

# EFQM: UN MODELLO DI AUTOVALUTAZIONE PER FARE IL PUNTO NEL PERCORSO VERSO L'ECCELLENZA<sup>1</sup>

*Nerino Arcangeli*

## 1. *La carta di identità di EFQM*

*“For more than 10 years, EFQM has been helping European businesses make better products and deliver improved services through the effective use of leading edge management practices.”*  
*www.efqm.org*

EFQM, acronimo di *European Foundation for Quality Management*, è una organizzazione non profit, su base associativa, fondata nel 1988 per iniziativa di quattordici fra le principali aziende europee (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen).

L'EFQM nacque a Montreaux, in Svizzera e la sua *mission* veniva così esplicitata all'interno del documento istituzionale di fondazione: “EFQM diventerà l'organizzazione leader nel promuovere e facilitare la gestione della qualità totale nell'Europa occidentale”.

In tale documento istituzionale venivano enunciate, inoltre, le due grandi finalità che EFQM avrebbero dovuto perseguire:

- promuovere nel management delle aziende europee la consapevolezza e l'urgenza di accelerare l'introduzione e l'implementazione dei processi di qualità come strategia essenziale per acquisire capacità competitive a livello aziendale;
- sollecitare ed aiutare tutti i settori della Unione Europea a valorizzare e a potenziare la cultura della qualità, sviluppando interventi, ma soprattutto strategie e politiche di miglioramento.

Jacques Delors, Presidente della Commissione Europea, alla fondazione dell'EFQM, il 15 settembre 1988 così si esprimeva: “la battaglia per la qualità è uno dei prerequisiti per il successo delle vostre aziende e per il nostro successo collettivo”.

Attualmente aderiscono a EFQM circa 900 soci tra gruppi industriali, università e centri di ricerca di 35 paesi europei. Oltre 20.000 organizzazioni pubbliche e private applicano il modello EFQM.

Tra le iniziative di EFQM primeggiano i programmi di formazione e istruzione, i servizi ai manager, i vari riconoscimenti di merito (premi per tesi e dottorati, per master, per gli operatori dei media) fino al premio più prestigioso: l'European Quality Award.

Ogni anno EFQM organizza in ottobre in una città europea il Forum, significativo momento di incontro tra i top manager delle società aderenti. Nel 2002 dal 19 al 31 ottobre sarà a Barcellona.

EFQM ha costruito nel 1991 il Modello EFQM per l'Eccellenza, riservato alle grandi imprese, ed insieme con EOQ (European Organization for Quality) e all'Unione Europea ha riorganizzato tale modello per le esigenze delle piccole e medie imprese.

Il modello EFQM può consentire ad ogni azienda di autovalutarsi e di confrontarsi con le altre aziende, focalizzando punti di forza e aree di criticità.

Molteplici possono risultare le vie che realizzano la qualità totale, EFQM cerca di rispondere al bisogno di individuare e percorrere una strada europea alla qualità totale.

## 2. *Il Modello EFQM per l'Eccellenza*

---

<sup>1</sup> Estratto da Senni, P., Luisi, A. (a cura di), *Strumenti per l'autovalutazione negli istituti scolastici*, TEMI spa, Bologna, 2003.

*“il Modello EFQM per l’Eccellenza è uno strumento pratico  
in grado di misurare la posizione della organizzazione  
sul cammino verso l’eccellenza,  
evidenziarne i punti di debolezza e suggerire le soluzioni adeguate...”  
Da Il Modello EFQM per l’Eccellenza*

EFQM, per orientare e guidare le organizzazioni verso il miglioramento, nel 1991 ha costruito il Modello EFQM per l’Eccellenza.

Il Modello EFQM per l’Eccellenza viene oggi utilizzato nel mondo da decine di migliaia di organizzazioni: grandi, piccole e medie imprese, aziende sanitarie, servizi pubblici, scuole, centri di ricerca ed enti governativi.

Essendo applicabile ad ogni ambito organizzativo, il Modello EFQM supporta concretamente le diverse categorie di soggetti che lo utilizzano, nelle diverse fasi della sua implementazione, mediante una serie di "esempi operativi", che sono stati mutuati dalle cosiddette *best practices* dalle organizzazioni eccellenti.

Il Modello EFQM per l’Eccellenza, infatti, “è un quadro di riferimento non prescrittivo che riconosce la pluralità degli approcci al perseguimento di una eccellenza sostenibile nel tempo.”<sup>2</sup>

Il Modello EFQM per l’Eccellenza è uno strumento strategico per garantire alle imprese industriali e di servizio il cammino verso l’eccellenza e quindi verso una maggiore competitività.

Il Modello EFQM può, quindi, essere utilizzato dalle imprese sia come uno strumento per definire in maniera più articolata la propria *vision* e i propri obiettivi a medio e lungo termine, ma soprattutto come uno strumento di autovalutazione.

### *2.1. Il processo di autovalutazione del Modello EFQM per l’Eccellenza*

L’EFQM ritiene che l’autovalutazione sia per l’impresa la principale risorsa strategica, che essa si può dare, per valorizzare e potenziare la propria *performance*.

L’autovalutazione risulta così essere “una analisi esauriente, sistematica e periodica delle attività e dei risultati di un’organizzazione in riferimento al Modello EFQM per l’Eccellenza ... il processo di autovalutazione, che consente all’organizzazione di distinguere chiaramente i propri punti di forza e le aree nelle quali possono essere attuati miglioramenti, deve tradursi e culminare in azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo allo scopo di verificarne l’andamento.”<sup>3</sup>

Ogni processo di autovalutazione, inoltre, promuove direttamente la formazione del personale sui concetti fondamentali del modello EFQM, favorisce la condivisione delle *best practices* all’interno di una organizzazione e sollecita il bisogno di confronto (*benchmarking*) con altre organizzazioni simili.

L’autovalutazione, tende, quindi, a configurarsi come un processo continuo di diagnosi trasparente e condivisa di tutti gli elementi costitutivi e caratterizzanti di quel concreto sistema impresa che la sta sperimentando.

La cultura della trasparenza ed il clima della condivisione incidono sui comportamenti e sulla comunicazione, sostenendo l’interesse del personale, potenziandone la motivazione ed offrendogli efficaci strumenti di espressione delle proprie potenzialità umane e professionali.

Quando il *management* assume la decisione di procedere alla introduzione in impresa della autovalutazione, significa che è stato capace di scegliere di mettere in gioco il proprio operato, di riconsiderare i propri risultati e di verificare i propri sistemi di gestione, finalizzando il tutto al perseguimento e raggiungimento della eccellenza.

Dopo la decisione di avviare un processo di autovalutazione, dopo la scelta dell’approccio e degli strumenti, dopo avere pragmaticamente realizzato l’itinerario di autovalutazione con l’individuazione e con la definizione di una mappa sistemica dei punti di forza e delle aree di

---

<sup>2</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>3</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

miglioramento “la fase più critica del processo è la pianificazione e l’attuazione delle azioni di miglioramento.”<sup>4</sup>

Un progetto di autovalutazione, come tutti i progetti, deve poter fruire della nomina specifica di un di un *project leader*, del supporto di un consulente esterno e di un adeguato piano di formazione del personale.

Un progetto di autovalutazione potrebbe strutturarsi con questi essenziali elementi:

- nomina del *project leader*;
- attribuzione dell’incarico di consulenza;
- finalità, motivazioni e scopi del processo di autovalutazione;
- definizione molto circostanziata del campo, area, settore esposto al processo di autovalutazione;
- obiettivi molto dettagliati del processo di autovalutazione;
- risultati e benefici primari attesi;
- risultati e benefici secondari, cioè indotti dal raggiungimento dei primari, prevedibili;
- aspetti metodologici, come ad esempio modalità di raccolta dei dati e strategie di elaborazione e di interpretazione dei risultati;
- aspetti gestionali, come ad esempio modalità di coinvolgimento del personale, filosofia di utilizzazione del supporto consulenziale e strategie di fruizione dei risultati da parte di componenti e di settori aziendali;
- quantificazione delle risorse umane, strutturali ed economiche da investire;
- programmazione temporale.

Il processo di autovalutazione del Modello EFQM per l’Eccellenza, oltre gli specifici risultati attesi come risposta agli obiettivi di quel particolare progetto di impresa, offre all’impresa stessa molteplici altri benefici, di cui se ne considerano ora solo alcuni tra quelli più rilevanti:

- *Conoscenza*
  - Conoscenza degli elementi della organizzazione mediante il processo della raccolta dei dati e della elaborazione delle mappe delle risultanze;
  - Acquisizione di nuove strutture semantiche e nuovi concetti;
  - Visione sistemica della organizzazione.
- *Condivisione*
  - Definizione dell’itinerario processuale di autovalutazione;
  - Individuazione delle aree prioritarie di miglioramento;
  - Scelta delle politiche e delle strategie di attuazione degli interventi di miglioramento.;
  - Modalità di verifica dei risultati delle azioni di miglioramento.
- *Confronto*
  - I dati desunti dalle varie fasi del processo di autovalutazione sono confrontabili nel tempo e nello spazio;
  - Attivazione, sostegno e potenziamento del bisogno di *benchmarking*.

Alcuni fattori possono migliorare l’efficacia del processo di autovalutazione del Modello EFQM per l’Eccellenza:

- la pertinenza nella scelta della metodologia da utilizzare nella specifica impresa;
- il rigore scientifico nella applicazione della metodologia prescelta, iniziando dalle modalità di raccolta dei dati per concludere con la elaborazione, la interpretazione e la valutazione delle risultanze;
- l’oculata fruizione dei risultati dell’autovalutazione, soprattutto in ordine alla loro integrazione nelle pianificazioni strategiche di impresa;
- l’individuazione più attenta degli interventi di miglioramento da realizzare;

---

<sup>4</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

- la costruzione di una pianificazione efficace delle azioni di miglioramento e della valutazione dei loro risultati.

## 2.2. *Gli otto concetti fondamentali dell'eccellenza*

Il Modello EFQM per l'Eccellenza si fonda su una filosofia della eccellenza, che può essere focalizzata intorno a otto concetti fondamentali.

“L'ordine di presentazione dei concetti qui adottato non è indicativo di priorità di importanza, né la lista che segue ha la pretesa di essere esaustiva, giacché i concetti sono destinati a mutare con l'evoluzione ed il miglioramento delle organizzazioni eccellenti.” (EFQM, 1999, 7).<sup>5</sup>

La versione attuale del Modello EFQM per l'Eccellenza (*EFQM Excellence Model*) è stata presentata il 21 aprile 1999 ed è il frutto della revisione del precedente modello (*EFQM Model for Business Excellence*).

Vengono ora presentati gli otto concetti fondamentali per l'eccellenza, ciascuno seguito da una breve nota esplicativa desunta direttamente dalle pubblicazioni EFQM (EFQM, 1999, 7).<sup>6</sup>

### 1. *Orientamento ai risultati*

“...L'eccellenza è condizionata dalla capacità di conciliare e soddisfare le esigenze e gli interessi di tutti gli *stakeholder*... che fanno capo alla organizzazione.”

### 2. *Attenzione rivolta al cliente*

“...Il cliente è l'arbitro ultimo della qualità del prodotto e del servizio...”

### 3. *Leadership e coerenza negli obiettivi*

“...Il comportamento dei leader della organizzazione crea chiarezza e unità di intenti e dà vita ad un ambiente in cui l'organizzazione stessa ed i suoi componenti possono eccellere.”

### 4. *Gestione in termini di processi e fatti*

“...L'organizzazione opera più efficacemente quando tutte le attività interrelate sono chiaramente comprese e gestite sistematicamente...”

### 5. *Coinvolgimento e sviluppo delle persone*

“...La piena espressione delle potenzialità delle persone si ottiene attraverso la condivisione di valori comuni e la promozione di una cultura della fiducia e della delega...”

### 6. *Apprendimento, innovazione e miglioramento continui*

“...La *performance* dell'organizzazione viene massimizzata se si basa sulla gestione e sulla condivisione delle conoscenze nell'ambito di una cultura dell'apprendimento, della innovazione e del miglioramento continui.”

### 7. *Sviluppo della partnership*

“...L'organizzazione opera con maggiore efficacia se instaura con i suoi partner rapporti di mutuo vantaggio...”

### 8. *Responsabilità pubblica.*

“...Gli interessi di lungo termine di una organizzazione e del suo personale sono meglio tutelati se si adotta un approccio etico e ci si sforza di soddisfare e superare le aspettative e le regole (in senso lato) della comunità in cui si opera.”

Su questi otto concetti fondamentali si basa la filosofia della eccellenza secondo EFQM e da questi otto concetti fondamentali si originano i nove criteri utilizzabili per identificare la situazione, lo stato, la condizione, il livello di una impresa nel suo percorso verso l'eccellenza.

## 2.3. *I nove criteri del Modello EFQM per l'Eccellenza*

Il Modello EFQM per l'Eccellenza adotta questi nove criteri, cinque dei quali classificati come “Fattori” e quattro come “Risultati”.

<sup>5</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>6</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

“I “Fattori” prendono in considerazione ciò che una organizzazione fa, i “Risultati” sono l’effetto dei “Fattori”... Il Modello EFQM è rappresentabile in forma di diagramma... Le frecce sottolineano la natura dinamica del Modello: esse indicano come l’innovazione e l’apprendimento contribuiscono a rafforzare i Fattori, i quali a loro volta conducono a un miglioramento dei Risultati.” (EFQM, 1999, 9).<sup>7</sup>

Nel diagramma figura anche il peso percentuale attribuito ad ognuno di essi, così da poter puntualizzare con la massima precisione il punto, anche in termini valoriali, in cui si ritrova ogni ambito della organizzazione nel cammino verso l’eccellenza.

“Ogni criterio è a sua volta suddiviso in una serie di sottocriteri, ciascuno dei quali introduce alcune domande che devono essere prese in considerazione nella fase di valutazione.” (EFQM, 1999, 9).<sup>8</sup>

Le potenzialità massime del Modello EFQM per l’Eccellenza vengono espresse dalle istanze metodologiche di potere connettere in relazioni dinamiche i criteri e di potere definire l’immagine della singola impresa contemporaneamente in una dimensione olistica e parcellizzata nei diversi elementi di sistema.

Questo il diagramma dei nove criteri e la loro articolazione nei trentadue sottocriteri desunti direttamente dalle pubblicazioni EFQM. (EFQM, 1999, 34 e 12 - 29).<sup>9</sup>

## IL MODELLO EFQM PER L’ECCELLENZA



### *I criteri del Modello*

#### **Criterio 1 – Leadership**

##### **Definizione**

Come i leader definiscono la missione e la visione dell'organizzazione, e ne promuovono la realizzazione; elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; assicurano infine il proprio personale

<sup>7</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>8</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>9</sup> EFQM. (1999), La Valutazione della Eccellenza, Bruxelles, EFQM - AICQ.

coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management dell'organizzazione.

#### **Sottocriteri**

Il criterio "Leadership" comprende i seguenti quattro sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 1a - Come i leader definiscono la missione, la visione e i valori 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 dell'organizzazione.
- 1c - Come i leader sono coinvolti con clienti, fornitori e rappresentanti della società esterna.
- 1d - Come i leader motivano, sostengono e apprezzano il personale.

### **Criterio 2 – Politiche e strategie**

#### **Definizione**

Come l'organizzazione realizza la propria missione e la propria visione attraverso una chiara strategia focalizzata sulle esigenze degli *stakeholder* con il supporto di politiche, piani, obiettivi e processi adeguati.

#### **Sottocriteri**

Il criterio "Politiche e Strategie" comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 2a - Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli *stakeholder*.
- 2b - Come Politiche e Strategie sono basate su dati derivanti dalle misure di *performance*, dalla ricerca, e dalle attività relative all'apprendimento e alla creatività.
- 2c - Come Politiche e Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.
- 2d - Come Politiche e Strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave.
- 2e - Come Politiche e Strategie vengono comunicate e attuate.

### **Criterio 3 – Gestione del personale**

#### **Definizione**

Come l'organizzazione gestisce e sviluppa le competenze del proprio personale e ne consente la manifestazione del pieno potenziale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso; come pianifica tali attività coerentemente con le proprie politiche e strategie, e a sostegno dell'efficace operatività dei propri processi.

#### **Sottocriteri**

Il criterio "Gestione del Personale" comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 3a - Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.
- 3b - Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e 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 – Partnership e risorse**

#### **Definizione**

Come l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership esterne e le proprie risorse interne al fine di sostenere le politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi.

#### **Sottocriteri**

Il criterio "Partnership e Risorse" comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 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.

## **Criterio 5 – Processi**

### ***Definizione***

Come l'organizzazione progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle proprie politiche e strategie e al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder, generando valore crescente.

### ***Sottocriteri***

Il criterio "Processi" comprende i seguenti cinque sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 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 gli altri stakeholder generando valore crescente.
- 5c - Come i prodotti e i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti.
- 5d - Come prodotti e servizi vengono realizzati e consegnati/erogati.
- 5e - Come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.

## **Criterio 6 – Risultati relativi ai clienti**

### ***Definizione***

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti esterni.

### ***Sottocriteri***

Il criterio "Risultati relativi ai clienti" comprende i seguenti due sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 6a - Misure della percezione.
- 6b - Indicatori di performance.

## **Criterio 7 – Risultati relativi al personale**

### ***Definizione***

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione al proprio personale.

### ***Sottocriteri***

Il criterio "Risultati relativi al personale" comprende i seguenti due sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 7a - Misure della percezione.
- 7b - Indicatori di performance.

## **Criterio 8 – Risultati relativi alla società**

### ***Definizione***

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale, nazionale e internazionale (a seconda del contesto).

### ***Sottocriteri***

Il criterio "Risultati relativi alla società" comprende i seguenti due sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione.

- 8a - Misure della percezione.
- 8b - Indicatori di performance.

## **Criterio 9 – Risultati chiave di performance**

### **Definizione**

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione agli obiettivi di performance pianificati.

### **Sottocriteri**

Il criterio "Risultati chiave di performance" comprende i seguenti due sottocriteri, che è necessario prendere in considerazione. A seconda degli scopi e degli obiettivi dell'organizzazione, alcune delle misure del sottocriterio "Risultati chiave di performance" possono risultare applicabili al sottocriterio "Indicatori chiave di performance", e viceversa.

9a - Risultati chiave di performance.

9b - Indicatori chiave di performance.

E' possibile ora constatare che ogni elemento del sistema di impresa, ma soprattutto ogni criterio ha un peso diverso all'interno del Modello EFQM per l'Eccellenza. I criteri ai quali viene attribuito un maggiore peso specifico sono "Processi" (14% del totale), per i Fattori e "Risultati relativi ai clienti" (20% del totale) per i Risultati.

La motivazione più forte a intraprendere una autovalutazione di impresa, scegliendo il Modello EFQM, consiste nella possibilità di attuare un processo capace di produrre una diagnosi completa della propria organizzazione.

Tale processo di autovalutazione si configura come un potente strumento che permette di individuare per ogni criterio i punti di forza e le aree di miglioramento, da cui dedurre le azioni che, sulla base di precise priorità, dovranno essere intraprese per migliorare il proprio livello di performance.

A conclusione della autovalutazione è possibile assegnare un punteggio ad ognuno dei criteri e, di conseguenza, all'organizzazione nel suo complesso.

I risultati si presentano, quindi, sia in forma qualitativa (identificazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento), sia in forma quantitativo (punteggio complessivo a livello di impresa con la possibilità di un confronto europeo con altre imprese simili, punteggio dettagliato a livello di criterio e sottocriterio).

Il processo di autovalutazione si conclude, quindi, con una relazione, "...che indica i punti di forza e le aree da migliorare per ciascun sottocriterio. Essa presenta inoltre una visione d'insieme formata da commenti sul documento di partecipazione al Premio o sui materiali di autovalutazione presentati." (EFQM, 1999, 4).<sup>10</sup>

In sintesi si può affermare che il Modello EFQM per l'Eccellenza si fonda sull'assunto che: "Risultati d'eccellenza relativamente a Performance, Clienti, Risorse umane e Società sono raggiunti attraverso un'azione di guida, da parte della *Leadership*, su Politiche e Strategie, Personale, Partnership, Risorse e Processi". (EFQM, 1999, 8).<sup>11</sup>

### *2.4. La logica RADAR del Modello EFQM per l'Eccellenza*

Al centro del Modello EFQM per l'Eccellenza, quale nucleo centrale ed essenziale di tutto il processo di autovalutazione si colloca la logica indicata come RADAR, dall'acronimo di **R**esults (Risultati), **A**pproach (Approccio), **D**eployment (Diffusione), **A**ssessment (Valutazione), **R**eview (Riesame).

"Tale logica afferma che ogni organizzazione ha bisogno di:

- Definire i Risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie....
- Pianificare e sviluppare un insieme integrato di Approcci coerenti con l'obiettivo di generare – sia al presente, sia nel futuro – i risultati voluti.
- Diffondere tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione.

<sup>10</sup> EFQM. (1999), *Libretto punteggi*, Bruxelles, EFQM-AICQ.

<sup>11</sup> EFQM. (1999), *La Valutazione della Eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.



- *Assess and Review* (Valutare e Riesaminare) 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.” (EFQM, 1999, 10).<sup>12</sup>

In sostanza, il Modello EFQM per l'Eccellenza, mediante l'adozione della filosofia e della strategia del miglioramento continuo si colloca in linea ideale di continuità con le politiche della qualità totale di Deming: “*plan - do - check - act*”.<sup>13</sup>

### 3. Il Questionario EFQM di autovalutazione per fare il punto nel percorso verso l'eccellenza

“... Questo Questionario è stato realizzato per aiutare le Piccole e Media Imprese a individuare la loro posizione sulla scala della eccellenza aziendale... considera l'eccellenza aziendale in senso ampio... affrontando anche aree quali l'efficacia delle procedure in termini aziendali, il continuo miglioramento di prodotti e di servizio, nonché l'impiego e lo sviluppo del personale...”

Da *Il Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza*, vedi *Bibliografia*, ivipag. xxx.

Il *Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza* si pone l'obiettivo di promuovere l'autovalutazione della impresa, aiutandola ad identificare il proprio livello nel percorso verso l'eccellenza ed offrendole gli strumenti efficaci per una azione continua di miglioramento.

L'approccio con questionario è solo uno dei possibili approcci, che EFQM propone al fine di realizzare il processo di autovalutazione.

Altre opportunità per l'autovalutazione possono essere:

- l'approccio con matrice;
- l'approccio *workshop*;
- l'approccio con schede;
- l'approccio simulazione Award,

#### 3.1. La struttura del Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza

La struttura del *Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza* è uno strumento di autovalutazione di impresa e riprende direttamente i nove criteri del Modello EFQM per l'Eccellenza, declinandoli in modo articolato.

Per ognuno dei nove criteri vengono poste una serie di domande, alle quali si può rispondere come singoli operatori, oppure come team di settore.

Le risposte vanno raccolte, elaborate, interpretate dal valutatore al fine di giungere alla definizione della mappa dei punti di forza e delle aree di miglioramento, mappa che sarà poi utilizzata per la successiva fase di pianificazione delle azione di miglioramento.

Le domande sono in tutto 50 e ad ognuna si deve rispondere con la scelta di una delle seguenti quattro opzioni descrittive-valutative, che si presentano citandole dal *Questionario* (EFQM, 1999, Interno del risvolto di copertina).<sup>14</sup> Queste le quattro opzioni tra cui scegliere la risposta per ognuno dei cinquanta *item*:

**D** – “Non sta accadendo granchè; forse qualche buona idea, che però non ha fatto molti progressi al di là di qualche pio desiderio.”

<sup>12</sup> EFQM. (1999), *La Valutazione della Eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>13</sup> Su Deming e il ciclo continuo vedi ivi il capitolo P. Senni, xxxxxxxx pag. xxx.

<sup>14</sup> EFQM. (1999), *Il Questionario EFQM. Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.

C – “Qualche evidenza che qualcosa sta effettivamente accadendo. Rari e casuali i riesami che sfociano in miglioramenti e ottimizzazioni. Qua e là le realizzazioni riuscite e i risultati validi.”

B – “Chiara evidenza che il tema è ben affrontato. Regolari e ricorrenti i riesami e i miglioramenti. Qualche riserva per il fatto che le soluzioni non sono generalizzate, né applicate al loro intero potenziale.”

A – “Approccio di prim’ordine o risultato realizzato in maniera generalizzata. Soluzione o risultato da prendere come esempio; è difficile prevedere miglioramenti significativi.”

Nel *Questionario EFQM*, accanto alle domande, appare molto spazio bianco, lasciato appositamente libero per osservazioni e commenti, al fine di motivare e/o integrare qualitativamente, in forma descrittiva, la valutazione con indicatore.

Nelle ultime pagine del *Questionario EFQM* sono poste le schede di tabulazione per la “Valutazione dei Fattori abilitanti”, per la “Valutazione dei Risultati”, per la definizione de “Il profilo della vostra azienda”.

Nel “Riepilogo” collocato in ultima pagina si annotano al fine della massima trasparenza:

- Nome e indirizzo dell’azienda (o dell’unità organizzativa).
- Siti presi in considerazione nella compilazione del Questionario.
- Prodotti e servizi considerati nella compilazione del Questionario.
- Nomi e posizioni/titoli di chi ha contribuito a compilare il Questionario.

Si presentano ora tre esemplificazioni desunte espressamente dal *Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l’eccellenza*, relative all’autovalutazione di piccole e medie imprese:

- Criterio 1 – *Leadership* (EFQM, 1999, 8 - 9).<sup>15</sup>
- Criterio 6 - Soddisfazione del cliente (EFQM, 1999, 18 - 19).<sup>16</sup>
- Criterio 7 – Soddisfazione del personale (EFQM, 1999, 20 - 21).<sup>17</sup>

Si è optato per la presentazione di questi tre criteri in quanto nel paragrafo successivo sarà possibile valutare una loro ipotesi di modifica-integrazione per consentirne una applicazione mirata nell’ambito della organizzazione di una istituzione scolastica.

### 3.2. Criterio 1 – Leadership

Questa sezione esamina le attività e il comportamento dei responsabili e di tutto il personale direttivo. Valuta il ruolo dei responsabili (\*) dal modo con cui si attivano per enunciare chiaramente i valori della qualità e dal modo con cui li realizzano all’interno dell’azienda. Il *Questionario* mette l’accento sul coinvolgimento e sulle attività dei responsabili in prima persona, invece di limitarsi alle loro dichiarazioni scritte o orali. Esplora anche il modo con cui questi valori vengono comunicati e presidiati da tutto il personale direttivo, ed esamina il modo con cui costoro sono coinvolti attivamente nei rapporti con i clienti e i fornitori.

(\*) Il termine "responsabili" si riferisce al proprietario o Amministratore Delegato e ai suoi diretti collaboratori

#### *Osservazioni e commenti*

(Spazio bianco)

- (1) I responsabili sono tutti coinvolti personalmente e ben visibili nel momento in cui formulano e diffondono dichiarazioni strategiche riguardanti l’indirizzo e la cultura dell’azienda (compresi i valori e le priorità nel campo della qualità)?

<sup>15</sup> EFQM. (1999), *Il Questionario EFQM. Fare il punto nel percorso verso l’eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>16</sup> EFQM. (1999), *Il Questionario EFQM. Fare il punto nel percorso verso l’eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.

<sup>17</sup> EFQM. (1999), *Il Questionario EFQM. Fare il punto nel percorso verso l’eccellenza*, Bruxelles, EFQM - AICQ.

D	C	B	A
---	---	---	---

- (2) I responsabili, con l'esempio delle loro azioni, dimostrano di sostenere e di dare importanza ai valori dell'azienda? Questi valori sono accettati e messi in pratica dalla maggioranza delle persone in ogni parte dell'azienda?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (3) Tutto il personale direttivo è coinvolto direttamente nel compito di riconoscere in modo positivo e tempestivo gli sforzi compiuti dai dipendenti (a livello individuale e di gruppo) nell'introdurre miglioramenti?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (4) Tutto il personale direttivo prende l'iniziativa per incontrare clienti, fornitori e altre persone al di fuori dell'azienda, ed impegnarsi attivamente con loro azione volte al miglioramento?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (5) I responsabili si rendono disponibili ai loro collaboratori per operare assieme nei miglioramenti, compresi quelli riguardanti il proprio comportamento?

D	C	B	A
---	---	---	---

### 3.3.. Criterio 6 – Soddisfazione del cliente

Questa sezione esamina il modo con cui l'azienda identifica i vari gruppi di clienti esterni e li segmenta. Valuta le misure e i risultati che indicano il livello di soddisfazione del cliente. Richiede sia di verificare la reale percezione del cliente, percezione che si può ottenere tramite sondaggi esterni ecc., sia le misure e i risultati che tendono a influenzare la soddisfazione del cliente e a farne prevedere le tendenze, come i livelli dei reclami, i costi della garanzia, i ritardi nelle consegne, le consegne difettose, gli ordini cancellati ecc. Questi "indicatori indiretti" possono fornire indicazioni anticipate della soddisfazione del cliente, e sono sovente misurati all'interno dell'azienda, mentre le "percezioni effettive" raccolte dai clienti sono misure a posteriori (ma reali) della soddisfazione dei clienti stessi. Le percezioni reali passano sola ottenere chiedendole ai clienti. Questa sezione anche se l'azienda prende in esame unicamente i propri dati esamina e i propri trend, a se li paragona ai dati esterni di performance della concorrenza a di altri *benchmark*. Dove sono richiesti trend e dati, questi dovrebbero idealmente riferirsi a un periodo di almeno tre anni.

#### Osservazioni e commenti

(Spazio bianco)

- (1) La vostra azienda dà una valutazione di come gestisce i rapporti con i clienti, tramite la misura di parametri correlati che possono influenzare e far prevedere la probabile evoluzione della soddisfazione dei clienti (ad esempio: la precisione e la tempestività delle risposte, i resi, i clienti persi, gli utili dei clienti, le richieste di indennizzo coperte da garanzia, ecc.)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (2) La vostra azienda ha una visione accurata e realistica del livello complessivo dei reclami e degli apprezzamenti (scritti e orali ricevuti da tutte le aree e da tutte le funzioni all'interno dell'azienda)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (3) Le misurazioni in (1) e (2) relative agli "indicatori indiretti" della soddisfazione dei clienti mostrano un trend di miglioramento (o conservano un buon livello di performance)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (4) Siete in grado di mostrare che i risultati di questi "indicatori indiretti" della soddisfazione dei clienti possano sostenere il paragone con quelli della concorrenza diretta, o che siano i migliori?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (5) La vostra azienda effettua regolari rilevazioni tra i suoi clienti per stabilire la loro soddisfazione riguardo ai prodotti e ai servizi?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (6) I risultati relativi alla soddisfazione dei clienti vengono segmentati così da mostrare la percezione dei vari gruppi e di clienti (compresi i clienti persi e quelli potenziali)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (7) Questi risultati relativi alla soddisfazione dei clienti dei trend di miglioramento della performance (oppure mantengono un buon livello)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (8) Avete dati che mostrino che i vostri risultati relativi alla soddisfazione dei clienti possono sostenere il paragone con i vostri concorrenti diretti o che siano migliori?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (9) La vostra azienda ha un proprio metodo per stabilire target / obiettivi di miglioramento degli "indicatori e delle misure relative alla percezione della soddisfazione dei clienti?"

D	C	B	A
---	---	---	---

### 3.4. Criterio 7 – Soddisfazione del personale

Questa sezione esamina l'andamento e i livelli di soddisfazione di tutto il personale dell'azienda. Chiede riscontri sulle percezioni del personale ottenibili attraverso sondaggi, discussioni di gruppo ecc., e anche sulle misure e i risultati che tendono a far prevedere o a influenzare la soddisfazione del personale. Chiede se i risultati sono resi noti e se l'azienda agisca di conseguenza in base ad essi, e se sono paragonati a quelli di altre aziende. Come nel caso della sezione precedente, gli "indicatori indiretti" forniscono indicazioni anticipate riguardo al probabile andamento della soddisfazione del personale, mentre le "percezioni reali" si possono solo ottenere chiedendole ai dipendenti. L'azienda deve inoltre stabilire quanto i risultati che vengono misurati sono rilevanti per la soddisfazione dei dipendenti. La logica di questa sezione sta nel fatto che l'azienda ha successo solo se mantiene una forza lavoro motivata e fortemente impegnata. Dove sono richiesti trend e dati, questi dovrebbero idealmente riferirsi a un periodo di almeno tre anni.

#### Osservazioni e commenti

(Spazio bianco)

- (1) Vengono condotte regolari misurazioni su aspetti che possono far prevedere o influenzano la soddisfazione e il morale del personale, come l'assenteismo, le malattie e il turnover, le dimissioni dopo poco tempo dall'assunzione, i livelli di addestramento, le promozioni interne, il livello incidenti, il livello dei riconoscimenti positivi, e le lamentele?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (2) C'è un regolare feedback (tramite questionari, interviste, discussioni di gruppo ecc.) relativo alle percezioni del personale su vari aspetti dell'azienda, quali l'ambiente di lavoro, la salute, la sicurezza, le comunicazioni, le prospettive di carriera, gli stipendi, la valutazione, i riconoscimenti, la formazione e la complessiva soddisfazione?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (3) I risultati sia defili "indicatori indiretti" sia delle percezioni reali sono paragonati a quelli di altre aziende?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (4) Tutti i risultati (percezioni e "indicatori indiretti") riguardanti la soddisfazione del personale

sono resi noti ai dipendenti, e la Direzione agisce di conseguenza?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (5) I risultati (in particolare le effettive percezioni della soddisfazione del personale) mostrano generalmente un trend in miglioramento (oppure il mantenimento di un buon livello) ed è possibile mostrare di poter sostenere il paragone con la concorrenza e altri *benchmark*?

D	C	B	A
---	---	---	---

#### 4. Ipotesi di applicazione del Modello EFQM per l'Eccellenza alle istituzioni scolastiche

“...A prescindere dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni, struttura o maturità, qualsiasi organizzazione ha bisogno di dotarsi di un adeguato sistema di management...  
il Modello EFQM riconosce la ricchezza insita nelle differenze esistenti  
fra organizzazioni e paesi diversi...”

*Il Modello EFQM per l'Eccellenza, vedi Bibliografia, ivi pag. xxx.*

Come anticipato nel paragrafo precedente si presenta ora una ipotesi di adattamento dei tre criteri sopra esemplificati al fine di una loro applicazione nella organizzazione di una istituzione scolastica.

In tal modo si può valutare come tale ipotesi di lavoro possa trovare concreta realizzazione al fine di garantire anche a tali istituzioni la possibilità di fruire di uno strumento di eccellenza quale il “Modello EFQM per l'Eccellenza” e nello specifico il *Questionario EFQM - Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza*.

##### 4.1.. Ipotesi di modifica/integrazione al fine della applicazione nella organizzazione di una istituzione scolastica

###### *Criterio 1 – Leadership*

Questa sezione esamina le attività e il comportamento dei responsabili e di tutto il personale direttivo. Valuta il ruolo dei responsabili (\*) dal modo con cui si attivano per enunciare chiaramente i valori della qualità e dal modo con cui li realizzano all'interno dell'istituto scolastico. Il Questionario mette l'accento sul coinvolgimento e sulle attività dei responsabili in prima persona, invece di limitarsi alle loro dichiarazioni scritte o orali. Esplora anche il modo con cui questi valori vengono comunicati e presidiati da tutto lo staff direttivo ed esamina il modo con cui costoro sono coinvolti attivamente nei rapporti con l'utenza e i fornitori.

(\*) Il termine "responsabili" si riferisce al Dirigente scolastico e ai suoi diretti collaboratori

###### *Osservazioni e commenti*

(Spazio bianco)

- (1) I responsabili sono tutti coinvolti personalmente e ben visibili nel momento in cui formulano e diffondono dichiarazioni strategiche riguardanti l'indirizzo e la cultura dell'istituto scolastico (compresi i valori e le priorità nel campo della qualità)?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (2) I responsabili, con l'esempio delle loro azioni, dimostrano di sostenere e di dare importanza ai valori dell'istituto? Questi valori sono accettati e messi in pratica dalla maggioranza delle persone in ogni parte dell'istituto?

D	C	B	A
---	---	---	---

- (3) Tutto lo staff direttivo è coinvolto direttamente nel compito di riconoscere in modo positivo e tempestivo gli sforzi compiuti dagli operatori (a livello individuale e di gruppo) nell'introdurre miglioramenti?

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (4) Tutto lo staff direttivo prende l'iniziativa per incontrare utenti, fornitori e altre persone al di fuori dell'istituto e si impegna attivamente con azione volte al miglioramento?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (5) I responsabili si rendono disponibili ai loro collaboratori per operare assieme nei miglioramenti, compresi quelli riguardanti il proprio comportamento?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|

#### *Criterion 6 – Soddisfazione dell'utente*

Questa sezione esamina il modo con cui l'istituto scolastico identifica i vari gruppi di utenza e li segmenta. Valuta gli indicatori quantitativi e qualitativi che indicano il livello di soddisfazione dell'utenza. Richiede sia di verificare la reale percezione degli utenti, percezione che si può ottenere tramite questionari, sondaggi, ecc., sia le indicazioni ricavate dagli indicatori e i risultati che tendono a influenzare la soddisfazione dell'utenza e a farne prevedere le tendenze, come i livelli dei reclami, i costi per i ritardi negli apprendimenti (bocciature, debiti formativi, interventi individualizzati), i ritardi nelle progettazioni e i progetti falliti, ecc. Questi "indicatori indiretti" possono fornire indicazioni anticipate della soddisfazione dell'utente e sono sovente misurati all'interno dell'istituto scolastico, mentre le "percezioni effettive" raccolte presso gli utenti sono misure a posteriori (ma reali) della soddisfazione degli stessi. Le percezioni reali, infatti, si possono ottenere solo chiedendole direttamente agli utenti. Questa sezione valuta anche se l'istituto scolastico prende in esame unicamente i propri dati e i propri *trend* o se li paragona agli *standard* nazionali, regionali e locali. Dove sono richiesti *trend* e dati, questi dovrebbero idealmente riferirsi a un periodo di almeno tre anni.

#### *Osservazioni e commenti* (Spazio bianco)

- (1) L'istituto scolastico dà una valutazione di come gestisce i rapporti con gli utenti, tramite la misura di parametri correlati che possono influenzare e far prevedere la probabile evoluzione della loro soddisfazione (ad esempio: la precisione e la tempestività degli interventi, gli allievi ritirati e bocciati, i risultati di eccellenza e i crediti formativi interni ed esterni, i reclami, i ricorsi, le richieste di attività aggiuntive di recupero, ecc)?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (2) L'istituto scolastico ha una visione accurata e realistica del livello complessivo dei reclami e degli apprezzamenti (scritti e orali) ricevuti da tutte le componenti e da tutti i responsabili all'interno dell'istituto scolastico?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (3) Le misurazioni in (1) e (2) relative agli "indicatori indiretti" della soddisfazione degli utenti mostrano un trend di miglioramento o conservano un buon livello di performance?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (4) L'istituto scolastico è in grado di mostrare che i risultati di questi "indicatori indiretti" della soddisfazione degli utenti possano sostenere il paragone con quelli di altri istituti scolastici, o che siano i migliori possibili?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (5) L'istituto scolastico effettua regolari rilevazioni tra i suoi utenti per stabilire la loro soddisfazione riguardo alle offerte formative e ai servizi?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|
- (6) I risultati relativi alla soddisfazione degli utenti vengono segmentati così da mostrare la percezione dei vari gruppi (compresi gli utenti ora non più presenti e quelli potenziali)?
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| D | C | B | A |
|---|---|---|---|

(7) I risultati relativi alla soddisfazione degli utenti ed i loro trend mostrano un miglioramento della performance oppure mantengono un buon livello?

D	C	B	A
---	---	---	---

(8) Esistono dati che mostrano che i risultati relativi alla soddisfazione degli utenti possono sostenere il paragone con gli standard o che siano migliori possibili?

D	C	B	A
---	---	---	---

(9) L'istituto scolastico ha un proprio metodo per stabilire target / obiettivi di miglioramento degli "indicatori indiretti" e delle misure relative alla percezione della soddisfazione degli utenti?

D	C	B	A
---	---	---	---

### *Criterion 7 – Soddisfazione degli operatori*

Questa sezione esamina l'andamento e i livelli di soddisfazione di tutti gli operatori dell'istituto scolastico. Chiede riscontri sulle percezioni ottenibili attraverso questionari, sondaggi, discussioni di gruppo ecc. e anche sugli indicatori quantitativi e qualitativi che tendono a far prevedere o a influenzare la soddisfazione del personale. Chiede se tali risultati siano resi noti e se l'istituto scolastico agisca di conseguenza in base ad essi. Chiede anche se sono paragonati a quelli di altri istituti scolastici. Come nel caso della sezione precedente, gli "indicatori indiretti" forniscono indicazioni anticipate riguardo al probabile andamento della soddisfazione del personale, mentre le "percezioni reali" si possono solo ottenere chiedendole ai dipendenti. L'istituto scolastico deve inoltre stabilire quanto i risultati che vengono misurati siano rilevanti per la soddisfazione degli operatori. La logica di questa sezione sta nel fatto che l'istituto scolastico ha successo solo se gli operatori sono motivati e fortemente impegnati. Dove sono richiesti *trend* e dati, questi dovrebbero idealmente riferirsi a un periodo di almeno tre anni.

### *Osservazioni e commenti*

(Spazio bianco)

(1) Vengono condotte regolari misurazioni su aspetti che possono far prevedere o influenzano la soddisfazione e il morale, le domande di trasferimento dopo poco tempo dall'arrivo nell'istituto, le occasioni e i livelli di formazione, i riconoscimenti con retribuzioni aggiuntive, il livello dei riconoscimenti positivi e le lamentele?

D	C	B	A
---	---	---	---

(2) C'è un regolare feedback (tramite questionari, interviste, discussioni di gruppo, ecc.) relativo alle percezioni del personale su vari aspetti dell'istituto scolastico, quali l'ambiente di lavoro, la salute, la sicurezza, le comunicazioni, le prospettive di carriera, gli stipendi, la valutazione, i riconoscimenti, la formazione e la complessiva soddisfazione?

D	C	B	A
---	---	---	---

(3) I risultati sia degli "indicatori indiretti" sia delle percezioni reali sono paragonati a quelli di altri istituti scolastici?

D	C	B	A
---	---	---	---

(4) Tutti i risultati (percezioni e "indicatori indiretti") riguardanti la soddisfazione del personale sono resi noti agli operatori e la Direzione agisce di conseguenza?

D	C	B	A
---	---	---	---

(5) I risultati (in particolare le effettive percezioni della soddisfazione del personale) mostrano generalmente un trend in miglioramento oppure il mantenimento di un buon livello ed è possibile mostrare di poter sostenere il paragone con gli standard nazionali, regionali e locali?

D	C	B	A
---	---	---	---

### *5. Come saperne di più*

“... il Modello EFQM per l’Eccellenza è uno strumento pratico in grado di misurare la posizione della organizzazione sul cammino verso l’eccellenza, evidenziarne i punti di debolezza e suggerire le soluzioni adeguate...”  
*Il Modello EFQM per l’Eccellenza*, vedi *Bibliografia*, ivi, pag. xxx.

Si forniscono alcune indicazioni utili per approfondire l’argomento e per procedere anche alla acquisizione di tutti i materiali relativi al Modello EFQM per l’Eccellenza.

*Siti Internet:*

- <http://www.efqm.org>
- <http://www.aicq.it>
- <http://www.apqi.it/>

*Recapiti:*

- EFQM
  - Brussels Representative Office  
Avenue des Pleiades 15,  
1200 Brussels, Belgium  
Tel: +32-2 775 35 11  
Fax: +32-2 775 35 35
- EFQM
  - P.O. Box 6386  
NL-5600 HJ Eindhoven  
The Netherlands  
Stichtingenregister Eindhoven
- AICQ
  - Associazione Italiana Cultura Qualità
  - Via Cornalina, 19
  - 20124 Milano
  - Tel: +39-02 66712484
  - Tel: +39-02 66713425
  - Fax: +39-02 66712510

## 6. *Bibliografia*

### *Materiali EFQM-AICQ*

Le pubblicazioni presentate nelle seguenti tabelle possono essere richieste direttamente ad AICQ, utilizzando l’apposito sito Internet, dal quale esse provengono:

TITOLO	SCOPO	DESTINATARI
<i>Introduzione all’Eccellenza</i>	Illustrare in generale il Modello, i Concetti, il Premio e l’Autovalutazione	Persone interessate in generale alle attività della EFQM, al suo Modello e alle attività a questo connesse
<i>Gli otto fondamentali dell’Eccellenza</i> <i>I Concetti Fondamentali della EFQM e i loro vantaggi</i>	Persuadere gli alti dirigenti che il Modello possiede un valore ed è fondato su solidi criteri di gestione aziendale	Alti dirigenti e loro assistenti
	Illustrare in dettaglio il Modello, compresi la logica	- Concorrenti al Premio



<b><i>Il Modello EFQM per l'Eccellenza</i></b>	RADAR, i Criteri, i Sottocriteri e le aree da esaminare	- Organizzazioni impegnate nell'Autovalutazione - Assessors (interni o per il Premio) - Esperti della Qualità
<b><i>Il Modello EFQM per l'Eccellenza nel Settore Pubblico</i></b>	Illustrare in dettaglio il Modello, compresi la logica RADAR, i Criteri, i Sottocriteri e le aree da esaminare. Con riferimento specifico al Settore Pubblico.	-Concorrenti al Premio - Organizzazioni impegnate nell'Autovalutazione -Assessors (interni o per il Premio) - Esperti della Qualità
<b><i>La valutazione dell'Eccellenza Una guida pratica all'Autovalutazione</i></b>	Illustrare sinteticamente il processo di Autovalutazione, il suo valore, i diversi approcci e i rispettivi rischi e vantaggi	- Persone responsabili dello sviluppo delle strategie di Autovalutazione (o comunque coinvolte)
<b><i>Valutare il proprio grado di Eccellenza Un approccio basato su questionario</i></b>	Un semplice e veloce metodo per fare Autovalutazione usando 50 domande derivate dal Modello EFQM per l'Eccellenza	Persone che vogliono organizzare un'attività di Autovalutazione

<b>Codice ISBN</b>	<b>TITOLO</b>
9052360758	Introduzione all'Eccellenza
9052360804	Gli otto Fondamentali dell'Eccellenza – I Concetti Fondamentali della EFQM e i loro vantaggi
9052360855	Il Modello EFQM per l'Eccellenza (Grandi Organizzazioni)
905236091x	Il Modello EFQM per l'Eccellenza (Settore pubblico e Volontariato)
9052361541	Il Modello EFQM (Piccole e Medie Imprese)
90523630960	La valutazione dell'Eccellenza (Guida pratica all'Autovalutazione)
9052361010	Valutare il proprio grado di Eccellenza Un approccio basato su questionario (Grandi aziende)
9052362742	Fare il punto nel percorso verso l'eccellenza – Un approccio mediante questionario per la Piccola o Media Impresa
9052363145	Caso di studio ELITE + Libretto Punteggi (Grandi organizzazioni)
9052361495	Libretto Punteggi (in bianco)

### ***Packages***

<b>Codice ISBN</b>	<b>Codici ISBN inclusi</b>
9052363633	9052360855+9052360960 (Grandi organizzazioni)
9052363722	905236091x+9052360960 (Settore pubblico e volontariato)
905236155x	9052361541+9052360960 (PMI)

*Altri testi*

- AAVV, (2002), *Un sistema di qualità per la qualità del sistema*, Torino, Centro Scientifico Editore.
- Ferrario, M. (1999), *L'autovalutazione verso un modello di eccellenza – Il Premio Qualità Italia per le piccole e medie imprese*, Milano, Etas Libri.
- Galimberti, R., Maiocchi, M. (1999), *La gestione totale della qualità come strategia per il successo della impresa*, Milano, FrancoAngeli.
- Schein e, H. (1999), *La consulenza di processo*, Milano, Raffaello Cortina Editore.