFQM**
- **Perché applicare un modello di ecceellenza?**
 - **I livelli di ecceellenza**

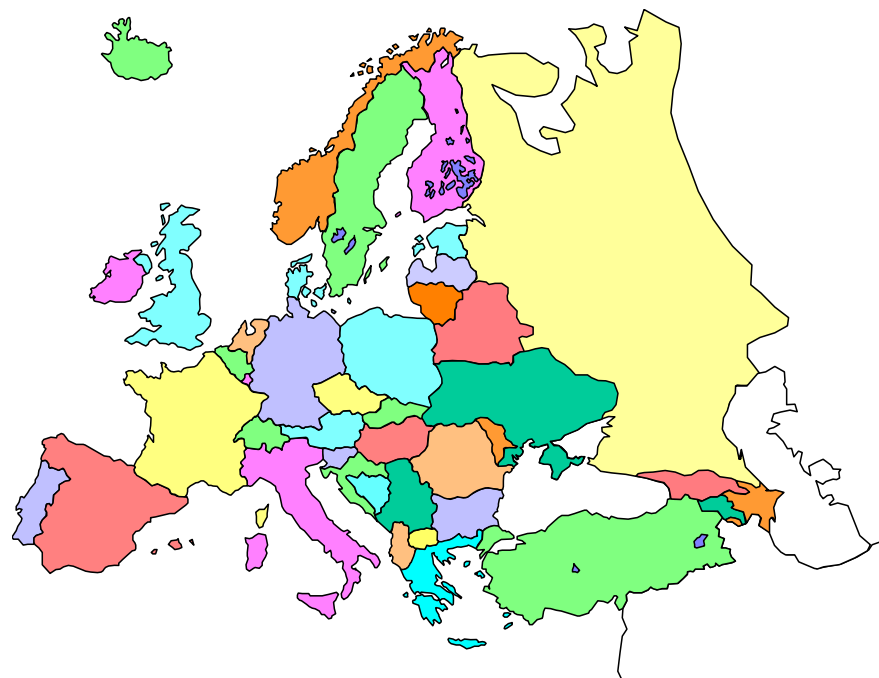
L'AICQ

- **Associazione senza fini di lucro fondata nel 1955**
DAL CONTROLLO QUALITA' ALLA CULTURA DELLA QUALITA' E ALL'ECCELLENZA
[PRODUCT > PROCESS > ORGANIZATION > MANAGEMENT/PERSONNEL > EXCELLENCE]
- **Dal 1982 Federazione di otto Associazioni territoriali**
15 SETTORI E 8 COMITATI OPERANTI A LIVELLO NAZIONALE
- **“Full Member Organization”**
dell' European Organization for Quality
PERSONNEL REGISTRATION SCHEME FOR QUALITY PROFESSIONALS
- **“National Partner Organization”**
dell' European Foundation for Quality Management
- **Socio Fondatore dell' Associazione Premio Qualità Italia**

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
- Wales Quality Centre
- Excellence Ireland
- Russian Organisation for Quality (New!)
- Czech Society for Quality (New!)
- Hungarian Quality Development Centre (New!)
- Polish Centre for Testing and Certification (New!)
- Metrology Institute of the Republic of Slovenia (New!)
- Ukrainian Association for Quality (New!)
- Union AFAQ-AFNOR (New!)



Il ruolo di NPO

Rappresentante di EFQM sul territorio nazionale

Punto di riferimento per la "rete EFQM" in Italia

Nodo strategico della rete EFQM in Europa

Rif. Schema di riconoscimento *Levels of Excellence*

I Livelli d'Eccellenza ed il ruolo AICQ

- **Il Modello di Eccellenza EFQM**

L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITA'



L'EVOLUZIONE DEGLI APPROCCI AZIENDALI



IL RICORSO A "MODELLI"





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
- E' 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 QUALITA ITALIA

- E' una organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1996 da Confindustria, Confapi, Confartigianato, CNA, AICQ, Qualital
- 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 QUALITA'

- 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 e FMO di EOQ)
- 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

1951

DEMING PRIZE

- JUSE (Japanise Union of scientists and engineers)
- due categorie:
individui
società
- oltre 400 vincitori (*)

1987

BALDRIGE AWARD

- Improvement act,
approvato dal Presidente
R.Reagan nel 1987
- tre categorie:
manufacturing
società di servizi
piccole/medie imprese
- 56 vincitori (1998-2003)

() nel 1997 è stato sviluppato in Giappone il Japan Quality Award*

1988**Nascita EFQM**

14 membri fondatori, 800 membri (2003)

1991**Lancio EUROPEAN QUALITY AWARD**Sponsorizzazione congiunta European Union
e European Organisation for Quality**1995****Lancio AWARD per Settore Pubblico****Lancio AWARD piccole medie imprese****1996****Lancio AWARD per unità operative****1999****Lancio IMPROVED MODEL:
MODELLO EFQM per l'eccellenza****2001****Lancio dei "Livelli di Eccellenza"**

A prescindere dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni, struttura o maturità, qualsiasi organizzazione ha bisogno di dotarsi di un adeguato sistema management (“gestione”).

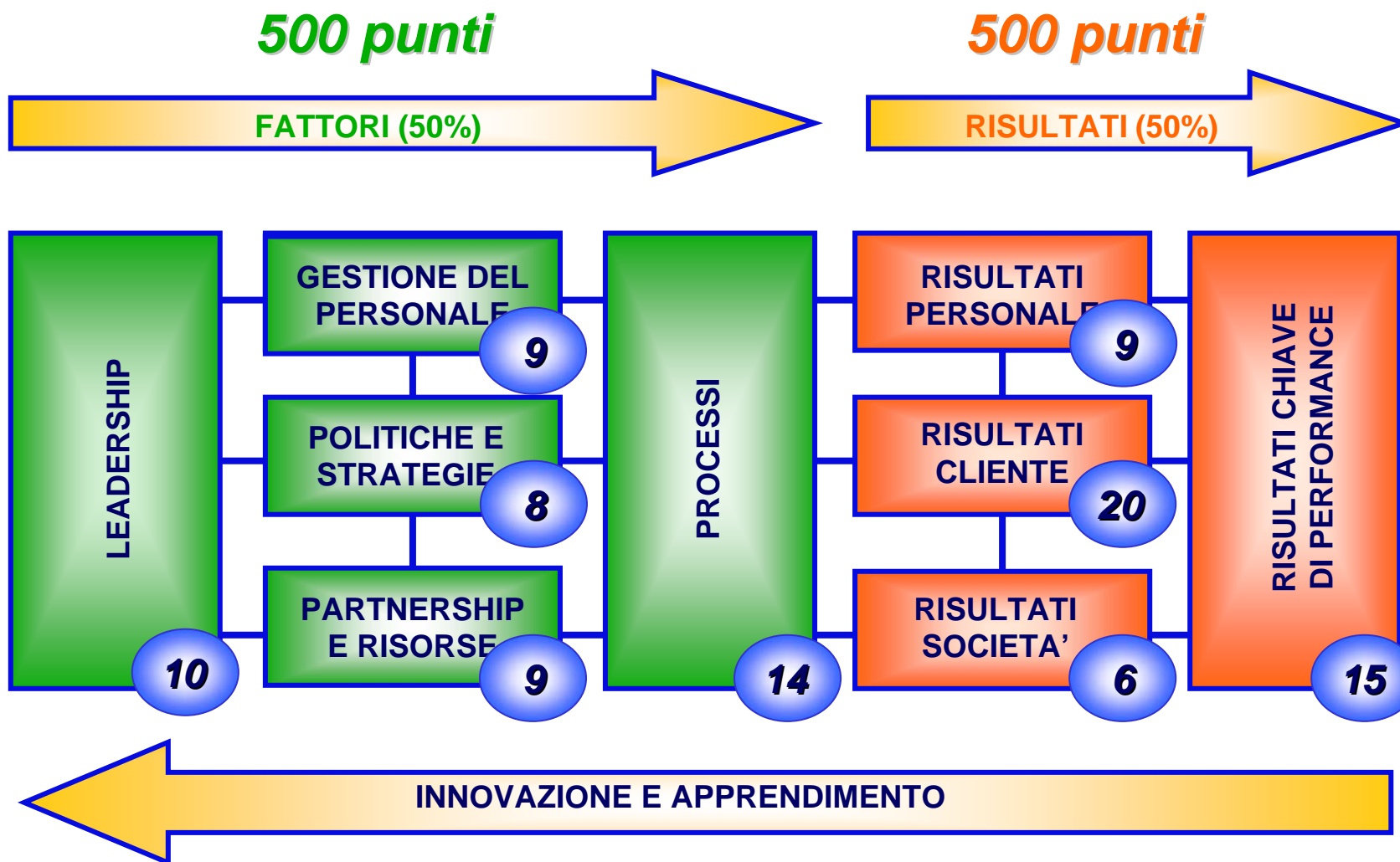
Mediante il Modello EFQM per l'eccellenza essa può farlo nel modo migliore:

- ↪ Strumento pratico**
- ↪ Fornisce la visione olistica di un'organizzazione, permettendone di individuare i punti forti e le aree da migliorare**
- ↪ In grado di misurare la posizione dell'organizzazione sul cammino verso l'eccellenza**

I Principi Fondamentali

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**

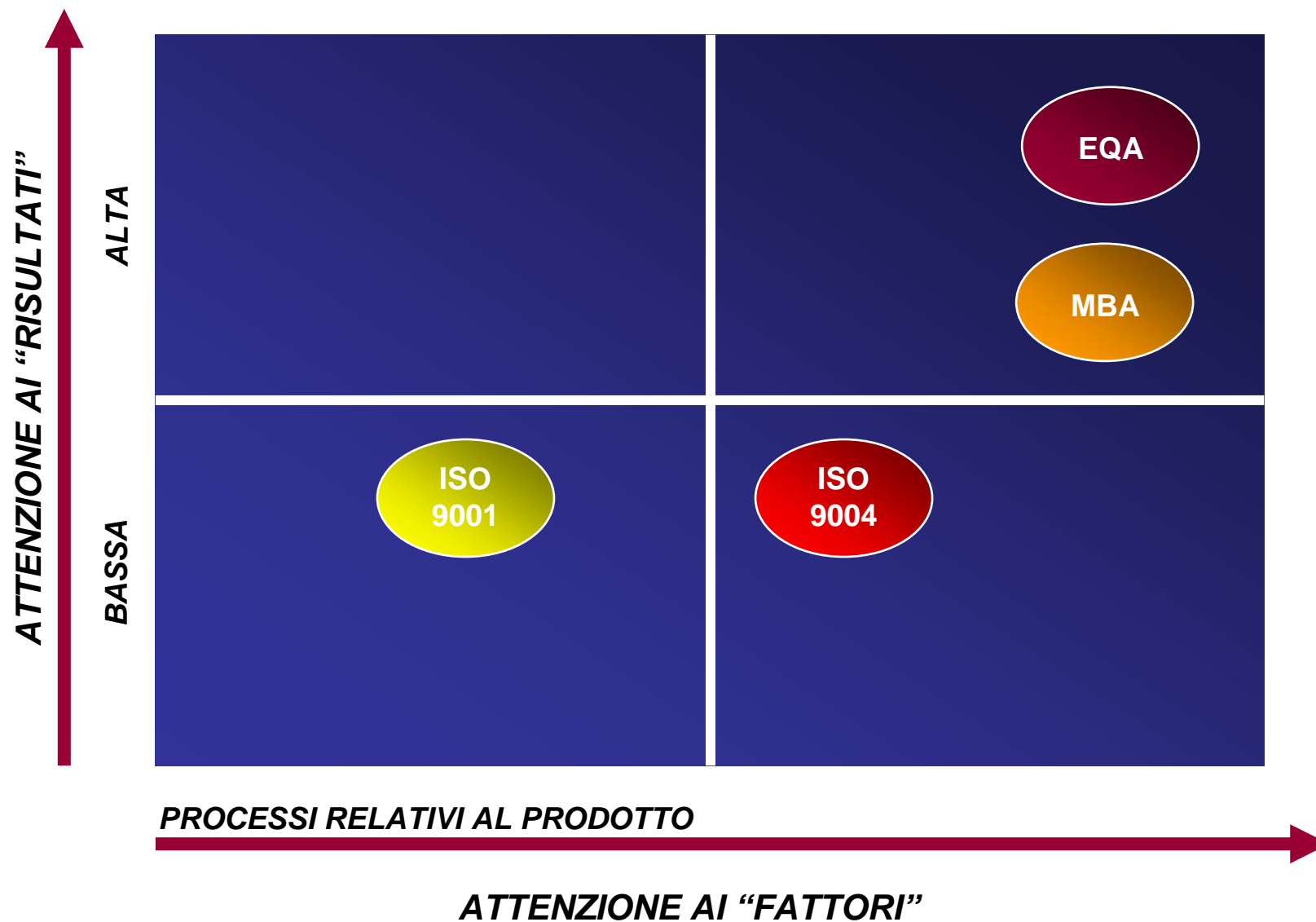


NOTA: **X** PESO DEL CRITERIO

***Studio “TOWARDS A EUROPEAN VISION OF QUALITY:
the way forward” (1999)***

CONTENUTI PRINCIPALI

- ❖ ***La visione***
- ❖ ***La diversità: una componente critica delle potenzialità competitive dell'Europa***
- ❖ ***TQM : State of the art***
- ❖ ***Network economy***
- ❖ ***Qualità nel settore pubblico***



MODELLO DI ECCELLENZA

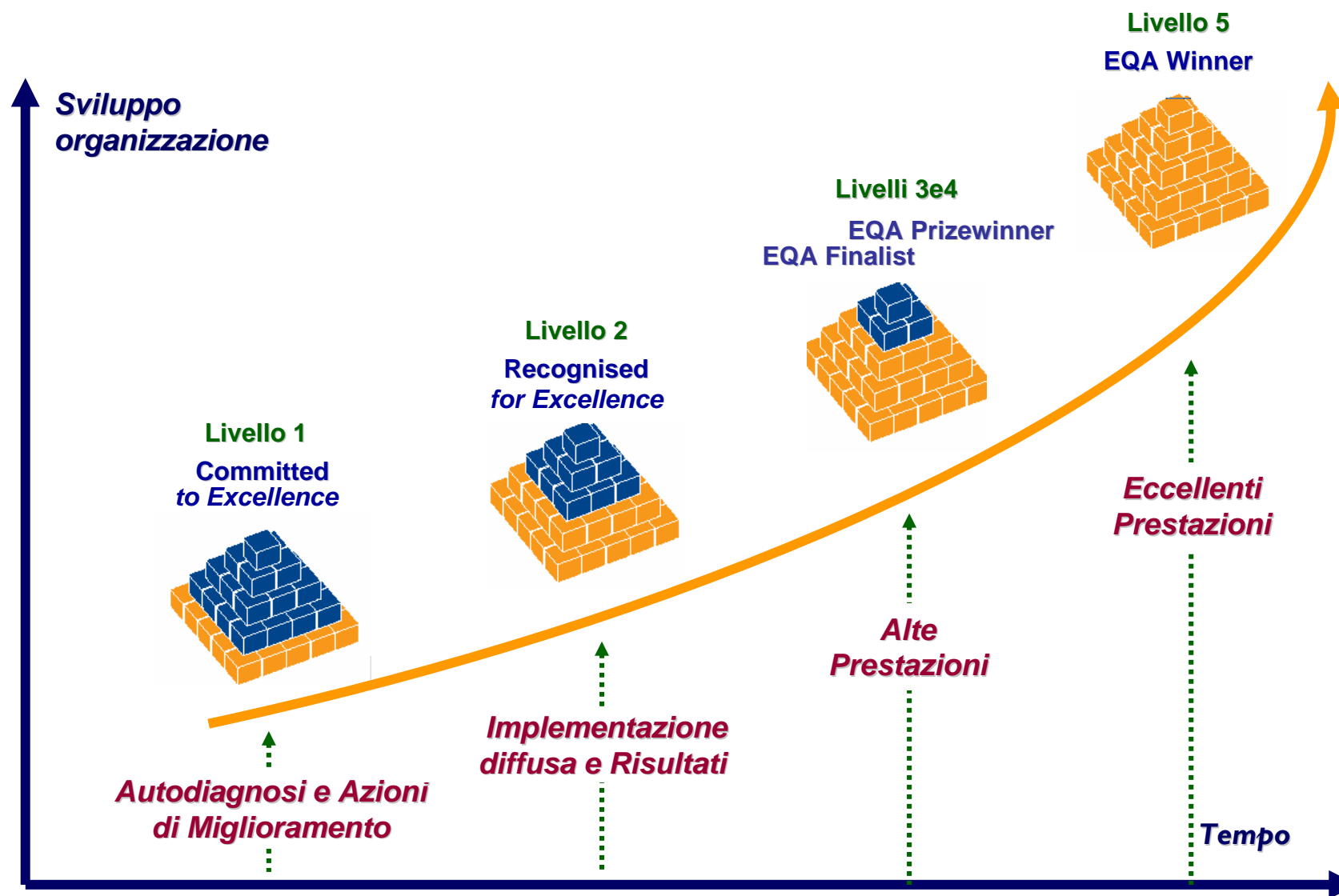
ISO 9001:1994

- **Responsabilità della direzione**
- **Sistema qualità**
- **Procedure**
- **Prove, controlli, collaudi**
- **Azioni correttive e preventive**
- **Misure, analisi**

ISO 9001:2000

- **Responsabilità del vertice**
- **Sistema di qualità**
- **Attenzione al cliente**
- **Processi**
- **Risorse**
- **Miglioramento continuo**

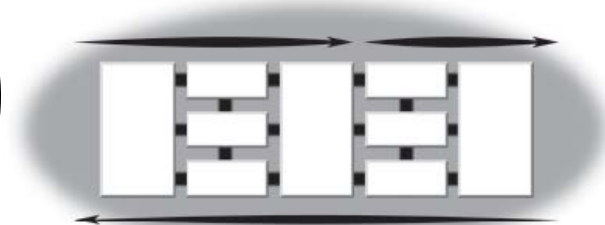
- **Leadership**
- **Politiche e Strategie dell'Organizzazione**
- **Sviluppo e Motivazione Persone**
- **Risorse**
- **Sistema Qualità**
- **Processi**
- **Apprendimento e Ricerca Prassi Migliori**
- **Miglioramento Continuo**
- **Obiettivi Sfidanti**
- **Risultati**
 - **Clienti**
 - **Persone**
 - **Impatto Società**
 - **Prodotti, Processi, Economia e Finanza**
- **Confronto con Organizzazioni Leader**



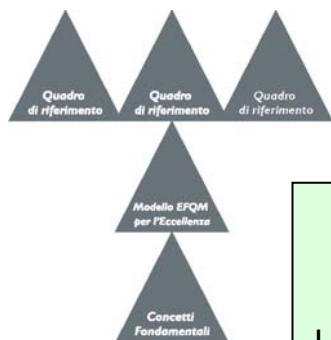
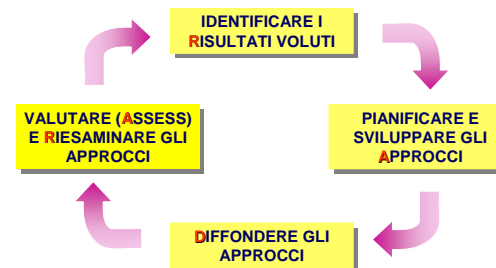
I Principi Fondamentali
La base per l'eccellenza



Il Modello di Eccellenza
L'indirizzo ed il metro di misura dell'eccellenza



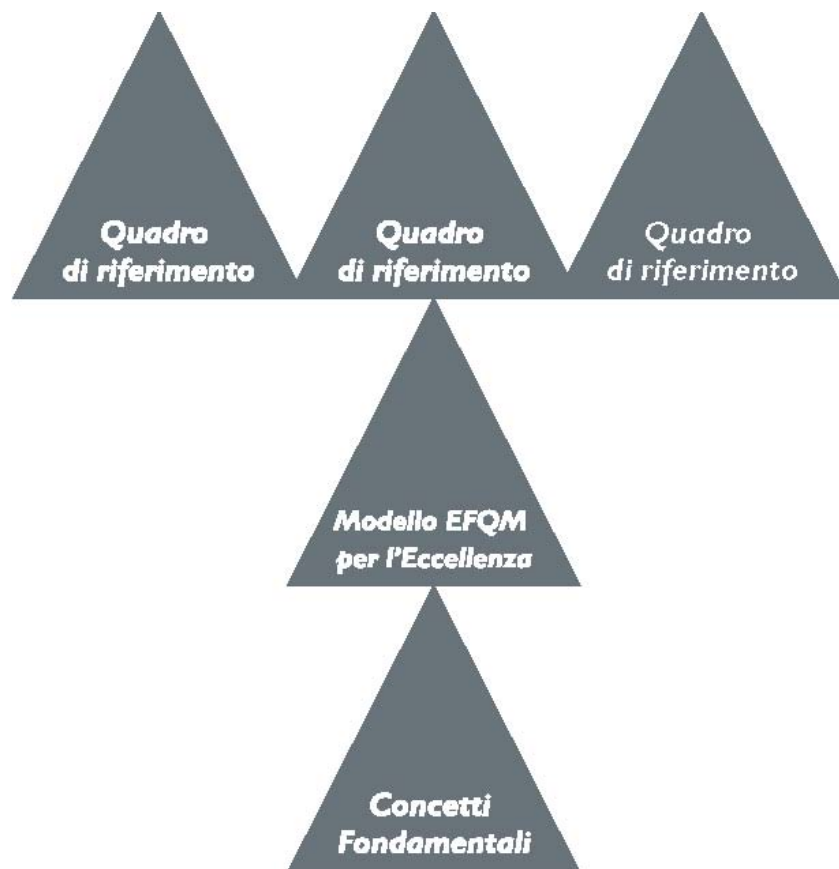
R.A.D.A.R.



I Quadri di Riferimento

L'indirizzo ed il metro per conseguire l'eccellenza in uno specifico settore

Dai concetti fondamentali ai Quadri di Riferimento EFQM (Framework)



• **Corporate Social Responsibility**

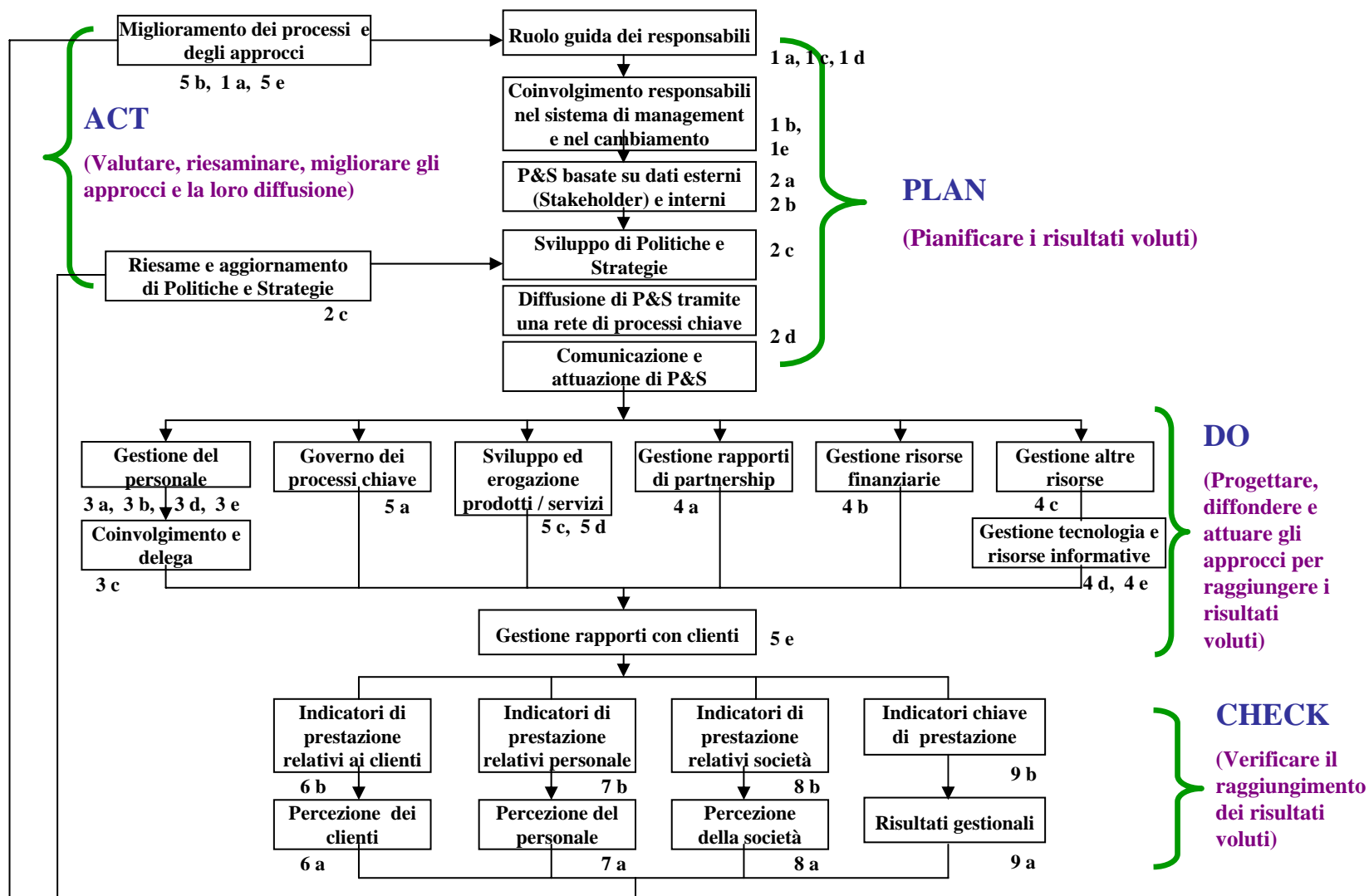
• **Risk Management**

• **Innovation**

• **Knowledge Management** (planned)

• **Human Resources Management**
(planned)

IL PERCORSO LOGICO DEL MODELLO DI AUTOVALUTAZIONE



R.A.D.A.R.

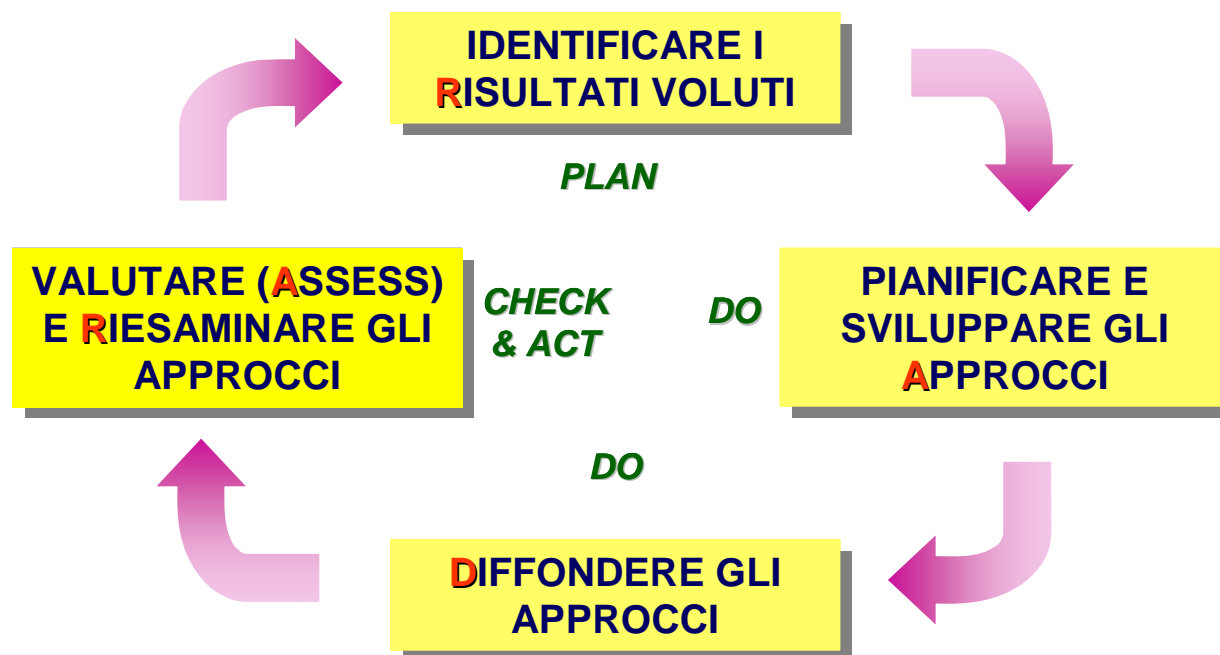
Results

Approach

Deployment

Assess

Review



Ogni Organizzazione ha la necessità di...

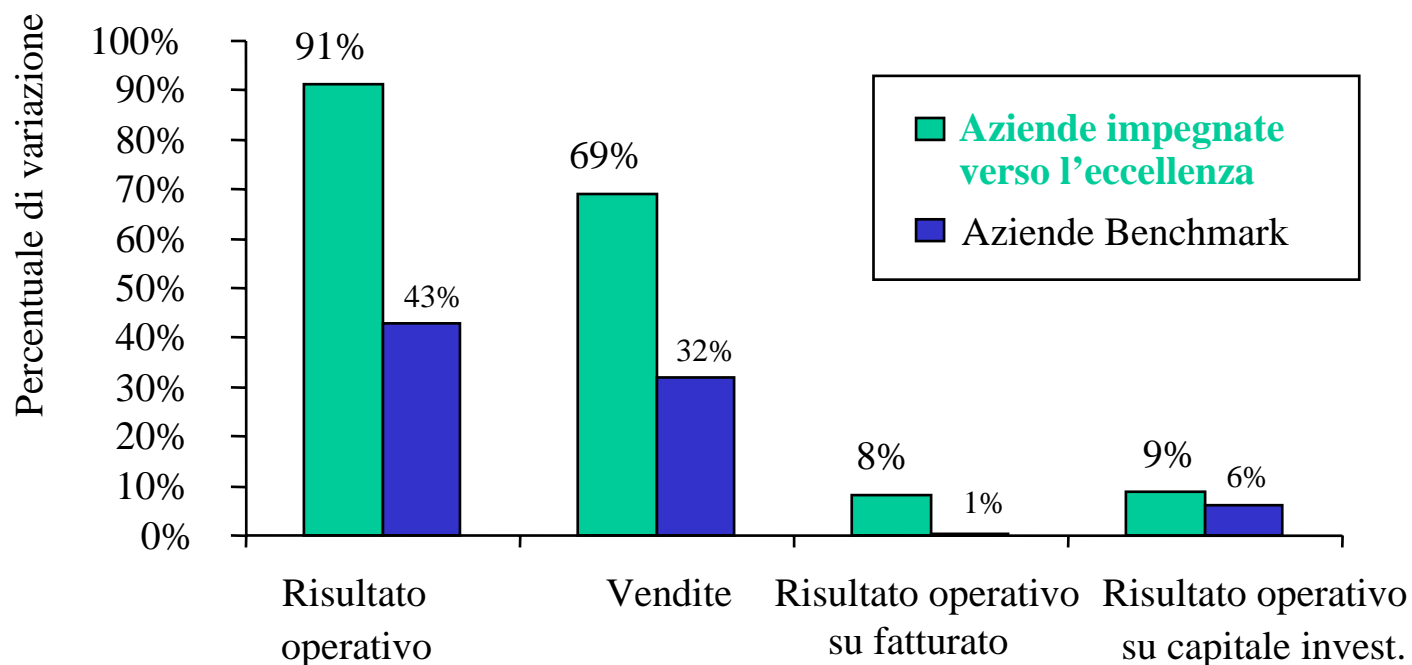
- *definire i **R**isultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie. Tali Risultati comprendono le Performance dell' Organizzazione (sia a livello finanziario che operativo) e le Percezioni degli Stakeholder*
- *pianificare e sviluppare un insieme integrato di **A**pprocci coerenti con l'obiettivo di generare, sia al presente che nel futuro, i risultati voluti*
- ***D**iffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione*
- *valutare e riesaminare (**A**ssess and **R**evue) gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l' analisi dei risultati conseguiti e le attività di apprendimento in atto. Sulla base di queste informazioni, identificare i miglioramenti necessari, ordinarli per priorità, pianificarli e attuarli.*

I Livelli d'Eccellenza ed il ruolo AICQ

- **Perché applicare un modello di eccellenza?**
 - L'acquisto di azioni di una **azienda impegnata verso l'eccellenza** è un investimento vantaggioso?
 - Quanto tempo bisogna aspettare per vedere i risultati?

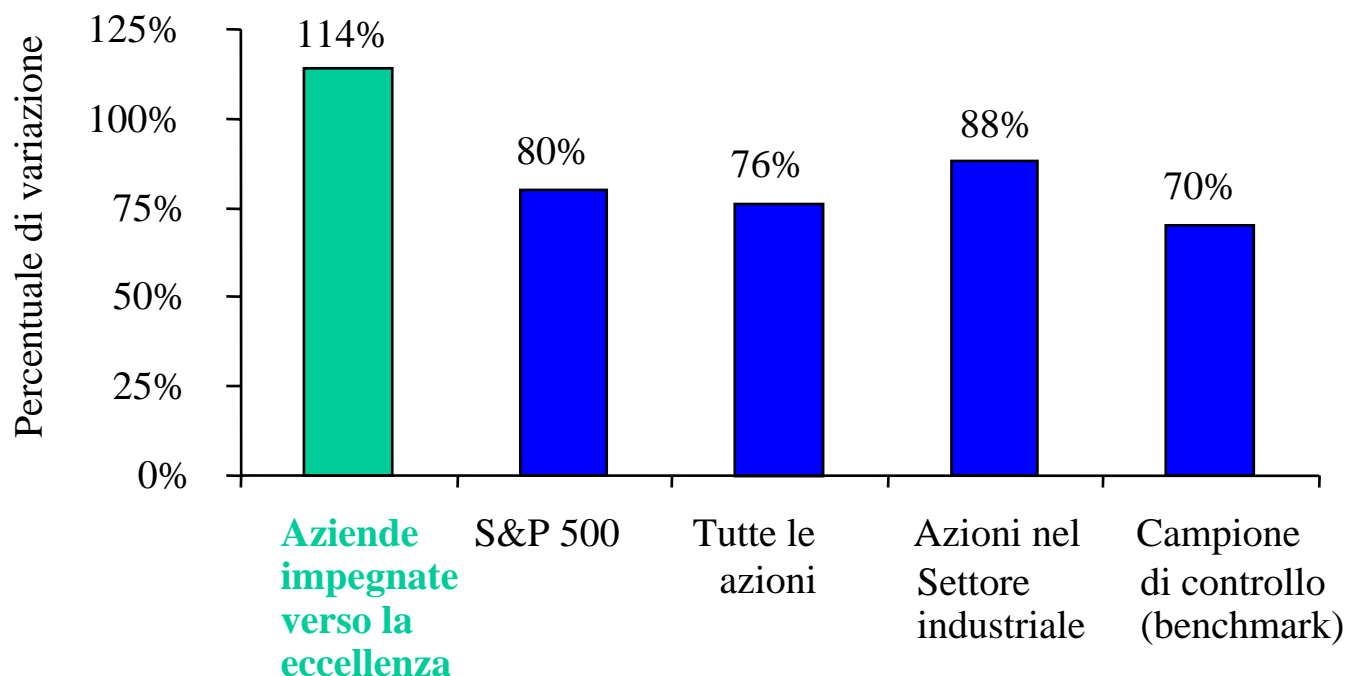
Risultati di business nei 5 anni dopo l'implementazione

Comparazione della performance delle aziende vincitrici di premi con aziende benchmark durante il periodo successivo alla implementazione



Andamento del valore delle azioni

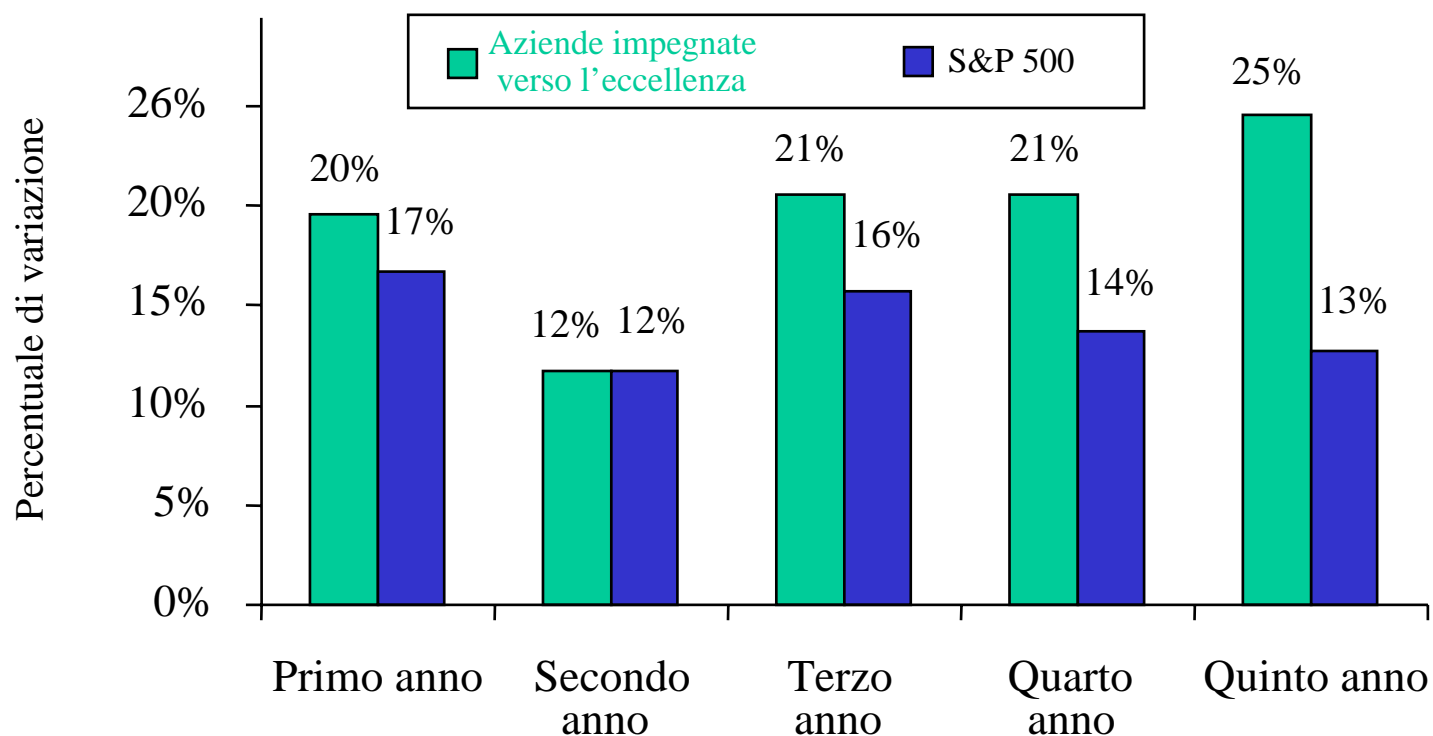
Comparazione del prezzo delle azioni nel periodo post-implementazione delle **Aziende impegnate verso l'eccellenza** e di vari portafogli azionari.



Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Andamento del valore delle azioni

Comparazione negli anni del valore delle azioni nel periodo post-implementazione di vincitori di premi e dello S&P 500.



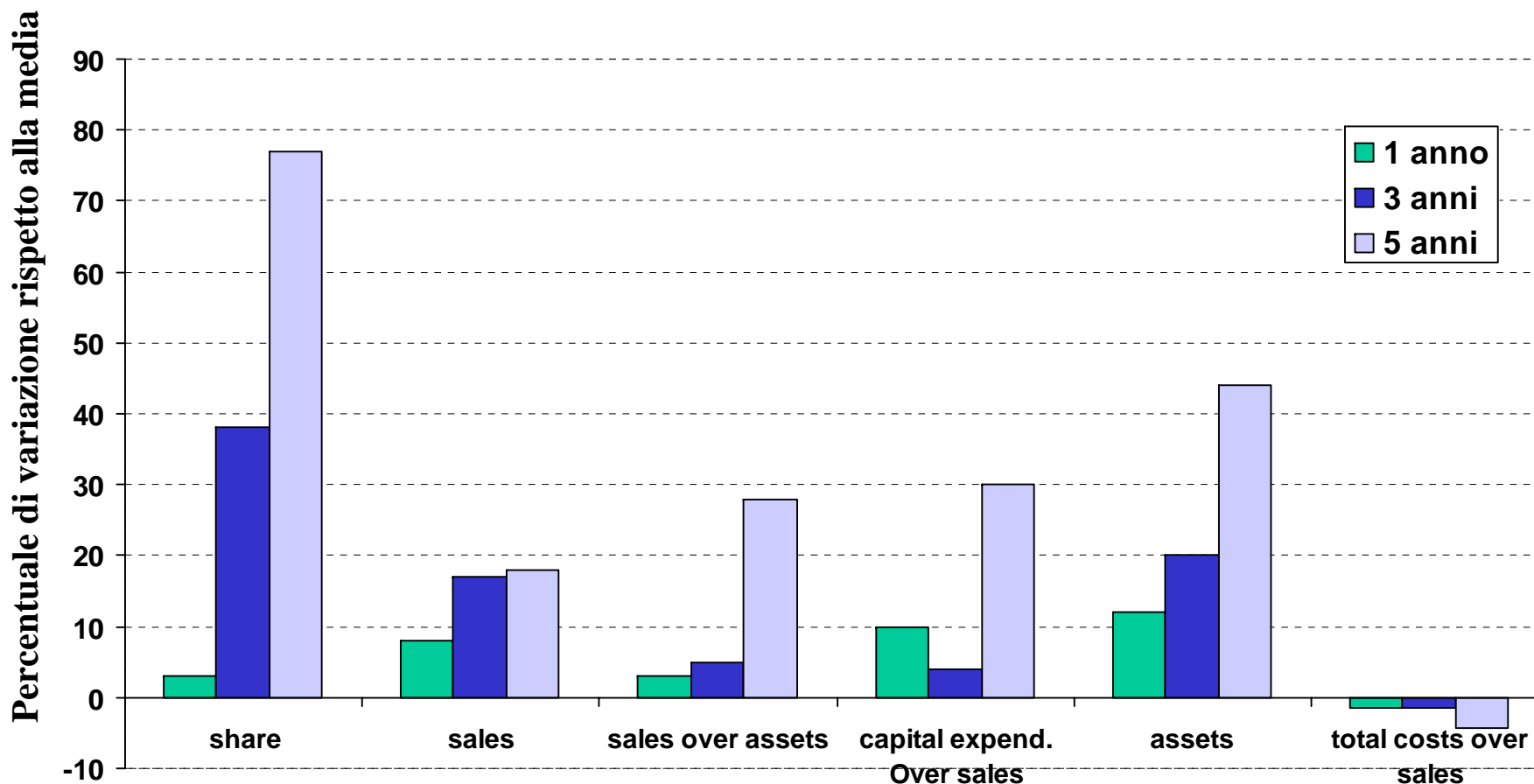
Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Qual è il Valore dei modelli di Business Excellence ?

- **Migliorano i risultati dei processi e della soddisfazione dei clienti**
- **Le aziende impegnate verso l'eccellenza hanno migliorato in modo considerevole i risultati di business rispetto ai loro concorrenti**

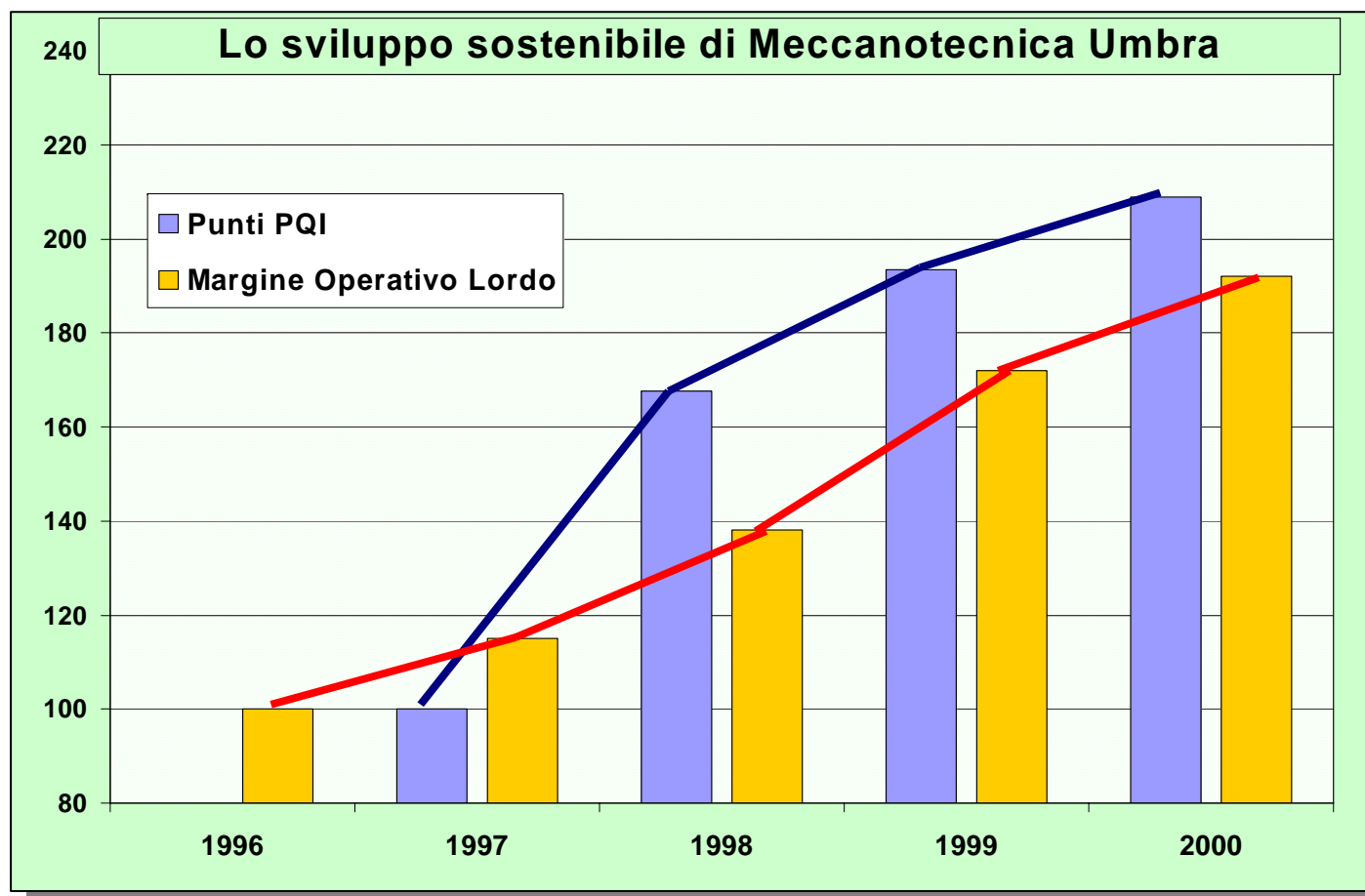
Uno studio europeo: I vincitori di premi a confronto con la media delle aziende

La variazione delle performance finanziarie dopo 1 anno, 3 anni, 5 anni



Fonte: EFQM e British Quality Foundation

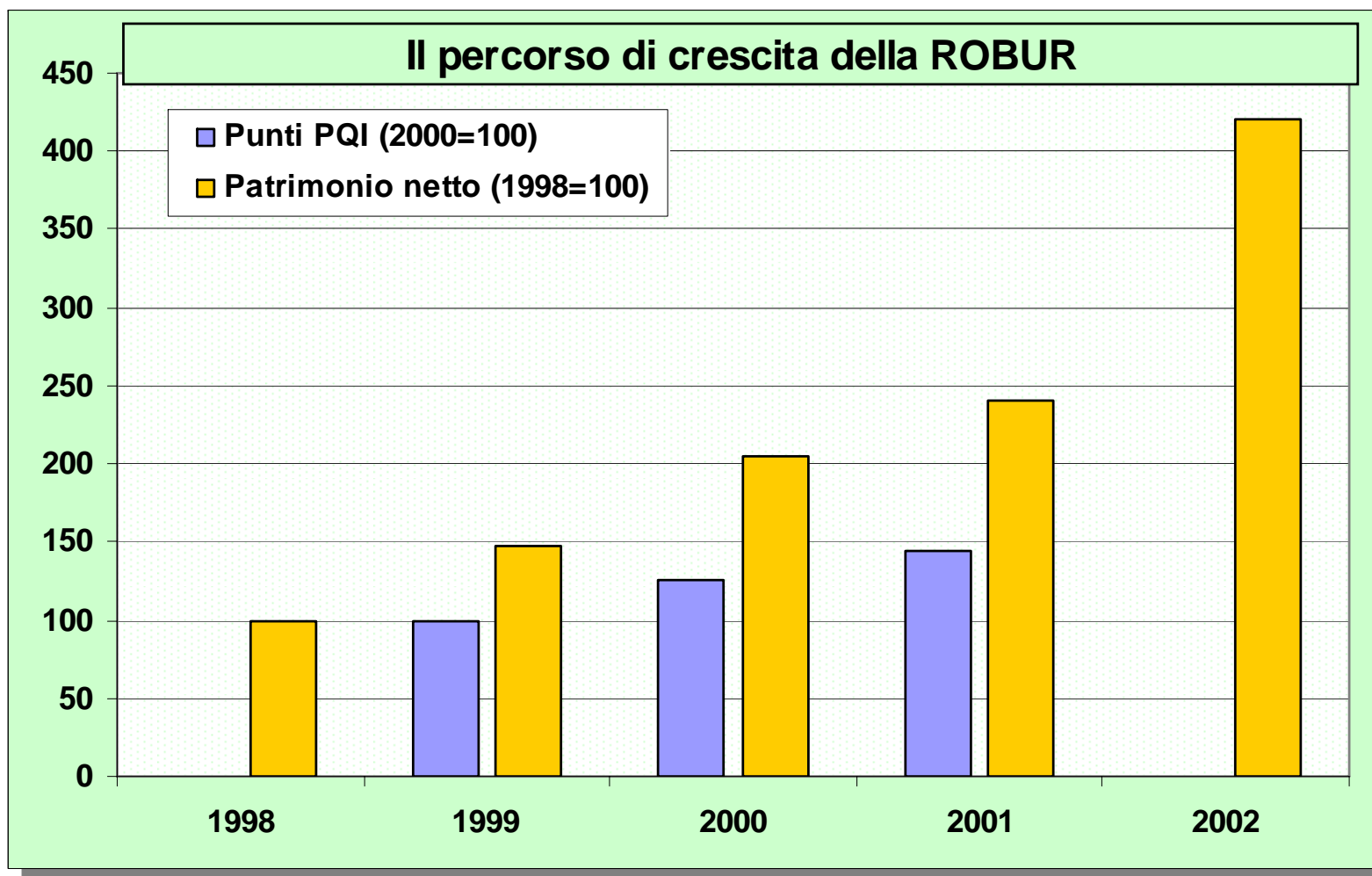
LE STORIE DI SUCCESSO DEL Premio Qualità Italia: MECCANOTECNICA UMBRA



*Premio
Nazionale PQI
nel 2000*

*Menzione
Nazionale PQI
nel 1999*

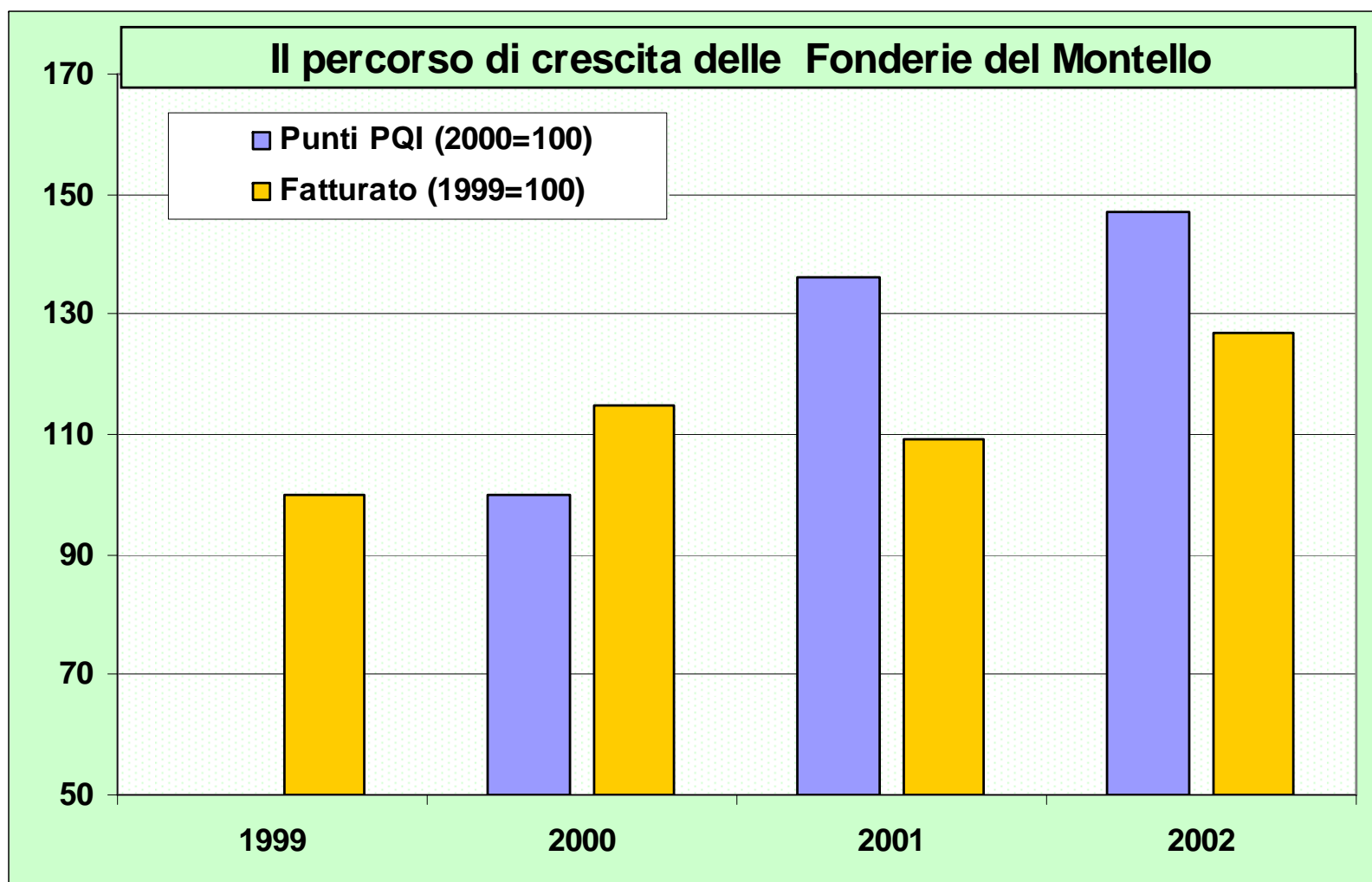
ROBUR



*Prize EFQM
nel 2003*

*Premio
Nazionale PQI
nel 2000 e 2001*

Fonderie del Montello



*Prize EFQM
nel 2003*

*Premio
Nazionale PQI
nel 2000 e 2001*

I Livelli d'Eccellenza ed il ruolo AICQ

- **I livelli di eccellenza**

I livelli di eccellenza

Una misura dei progressi compiuti lungo il percorso dell'eccellenza, secondo il modello dell'EFQM

Una nuova “domanda” di riconoscimenti

- **motivata dalla pratica di autovalutazione più diffusa**
- **incentivata dal valore aggiunto della valutazione di esperti di parte terza**

Committed to Excellence

Impegno verso l'eccellenza

- **Rivolto alle organizzazioni**
 - che si trovano all'inizio del loro percorso nel TQM
 - che intendono rafforzare la propria capacità di miglioramento competitivo
- **Un percorso in tre stadi:**
 - la definizione delle azioni miglioramento, a seguito di un'autovalutazione secondo i 9 Criteri del Modello,
 - l'attuazione del corrispondente piano di miglioramento nell'arco di 6-9 mesi,
 - la "validazione" di questo percorso mediante visita da parte di un Valutatore con competenze certificate da EFQM

Recognized for Excellence

Riconoscimento di eccellenza

- **Rivolto alle organizzazioni già entrate nello spirito del miglioramento continuo, con buona esperienza di utilizzo del Modello**
- **Il valore di un approccio di valutazione uguale a quello dell'European Quality Award:**
 - application secondo 32 sottocriteri
 - esame individuale e di gruppo da parte di un Team di valutazione
 - visita sul posto
 - rapporto di valutazione
- **Riconoscimento formale alle aziende quotate >400**

I "Levels of Excellence"



Basato sull'intero Modello EFQM
Documento di partecipazione: 75 pagine in inglese
Team di 4 - 8 Valutatori internazionali
Giudizio congiunto dei Valutatori e visita in loco
Rapporto di valutazione ampio e dettagliato
Soglia di riconoscimento: oltre 550 punti

Basato sull'intero Modello EFQM
Documento di partecipazione
Normalmente 2-3 Valutatori
Giudizio congiunto dei Valutatori e visita in loco
Rapporto di valutazione a livello di Criteri
Soglia di riconoscimento: oltre 400 punti

- Basato sui 9 criteri del Modello EFQM
- Piano d'intervento, normalmente di 12 - 15 pagine
- Tre fasi: autovalutazione, pianificazione e realizzazione del miglioramento, visita in loco
- Gestito da un singolo Validatore
- Soglia di riconoscimento: evidenza dell'attuazione del Piano d'intervento

I "Levels of Excellence" in Italia

- Committed to Excellence
 - **Lanciato a fine 2002**
 - **70 domande a giugno 2005 (40 riconoscimenti rilasciati)**
 - Una apposita **Commissione di Riconoscimento** verifica la correttezza del processo e la congruenza della valutazione finale rispetto ai criteri del modello
 - **Primo attestato rilasciato nel febbraio 2004**
- Recognized for Excellence
 - **Avviato nel mese di luglio un programma pilota**
 - utilizzo di documentazione EFQM in lingua inglese
 - monitoraggio a cura EFQM Office AICQ
 - **Application di 51 pagine in formato predeterminato**
 - **Primo attestato atteso in dicembre 2004**

I “Levels of Excellence” in Italia

- Committed to Excellence
 - Lanciato a fine 2002
 - 28 domande in Italia nel 2003
 - Istituita Commissione di Riconoscimento
 - Primo attestato rilasciato nel febbraio 2004
- Recognized for Excellence
 - **Avviato nel mese di luglio 2004 un programma pilota**
 - **utilizzo di documentazione EFQM in lingua inglese**
 - **monitoraggio a cura AICQ**
 - **Application di 51 pagine in formato predeterminato (o in alternativa formato tipo “Premio”)**
 - **Primo attestato in dicembre 2004**

Il Committed to Excellence (Impegno verso l'Ecceellenza)

Alcuni significativi risultati ad oggi

IL "Committed to Excellence" – Alcuni esempi significativi

Aziende dei Servizi Pubblici Locali di Torino

Strumento per le strategie di miglioramento

Dall' autovalutazione avviata a partire dal 2001
alla pianificazione del miglioramento del Livello "Committed"

Una iniziativa avanzata di quality management nel settore dei Servizi Pubblici in Italia

Azienda Energetica Metropolitana Torino S.p.A.

AEM Distribuzione S.p.A.

Italgas Più S.p.A.

Gruppo Torinese Trasporti S.p.A.

Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino S.p.A.

Società Metropolitana Acque Torino S.p.A.

Azienda Energia e Servizi S.p.A.

**promossa dall' Agenzia per i Servizi Pubblici Locali di Torino.
In fase di definizione la prosecuzione del percorso per le aziende**

“Committed to Excellence” – Alcuni esempi significativi

IL Progetto AQUA in Toscana

La valorizzazione della valutazione esterna ai fini dell’accreditamento regionale “Centri di formazione”

autoanalisi → autovalutazione → miglioramento

- Un importante 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

Il “Committed to Excellence” - L'autovalutazione

IL PRIMO PASSO DEL PROCESSO È L'AUTOVALUTAZIONE, PER INDIVIDUARE LE AREE DI MIGLIORAMENTO PIÙ SIGNIFICATIVE, E SU QUESTE DEFINIRE LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PIÙ OPPORTUNE.

L'AUTOVALUTAZIONE DEVE ESSERE ESEGUITA ATTRAVERSO UNA METODOLOGIA RICONOSCIUTA DA EFQM, IN PARTICOLARE:

- **METODO CLASSICO (“SIMULAZIONE PREMIO”): SVILUPPO APPLICATION, SCELTA VALUTATORI, VALUTAZIONE INDIVIDUALE, CONSENSO, VERIFICA SUL CAMPO, RAPPORTO CON PUNTI DI FORZA, AREE DEBOLI E PUNTEGGIO**
- **WORKSHOP: FORMAZIONE DEI RESPONSABILI, RACCOLTA DATI PER CRITERIO, WORKSHOP DI 4-12 ORE, CONDIVISIONE PUNTI DI FORZA E AREE DEBOLI**
- **QUESTIONARIO: DEFINIZIONE QUESTIONARIO, EROGAZIONE, RACCOLTA ED ELABORAZIONE DATI, INDIVIDUAZIONE PUNTI DI FORZA ED AREE DEBOLI**
- **MATRICE: DEFINIZIONE QUESTIONARIO, EROGAZIONE, RACCOLTA ED ELABORAZIONE DATI, INDIVIDUAZIONE PUNTI DI FORZA ED AREE DEBOLI**
-

II “Committed to Excellence”

I metodi di autovalutazione a confronto

	VANTAGGI	SVANTAGGI
METODO CLASSICO	<ul style="list-style-type: none"> - METODO PIÙ EFFICACE - MOTIVA IL PERSONALE - GENERA L'APPLICATION, STRUMENTO DI LAVORO E COMUNICAZIONE 	<ul style="list-style-type: none"> - COSTOSO - RICHIEDE COMPETENZE DI TQM - PUÒ COINVOLGERE POCO LA DIREZIONE
WORKSHOP	<ul style="list-style-type: none"> - COINVOLGE I RESPONSABILI - GENERA UNA VISIONE COMUNE E CONDIVISA 	<ul style="list-style-type: none"> - MENO RIGOROSO DEL METODO CLASSICO - VALUTAZIONI QUALITATIVE E CONFRONTI PROBLEMATICI
QUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> - FACILE E POCO COSTOSO - PUÒ COINVOLGERE MOLTI - FACILITA SEGMENTAZIONE DEI RISULTATI 	<ul style="list-style-type: none"> - EFFICACIA DIPENDE DALLA QUALITÀ DELLE DOMANDE - EVIDENZIA LE OPINIONI E NON IL PERCHÉ
MATRICE	<ul style="list-style-type: none"> - PUÒ COINVOLGERE MOLTI - FACILITA SEGMENTAZIONE DEI RISULTATI 	<ul style="list-style-type: none"> - PIÙ COMPLESSA DEL QUESTIONARIO - EVIDENZIA LE OPINIONI E NON IL PERCHÉ

Il Piano d'intervento: la scelta delle azioni per il miglioramento

AUTOVALUTAZIONE → **AREE DA MIGLIORARE** → **ELEMENTI COMUNI** → **PRIORITA'**

Risultati dell'autovalutazione	Aree da migliorare (indicare, per ciascun criterio, le 2-3 principali aree da migliorare emerse dall'autovalutazione)
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Leadership in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Politiche e Strategie in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Gestione del Personale in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Partnership e Risorse in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Processi in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi ai Clienti in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi al Personale in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi alla Società in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati chiave di performance in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare riguardanti più di un criterio sono state identificate in seguito all'autovalutazione	

Il Piano d'intervento: gli elementi fondamentali dell'iniziativa di miglioramento – La Matrice RADAR

APPROCCIO (DESCRIVERE L'AZIONE DI MIGLIORAMENTO E I CRITERI CHE HANNO CONDOTTO ALLA SUA SCELTA)

DEPLOYMENT (DESCRIVERE COME È PREVISTA L'ATTUAZIONE DELL'APPROCCIO; AL TERMINE, COME È STATO SVILUPPATO L'APPROCCIO)

PIANIFICAZIONE (RIPORTARE COME È PIANIFICATA L'AZIONE DI MIGLIORAMENTO; AL TERMINE, COME SI È REALMENTE SVILUPPATO IL PIANO)

RISULTATI (INDICARE QUALI SONO I RISULTATI ATTESI DALLA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE NEL SUO PIENO POTENZIALE; AL TERMINE, INDICARE I RISULTATI RAGGIUNTI)

VALUTAZIONE E RIESAME (NEL PIANO INIZIALE, INDICARE COME SONO PIANIFICATE RIUNIONI DI RIESAME E AGGIORNAMENTO, MENSILI O SETTIMANALI, CHE CONSIDERINO QUESTIONI DA RISOLVERE, NECESSITÀ DI REVISIONI DELL'APPROCCIO O DEL PIANO DI DEPLOYMENT, DEGLI OBIETTIVI ECC.; AL TERMINE, INDICARE COME È STATA CONDOTTA L'ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE E RIESAME E A QUALI AZIONI HA PORTATO).

Il Profilo di Validazione: gli elementi fondamentali della verifica

Approccio coerente: - attività di miglioramento coerente con autovalutazione?
- attività di miglioramento appropriata per l'organizzazione?
-

Approccio integrato: - attività di miglioramento supporta gli obiettivi di business o le performance dell'organizzazione?

Deployment attuato: - attività di miglioramento attuata in tutte le aree obiettivo?

Deployment sistematico: - piano attuato in modo strutturato e variazioni documentate

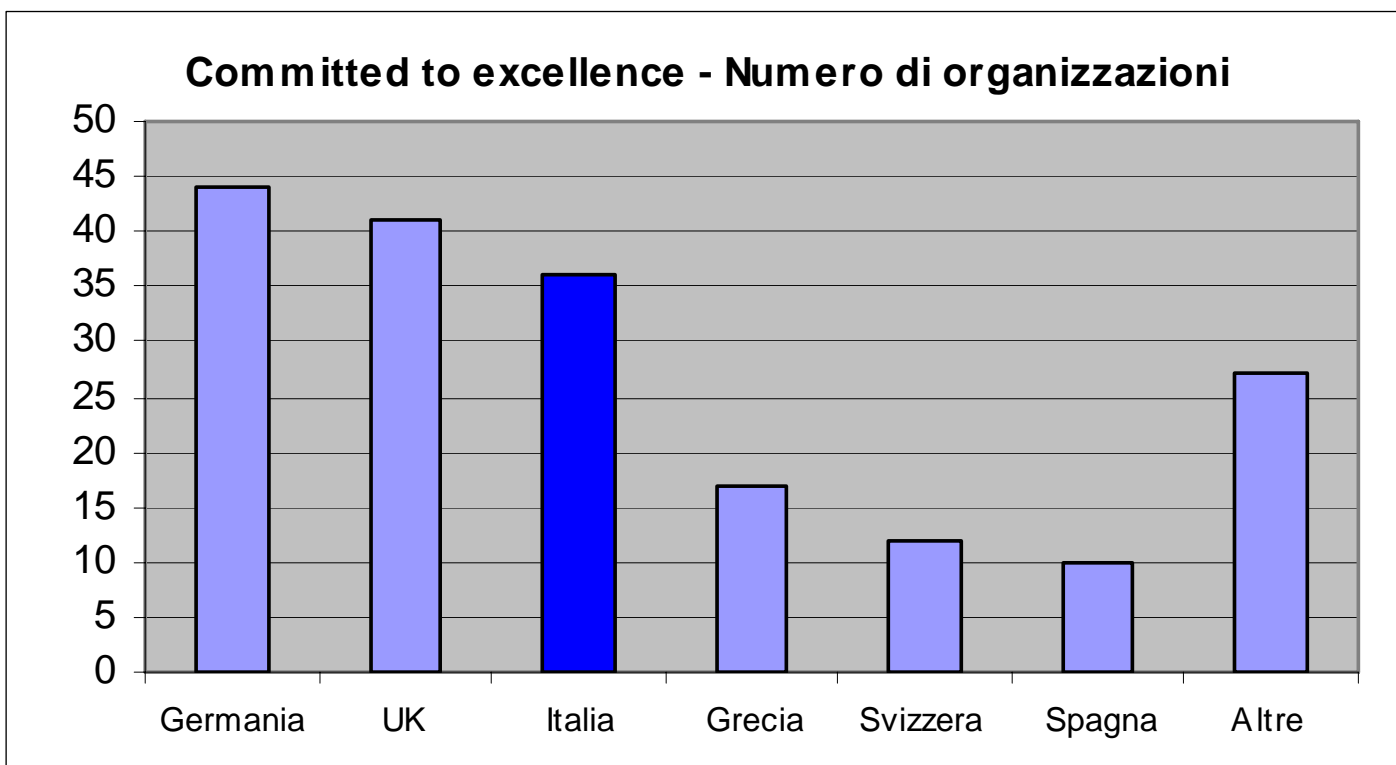
Misurazione: - si effettuano misurazioni periodiche di diffusione ed efficacia?

Apprendimento: - le verifiche periodiche sono effettuate per l'apprendimento?

Miglioramento: - le verifiche periodiche hanno determinato azioni correttive o di miglioramento (sull'approccio, sulla diffusione)?

Obiettivi: - sono stati definiti obiettivi?
- gli obiettivi definiti sono stati raggiunti?

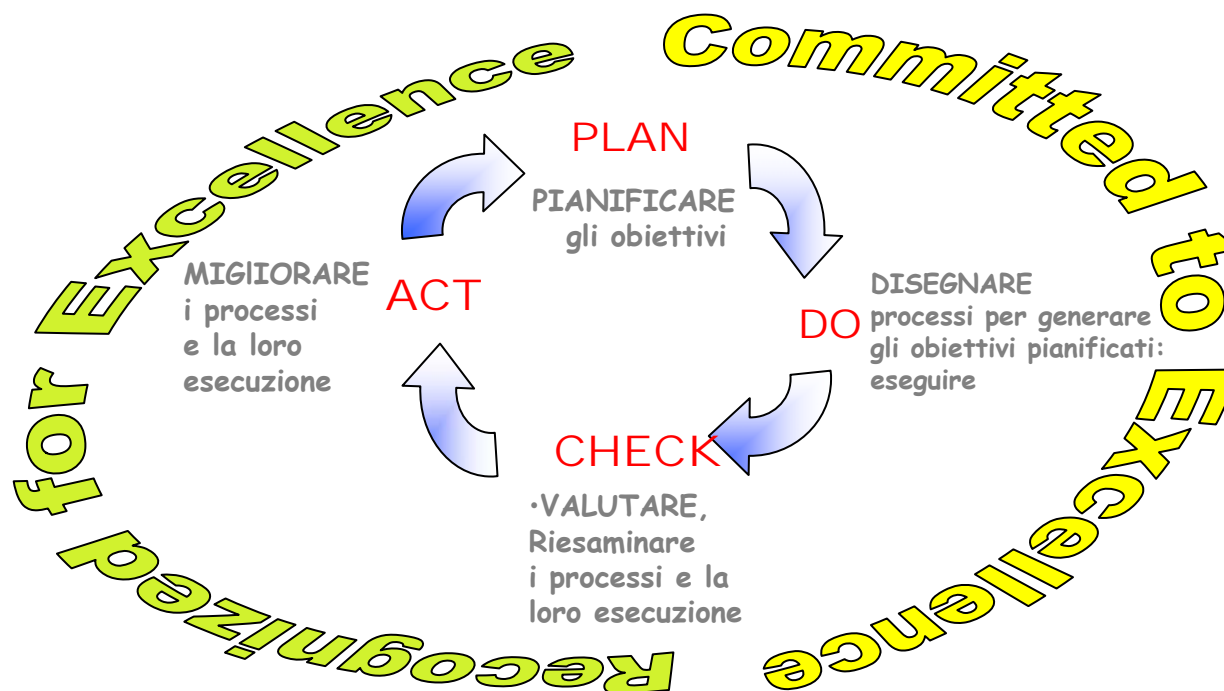
II "Committed to Excellence" in Europa (dati ad aprile 2005)



IL "Recognized for Excellence" – L'Autovalutazione

Approccio tipo Premio: - max di 75 pagine con la descrizione completa degli approcci e dei risultati secondo il Modello
- vantaggi: semplifica l'assessment; - rende più fruibile il documento di autovalutazione

Approccio secondo lo schema "Recognized": max 51 pagine così composte: 3 presentazioni; 1 organigramma; 5 per criteri fattori; 1 per criteri dei risultati; 32 per sottocriteri; 6 per azioni di miglioramento (secondo schema Committed) ; 3 per ulteriori elementi



IL "Recognized for Excellence" – La valutazione

Approccio simile a quello della partecipazione a Premio: - Valutazione preliminare, consenso, visita sul posto, valutazione finale

- team di valutazione di 2-3 persone, visita sul posto di 1 – 2 giorni a seconda della dimensione della organizzazione

Rapporto di valutazione: - su 9 criteri, con punti forti, aree di miglioramento e punteggio

- il riconoscimento è rilasciato se il punteggio complessivo supera i 400 punti

- le organizzazioni sono valutate anche sui 3 progetti di miglioramento; se i 3 progetti superano la verifica secondo lo schema Committed, ricevono il Committed to Excellence

IL "Recognized for Excellence" – Le prospettive:

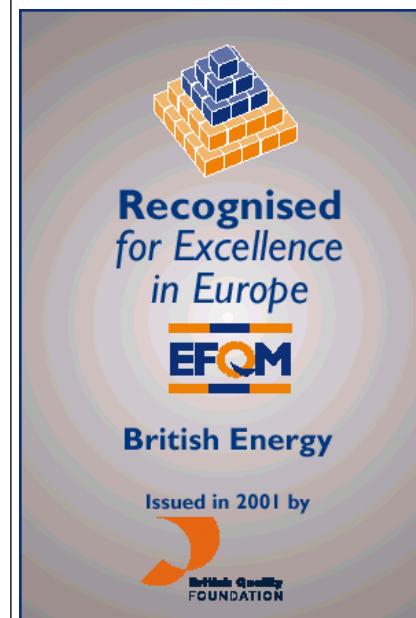
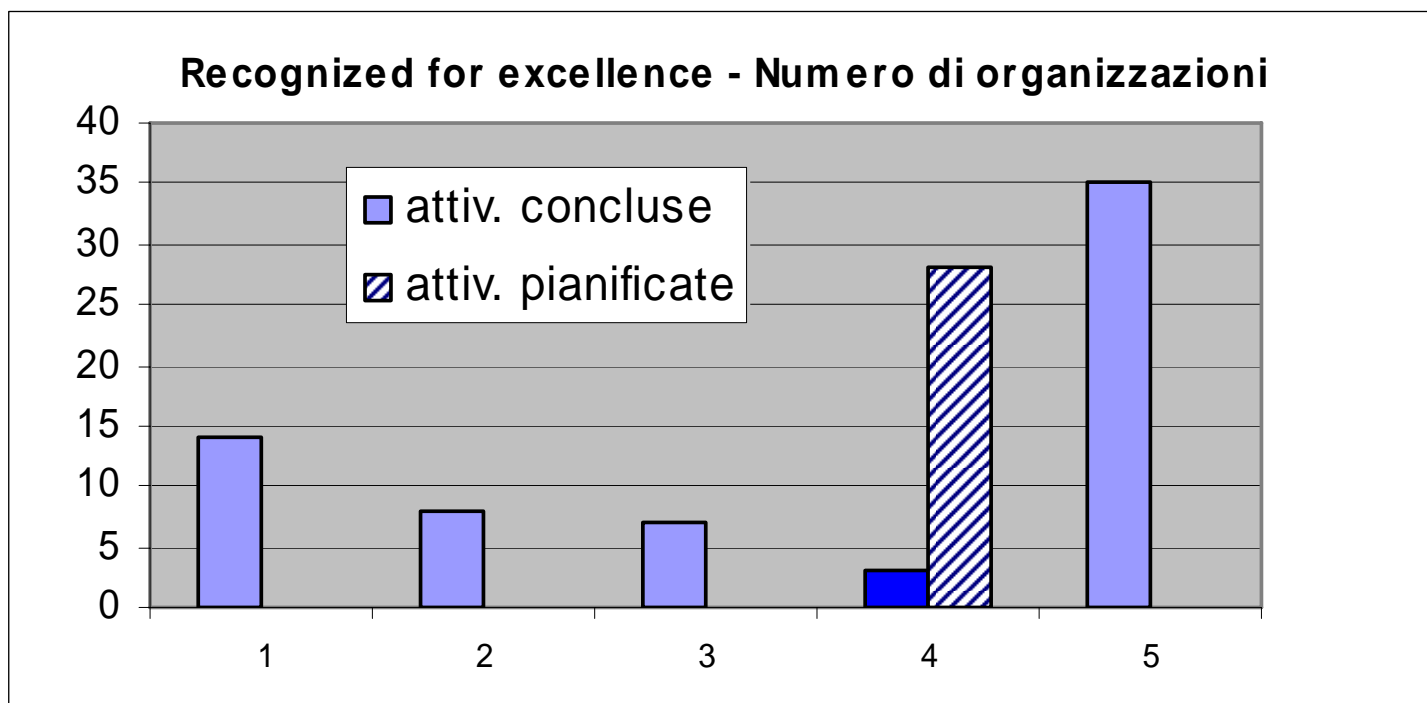
-Aziende di prodotto / servizio con discreto grado di maturità nella applicazione del Modello EFQM

-Società / aziende complesse che utilizzano la valutazione secondo il modello come metodo per misurare e favorire l'omogeneità degli approcci verso l'eccellenza

-Organizzazioni pubbliche (comuni, ASDL, centri di formazione ecc.) con buon grado di conoscenza e maturità nel percorso di eccellenza

- l'approccio Recognized non solo come strada per ottenere il riconoscimento, ma anche per misurare e favorire il percorso di miglioramento

II "Recognized for Excellence" in Europa (dati ad aprile 2005)



II "Committed to Excellence" – I feed-back



Punti forti: - il metodo stimola l'auto-analisi e la riflessione critica sui processi
- le organizzazioni sono sollecitate ad azioni significative, in linea con le loro reali necessità; ciò determina generalmente ampia partecipazione e coinvolgimento a tutti i livelli

Punti di attenzione: si nota una difficoltà a mettere in relazione la propria realtà con il modello e a comprenderne il linguaggio: è richiesta esperienza e/o può essere necessario un supporto per l'autovalutazione e la definizione delle azioni di miglioramento



Grazie per l'attenzione !