

IL MODELLO EFQM PER L'ECCELLENZA

“ Le Organizzazioni eccellenti raggiungono e mantengono eccezionali livelli di prestazione che raggiungono o superano le aspettative di tutti i loro stakeholder. ”



EFQM[®]
Leading Excellence

GRAZIE AGLI SPONSORS DEL MODELLO EFQM PER ECCELLENZA EDIZIONE ITALIANA

Il Modello EFQM per l'Eccellenza 2013, in italiano, vi è fornito da:

SCIRE INNOVAZIONE
& ECCELLENZA

rexroth
A Bosch Company



BOSCH
Tecnologia per la vita

EFQM rende disponibile e condivide ciò che funziona

EFQM è impegnata ad aiutare le organizzazioni a guidare il miglioramento attraverso l'uso del Modello d'eccellenza EFQM, un quadro di riferimento completo usato da più di 30.000 organizzazioni in Europa. Negli ultimi venti anni, gestiamo lo sviluppo del Modello incorporando le esperienze e gli apprendimenti derivati dalle organizzazioni, per assicurare che il modello rifletta la realtà.

Per aiutarvi a implementare il Modello, forniamo training, strumenti di valutazione e riconoscimento. Ma il nostro vero talento deriva dalla raccolta di buone pratiche e dalla loro integrazione nel nostro portfolio. EFQM, fondazione senza scopo di lucro basata sulla partecipazione di soci, intende condividere le buone pratiche che funzionano, per mezzo di casi di studio, seminari on-line, gruppi di lavoro, conferenze ed eventi tematici. Noi alimentiamo un network di organizzazioni world-class e dei loro leader che condividono la nostra passione per la Business Excellence.

Noi crediamo che il modello EFQM sia un quadro di riferimento comune che aiuta tutti noi a migliorare il nostro business. In EFQM lavoriamo per condividere l'entusiasmo dei nostri membri, la loro motivazione e i risultati che ottengono. E' per questo che noi lavoriamo in EFQM.

Indice

IL MODELLO D'ECCELLENZA EFQM 2013	02
I CONCETTI FONDAMENTALI DELL'ECCELLENZA	04
Creare valore aggiunto per i clienti	04
Creare un futuro sostenibile	05
Sviluppare la capability organizzativa	05
Indirizzare la Creatività e l'Innovazione	06
Esercitare la leadership con Visione, Ispirazione e Integrità	06
Gestire con agilità	07
Ottenere il successo attraverso il talento del personale	07
Ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo	08
I CRITERI	09
1. Leadership	10
2. Strategia	12
3. Personale	13
4. Partnership e Risorse	15
5. Processi, Prodotti e Servizi	17
6. Risultati relativi ai Clienti	18
7. Risultati relativi al Personale	19
8. Risultati relativi alla Società	20
9. Risultati di Business	21
L'INTEGRAZIONE DEI CONCETTI FONDAMENTALI NEI CRITERI	22
IL RADAR	23
L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER IL MODELLO DI ECCELLENZA EFQM	27
GLOSSARIO	28
RINGRAZIAMENTI	31

Il Modello d'eccellenza EFQM 2013

La base del Modello

Il Modello d'eccellenza è basato su un insieme di valori europei, espresso per la prima volta nella "European Convention on Human Rights" (1953) e nell'"European Social Charter" (rivisto nel 1996). Questo trattato è ratificato da 47 stati membri del "Consiglio d'Europa" ed i principi sono incorporati nelle legislazioni nazionali.

I Concetti Fondamentali dell'Eccellenza si basano su questi diritti umani basilari, nella convinzione che essi vadano universalmente applicati.

Riconoscendo il ruolo che il business può giocare nel supportare gli obiettivi più ampi delle Nazioni Unite, è stato stabilito l'"UN Global Compact" (2000). L'iniziativa incoraggia le organizzazioni ad applicare attivamente questi valori, definiti come i 10 Principi per la sostenibilità e per un business socialmente sostenibile, nell'ambito dell'operatività globale. Pur essendo molti di questi principi esplicitamente coperti nel Modello d'eccellenza EFQM, molti sono impliciti, inclusi quelli correlate ai diritti umani, alla corruzione, al lavoro forzato, essendo questi già contemplati nella legislazione in Europa.

Il Modello d'eccellenza EFQM dà per scontato che le organizzazioni eccellenti rispettino e siano conformi ai 10 principi dell'UN Global Compact, indipendentemente dal fatto che siano legalmente obbligati a farlo.

L'esigenza di un Modello

Indipendentemente dal settore in cui operano, dalle dimensioni, dalla struttura o dal grado di maturità, le organizzazioni hanno bisogno di dotarsi di un appropriato sistema di gestione finalizzato a sostenere il loro successo.

Il Modello EFQM per l'Eccellenza è uno schema non prescrittivo che mette le organizzazioni in grado di:

- Valutare la propria posizione sul cammino verso l'eccellenza, aiutandole a capire i punti di forza e le potenziali carenze rispetto alla Visione e Missione dichiarate.
- Permettere l'acquisizione di un linguaggio e di una mentalità comuni, in grado di facilitare la comunicazione delle idee, tanto all'interno che all'esterno.

- Integrare le iniziative in corso e pianificate, eliminando i doppi e individuando le carenze.
- Fornire una struttura di base per il sistema di gestione dell'organizzazione.

Tra i numerosi strumenti e tecniche di management di comune impiego, il Modello EFQM permette una visione olistica dell'organizzazione e può essere usato per determinare come i diversi metodi possano interagire e complementarsi a vicenda. Il Modello può quindi essere usato congiuntamente a qualsiasi insieme di tali strumenti, in base alle esigenze funzionali dell'organizzazione, come uno schema di riferimento che sostiene lo sviluppo dell'eccellenza sostenibile.

Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono eccezionali livelli di prestazione, tali da soddisfare e superare le aspettative di tutti i loro stakeholder.

In tutte le organizzazioni è presente lo sforzo verso il successo: alcune non raggiungono lo scopo, altre conoscono periodi di successo per poi eclissarsi, e solo alcune sono capaci di raggiungere il successo sostenibile, meritando rispetto e ammirazione.

La Fondazione EFQM fu costituita per riconoscere e promuovere il successo sostenibile e per fornire una guida a quanti cercano di raggiungerlo.

A tal fine è stato predisposto un insieme di tre componenti tra loro integrati che costituiscono il Modello d'Eccellenza EFQM.

- I concetti fondamentali dell'Eccellenza. I principi di base che costituiscono le fondamenta essenziali per il raggiungimento dell'eccellenza sostenibile da parte di qualsiasi organizzazione.
- Il Modello EFQM per l'Eccellenza. Un quadro di riferimento che aiuta le organizzazioni a tradurre in pratica i concetti fondamentali e la logica RADAR.
- La logica RADAR: un riferimento dinamico per la valutazione, nonché potente strumento manageriale in grado di fornire a un'organizzazione il supporto fondamentale nel momento in cui affronta le sfide da vincere, se vuole vedere realizzata la propria aspirazione all'eccellenza sostenibile.

L'impiego di questi tre componenti integrati ha aiutato organizzazioni di tutte le dimensioni e di tutti i settori a confrontarsi con le caratteristiche, le qualità e i successi delle organizzazioni eccellenti. Esse possono usare questi riferimenti per sviluppare una cultura dell'eccellenza, per portare coerenza nel proprio stile di management, avere accesso a buone prassi, guidare l'innovazione e migliorare i propri risultati.

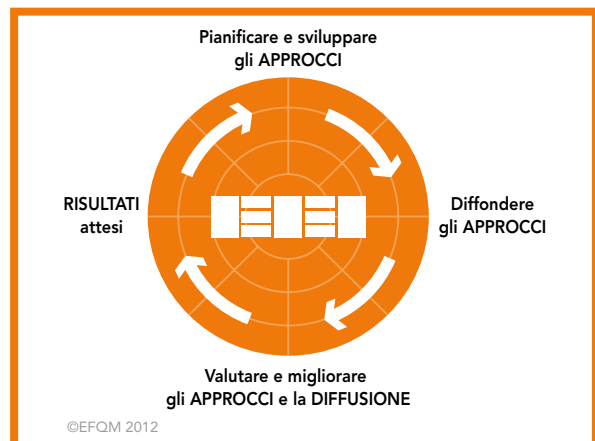
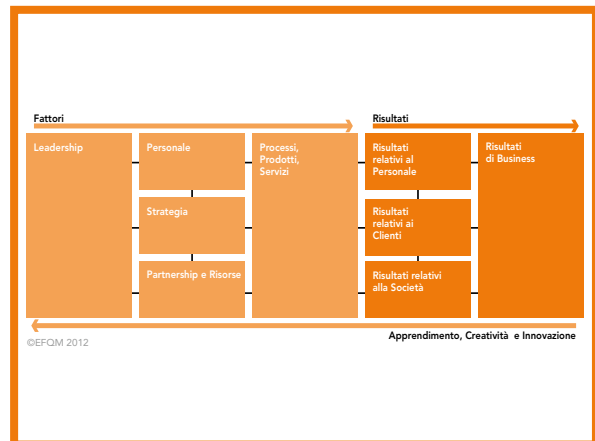
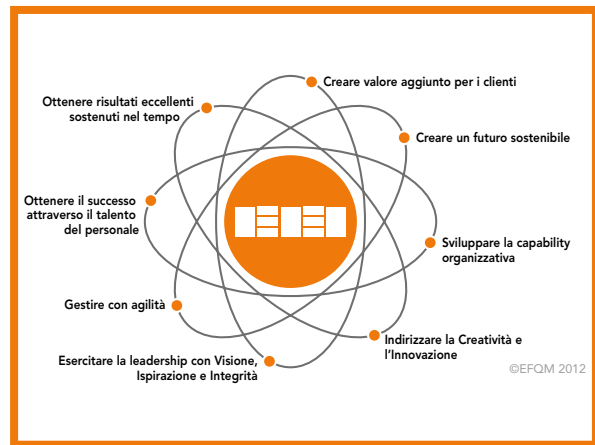
Se correttamente impiegato, il Modello EFQM per l'Eccellenza, con la logica RADAR e i Concetti Fondamentali assicura che tutte le pratiche di gestione adottate in un'organizzazione formino un sistema coerente, in continuo miglioramento e in grado di attuare le strategie pianificate per l'organizzazione.

La versione 2013 del Modello EFQM, della logica RADAR e dei Concetti Fondamentali si avvale di anni di esperienza e prende in considerazione le sfide attuali e future di un'organizzazione.

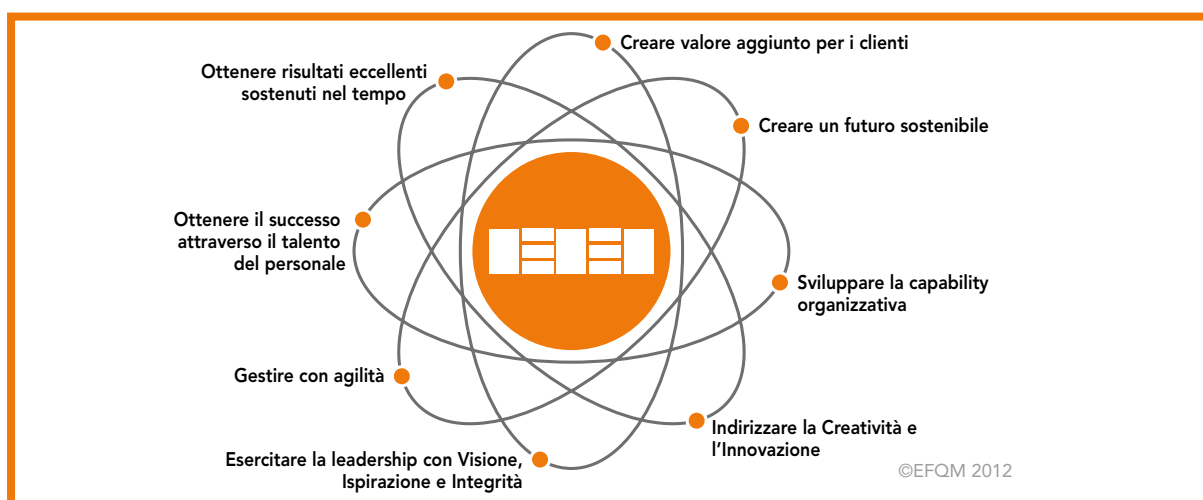
I **Concetti Fondamentali dell'Eccellenza** delineano le fondamenta essenziali per ottenere l'eccellenza sostenibile da parte di qualsiasi organizzazione. Possono essere usati come base per descrivere le caratteristiche distintive di una cultura organizzativa eccellente.

Il **Modello EFQM per l'Eccellenza** consente ai leader e ai manager di capire le relazioni di causa/effetto fra ciò che le loro organizzazioni fanno e i risultati che ottengono. Con l'ausilio della logica RADAR è possibile compiere una valutazione pienamente affidabile del grado di eccellenza raggiunto da qualsiasi organizzazione.

La **logica RADAR** fornisce un approccio strutturato per approfondire le prestazioni di una organizzazione. Inoltre costituisce il meccanismo di formulazione del punteggio alla base del Premio EFQM per l'Eccellenza, come di altri schemi di riconoscimento o valutazione e può fornire un aiuto alla guida del cambiamento e alla conduzione di progetti di miglioramento all'interno di un'organizzazione.



I Concetti Fondamentali dell'Eccellenza



Creare valore aggiunto per i clienti

Le organizzazioni eccellenti creano continuamente valore per i clienti, comprendendo, anticipando e soddisfacendo le loro esigenze, aspettative e opportunità.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Conoscono la segmentazione dei propri clienti, esistenti e potenziali, e anticipano e soddisfano le loro differenti necessità e aspettative.
- Trasformano le necessità, aspettative e requisiti potenziali in proposte di valore attraenti e sostenibili per i clienti esistenti e potenziali.
- Stabiliscono e mantengono, con tutti i propri clienti, un dialogo improntato ad apertura e trasparenza.
- Si impegnano per innovare e creare valore per i propri clienti, coinvolgendoli, ove appropriato, nello sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze nuovi e innovativi.
- Assicurano che il proprio personale abbia tutte le necessarie risorse, competenze e deleghe per essere in grado di massimizzare l'esperienza del rapporto con il cliente.
- Sottopongono continuamente a monitoraggio e riesame le esperienze e le percezioni dei loro clienti e rispondono in modo appropriato a ogni segnalazione.
- Confrontano la propria prestazione con riferimenti appropriati e imparano dai loro punti di forza e opportunità di miglioramento al fine di massimizzare il valore generato per i clienti.

Creare un futuro sostenibile

Le organizzazioni eccellenti hanno un impatto positivo sul mondo attorno ad esse, migliorando le loro prestazioni e contemporaneamente migliorando le condizioni economiche, ambientali e sociali nella comunità con cui sono in contatto.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Assicurano il loro futuro definendo e comunicando un obiettivo di fondo che costituisce la base per le loro mission, vision, valori, etica e comportamento aziendale.
- Capiscono le loro competenze chiave e come queste possono generare valore condiviso per produrre benefici per la società nel suo complesso.
- Integrano i concetti di sostenibilità nella loro strategia principale ("core"), nella catena di valore e nella progettazione dei processi, e allocano le risorse necessarie per raggiungere questi obiettivi.
- Considerano i valori "People, Planet and Profit" come un riferimento quando bilanciano gli imperativi a volte contrastanti che devono affrontare.
- Incoraggiano i loro stakeholder a partecipare ad attività che contribuiscono alla società nel suo complesso.
- Allocano risorse per le necessità di lungo termine piuttosto che per il guadagno di breve termine e, ove rilevante, per diventare e rimanere competitivi.
- Progettano il portafoglio dei loro prodotti e servizi e ne gestiscono attivamente l'intero ciclo di vita in modo responsabile.
- Sono capaci di dimostrare che misurano e ottimizzano l'impatto delle loro attività, del ciclo di vita dei prodotti e servizi sulla salute pubblica, sulla sicurezza e sull'ambiente.
- Sono attivi nel fare progredire gli standard economici, ambientali e sociali nel loro settore.

Sviluppare la capability organizzativa

Le organizzazioni eccellenti migliorano le loro capacità gestendo efficacemente i cambiamenti entro e al di fuori dei propri confini.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Analizzano i trend delle prestazioni operative per capire le loro capacità attuali e potenziali e identificare dove sono richiesti nuovi sviluppi per raggiungere i loro obiettivi strategici.
- Sviluppano una catena di valore efficace ed efficiente per assicurare di poter fornire la proposta di valore promessa.
- Sviluppano una cultura che continuamente cerca di migliorare l'efficacia della collaborazione e del lavoro di team attraverso la catena del valore.
- Assicurano che le risorse finanziarie, fisiche e tecnologiche siano disponibili per supportare lo sviluppo organizzativo.
- Stabiliscono valori condivisi, responsabilità, etica e una cultura di fiducia e aperture attraverso la catena di valore.
- Lavorano assieme ai partner per ottenere benefici reciproci e valore aggiunto per i rispettivi stakeholder, supportandosi a vicenda con l'esperienza, le risorse e le conoscenze.
- Costituiscono reti appropriate che consentono loro di identificare potenziali opportunità di partnership per rafforzare le loro potenzialità e capacità di generare valore aggiunto per gli stakeholder.

Indirizzare la Creatività e l'Innovazione

Le organizzazioni eccellenti generano valore e livelli di prestazione crescenti attraverso il continuo miglioramento e l'innovazione sistematica, sfruttando la creatività dei loro stakeholder.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Definiscono approcci per impegnare gli stakeholder pertinenti e per usare le loro conoscenze collettive per generare idee e innovazione.
- Stabiliscono e gestiscono l'apprendimento e reti di conoscenze per identificare le opportunità di creatività, innovazione e miglioramento.
- Riconoscono che l'innovazione si può applicare ai prodotti, ai processi, al marketing, alle strutture organizzative e ai modelli di business.
- Definiscono chiari obiettivi e target per l'innovazione, basati sulla comprensione del mercato e delle opportunità, supportati da politiche e risorse appropriate.
- Usano un approccio strutturato per generare e dare priorità alle idee creative.
- Testano e migliorano le idee più promettenti, allocando risorse per realizzarle in piani temporali appropriati.
- Trasformano le idee in realtà attraverso piani temporali che massimizzino i vantaggi ottenibili.

Esercitare la leadership con Visione, Ispirazione e Integrità

Le organizzazioni eccellenti hanno leader che modellano il futuro e fanno sì che questo si realizzi, agendo come modello di ruolo per i valori e l'etica.

In pratica le organizzazioni eccellenti hanno leader che:

- Ispirano il personale e creano una cultura di coinvolgimento, responsabilizzazione, delega, miglioramento e responsabilizzazione, attraverso le loro azioni, i comportamenti e le esperienze.
- Sostengono i valori dell'organizzazione e sono modelli di ruolo per integrità, responsabilità sociale e comportamenti etici, sia internamente sia esternamente per sviluppare e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
- Stabiliscono e comunicano con chiarezza la direzione da intraprendere e le strategie dell'organizzazione e si uniscono al loro personale e lo tengono unito nella condivisione e nel raggiungimento di Mission, Vision e obiettivi.
- Sono flessibili; dimostrano la loro capacità di prendere decisioni appropriate e tempestive, basate sulle informazioni disponibili, sulle esperienze e conoscenze pregresse, considerando il loro impatto potenziale.
- Riconoscono che i vantaggi sostenibili dipendono dalla loro capacità di imparare presto e rispondere rapidamente quando necessario.
- Promuovono una cultura che stimoli la generazione di nuove idee e di nuovi modi di pensare, per incoraggiare l'innovazione e lo sviluppo organizzativo.
- Sono trasparenti e responsabili verso i loro stakeholder e la società in senso lato per le loro prestazioni e assicurano che il loro personale agisca eticamente, responsabilmente e con integrità.

Gestire con agilità

Le organizzazioni eccellenti sono ampiamente riconosciute per la loro capacità di identificare e rispondere al modo efficace ed efficiente alle opportunità e ai rischi.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Usano meccanismi per identificare i cambiamenti nell'ambiente esterno e li traducono in potenziali futuri scenari per l'organizzazione.
- Traducono la loro strategia in processi, progetti e strutture organizzative allineati alla strategia, assicurando che i cambiamenti possano essere attuati con rapidità appropriata attraverso la catena del valore.
- Sviluppano un significativo insieme di indicatori di prestazione dei processi e misure di impatto correlate, rendendo possibile il riesame dell'efficacia ed efficienza dei processi chiave e il loro contributo agli obiettivi strategici.
- Usano i dati relativi alle prestazioni correnti e alle capability dei loro processi, così come confronti appropriati, per indirizzare la creatività, l'innovazione e il miglioramento.
- Gestiscono in modo efficace il cambiamento per mezzo di una gestione strutturata dei progetti e miglioramenti focalizzati dei processi.
- Adattano rapidamente la loro struttura organizzativa per supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Valutano e sviluppano il portafoglio di tecnologie per migliorare l'agilità dei processi, dei progetti e dell'organizzazione.

Ottenere il successo attraverso il talento del Personale

Le organizzazioni eccellenti valorizzano il proprio personale e creano una cultura di responsabilizzazione per il raggiungimento sia degli obiettivi aziendali sia personali.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Definiscono le capacità, le competenze e i livelli di prestazione del personale richiesti per realizzare la Mission, la Vision e gli obiettivi strategici.
- Pianificano efficacemente come attrarre, sviluppare e trattenere i talenti richiesti per soddisfare queste necessità.
- Allineano gli obiettivi personali e di team, e responsabilizzano le persone per la piena realizzazione del loro potenziale in uno spirito di vera partnership.
- Assicurano un sano bilanciamento tra lavoro e vita privata nell'attuale situazione di connettività 24 ore per 7 giorni, di incremento della globalizzazione e di nuovi modi di lavorare.
- Rispettano e accettano la diversità del loro personale, nonché delle comunità e dei mercati che l'organizzazione serve.
- Sviluppano le abilità e le competenze del personale per assicurare la loro futura mobilità e impiegabilità.
- Incoraggiano il loro personale a farsi ambasciatore dell'immagine e reputazione dell'organizzazione.
- Motivano il personale verso il coinvolgimento nel miglioramento e nell'innovazione e riconoscono i loro sforzi e i risultati raggiunti.
- Comprendono le esigenze di comunicazione del loro personale e usano appropriate strategie e strumenti per mantenere un dialogo aperto.

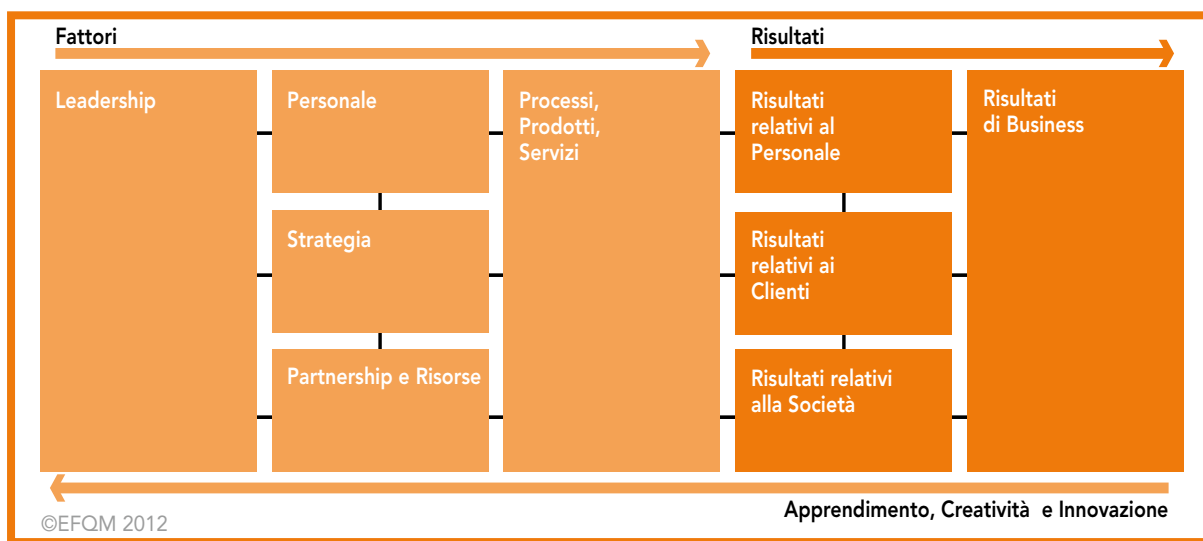
Ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo

Le organizzazioni eccellenti ottengono risultati eccezionali sostenuti nel tempo, in linea con le necessità sia di breve sia di lungo termine dei loro stakeholder, nel contesto del loro ambiente operativo.

In pratica le organizzazioni eccellenti:

- Raccolgono le esigenze e le aspettative dei loro stakeholder come input per lo sviluppo e il riesame delle loro strategie e delle politiche di supporto, prestando attenzione ad ogni cambiamento.
- Identificano e comprendono i risultati chiave necessari a realizzare la propria Missione e valutare i progressi verso la Vision e gli obiettivi strategici.
- Definiscono e utilizzano un insieme equilibrato di risultati per riesaminare i progressi compiuti, fornire una visibilità delle priorità di lungo e di breve termine e gestire le aspettative degli stakeholder chiave.
- Sviluppano le strategie e le politiche di supporto in modo sistematico per ottenere l'insieme desiderato di risultati, con relazioni "causa – effetto" chiaramente definite.
- Stabiliscono obiettivi basati su confronti delle loro prestazioni con altre organizzazioni, sulla loro effettiva e potenziale capability organizzativa e sui loro obiettivi strategici.
- Valutano l'insieme dei risultati ottenuti per migliorare le prestazioni future e fornire ai propri stakeholder benefici duraturi.
- Ottengono elevati livelli di fiducia da parte dei propri stakeholder, adottando meccanismi efficaci per capire gli scenari futuri e gestiscono i rischi strategici, operativi e finanziari in modo efficace.
- Assicurano trasparenza dei rendiconti finanziari e non finanziari verso gli stakeholder pertinenti, compresi gli organismi di controllo appropriati, in linea con le loro aspettative.
- Assicurano che i loro leader ricevano informazioni accurate e sufficienti per supportarli per un processo decisionale tempestivo.

I Criteri



Il Modello EFQM per l'Eccellenza rappresentato nella figura sopra riportata è uno schema non prescrittivo basato su nove criteri. Cinque di essi sono 'Fattori abilitanti', quattro sono 'Risultati'. I criteri relativi ai fattori trattano quanto una organizzazione fa e come lo fa. I criteri relativi ai risultati guardano a quanto un'organizzazione ottiene. I risultati sono prodotti dai fattori e i fattori vengono migliorati grazie al feedback dei risultati.

Le frecce mettono in risalto la natura dinamica del modello, mostrando come l'apprendimento, la creatività e l'innovazione aiutano a migliorare i fattori, i quali, a loro volta, producono migliori risultati.

Ciascun criterio è contraddistinto da una definizione che ne illustra il significato in termini più generali.

Per sviluppare in maggior dettaglio tale significato generale, ciascun criterio è suddiviso in un certo numero di sotto-criteri. I sottocriteri sono enunciazioni che descrivono attraverso esempi quanto, tipicamente, è rilevabile in organizzazioni eccellenti; questi sottocriteri dovrebbero essere presi in considerazione in fase di valutazione.

Infine per ciascun sottocriterio sono evidenziati dei punti-guida. Molti di essi sono direttamente legati ai Concetti Fondamentali visti in precedenza. L'uso di questi punti-guida non è prescrittivo. Essi sono intesi per dare esempi che aiutino all'interpretazione del sottocriterio.

1. Leadership

Definizione EFQM del criterio

Le organizzazioni eccellenti hanno dei leader capaci di forgiare il futuro e far sì che esso si realizzi, comportandosi come modelli nel proprio ruolo sotto il profilo dei Valori e dell'Etica e ispirando costantemente fiducia. Essi sono flessibili, mettendo l'organizzazione in grado di giocare d'anticipo e reagire tempestivamente in modo da assicurarsi il percorso verso il successo.

Sottocriteri:

- 1a I leader sviluppano la Visione, la Missione e i Valori e si comportano come modelli nel proprio ruolo.
- 1b I leader definiscono, monitorano, riesaminano e spingono il miglioramento del sistema di gestione dell'organizzazione.
- 1c I leader interagiscono con gli stakeholder esterni.
- 1d I leader rafforzano la cultura dell'eccellenza presso le proprie persone.
- 1e I leader assicurano che l'organizzazione sia flessibile e gestisca il cambiamento in modo efficace.

1a. I leader sviluppano la Visione, la Missione e i Valori e si comportano come modelli nel proprio ruolo.

Per esempio, i leader nelle organizzazioni eccellenti:

- Assicurano il loro futuro definendo e comunicando un obiettivo di fondo che costituisce la base per le loro mission, vision, valori, etica e comportamento aziendale.
- Promuovono attivamente i Valori propri dell'organizzazione e agiscono come modelli di integrità, responsabilità sociale, comportamento etico, sia all'interno sia all'esterno per sviluppare e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
- Stabiliscono e comunicano con chiarezza la direzione da intraprendere e le strategie dell'organizzazione e si uniscono al loro personale e lo tengono unito nella condivisione e nel raggiungimento di mission, vision e obiettivi.
- Sviluppano e supportano una cultura condivisa della leadership per l'organizzazione e riesaminano e migliorano l'efficacia dei comportamenti personali di leadership.

1b. I leader definiscono, monitorano, riesaminano e spingono il miglioramento del sistema di gestione dell'organizzazione.

Per esempio, i leader nelle organizzazioni eccellenti:

- Definiscono e utilizzano un insieme equilibrato di risultati per riesaminare i progressi compiuti, fornire una visibilità delle priorità di lungo e di breve termine e gestire le aspettative degli stakeholder chiave.

- Capiscono e sviluppano le capacità implicite nell'organizzazione.
- Valutano l'insieme dei risultati ottenuti per migliorare le prestazioni future e fornire a tutti i propri stakeholder benefici duraturi.
- Adottano le decisioni a fronte di informazioni affidabili, basate sui fatti e adoperano tutte le conoscenze disponibili per interpretare le prestazioni attuali e previste dei processi principali.
- Ottengono elevati livelli di fiducia da parte dei propri stakeholder, adottando meccanismi efficaci per capire gli scenari futuri e gestiscono i rischi strategici, operativi e finanziari in modo efficace.

1c. I leader interagiscono con gli stakeholder esterni. Per esempio, i leader nelle organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano approcci per capire, anticipare e soddisfare le diverse aspettative dei loro stakeholder.
- Stabiliscono valori condivisi, responsabilità, etica e una cultura di fiducia e di apertura attraverso la catena di fornitura.
- Sono trasparenti e responsabili verso i loro stakeholder e la società in senso lato per le loro prestazioni e assicurano che il loro personale agisca eticamente, responsabilmente e con integrità.
- Assicurano trasparenza dei rendiconti finanziari e non finanziari verso gli stakeholder pertinenti, compresi gli organismi di controllo appropriati, in linea con le loro aspettative.
- Incoraggiano i loro stakeholder a partecipare ad attività che contribuiscano alla società nel suo complesso.

1d. I leader rafforzano la cultura dell'eccellenza presso le proprie persone.

Per esempio, i leader nelle organizzazioni eccellenti:

- Ispirano il personale e creano una cultura di coinvolgimento, responsabilizzazione, delega, miglioramento e responsabilizzazione, attraverso le loro azioni, i comportamenti e le esperienze.
- Riconoscono che i vantaggi sostenibili dipendono dalla loro capacità di imparare velocemente e rispondere rapidamente quando necessario.
- Sostengono il personale in tutta l'organizzazione per la realizzazione dei loro piani e il raggiungimento dei loro obiettivi.
- Riconoscono gli sforzi e i risultati raggiunti in modo tempestivo e appropriato.

- Promuovono una cultura che stimoli la generazione di nuove idee e di nuovi modi di pensare, per incoraggiare l'innovazione e lo sviluppo organizzativo.
- Promuovono e incoraggiano le pari opportunità e la diversità.

1e. I leader assicurano che l'organizzazione sia flessibile e gestisca il cambiamento in modo efficace.

Per esempio, i leader nelle organizzazioni eccellenti:

- Sono flessibili; dimostrano la loro capacità di prendere decisioni appropriate e tempestive, basate sulle informazioni disponibili, sulle esperienze e conoscenze pregresse, considerando il loro impatto potenziale.
- Considerano i valori "People, Planet and Profit" ("Persone, Pianeta e Profitto") come riferimento quando bilanciano gli imperativi a volte contrastanti che devono affrontare.
- Coinvolgono e cercano il supporto e il contributo da tutti gli stakeholder pertinenti per i cambiamenti necessari ad assicurare il successo sostenibile dell'organizzazione.
- Governano in modo efficace i cambiamenti per mezzo di una gestione strutturata dei progetti e miglioramenti focalizzati dei processi.
- Usano un approccio strutturato per generare e dare priorità alle idee creative.
- Testano e migliorano le idee più promettenti, allocando risorse per realizzarle in piani temporali appropriati.

2. Strategia

Definizione EFQM del criterio

Le organizzazioni eccellenti attuano la loro Mission e Vision sviluppando una strategia focalizzata sugli *stakeholder*. Per realizzare le strategie, vengono sviluppati e diffusi politiche, piani, obiettivi e processi.

Sottocriteri:

- 2a La strategia si fonda sulla comprensione delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder* e dell'ambiente esterno.
- 2b La strategia si fonda sulla comprensione delle prestazioni e delle capacità interne.
- 2c La strategia e le politiche di supporto sono sviluppate, riesaminate e aggiornate.
- 2d La strategia e le politiche di supporto sono comunicate, attuate e sottoposte a monitoraggio.

2a. La strategia si fonda sulla comprensione delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder* e dell'ambiente esterno.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Raccolgono le esigenze e le aspettative dei loro *stakeholder* come input per lo sviluppo e il riesame delle loro strategie e delle politiche di supporto, prestando attenzione ad ogni cambiamento.
- Identificano, analizzano e comprendono gli indicatori esterni quali i trend economici globali e locali, di mercato e sociali che possono aver effetti sull'organizzazione.
- Comprendono e anticipano le conseguenze di breve come di lungo termine sia globali che locali dei cambiamenti nei requisiti importanti di natura politica, legale, normativa e di conformità.
- Usano meccanismi per identificare i cambiamenti nell'ambiente esterno e li traducono in potenziali futuri scenari per l'organizzazione.

2b. La strategia si fonda sulla comprensione delle prestazioni e delle capacità interne.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Analizzano i trend delle prestazioni operative per capire le loro capacità attuali e potenziali e identificare dove sono richiesti nuovi sviluppi per raggiungere i loro obiettivi strategici.
- Analizzano dati e informazioni riguardanti le capacità e le competenze di fondo di partner attuali e potenziali, per capire come le stesse possano complementare le capacità dell'organizzazione.
- Determinano l'impatto delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di business sulle prestazioni dell'organizzazione.
- Confrontano la propria prestazione con riferimenti appropriati per comprendere i propri punti di forza e le aree di miglioramento.

2c. La strategia e le politiche di supporto sono sviluppate, riesaminate e aggiornate.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Creano e mantengono una chiara strategia e politiche di supporto per realizzare la Mission e la Vision dell'organizzazione.
- Integrano i concetti di sostenibilità nella loro strategia principale ("core"), nella catena di valore e nella progettazione dei processi, e allocano le risorse necessarie per raggiungere questi obiettivi.
- Identificano e comprendono i risultati chiave necessari a realizzare la propria Mission e valutare i progressi verso la Vision e gli obiettivi strategici.
- Adottano dei meccanismi efficaci per gestire i rischi strategici identificati nella pianificazione dello scenario.
- Capiscono le loro competenze chiave e come queste possono generare valore condiviso per produrre benefici per la società nel suo complesso.

2d. La strategia e le politiche di supporto sono comunicate, attuate e sottoposte a monitoraggio.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Traducono la loro strategia in processi, progetti e strutture organizzative allineati alla strategia, assicurando che i cambiamenti possano essere attuati con rapidità appropriata attraverso la catena del valore.
- Stabiliscono obiettivi basati sul confronto delle loro prestazioni con altre organizzazioni, sulla loro effettiva e potenziale capability organizzativa e sui loro obiettivi strategici.
- Assicurano che le risorse finanziarie, fisiche e tecnologiche siano disponibili per supportare lo sviluppo organizzativo.
- Sviluppano la strategia e le politiche di supporto in modo sistematico per ottenere l'assieme desiderato di risultati, con una relazione "causa - effetto" chiaramente definito.
- Definiscono chiari obiettivi e target per l'innovazione, basati sulla comprensione del mercato e delle opportunità, supportati da politiche e risorse appropriate.
- Comunicano la strategia e le politiche di supporto agli *stakeholder* pertinenti.

3. Personale

Definizione EFQM del criterio

Le organizzazioni eccellenti valorizzano il proprio personale e creano una cultura che consente il raggiungimento sia degli obiettivi aziendali che di quelli personali, con benefici reciproci. Sviluppano le capacità delle loro persone e promuovono correttezza ed eguaglianza. Curano la comunicazione e il sistema premiante in modo da motivare le persone, stimolarne l'impegno e metterle in grado di adoperare le proprie abilità e conoscenze a beneficio dell'organizzazione.

Sottocriteri:

- 3a I piani per il personale supportano le strategie aziendali
- 3b Vengono sviluppate le conoscenze e le capacità personali
- 3c Il personale è correttamente inquadrato, coinvolto e responsabilizzato
- 3d Il personale comunica efficacemente attraverso tutta l'organizzazione.
- 3e Il personale è oggetto di attenzione e sono previsti riconoscimenti e premi.

3a. I piani per il personale supportano le strategie aziendali.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Hanno definito con chiarezza i livelli di prestazione del personale richiesti per raggiungere gli obiettivi strategici.
- Allineano i piani del personale con le strategie, la struttura organizzativa, le nuove tecnologie e i processi chiave.
- Adattano rapidamente la loro struttura organizzativa per supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Coinvolgono i dipendenti e le loro rappresentanze nello sviluppo e nel riesame delle strategie, delle politiche e dei piani relativi al personale, adottando, ove appropriato, approcci creativi e innovativi.
- Gestiscono le assunzioni, lo sviluppo delle carriere, la mobilità e la pianificazione delle successioni col supporto di politiche appropriate, al fine di assicurare correttezza e pari opportunità.
- Usano indagini e altre forme di *feedback* da parte del personale per il migliorare le strategie, le politiche e i piani relativi alle risorse umane.

3b. Vengono sviluppate le conoscenze e le capacità personali.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Definiscono le capacità, le competenze e i livelli di prestazione del personale richiesti per realizzare la Mission, la Vision e gli obiettivi strategici.
- Pianificano efficacemente come attrarre, sviluppare e trattenere i talenti richiesti per soddisfare queste necessità.
- Apprezzano e aiutano il personale a migliorare le proprie prestazioni e il proprio impegno.
- Sviluppano capacità e competenze del personale per assicurarne la mobilità e impiegabilità
- Assicurano che il proprio personale abbia le necessarie competenze, risorse e opportunità per essere in grado di massimizzare il proprio contributo.

3c. Il personale è correttamente inquadrato, coinvolto e responsabilizzato.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Allineano gli obiettivi personali e di team, e responsabilizzano le persone per realizzare il loro pieno potenziale in uno spirito di vera partnership.
- Riconoscono che l'innovazione si può applicare ai prodotti, ai processi, al marketing, alle strutture organizzative e ai modelli di business.
- Creano una cultura di creatività e innovazione che attraversa l'organizzazione, assicurando che il personale abbia una mente aperta e possa rispondere velocemente alle sfide che affronta.
- Incoraggiano il loro personale a farsi ambasciatore dell'immagine e reputazione dell'organizzazione.
- Ispirano la partecipazione ad attività che contribuiscono alla società in senso lato.

3d. Il personale comunica efficacemente attraverso tutta l'organizzazione.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Comprendono le esigenze di comunicazione del loro personale e usano appropriate strategie e strumenti per mantenere un dialogo aperto.
- Comunicano con chiarezza la direzione di marcia e i traguardi strategici, per assicurare che il personale comprenda e possa dimostrare il proprio contributo al successo continuo dell'organizzazione.
- Permettono e incoraggiano la condivisione di informazioni, conoscenze e buone pratiche, mantenendo aperto il dialogo attraverso tutta l'organizzazione.
- Sviluppano una cultura che continuamente cerca di migliorare l'efficacia della collaborazione e del lavoro di team attraverso la catena del valore.

3e. Il personale è oggetto di attenzione e sono previsti riconoscimenti e premi.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Allineano le retribuzioni, i benefici e le condizioni di impiego con strategie e politiche trasparenti.
- Motivano il personale verso il coinvolgimento nel miglioramento e nell'innovazione e riconoscono i loro sforzi e i risultati raggiunti.
- Assicurano un sano bilanciamento tra lavoro e vita privata nell'attuale situazione di connettività 24 ore per 7 giorni, di incremento della globalizzazione e di nuovi modi di lavorare.
- Favoriscono una cultura di mutuo supporto, riconoscimento e attenzione tra individui e tra gruppi.
- Rispettano e accettano la diversità del loro personale, nonché delle comunità e dei mercati che l'organizzazione serve.

4. Partnership e Risorse

Definizione EFQM del criterio

Le organizzazioni eccellenti pianificano e gestiscono le partnership esterne, i fornitori e le risorse interne allo scopo di sostenere la loro strategia e le politiche, e l'efficace operatività dei processi. Esse garantiscono altresì un efficace controllo dell'impatto sociale e ambientale delle proprie attività.

Sottocriteri:

- 4a I partner e i fornitori sono gestiti per ottenere benefici duraturi.
- 4b Le finanze sono gestite per assicurare successo sostenibile.
- 4c Edifici, attrezzature, materiali e risorse naturali sono gestiti in modo sostenibile.
- 4d La tecnologia è gestita per supportare la realizzazione della strategia.
- 4e Le informazioni e le conoscenze sono gestite a supporto di un efficace processo decisionale e per costruire le capacità dell'organizzazione.

4a. I partner e i fornitori sono gestiti per ottenere benefici duraturi.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Segmentano i partner e i fornitori, seguendo le linee strategiche dell'organizzazione e adottano politiche e processi appropriati per un efficace lavoro congiunto.
- Costruiscono con i partner rapporti duraturi, basati su fiducia, rispetto e trasparenza reciproci.
- Assicurano che partner e fornitori operino in linea con la strategia e i valori dell'organizzazione.
- Costituiscono reti appropriate che consentono loro di identificare potenziali opportunità di partnership per rafforzare le loro potenzialità e capacità di generare valore aggiunto per gli *stakeholder*.
- Lavorano assieme ai partner per ottenere benefici reciproci e valore aggiunto per i rispettivi *stakeholder*, supportandosi a vicenda con l'esperienza, le risorse e le conoscenze.

4b. Le finanze sono gestite per assicurare successo sostenibile.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano strategie, politiche e processi finanziari al servizio della strategia globale dell'organizzazione e per assicurare la capacità di recupero dalle difficoltà.
- Progettano la pianificazione finanziaria, il controllo, i rendiconti e il processo di riesame per ottimizzare l'utilizzo delle risorse.
- Allocano risorse per le necessità di lungo termine piuttosto che per il guadagno di breve termine e, ove rilevante, per diventare e rimanere competitivi.
- Utilizzano processi di controllo finanziario, adatti a tutti i pertinenti livelli dell'organizzazione.

- Valutano, scelgono e validano gli investimenti e i disinvestimenti di beni sia tangibili sia intangibili, tenendo conto dei loro effetti di lungo termine sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

4c. Edifici, attrezzature, materiali e risorse naturali sono gestiti in modo sostenibile.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano strategie, politiche e processi per la gestione di edifici, attrezzature e materiali, in modo finanziariamente e ambientalmente sostenibile.
- Ottimizzano l'impiego e gestiscono con efficacia il ciclo di vita e tutti gli aspetti relativi alla sicurezza dei cespiti tangibili inclusi gli edifici, le attrezzature e i materiali.
- Misurano e ottimizzano l'impatto delle loro attività, del ciclo di vita dei prodotti e servizi sulla salute e sicurezza pubbliche e sull'ambiente.
- Minimizzano il proprio impatto ambientale, locale e globale, anche mediante l'adozione di obiettivi ambiziosi volti a rispettare e superare gli standard e i requisiti di legge.
- Sono attivi nel far progredire gli standard economici, ambientali e sociali nel loro settore.

4d. La tecnologia è gestita per supportare la realizzazione della strategia.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Gestiscono un portafoglio di tecnologie a supporto della strategia complessiva dell'organizzazione.
- Valutano e sviluppano il portafoglio di tecnologie per migliorare l'agilità dei processi, dei progetti e dell'organizzazione.
- Coinvolgono gli *stakeholder* pertinenti nello sviluppo e nell'impiego di nuove tecnologie per massimizzare i benefici generati.
- Identificano e valutano le tecnologie alternative ed emergenti alla luce del loro impatto sulle prestazioni e le capacità dell'organizzazione, nonché sull'ambiente.
- Impiegano la tecnologia per sostenere la cultura della creatività e dell'innovazione.

4e. Le informazioni e le conoscenze sono gestite a supporto di un efficace processo decisionale e per costruire le capacità dell'organizzazione.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Assicurano che i loro leader ricevano informazioni accurate e sufficienti per supportarli per un processo decisionale tempestivo.
- Trasformano i dati in informazioni e, quando appropriato, in conoscenze da condividere e usare efficacemente.

- Stabiliscono approcci per coinvolgere gli stakeholder pertinenti e usare le loro conoscenze complessive nella generazione di idee e innovazione.
- Forniscono al proprio personale e agli utenti esterni l'accesso a pertinenti informazioni e conoscenze e ne sorvegliano l'accesso, garantendo, al contempo, sicurezza e protezione della proprietà intellettuale dell'organizzazione.
- Costituiscono e gestiscono reti di apprendimento e collaborazione per identificare le opportunità di creatività, innovazione e miglioramento.
- Trasformano le idee in realtà attraverso piani temporali che massimizzino i vantaggi ottenibili.

5. Processi, Prodotti e Servizi

Definizione EFQM del criterio

Le organizzazioni eccellenti progettano, gestiscono e migliorano i processi, i prodotti e i servizi per generare valore crescente per i clienti e gli altri stakeholder.

Sottocriteri:

- 5a. I processi sono progettati e gestiti per ottimizzare il valore per gli stakeholder.
- 5b. I prodotti e servizi sono sviluppati per creare valore ottimale per i clienti.
- 5c. I prodotti e servizi sono efficacemente promossi e commercializzati.
- 5d. I prodotti e servizi sono prodotti, distribuiti e gestiti.
- 5e. Le relazioni con i clienti sono gestite e migliorate.

5a. I processi sono progettati e gestiti per ottimizzare il valore per gli stakeholder.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Usano un quadro di processi chiave per implementare la strategia dell'organizzazione.
- Gestiscono i processi "end to end", inclusi i processi che si estendono al di fuori dei confini dell'organizzazione.
- Si assicurano che i process owner capiscano il loro ruolo e la loro responsabilità nello sviluppo, mantenimento e miglioramento dei processi.
- Sviluppano un significativo insieme di indicatori di prestazione dei processi e misure di impatto correlate, rendendo possibile il riesame dell'efficacia ed efficienza dei processi chiave e il loro contributo agli obiettivi strategici.
- Usano i dati relativi alle prestazioni correnti e alle capability dei loro processi, così come confronti appropriati, per indirizzare la creatività, l'innovazione e il miglioramento.

5b. I prodotti e servizi sono sviluppati per creare valore ottimale per i clienti.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Si impegnano per innovare e creare valore per i propri clienti, coinvolgendoli assieme ad altri stakeholder, ove appropriato, nello sviluppo di prodotti, servizi ed esperienze nuovi e innovativi.
- Utilizzano ricerche di mercato, indagini verso i clienti e altre forme di *feedback* per anticipare e identificare miglioramenti finalizzati all'accrescimento del portafoglio di prodotti e servizi.
- Sviluppano il loro portafoglio in linea con le necessità in continua evoluzione dei gruppi di clienti esistenti e potenziali.
- Progettano il loro portafoglio di prodotti e servizi e ne gestiscono attivamente l'intero ciclo di vita in modo responsabile.

5c. I prodotti e servizi sono efficacemente promossi e commercializzati.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Conoscono la segmentazione dei propri clienti, esistenti e potenziali, e anticipano e soddisfano le loro differenti necessità e aspettative.
- Trasformano le necessità, aspettative e requisiti potenziali in proposte di valore attraenti e sostenibili per i clienti esistenti e potenziali.
- Realizzano il loro modello di business definendo la propria proposta di valore, le proprie "proposte distintive di vendita", il posizionamento, i gruppi di clienti target e i canali di distribuzione.
- Sviluppano strategie di marketing per promuovere i loro prodotti e servizi ai clienti target e gruppi di utenti.

5d. I prodotti e servizi sono prodotti, distribuiti e gestiti.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Producono e forniscono prodotti e servizi per raggiungere o superare le richieste e le aspettative dei clienti, in linea con la proposta di valore offerta.
- Sviluppano una catena di valore efficace ed efficiente per assicurare di poter fornire la proposta di valore promessa.
- Assicurano che il proprio personale abbia tutte le necessarie risorse, competenze e deleghe per essere in grado di massimizzare l'esperienza del rapporto con il cliente.
- Gestiscono i prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita, incluso il riutilizzo e il riciclaggio quando applicabile, considerando ogni possibile impatto sulla salute, sicurezza e ambiente.
- Confrontano la propria prestazione con riferimenti appropriati e imparano dai loro punti di forza e opportunità di miglioramento al fine di massimizzare il valore generato per i clienti.

5e. Le relazioni con i clienti sono gestite e migliorate.

Per esempio, le organizzazioni eccellenti:

- Segmentano i clienti, in linea con la strategia dell'organizzazione, e adottano appropriate politiche e processi per gestire efficacemente la relazione.
- Determinano e soddisfano i requisiti di contatto dei clienti sia quotidiani sia di lungo termine.
- Stabiliscono e mantengono, con tutti i propri clienti, un dialogo improntato ad apertura e trasparenza.
- Sottopongono continuamente a monitoraggio e riesame le esperienze e le percezioni dei loro clienti e assicurano che i processi siano adeguati a rispondere in modo appropriato a ogni feedback.
- Si assicurano che i clienti abbiano un'idea chiara circa le loro responsabilità relative all'uso dei prodotti e servizi.

6. Risultati relativi ai Clienti

Definizione EFQM del criterio

Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono livelli superiori di prestazioni, tali da soddisfare e superare le necessità e le aspettative di tutti i loro clienti.

In pratica, le organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano un insieme di misure di percezione e indicatori di prestazione correlati per determinare il successo nello sviluppo delle strategie e delle politiche che le supportano, basandosi sulle esigenze e aspettative dei propri clienti.
- Definiscono chiari obiettivi per i risultati chiave verso i clienti, basati sulle esigenze e aspettative dei propri clienti, in linea con la strategia definita.
- Segmentano i risultati per capire le esperienze, le necessità e le attese di specifici gruppi di clienti.
- Sono in grado di dimostrare risultati positivi o sostenuti nel tempo verso i clienti, su un periodo di almeno 3 anni
- Capiscono chiaramente le ragioni e i fattori determinanti che sono alla base dei trend osservati e l'impatto che questi risultati possono avere sugli altri indicatori, sulle percezioni e sugli outcome correlati.
- Sono confidenti nelle future prestazioni e risultati, sulla base della loro comprensione delle relazioni di causa - effetto dimostrate.
- Capiscono come i risultati chiave verso i clienti si confrontano con i risultati di organizzazioni simili e usano tali dati, ove significativi, per la definizione degli obiettivi.

6a. Percezioni

Si tratta di percezioni dei clienti nei riguardi dell'organizzazione. Possono essere ottenute da varie fonti, compresi sondaggi, focus group, vendor rating, apprezzamenti e reclami. Queste percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista del cliente, dello sviluppo e dell'attuazione e degli outcome della strategia dell'organizzazione verso il cliente, nonché delle relative politiche e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE LE PERCEZIONI DI:

- Reputazione e immagine
- Valore dei prodotti e servizi
- Fornitura dei prodotti e servizi
- Servizi al cliente, rapporti e assistenza
- Lealtà e fidelizzazione del cliente.

6b. Indicatori di prestazione

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, capire, prevedere e migliorare le prestazioni dell'organizzazione e per prevedere l'impatto sulle percezioni dei suoi clienti. Questi indicatori dovrebbero consentire una chiara comprensione dello sviluppo e dell'impatto della strategia dell'organizzazione verso il cliente, nonché delle relative politiche e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE RELATIVI A:

- Fornitura dei prodotti e servizi
- Servizi al cliente, rapporti e assistenza
- Gestione dei reclami
- Coinvolgimento dei clienti e dei partner nella progettazione di prodotti, processi ecc..

7. Risultati relativi al Personale

Definizione EFQM del criterio

Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono livelli superiori di prestazioni, tali da soddisfare e superare le necessità e le aspettative del loro personale.

In pratica, le organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano un insieme di misure di percezione e indicatori di prestazione correlati per determinare il successo nello sviluppo delle strategie e delle politiche che le supportano, basandosi sulle esigenze e aspettative del proprio personale.
- Definiscono chiari obiettivi per i risultati chiave verso il personale, basati sulle esigenze e aspettative del proprio personale, in linea con la strategia definita.
- Segmentano i risultati per capire le esperienze, le necessità e le attese di specifici gruppi di personale entro l'organizzazione.
- Sono in grado di dimostrare risultati positivi o sostenuti nel tempo verso il personale, su un periodo di almeno 3 anni.
- Capiscono chiaramente le ragioni e i fattori determinanti alla base dei trend osservati e l'impatto che questi risultati possono avere sugli altri indicatori, sulle percezioni e sugli outcome correlati.
- Sono confidenti nelle future prestazioni e risultati, sulla base della loro comprensione delle relazioni di causa – effetto dimostrate.
- Capiscono come i risultati chiave verso il personale si confrontano con i risultati di organizzazioni simili e usano tali dati, ove significativi, per la definizione degli obiettivi.

7a. Percezioni

Si tratta di percezioni del personale nei riguardi dell'organizzazione. Possono essere ottenute da varie fonti, comprese indagini, focus group, interviste e valutazioni strutturate. Queste percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista del personale, dello sviluppo e degli outcome della strategia dell'organizzazione verso il personale, nonché delle relative politiche e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE LE PERCEZIONI DI:

- Soddisfazione, coinvolgimento e impegno
- Motivazione e responsabilizzazione
- Leadership e gestione
- Gestione delle competenze e delle prestazioni
- Addestramento e sviluppo di carriera
- Efficacia della comunicazione
- Condizioni di lavoro

7b. Indicatori di prestazione

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, capire, prevedere e migliorare le prestazioni del personale dell'organizzazione e per prevedere l'impatto sulle relative percezioni. Questi indicatori dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'attuazione e dell'impatto della strategia dell'organizzazione verso il personale, nonché delle relative strategie e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE RELATIVI A:

- Attività per il coinvolgimento e impegno
- Attività di gestione delle competenze e delle prestazioni
- Prestazioni della leadership
- Attività di formazione e sviluppo di carriera
- Comunicazione interna

8. Risultati relativi alla Società

Definizione EFQM del criterio

Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono livelli superiori di prestazioni, tali da soddisfare e superare le necessità e le aspettative degli stakeholder pertinenti nell'ambito della società.

In pratica, le organizzazioni eccellenti:

- Utilizzano un insieme di misure di percezione e indicatori di prestazione correlati per determinare il successo nello sviluppo delle strategie e delle politiche che le supportano, basandosi sulle esigenze e aspettative degli stakeholder esterni pertinenti.
- Definiscono chiari obiettivi per i risultati chiave verso la società, basati sulle esigenze e aspettative degli stakeholder pertinenti nell'ambito della società, in linea con la strategia definita.
- Segmentano i risultati per capire le esperienze, le necessità e le attese degli stakeholder pertinenti nell'ambito della società.
- Sono in grado di dimostrare risultati positivi o sostenuti nel tempo verso la società, su un periodo di almeno 3 anni
- Capiscono chiaramente le ragioni e i fattori determinanti alla base dei trend osservati e l'impatto che questi risultati possono avere sugli altri indicatori, sulle percezioni e sugli outcome correlati.
- Sono confidenti nelle future prestazioni e risultati, sulla base della loro comprensione delle relazioni di causa – effetto dimostrate.
- Capiscono come i risultati chiave verso la società si confrontano con i risultati di organizzazioni simili e usano tali dati, ove significativi, per la definizione degli obiettivi.

8a. Percezioni

Si tratta di percezioni della società nei riguardi dell'organizzazione. Possono essere ottenute da varie fonti, comprese indagini, rapporti, articoli della stampa, incontri pubblici, Organizzazioni Non Governative, rappresentanti pubblici e autorità governative. Queste percezioni dovrebbero consentire una chiara comprensione dell'efficacia, dal punto di vista della società, dello sviluppo e degli outcome della strategia dell'organizzazione verso la società, nonché delle relative politiche e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE LE PERCEZIONI DI:

- Impatto ambientale
- Immagine e reputazione
- Impatto sociale
- Impatto delle attività lavorative
- Riconoscimenti e presenza sui mezzi di comunicazione

8b. Indicatori di prestazione

Si tratta di misure interne usate dall'organizzazione per monitorare, capire, prevedere e migliorare le prestazioni dell'organizzazione e per prevedere il loro impatto sulle percezioni degli stakeholder pertinenti nell'ambito della società. Questi indicatori dovrebbero consentire una chiara comprensione dello sviluppo e dell'impatto della strategia sociale e ambientale dell'organizzazione e delle relative politiche e processi di supporto.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE RELATIVI A:

- Attività ambientali, economiche e sociali
- Conformità a leggi e regolamenti
- Prestazioni relative alla salute e sicurezza
- Prestazioni responsabili relative alle fonti di approvvigionamento.

9. Risultati di Business

Definizione EFQM del criterio

Le Organizzazioni Eccellenti raggiungono e mantengono livelli superiori di prestazioni, tali da soddisfare e superare le necessità e le aspettative degli stakeholder di business.

In pratica, le organizzazioni eccellenti:

- Sviluppano un insieme di risultati chiave finanziari e non finanziari per determinare il successo nello sviluppo delle strategie e delle politiche che le supportano, basandosi sulle esigenze e aspettative dei loro stakeholder di business.
- Definiscono chiari obiettivi per i risultati di business chiave, basati sulle esigenze e aspettative degli stakeholder di business pertinenti, in linea con la strategia definita.
- Segmentano i risultati per capire le prestazioni di specifiche aree dell'organizzazione e le esperienze, le necessità e le attese degli stakeholder di business.
- Sono in grado di dimostrare risultati di business positivi o sostenuti nel tempo su un periodo di almeno 3 anni.
- Capiscono chiaramente le ragioni e i fattori determinanti che sono alla base dei trend osservati e l'impatto che questi risultati possono avere sugli altri indicatori e sugli outcome correlati.
- Sono confidenti nelle future prestazioni e risultati, sulla base della loro comprensione delle relazioni di causa – effetto dimostrate.
- Capiscono come i risultati di business chiave si confrontano con i risultati di organizzazioni simili e usano tali dati, ove significativi, per la definizione degli obiettivi.

9a. Risultati di business

Si tratta di risultati di business chiave finanziari e non finanziari che dimostrano il successo dello sviluppo delle strategie dell'organizzazione. L'insieme delle misure e i target relativi dovrebbero essere definiti e concordati con i business stakeholder.

I RISULTATI POTREBBERO INCLUDERE:

- Risultati finanziari
- Percezioni dei stakeholder di business
- Prestazioni rispetto al budget
- Volumi di prodotti e servizi chiave forniti
- Risultati chiave di processo

9b. Indicatori di prestazione relativi al business

Sono gli indicatori chiave di business, finanziari e non finanziari, usati per misurare le prestazioni operative dell'organizzazione. Essi aiutano a monitorare, capire, prevedere e migliorare i probabili risultati chiave di prestazione dell'organizzazione.

LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE RELATIVI A:

- Indicatori finanziari
- Costi di progetto
- Indicatori chiave di prestazione dei processi
- Prestazione di partner e fornitori
- Tecnologia, informazione e conoscenza

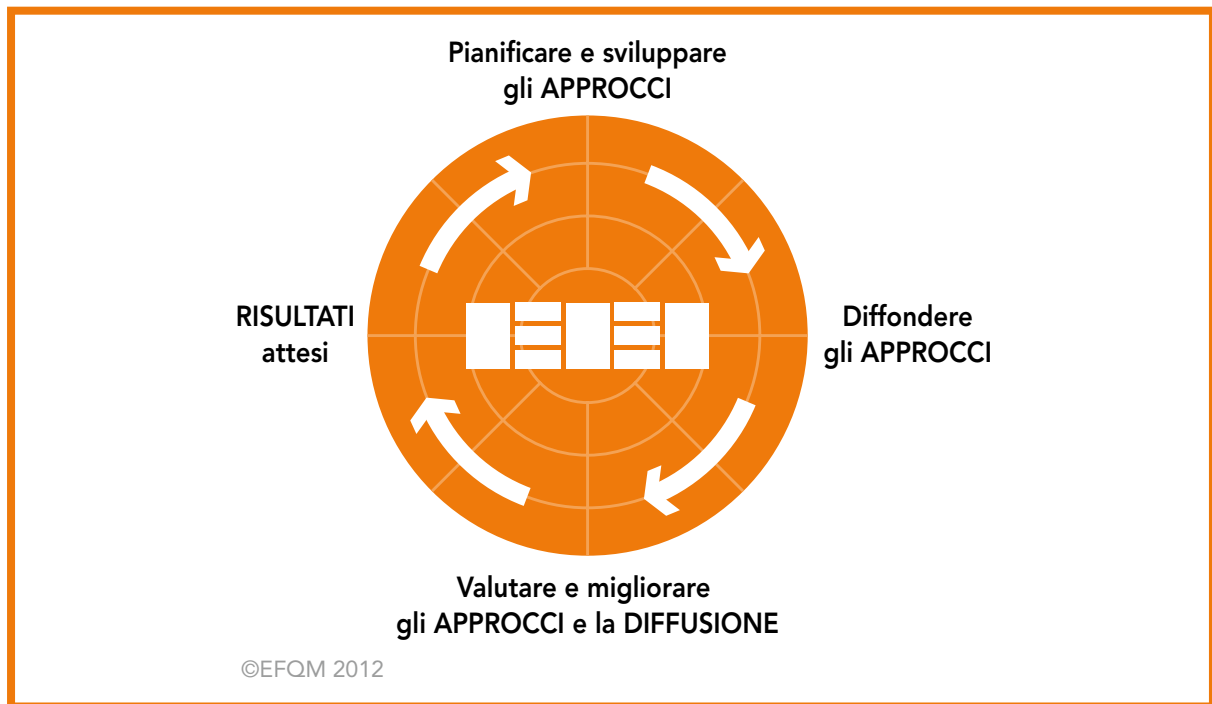
Come nella revisione del Modello d'Eccellenza EFQM del 2010, i punti guida tratti dai Concetti Fondamentali dell'Eccellenza sono stati integrati nei Criteri.

zata con i Criteri. Poiché i punti guida sono orientati all'azione, essi sono stati incorporati nei 5 criteri dei Fattori Abilitanti. I risultati generati, e i criteri con cui sono correlati, dipenderanno dagli approcci adottati, dalle misure usate per monitorare la loro efficienza ed efficacia, e dall'ambiente operativo dell'organizzazione in questione.

La tabella sottostante illustra questi legami:

[illegible]

IL RADAR



La logica RADAR è uno schema dinamico di valutazione nonché potente strumento manageriale in grado di fornire un approccio strutturato per indagare sulle prestazioni di un'organizzazione.

A livello più generale, la logica RADAR stabilisce che un'organizzazione deve:

- Definire i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione della propria strategia.
- Pianificare e sviluppare un assieme integrato di approcci appropriati per generare i risultati voluti sia nel presente sia nel futuro.
- Diffondere gli approcci in modo sistematico per garantirne l'attuazione.
- Valutare e migliorare gli approcci sviluppati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati raggiunti e delle attività di apprendimento in atto.

Per supportare un'analisi approfondita, gli elementi del RADAR possono essere esplosi in una serie di attributi, mostrati qui sotto:

Analisi dei Fattori abilitanti

Elementi	Attributi	Guida
Approccio	Coerente	Gli approcci hanno un chiaro fondamento logico, basato sulle necessità degli stakeholder pertinenti, e sono basati su processi.
	Integrato	Gli approcci supportano la strategia e sono collegati ad altri approcci pertinenti.
Diffusione (Deployment)	Implementato	Gli approcci sono implementati nelle aree pertinenti, in modo tempestivo.
	Strutturato	L'esecuzione è strutturata e favorisce la flessibilità e l'agilità dell'organizzazione.
Valutazione e Miglioramento	Misurazione	L'efficacia e l'efficienza degli approcci e la loro diffusione sono misurati in modo appropriato.
	Apprendimento e Creatività	L'apprendimento e la creatività sono utilizzati per generare opportunità per miglioramento e innovazione.
	Miglioramento e Innovazione	I risultati delle misurazioni, dell'apprendimento e della creatività sono utilizzati per valutare, definire le priorità e implementare i miglioramenti e le innovazioni.

Analisi dei Risultati

Elementi	Attributi	Guida
Rilevanza e Usabilità	Copertura e rilevanza	E' stato identificato un set di risultati coerente, compresi i risultati chiave, in grado di dimostrare le prestazioni dell'organizzazione relative alla sua strategia, ai suoi obiettivi e alle necessità e aspettative degli stakeholder pertinenti.
	Integrità	I risultati sono tempestivi, affidabili e accurati.
	Segmentazione	I risultati sono appropriatamente segmentati per fornire una significativa visione di dettaglio.
Prestazione	Trend	Trend positivi o buone prestazioni sostenute nel tempo almeno per 3 anni.
	Target	Sono definiti e coerentemente raggiunti target appropriati per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi strategici.
	Confronti	Sono effettuati confronti esterni significativi e i risultati sono favorevoli per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi strategici.
	Confidenza	C'è confidenza che i livelli di prestazione possano essere sostenuti nel futuro, sulla base di relazioni stabilite di causa – effetto.

Il RADAR per i Fattori Abilitanti

La Matrice dei Fattori abilitanti viene usata per supportare l'analisi degli approcci relativi ai cinque criteri dei Fattori abilitanti:

- Leadership
- Strategia
- Personale
- Partnership e risorse
- Processi, Prodotti e Servizi

Applicazione della matrice dei Fattori Abilitanti

- Sulla base di tutte le evidenze disponibili, applicare il RADAR dei Fattori Abilitanti all'insieme degli approcci adottati.
- Il RADAR contiene una guida su cosa ci si aspetta che l'organizzazione sia in grado di dimostrare.
- Il punteggio complessivo non può superare quello degli approcci adottati. Per esempio, se gli approcci non sono coerenti o non coprono completamente il sottocriterio in valutazione, indipendentemente da quanto bene siano stati valutati gli altri attributi, il punteggio complessivo sarà limitato a quello assegnato alla coerenza degli approcci.

Approccio	Guida	Non in grado di dimostrare	Limitata capacità di dimostrare	Capacità di dimostrare	Completa capacità di dimostrare	Riconosciuto come modello di ruolo globale
Coerente	Gli approcci hanno un chiaro fondamento logico, basato sulle necessità degli stakeholder pertinenti e sono basati su processi.					
Integrato	Gli approcci supportano la strategia e sono collegati a altri approcci pertinenti.					
Diffusione (Deployment)		Non in grado di dimostrare	Limitata capacità di dimostrare	Capacità di dimostrare	Completa capacità di dimostrare	Riconosciuto come modello di ruolo globale
Implementato	Gli approcci sono implementati nelle aree rilevanti, in modo tempestivo.					
Strutturato	L'esecuzione è strutturata e favorisce la flessibilità e l'agilità organizzativa.					
Valutazione e miglioramento (Assessment & Refinement)		Non in grado di dimostrare	Limitata capacità di dimostrare	Capacità di dimostrare	Completa capacità di dimostrare	Riconosciuto come modello di ruolo globale
Misurazione	L'efficacia ed efficienza degli approcci e la loro diffusione sono misurati in modo appropriato.					
Apprendimento e creatività	L'apprendimento e la creatività sono utilizzati per generare opportunità per miglioramento e innovazione.					
Miglioramento e innovazione	I risultati di misurazioni, apprendimento e creatività sono usati per valutare, definire le priorità e implementare i miglioramenti e le innovazioni.					
Scala		0%	25%	50%	75%	100%
Puntj totali						

Il RADAR dei Risultati

La matrice dei Risultati è usata per supportare l'analisi dei risultati per i quattro criteri:

- Risultati relativi ai Clienti
- Risultati relativi al Personale
- Risultati relativi alla Società
- Risultati di Business

Matrice dei Risultati

- Sulla base di tutte le evidenze disponibili, applicare il RADAR dei Risultati all'insieme dei risultati utilizzati.
- Il RADAR contiene la guida su cosa ci si aspetta che l'organizzazione dimostri.
- Il punteggio complessivo non può superare quello della "Copertura e Rilevanza" dei risultati disponibili. Per esempio, se la copertura dei risultati disponibili non copre appieno il sottocriterio da valutare, in linea con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, il punteggio complessivo sarà limitato a quello assegnato alla "Copertura e rilevanza" dei dati disponibili.

Rilevanza e Usabilità	Guida	Non in grado di dimostrare	Limitata capacità di dimostrare	Capacità di dimostrare	Completa capacità di dimostrare	Riconosciuto come modello di ruolo globale
Copertura e rilevanza	E' stato identificato un set di risultati coerente, compresi i risultati chiave, in grado di dimostrare le prestazioni dell'organizzazione relative alla sua strategia, ai suoi obiettivi e alle necessità e aspettative degli stakeholder pertinenti.					
Integrità	I risultati sono tempestivi, affidabili e accurati.					
Segmentazione	I risultati sono appropriatamente segmentati per fornire una visione significativa di dettaglio.					
Prestazione		Non in grado di dimostrare	Limitata capacità di dimostrare	Capacità di dimostrare	Completa capacità di dimostrare	Riconosciuto come modello di ruolo globale
Trend	Trend positivi o buone prestazioni sostenute su almeno 3 anni.					
Target	Sono definiti e coerentemente raggiunti target appropriati per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi strategici.					
Confronti	Sono effettuati confronti esterni significativi e i risultati sono favorevoli per i risultati chiave, in linea con gli obiettivi futuro strategici.					
Confidenza	C'è confidenza che i livelli di prestazione possano essere sostenuti nel futuro, sulla base di relazioni stabilite di causa – effetto .					
Scala		0%	25%	50%	75%	100%
Punti totali						

L'assegnazione dei punteggi per il Modello di Eccellenza EFQM

Lo strumento di Valutazione e Gestione RADAR è il metodo di valutazione utilizzato per valutare le organizzazioni partecipanti al Premio per l'Eccellenza EFQM e per la maggior parte dei premi nazionali per l'eccellenza in Europa. Può anche essere usato dalle organizzazioni che realizzano l'Autovalutazione e che vogliono usare il punteggio per benchmarking o altro scopi.

Il principio basilare per l'assegnazione dei punteggi utilizzando il RADAR è che quando le prestazioni dell'organizzazione crescono nel tempo, il suo punteggio rispetto al modello cresce. Il 50% dei punti disponibili sono riservati ai Fattori abilitanti, e l'altro 50% ai Risultati. Questo per assicurare che l'organizzazione abbia la capacità di sostenere le prestazioni nel futuro.

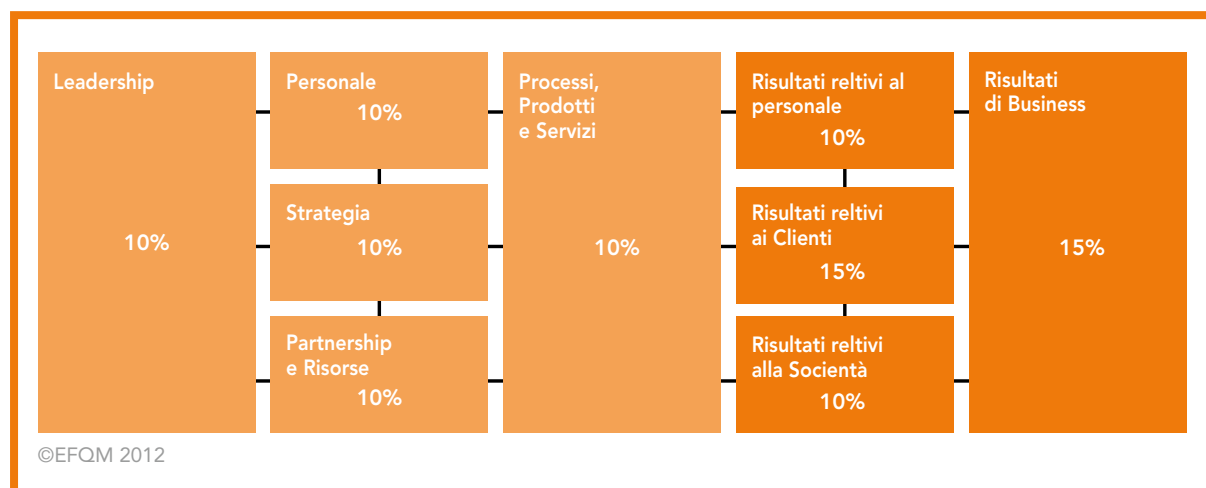
Quando un'organizzazione è valutata utilizzando la matrice RADAR, sono assegnati dei pesi a ognuno dei nove criteri per calcolare il punteggio valutato. Questi pesi sono stati stabiliti nel 1991 come risultato di un

ampio esercizio di consultazione attraverso l'Europa. Questi pesi sono stati periodicamente rivisti da EFQM e il diagramma qui sotto illustra i pesi attuali.

Generalmente ad ogni sottocriterio è assegnata un peso uguale all'interno del criterio; per esempio, ognuno dei 5 sottocriteri della Leadership contribuisce con il 20% ai 100 punti assegnati al Criterio 1. Ci sono però due eccezioni:

- Al sottocriterio 6a viene assegnato il 75% dei punti assegnati al criterio 6, mentre al sottocriterio 6b viene assegnato il 25%;
- Al sottocriterio 7a è assegnato il 75% dei punti assegnati al criterio 7, mentre al sottocriterio 7b è assegnato il 25%.

Ogni sottocriterio è valutato usando la Matrice RADAR e viene concordato un punteggio. Questi punteggi sono poi combinati per dare un punteggio al criterio completo. Vengono poi applicati i pesi per arrivare al punteggio complessivo tra 0 e 1000 punti.



Glossari

Agilità: La capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti in modo rapido ed efficiente.

Agilità organizzativa: La capacità di rispondere e adattarsi, in modo tempestivo, a un rischio o a una opportunità.

Approccio: La modalità complessiva con cui si realizza qualcosa. Un approccio comprende i processi e le azioni strutturate in un quadro di principi e politiche.

Benchmarking: Confronto sistematico di approcci con altre organizzazioni appropriate che può aiutare l'organizzazione ad agire per migliorare le proprie prestazioni.

Buona prassi / prassi migliore (Good / best practice): Approccio, politica, processo o metodo superiore in grado di determinare risultati eccezionali. Poiché è difficile stabilire che cosa è il meglio, il termine di "buona prassi" è preferito dalla maggior parte delle organizzazioni rispetto a prassi migliore. Il modo per cercare le buone prassi al di fuori dell'organizzazione può comprendere il benchmarking e l'apprendimento esterno.

Business Stakeholder: Sono le persone che forniscono appoggio finanziario all'organizzazione e le persone a cui il Management Team riferisce. Nelle aziende, possono essere i proprietari, gli azionisti o gli investitori. Nel settore pubblico, possono essere il governo, i ministri o i politici.

Capability: la qualità di essere in grado di trasformare la capacità (vedi sotto) in azioni e risultati, utilizzando le conoscenze pertinenti, le competenze, le esperienze, le risorse e i processi.

Capability organizzativa: si riferisce all'abilità e capacità dell'organizzazione di raggiungere obiettivi specifici. L'organizzazione può rafforzare questa capability, per esempio, attraverso partnership esterne o apprendimento e sviluppo interno.

Capacità: Una misura di cosa teoricamente può essere raggiunto, solitamente espresso in termini di dimensione, volume o numero. Nelle organizzazioni, questo spesso si riferisce al confronto tra il massimo output teorico e l'output reale, con il risultato espresso in percentuale.

Capitale intellettuale: Il valore di un'organizzazione che non è incluso nei tradizionali conti finanziari. Esso rappresenta il patrimonio di un'organizzazione e spesso è la differenza tra il valore di mercato e il valore contabile.

Cliente: Il destinatario di prodotti o servizi forniti dall'organizzazione.

Competenza distintiva (Core Competence): Un'attività o capacità interna ben realizzata che è elemento centrale per la competitività, la redditività o l'efficienza dell'organizzazione.

Concetti fondamentali dell'Eccellenza: L'assieme dei principi chiave con validità dimostrata sui quali è basata la struttura del modello d'Eccellenza EFQM.

Confronti: Dati usati per confrontare le prestazioni di un'organizzazione o di un processo con un'altra o altro.

Conoscenze (Knowledge): Le conoscenze sono le competenze e le abilità acquisite da una persona attraverso l'esperienza e la formazione, e coinvolgono le capacità di comprensione teorica e/o pratica in un dato campo. Mentre i dati sono riscontri fattuali grezzi e l'informazione è costituita da dati con il loro contesto e prospettiva, le conoscenze sono informazione unita a guida / capacità di azione.

Corporate Governance: Struttura di autorità e controllo all'interno di un'organizzazione, che la aiuta ad assolvere i propri impegni legali, finanziari ed etici.

Creatività: La generazione di idee per prodotti, servizi, processi, sistemi o interazioni sociali nuovi o migliorati.

Cultura: La specifica raccolta di valori e norme che sono condivise dal personale e dai gruppi nell'organizzazione, che controllano il modo con cui essi interagiscono tra di loro e con gli stakeholder esterni all'organizzazione.

Dichiarazione di obiettivi (Purpose Statement): termine usato da alcune organizzazioni invece di mission e/o Vision.

Diversità: La misura in cui il personale nell'organizzazione riconosce, apprezza e utilizza le caratteristiche che rendono unici gli individui. La diversità si riferisce all'età, alla razza, all'etnia, al genere, alle religioni, alle abilità fisiche e all'orientamento sessuale.

Fattori critici di successo: Numero limitato (solitamente da 3 a 8) di caratteristiche, condizioni o variabili che hanno diretto impatto sull'efficacia, efficienza e fattibilità di un programma o progetto di un'organizzazione.

Gestione del cambiamento: Un approccio per guidare la transizione di individui, team e organizzazioni dallo stato corrente a uno stato futuro definito e desiderato. È un processo organizzativo tendente ad aiutare gli stakeholder interessati ad accettare e adottare i cambiamenti nel loro ambiente di business.

Impiegabilità: La capacità di una persona di ottenere e mantenere un impiego. Il significato può essere diverso in funzione della prospettiva. Per gli individui, ottenere può significare stabilità o mobilità. Per le organizzazioni può significare flessibilità.

Innovazione: La trasformazione di idee in nuovi prodotti, servizi, processi, sistemi o interazioni sociali.

Leader: Le persone che coordinano e bilanciano gli interessi e le attività di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione.

Miglioramento continuo: Il crescente miglioramento di un processo che guida verso il raggiungimento di livelli di prestazione più elevate attraverso il cambiamento incrementale.

Missione (Mission): Dichiarazione che descrive lo scopo o la ragione d'essere di un'organizzazione, confermati dai suoi stakeholder.

Mobilità: La volontà e capacità delle persone di cambiare il loro lavoro o la località di lavoro.

Modello di Business: Gli elementi del Business che creano e forniscono valore; questi elementi normalmente includono la proposta di valore, la formula di profitto, le risorse chiave, e i processi chiave dell'organizzazione.

Output: il risultato diretto di un processo. Vanno distinti gli output intermedi dagli output finali: i primi riguardano fasi intermedie del processo, e possono essere o meno correlati alla transizione tra una funzione e un'altra o tra un processo ed un altro; i secondi riguardano il risultato finale e i clienti diretti del processo. Questi clienti possono essere sia interni che esterni all'organizzazione.

Outcome: L'effetto complessivo che gli output hanno sui clienti del processo, sugli altri stakeholder (interni o esterni) o sulla società in senso lato.

Nota: da Modello CAF

Pari opportunità: La prassi di assicurare che tutto il personale riceva un trattamento equo e non discriminatorio indipendentemente da genere, età, razza, nazionalità, religione, disabilità o orientamento sessuale.

Partner: Una parte (individuo o organizzazione) esterna con cui l'organizzazione sceglie di lavorare, per raggiungere obiettivi comuni e mutui vantaggi sostenuti nel tempo.

Partnership: Una relazione di lavoro duratura tra l'organizzazione e partner, che crea e condivide un valore aggiunto per entrambe le parti. Le partnership possono essere create ad es. con fornitori, distributori, organizzazione di formazione o clienti. Le partnership strategiche supportano in modo particolare gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Percezione: L'opinione che gli stakeholder hanno dell'organizzazione.

Personale: Tutte le persone che lavorano per l'organizzazione (con rapporto full time, part-time, e compresi i volontari). Fanno parte del personale tutti i leader a ogni livello nella struttura.

Portatore di interesse (Stakeholder): Persona, gruppo o organizzazione che ha un interesse diretto o indiretto nell'organizzazione in quanto può influire sull'organizzazione o può essere influenzato dalla stessa. Esempi di stakeholder esterni sono i proprietari (soci, o shareholder), i clienti, i fornitori, i partner, le agenzie governative e i rappresentanti della comunità e della società. Esempi di stakeholder interni sono il personale e gruppi di persone.

Processo: Un insieme di attività che interagiscono tra di loro perché il risultato (output) di una attività diventi l'input di un'altra attività. I processi aggiungono valore trasformando gli input in output, usando risorse.

Processi chiave: Processi che sono della massima importanza per l'organizzazione in quanto realizzano e supportano la strategia e guidano la catena del valore.

Prodotti: Beni distribuiti commercialmente come risultato di una fabbricazione, produzione o processo produttivo che passa attraverso canali di distribuzione prima di essere consumato o usato. In senso lato, i prodotti includono un'ampia gamma di beni, dagli articoli di prima necessità a installazioni complesse come servizi, impianti o stabilimenti.

Proposta di valore (Value Proposition): Il valore distintivo dei prodotti e servizi che l'organizzazione offre ai clienti.

Responsabilizzazione (Empowerment): il processo attraverso cui i singoli o i team sono in grado di assumere responsabilità decisionali e operano con un grado di autonomia nelle loro azioni.

Reti di apprendimento: Un gruppo di persone con un obiettivo o interesse comune che condividono le loro informazioni, conoscenze ed esperienze per imparare attivamente assieme.

Sistema di gestione (Management System): L'insieme dei processi, delle prestazioni/risultati correlati e dei sistemi di gestione e miglioramento utilizzati per assicurare che l'organizzazione possa realizzare la sua Missione e Visione.

Società: L'infrastruttura sociale al di fuori dell'organizzazione sulla quale l'organizzazione stessa può influire.

Strategia: E' un piano di alto livello che descrive le tattiche con cui un'organizzazione intende raggiungere la propria Mission e la Vision e che viene successivamente tradotto in mete ed obiettivi che rispecchiano quanto l'organizzazione deve fare.

Valori: Filosofie o principi operativi che guidano la condotta interna dell'organizzazione come pure le sue relazioni con il mondo esterno. I valori forniscono una guida al personale su cosa è buono o desiderabile e cosa non lo è. Essi esercitano una significativa influenza sul comportamento degli individui e dei gruppi e servono come una chiara linea guida in tutte le situazioni.

Visione (Vision): Una descrizione di cosa l'organizzazione sta cercando di raggiungere nel futuro a lungo termine. È intesa come una chiara guida per scegliere gli indirizzi d'azione correnti e futuri e, assieme con la Missione, è la base delle strategie e delle politiche.

Ringraziamenti

L'aggiornamento del Modello d'Eccellenza EFQM è stato realizzato nel 2012. Le informazioni per l'aggiornamento sono state ricavate da molte fonti, e assemblate dai Membri del Core Team, un gruppo di esperti che rappresenta una svariata gamma di gruppi di stakeholder:

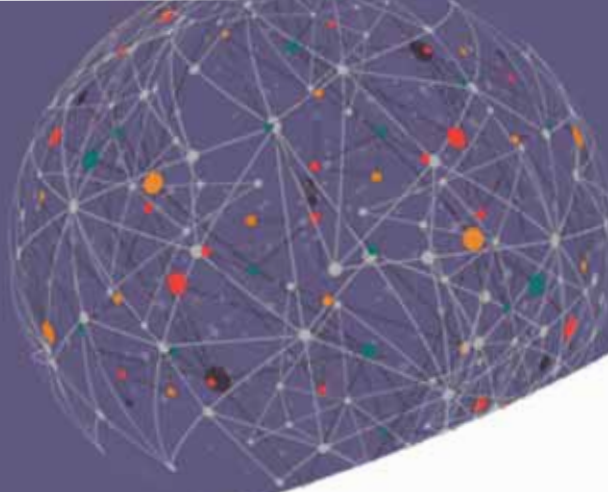
- Rappresentanti della Comunità di Assessor EFQM: André van der Geest (PostNL) e Christian Forstner (CF YourAdvantage)
- Rappresentanti dei Partner EFQM: Juan de Dios Calatrava (Club Excelencia en Gestión)
- Rappresentanti dei Membri EFQM del settore privato: Mia Goetvinck (Ricoh)
- Rappresentanti dei Membri EFQM del Settore Pubblico: Anna Beker (Dzierzoniow Town Hall) e Paul Evans (Liverpool John Moores University)
- Rappresentanti della comunità di docenti EFQM: Chris Hakes (LeadershipAgenda Network) e Geoff Carter (PACEPerformance)
- Rappresentanti EFQM: Matt Fisher (EFQM), Paul Gemoets (EFQM) e Pierre Cachet (EFQM)

Centinaia di persone hanno contribuito alla revisione del Modello, ma i membri del Core Team vogliono ringraziare specialmente le persone seguenti per il loro feedback e i loro commenti durante la revisione delle proposte e delle bozze (elencati in ordine alfabetico):

Aad Streng, Alain Smadja, Andre Haynes, André Moll, Andreas Dalluege, Andreas Schmidt, Britt-Marie Olsson, Celal Seçkin, Claire Ford, Dayvon Goodsell, Dieter Butz, Detlef Bohle, Gerhard Leu, Guy Peeters, Ian May, Jacqueline van Rijswijk, Jacques Segot, Janni Løber, Jean Bastien, Jill Weatherill, Johann Simmel, Juan García-del-Valle, Karmen Kern Pipan, Klaus Garbers, Laurie Bradley, Lene Lindholm, Lway Nackasha, Majd Abbassi, Marie-Odile Vanneraud, Mark Webster, Martin Brander, Mike Gallagher, Mozghan Sadr, Nicole Mayer, Norman Hughes, Pavlina Ancheva, Peter Hull, Rafael Abajo, Robert Leloup, Roland Lochner, Sally Green, Shawqi Sajwani, Susanne Kaldschmidt, Tani Järvinen, Thierry Kieffer, Thomas Bäuerle, Victoria Michaelidou, Walter Felchlin, Walter Ludwig

La traduzione italiana è stata curata da Italo Benedini e Guido Pelilli

BECOME A MEMBER OF A GLOBAL EXCELLENCE NETWORK



50.000

Model
Users
Worldwide

450

Members
from a wide
range of
sectors

1500

Highly
Skilled
Assessors

48

Partners
across more
than 37
countries

Living the EFQM Excellence Model helps us to meet and exceed our stakeholder's expectations and supports our striving for sustainability. VAMED-KMB applies the EFQM Excellence model since 2003, for 15 years now. During this time it has received several national and international awards including four times the recognition as Prize Winner at the EFQM Excellence Award in various categories: "Succeeding through People" in 2010, "Nurturing Creativity and Innovation" in 2012, "Succeeding through the Talent of People" in 2013 and "Adding Value for Customers" in 2015.

Kai Ostermann,
Managing Director, VAMED-KMB



We live and breathe the EFQM Excellence Model because it covers all aspects of the organisation from leadership through to process excellence, through to what we do to best motivate our people and of course the results we get in our organisation. The reason we are so committed to it is because over the years we have shown that the businesses which use the EFQM Model very systematically are the ones which use the best business results over the long term.

Juergen Maier,
CEO, Siemens plc



EFQM
Excellence
Network

Sharing

Global
Excellence
Index

Global
Recognition

Training

Excellence
Builders



EFQM EXCELLENCE NETWORK

Become a part of our Global Excellence Network to collaborate with peer & role model organisations with a common goal of pursuing excellence.



SHARING

Enjoy a large range of benefits and knowledge to help you and your organisation in your quest for Excellence. These include: Webinars; Good Practice Visits; Working groups & Platforms & the Knowledge Base.



GLOBAL EXCELLENCE INDEX

Profile your organisation amongst the "best-in-class" with the Index providing global exposure and visibility showcasing what organisations have achieved through their Journey to Excellence.



GLOBAL RECOGNITION

Drive your organisation towards continuous improvement and a culture of excellence, whilst creating international acknowledgment for your professionalism and your relentless focus on progress through EFQM's Global recognition schemes (Committed to Excellence; Recognised for Excellence & EFQM Global Excellence Award).



TRAINING

Add value to your management career and prepare yourself to join a network of world-class assessors performing Committed to Excellence, Recognised for Excellence and Award Assessments.



EXCELLENCE BUILDERS

You will soon be able to enjoy our new offer of Excellence Builders focusing on Digital Transformation, Human Capital, Agility and Innovation.
Coming soon!



EFQM Training & Recognition

EFQM have a range of training courses and recognitions, designed to support organisations at every stage of their journey towards excellence. For more information on any of these options, please visit the EFQM website (www.efqm.org), or the EFQM Partner's website (www.efqm-italia.it).

EFQM Training

These training courses can be delivered by EFQM, our network of Partners and EFQM Licenced Trainers. Additional support, such as workshop facilitation, can be provided by EFQM Licenced Advisors.

The EFQM Assessor Development Path

Adding Value to your Management Career

The EFQM Assessor Training

The EFQM Assessor Training is a pass or fail 2-day course that will enable you to develop essential assessment skills using the EFQM Excellence Model leading to becoming an EFQM Assessor. After the completion of this course, you will be able to:

- Understand the approaches to internal and external assessment;
- Apply the concepts and details of the EFQM Model and RADAR tools to produce value-adding performance analysis;
- Work together with others in an assessment team environment;

The Qualified Assessor Training

The Qualified Assessor Training is a pass or fail intensive 3-day course focused on practical application of assessor competences and aimed at further developing the understanding of an organisation's context and strategic priorities. This training's purpose is to produce skilled and qualified assessors ready to:

- Perform robust Committed to Excellence (C2E) & Recognised for Excellence (R4E) assessments
- Deliver balanced high-added value feedback for all applicant organisations at both strategic and operational levels
- Make a valuable contribution to an external assessor team

The EFQM Organisation Development Path

Support your organisation on its journey towards Excellence and instill a culture of Excellence

Leading your Excellence Journey

Designed for Leaders who want to inspire, lead, drive and support Organisational Excellence to ensure that improvements create sustainable benefit to meet or exceed stakeholders' expectations. A 1-day training for leaders to:

- Further develop their leadership skills and competencies
- Understand how to lead and inspire the journey to organisational excellence
- Discover why other organisations are successful
- Know how to effectively turn the learning into value for the organisation

Shaping your Excellence Journey

Designed for the Management Teams of organisations who have the task to understand, manage and shape an efficient journey towards sustainable organisational excellence. A 2-day training for managers to:

- Understand what is excellence and how it progresses along the way
- Build the journey on personal and operational experiences
- Understand the value and existing options to conduct a simple self-assessment
- Understand how to plan, prioritise and manage improvements and start the actions
- Support leaders on the journey towards excellence

Internal Assessment Training

Designed to help the organisations plan, manage and support an internal improvement process, by gathering information to understand the current status, using self-assessment to identify strengths and areas for improvement, and by prioritising actions, planning and managing improvement projects. A 3-day training understand:

- How to gather the information and data to understand the current situation
- What are the various options for doing a self-assessment, the relevance and benefits
- The EFQM Excellence Model, the Criteria and the RADAR scoring tool
- How to prioritise improvement opportunities and take actions, how to plan the projects

EFQM Recognition

EFQM Recognition is a great way to demonstrate to all your stakeholders that you are committed to further improving your performance and achieving Sustainable Excellence. The different levels of recognition can provide milestones on your journey, helping to motivate people and sustain momentum.

EFQM Committed to Excellence

EFQM Committed to Excellence is the first milestone in your journey towards Excellence. To achieve this recognition, an organisation needs to identify 3 priority improvement initiatives from a self-assessment and, over the next 6 – 12 months implement these projects.

Why apply?

- Involve and align all staff members to improve your organisation's performance
- Receive a validation and an internationally recognised certification
- Benefit from action-oriented feedback
- Develop a culture of continuous improvement

EFQM Recognised for Excellence

EFQM Recognised for Excellence is designed for organisations that are well on their way to achieve sustainable excellence. It recognises your efforts and identifies good practices. The assessment is carried out by an independent team of EFQM Assessors.

Why join?

- Receive value-adding feedback from a team of experts
- Benefit from international recognition
- Provide proof to peer organisations, suppliers and customers of your level of excellence

EFQM Excellence Award

The objective of the EFQM Excellence Award is to recognise Europe's best performing organisations, whether private, public or non-profit. Previous applicants have described the EFQM Excellence Awards as "like playing in the Champions League", because it is supported by one of the most rigorous assessment processes. To identify the finalists, a multi-national team of experienced managers spend one week on site; an average of 500 hours per applicant, reviewing documents, interviewing and analysing the organisation against the EFQM Excellence Model. The feedback from the assessor teams is then presented to an independent jury that decides the level of recognition for each applicant. To win the EFQM Excellence Award, an applicant must be able to demonstrate that their performance not only exceeds that of their peers, but also that they will maintain this advantage into the future. A Prize Winner is an organisation which demonstrates role model behavior in one of the Fundamental Concepts of Excellence:

- Adding Value for Customers
- Creating a Sustainable Future
- Developing Organisational Capability
- Harnessing Creativity & Innovation
- Leading with Vision, Inspiration & Integrity
- Managing with Agility
- Succeeding through the Talent of People
- Sustaining Outstanding Results

Further Reading

Assessing for Excellence	The process in details and practical examples of different techniques for undertaking Self-Assessment using the EFQM Excellence Model.
Determining Excellence	A quick way to determine your organisation's position against a framework of Excellence, through 44 questions
EFQM Management Document	A simple, holistic overview of the key activities undertaken by the organisation, where the key approaches are implemented and who is responsible for ensuring they deliver the expected results
Other publications	Discover all the other EFQM publications on www.efqm.org . Full description, extract of the above titles as well as: ■ Benchmarking Guidelines ■ Understanding Organisation's Stakeholders ■ Perception Survey ■ DMAIC Improvement Methodology ■ EFQM Framework for the Hospitality & Tourism Industry ■ EFQM Framework for Sustainability ■ Benchmarking report – Customer Perception ■ Benchmarking report – People Perception ■ And many more...

© EFQM 2012

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, conservata in un sistema di archiviazione o trasmessa in ogni forma o con ogni mezzo (sia elettronico, meccanico, attraverso Nfotocopieo memorizzazioni, o altrimenti) senza preliminare permesso scritto o licenza da parte di chi ha pubblicato il documento che ne permetta la fotocopiatura limitata e l'uso per parti terze..

ISBN: 978-90-5236-675-3



EFQM[®]
Leading Excellence

EFQM

Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium
Tel +32 (2) 775 35 11
Fax +32 (2) 775 35 35
info@efqm.org
www.efqm.org