

# Il Modello EFQM



**EFQM**<sup>®</sup>

# Su EFQM

EFQM è una organizzazione innovativa non a scopo di lucro, che unisce conoscenza approfondita basata sui dati, apprendimento curato e opportunità di sviluppo e networking a beneficio di organizzazioni e individui di tutto il mondo.

Lavorando a livello internazionale, diamo supporto ai leader nel gestire cambiamenti culturali e trasformazioni al fine di realizzare miglioramenti di performance e benefici per i propri stakeholder.

Attraverso il nostro portfolio attentamente progettato di prodotti e servizi, forniamo a organizzazioni e individui delle chiavi di lettura per esaminare dove sono e per aiutarli a evidenziare dove è necessario agire.

Diventando un partner di successo per organizzazioni in tutto il mondo, possiamo realizzare la nostra ambizione di costruire un futuro migliore per le persone, per le comunità e per le organizzazioni stesse.

© EFQM 2019

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, conservata in un sistema di recupero o trasmessa in qualsiasi forma o attraverso qualsiasi mezzo (che sia elettronico, meccanico, attraverso fotocopia o registrazione, o altro) senza o un previo permesso scritto o una licenza che autorizzi la copia limitata e l'uso da parte terza da parte dell'editore.

# Contenuti

## Su EFQM

### 1 1. Introduzione al Modello EFQM

- 1.1 I Principi guida che hanno dato forma al Modello EFQM
- 1.2 I Risultati della ricerca che hanno plasmato il Modello EFQM
- 1.3 Il Modello EFQM: concetto e struttura

### 2 Il Modello EFQM

#### Direzione

Critério 1: Scopo, Visione e Strategia

Critério 2: Cultura e Leadership Organizzativa

#### Attuazione

Critério 3: Coinvolgere gli Stakeholder

Critério 4: Creare Valore Sostenibile

Critério 5: Guidare le performance e la trasformazione

#### Risultati

Critério 6: Percezioni degli Stakeholder

Critério 7: Performance Strategiche e Operative

### 3 Lo strumento diagnostico EFQM: RADAR

- 3.1 Introduzione
- 3.2 Applicare il RADAR per la Direzione e l'Attuazione
- 3.3 Applicare il RADAR per i Risultati
- 3.4 Assegnare punteggi usando le matrici del RADAR

### 4 Glossario

### 5 Ringraziamenti

- 5.1 Introduzione
- 5.2 Il Core Team EFQM
- 5.3 I rispondenti al Sondaggio
- 5.4 I partecipanti al Workshop nel Forum EFQM di Vienna
- 5.5 I Top Executive intervistati
- 5.6 Le Organizzazioni coinvolte nei Test di Co-Sviluppo
- 5.7 I Traduttori
- 5.8 L'Ufficio EFQM

### 6 Supporto Aggiuntivo

# 1 Introduzione al Modello EFQM

Fin dalla sua nascita, il Modello EFQM ha fornito uno schema di riferimento per le organizzazioni europee ed extra europee per lo sviluppo di una cultura di miglioramento e innovazione.

Oggi, tramite l'applicazione di contenuti aggiornati, dati approfonditi, un nuovo linguaggio e una rinnovata prospettiva su megatrend e sui vari cambiamenti globali che stanno dando nuova forma al mondo in cui viviamo, il Modello EFQM fornisce una riflessione moderna su ciò che appare essere oggi la strada buona.

Per co-creare il nuovo Modello EFQM, abbiamo intervistato quasi 2000 esperti del cambiamento, facilitato internamente 24 workshop, parlato a faccia a faccia con i leader di più di 60 diverse organizzazioni e creato un core team di esperti e contributori provenienti dai diversi settori aziendali e l'accademia.

Tramite questa straordinaria collaborazione, siamo stati capaci di dar forma, prototipare e perfezionare un framework flessibile, adatto allo scopo e in grado di aiutare le organizzazioni a ricodificare la propria maniera di lavorare, sia sul breve che sul lungo termine.

Costruito sul design thinking, il nuovo Modello si è spostato dall'essere un semplice strumento di assessment a essere uno strumento che offre un framework vitale e una metodologia che aiuta con cambiamenti, trasformazioni e momenti di discontinuità dirompente che individui e organizzazioni affrontano ogni giorno. In termini semplici, il Modello EFQM aiuterà la tua organizzazione a raggiungere il successo misurando a che punto siete nel cammino verso la creazione di valore sostenibile.

Ti aiuterà a comprendere i divari e le possibili soluzioni disponibili, mettendoti in grado di progredire e di migliorare significativamente le performance della tua organizzazione

# 1 Introduzione al Modello EFQM

## 1.1 I Principi guida che hanno dato forma al Modello EFQM



Il Modello EFQM non solo rimane rilevante ma continua a dettare l'agenda del management di ogni organizzazione che vuole un futuro sostenibile di lungo termine.

Il Modello EFQM, framework riconosciuto a livello globale per il supporto che dà alle organizzazioni nella gestione del cambiamento e nel miglioramento delle performance, ha conosciuto molti cicli di miglioramento nel corso degli anni non solo per assicurarne la costante rilevanza, ma anche per far sì che continui a fare da riferimento per la definizione delle priorità manageriali di ogni organizzazione che ambisca a un futuro sostenibile di lungo termine.

Nonostante contenuti e rappresentazione grafica del Modello EFQM siano cambiati nel tempo, non sono cambiati i principi su cui esso si basa. Indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione o dal fatto che sia pubblica, privata o del terzo settore, questi principi sono oggi importanti quanto e più di prima, e quest'ultima edizione del Modello EFQM non fa eccezione nel continuare a sottolineare l'importanza di:

- Il primato del cliente,
- La necessità di avere una Visione a lungo termine incentrata sugli Stakeholder
- La comprensione dei legami di causa-effetto tra il motivo per cui un'organizzazione fa qualcosa, come lo fa e ciò che ottiene come conseguenza delle sue azioni.



[www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

Dato che EFQM è nata in Europa, non deve sorprendere che questo aggiornamento del Modello EFQM, come i precedenti, riconosca l'esistenza di un insieme di valori europei, al meglio espressi:

- nella Carta dei diritti fondamentali dell'UE
- nella Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo
- nella Direttiva dell'Unione Europea 2000/78/EC
- nello European Social Charter.

EFQM riconosce anche il ruolo che le organizzazioni possono svolgere nel sostenere gli obiettivi delle Nazioni Unite, e questi stessi obiettivi hanno contribuito a dare forma a quest'ultima edizione del Modello EFQM:

- The United Nations Global Compact (2000). Dieci principi per business sostenibili e socialmente responsabili. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (United Nations 17 Sustainable Development Goals). Un invito all'azione da parte di tutti i paesi per promuovere equità sociale, solida governance e prosperità, proteggendo nel contempo il pianeta.

Si assume e ci si aspetta che qualsiasi organizzazione che utilizzi il Modello EFQM rispetti e agisca in base all'essenza dei documenti sopra riportati, a prescindere dal fatto che abbia o meno obbligo di legge nel farlo.

# 1 Introduzione al Modello EFQM

## 1.2 I Risultati della ricerca che hanno plasmato il Modello EFQM

Tra luglio 2018 e maggio 2019 EFQM ha intrapreso diverse iniziative di ricerca, distinte ma connesse tra di loro, per aiutare a identificare i miglioramenti necessari da apportare al Modello, affinché esso fosse riconosciuto all'avanguardia. I risultati di queste differenti iniziative di ricerca hanno identificato una serie di cambiamenti significativi tra il modo in cui le organizzazioni hanno lavorato in passato e quello in cui devono lavorare in futuro se vogliono rimanere rilevanti e, in definitiva, essere riconosciute come eccellenti.

Questi risultati, riassunti di seguito, hanno contribuito a dare forma al contenuto e alla struttura del Modello descritto nelle pagine seguenti:

Un'organizzazione, oltre a creare e fornire valore sostenibile per i suoi Stakeholder, a cominciare dai propri clienti, ha anche il dovere di prendersi cura dell'ecosistema in cui opera. Fornire valore e migliorare le performance è ovviamente necessario per qualsiasi organizzazione, ma ciò non è sufficiente. Anche le condizioni economiche, ambientali e sociali all'interno dell'ecosistema in cui opera devono essere considerate e affrontate seriamente

C'è la necessità di un diverso stile di leadership, meno gerarchico, meno centrato su comando e controllo e più sulla collaborazione



Vi è l'imperativo di adottare un approccio diverso nel lavorare con le persone occupate in una organizzazione, riconoscendo il valore insito nel lavorare con una popolazione più diversificata ed eterogenea

Oggi più che mai un'organizzazione deve affrontare la gestione di due sfide in parallelo: la gestione efficace del cambiamento e la gestione della operatività quotidiana. Gestire con successo ad un tempo queste sfide aiuta un'organizzazione nel suo tentativo di adattarsi al futuro

Una mentalità aperta alla creatività e all'innovazione, ivi incluso il pensiero dirompente, è ingrediente essenziale per aiutare a generare più valore e migliori livelli di performance

È necessario che un'organizzazione abbia la capacità di identificare e rispondere in modo agile, efficace ed efficiente alle opportunità e alle minacce esistenti nel proprio ecosistema

Occorre sviluppare una cultura basata sulla co-creazione piuttosto che sull'antagonismo nelle relazioni di un'organizzazione con gli altri attori del suo ecosistema.

# 1 Introduzione al Modello EFQM

## 1.3 Il Modello EFQM: concetto e struttura

La natura strategica del Modello EFQM, combinata con la sua attenzione per le performance operative e l'orientamento ai risultati, lo rende il framework ideale per verificare la coerenza e l'allineamento delle ambizioni di un'organizzazione per il futuro, con riferimento ai suoi modi di lavorare attuali e alle sue risposte alle sfide e alle criticità.



L'utilizzo del Modello EFQM offre l'opportunità di una visione complessiva, di avere una prospettiva olistica e di rendersi conto che un'organizzazione è un sistema complesso ma, allo stesso tempo, organizzato. Proprio come il mondo in generale, un'organizzazione non è lineare, né meccanica, né prevedibile, ma va intesa come un sistema adattivo complesso, composto da esseri umani interdipendenti in un mondo vitale e dinamico..

Ogni organizzazione che utilizza il Modello EFQM:

- Riconosce che non opera in uno spazio vuoto. Sa che fa parte di un ecosistema più ampio e complesso in cui altri attori, conosciuti e sconosciuti, possono aiutare o ostacolare i suoi progressi, e che è nel suo stesso interesse impegnarsi e massimizzare l'opportunità di imparare e crescere dalla relazione con altri all'interno del proprio ecosistema
- Accetta l'opportunità di agire come Leader nella sua sfera di influenza, comportandosi come fonte d'ispirazione per altri e dimostrando ciò che può essere ottenuto a beneficio di altri e proprio
- Comprende che dovrà affrontare velocità e volumi di cambiamento sempre crescenti e che deve essere pronta ad anticipare, affrontare e rispondere in modo adeguato, accettando la sfida della gestione quotidiana e, allo stesso tempo, prevedendo il futuro e assicurandosi di essere preparata per esso.

La struttura del Modello EFQM si basa sulla logica semplice, ma potente, delle seguenti tre domande:

- **“Perché”** esiste questa organizzazione? Quale Scopo mira a soddisfare? Perché questa particolare Strategia? (Direzione)
- **“Come”** intende realizzare il suo Scopo e la sua Strategia? (Attuazione)
- **“Cosa”** ha effettivamente raggiunto fino ad oggi? “Cosa” intende raggiungere domani? (Risultati).

Al centro della logica del Modello EFQM, a fare da filo conduttore, c'è la connessione tra lo Scopo e la Strategia di un'organizzazione e come questa connessione venga utilizzata per creare valore sostenibile per i suoi principali Stakeholder e per conseguire risultati eccellenti.

\*Uno Stakeholder è una persona, gruppo o organizzazione che ha un qualche tipo di interesse, diretto o indiretto, per le attività e le performance di una organizzazione. Lo Stakeholder può influenzare quella organizzazione o essere da essa influenzato. Stakeholders esterni di una organizzazione sono: la proprietà (shareholders), i clienti, i fornitori, i partners, le agenzie governative, i rappresentanti della comunità locale o della società generale. Stakeholders interni sono: tutte le persone o gruppi di persone di una organizzazione. Una organizzazione eccellente guarda con attenzione ai bisogni, alle domande, richieste e aspettative degli Stakeholders che sono parte del suo ecosistema, agendo per trovarne un buon bilanciamento. Inoltre analizza e valuta la sua performance e i risultati in relazione ai suoi più importanti Stakeholders (Stakeholders Chiave).

# DIREZIONE

### Definizione

---

Per raggiungere e sostenere nel tempo risultati eccellenti che soddisfino o superino le aspettative dei propri Stakeholder, una organizzazione:

- Definisce uno Scopo ispiratore
- Crea una Visione che descriva le sue aspirazioni
- Sviluppa una Strategia incentrata sulla Creazione di Valore Sostenibile
- Costruisce una cultura vincente.

Lo stabilire la Direzione in tal modo prepara la strada affinché l'organizzazione sia considerata leader nel suo ecosistema e ben posizionata per realizzare i propri piani per il futuro.



## 2 Il Modello EFQM

# DIREZIONE continua

### Criterion 1

## Scopo, Visione e Strategia

### Definizione

Un'organizzazione eccellente è definita da uno Scopo ispiratore, una Visione che descrive le sue aspirazioni e una Strategia attuata.

### Lo Scopo dell'organizzazione:

- Spiega perché la sua attività è importante
- Definisce lo scenario per creare e realizzare valore sostenibile per i propri Stakeholder
- Fornisce un ambito all'interno della quale si assume la responsabilità del proprio contributo al - e impatto su - l'ecosistema in cui opera.

### La Visione dell'organizzazione:

- Descrive cosa l'organizzazione sta cercando di raggiungere nel lungo periodo
- Serve a guidare la scelta delle linee d'azione presenti e future
- Fornisce, insieme allo Scopo dell'organizzazione, la base per la definizione della Strategia.

### La Strategia dell'organizzazione:

- Descrive come essa intende realizzare il proprio Scopo
- Dettaglia i piani per raggiungere le priorità strategiche e progredire verso la propria Visione

#### 1.1 Definire Scopo e Visione

#### 1.2 Identificare e comprendere i bisogni degli Stakeholder

#### 1.3 Comprendere l'ecosistema, le proprie capacità e le sfide più importanti

#### 1.4 Sviluppare la Strategia.

#### 1.5 Definire e implementare un sistema di governance e di gestione della performance.

## 2 Il Modello EFQM

# DIREZIONE continua

### Criterio 2

## Cultura e Leadership Organizzativa

### Definizione

La Cultura Organizzativa è l'insieme dei valori e delle prassi condivise dalle persone e dai gruppi all'interno dell'organizzazione che influenzano, nel tempo, i comportamenti tra di essi e con gli Stakeholder Chiave esterni all'organizzazione stessa.

La Leadership Organizzativa si riferisce all'organizzazione nell'insieme piuttosto che a individui o gruppi che indicano la direzione dall'alto. È l'organizzazione in quanto tale che agisce da leader nel proprio ecosistema, riconosciuta dagli altri come modello da seguire, piuttosto che un gruppo di vertice che gestisce l'organizzazione come tradizionalmente inteso.

In una organizzazione eccellente la leadership si configura come una attività e non come un ruolo e i comportamenti da leader sono evidenti a tutti i suoi livelli e in ogni sua parte. Tali comportamenti modello in fatto di leadership ispirano gli altri, rafforzano e – quando necessario – adattano i valori e le prassi, e sono di aiuto nell'indirizzare la Cultura Organizzativa.

Un'organizzazione che aspira ad essere riconosciuta come eccellente, come un leader nel proprio ecosistema, ottiene il successo focalizzandosi sulle seguenti attività:

- 2.1 Indirizzare la cultura organizzativa e coltivarne i valori
- 2.2 Creare le condizioni per realizzare il cambiamento
- 2.3 Favorire la creatività e l'innovazione
- 2.4 Unire e coinvolgere per lo Scopo, la Visione e la Strategia

## 2 Il Modello EFQM

ORGANIZZAZIONE

ATTUAZIONE

COINVOLGERE GLI  
STAKEHOLDER

CREARE VALORE  
SOSTENIBILE

GUIDARE LE  
PERFORMANCE E LA  
TRASFORMAZIONE

APPROCCI | REALIZZAZIONE | VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO



# ATTUAZIONE

## Definizione

---

Per una organizzazione che vuole raggiungere e mantenere risultati eccellenti, che soddisfino e superino le aspettative dei suoi Stakeholder, è necessario, anche se non sufficiente:

- Definire uno Scopo ispiratore
- Creare una Visione che descriva le sue aspirazioni
- Sviluppare una Strategia incentrata sulla Creazione di Valore Sostenibile
- Costruire una cultura vincente.

Lo stabilire in tal modo la Direzione permette all'organizzazione di preparare la strada su cui procedere, ma c'è poi bisogno di attuare la Strategia in modo efficace ed efficiente, assicurando che essa:

- Conosca chi sono gli Stakeholder nel suo ecosistema e si impegni pienamente con quelli che sono la chiave del suo successo
- Crei valore sostenibile
- Guidi i livelli di performance necessari per il successo di oggi e, allo stesso tempo, il miglioramento e la trasformazione necessari per avere successo in futuro.

## 2 Il Modello EFQM

# ATTUAZIONE continua

### Criterio 3

## Coinvolgere gli Stakeholder

### Definizione

Dopo aver deciso quali sono per l'organizzazione gli Stakeholder più importanti, cioè i suoi Stakeholder Chiave, è altamente probabile, indipendentemente dai gruppi specifici identificati, che vi sia un certo grado di similarità nell'applicazione dei seguenti principi per coinvolgere tali Stakeholder.

### Un'organizzazione eccellente:

- Identifica gli specifici tipi e categorie all'interno di ciascun gruppo di Stakeholder Chiave
- Utilizza la sua comprensione dei bisogni e delle aspettative degli Stakeholder Chiave per assicurarsi un loro continuo coinvolgimento
- Coinvolge gli Stakeholder Chiave nell'implementazione della Strategia e nella Creazione di Valore Sostenibile riconoscendo i contributi che essi apportano
- Costruisce, mantiene e sviluppa di continuo le relazioni con gli Stakeholder Chiave sulla base di trasparenza, accountability, comportamento etico e fiducia
- Lavora con gli Stakeholder Chiave per sviluppare una comprensione e una attenzione condivise su come, attraverso il co-sviluppo, si possa contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e alle ambizioni del Global Compact, traendo ispirazione dagli stessi
- Raccoglie attivamente le percezioni dei suoi Stakeholder Chiave, senza aspettare che siano loro a mettersi in contatto
- Valuta le sue performance in relazione alle necessità degli Stakeholder Chiave e decide conseguenti azioni da attuare per garantirsi un futuro nella percezione degli stessi.

In pratica, un'organizzazione eccellente include i seguenti gruppi nella classificazione dei suoi principali Stakeholder Chiave:

**3.1 Clienti - Costruire relazioni durature**

**3.2 Persone - Attrarre, coinvolgere, sviluppare e trattenere**

**3.3 Stakeholder di Business e Istituzionali - Assicurare e sostenere un costante supporto**

**3.4 Società - Contribuire allo sviluppo, al benessere e alla prosperità**

**3.5 Partner e Fornitori - Costruire relazioni e garantire il supporto per la creazione di Valore Sostenibile**

## 2 Il Modello EFQM

# ATTUAZIONE continua

### Criterio 4

## Creare Valore Sostenibile

### Definizione

Un'organizzazione eccellente riconosce che la Creazione di Valore Sostenibile è vitale per il suo successo a lungo termine e la sua solidità finanziaria.

La chiara definizione dello Scopo dell'organizzazione, arricchito dalla Strategia, definisce per chi l'organizzazione è chiamata a creare Valore Sostenibile. In gran parte dei casi, i clienti, adeguatamente segmentati, sono il gruppo target per la Creazione di Valore Sostenibile, anche se alcune organizzazioni possono anche focalizzarsi su Stakeholder Chiave della società, di business e istituzionali.

Un'organizzazione eccellente riconosce che i bisogni degli Stakeholder Chiave possono cambiare nel tempo e che è importante raccogliere e analizzare i feedback per migliorare o cambiare i propri prodotti, servizi o soluzioni.

I diversi elementi della Creazione del valore sostenibile sono mostrati nel seguito in modo sequenziale. È noto tuttavia che i piani presenti e futuri dell'organizzazione possono funzionare in parallelo o a volte sovrapporsi, a seconda della natura del business dell'organizzazione.

- 4.1 Progettare il valore e la sua creazione
- 4.2 Comunicare e vendere il valore
- 4.3 Produrre e fornire il valore
- 4.4 Definire e implementare l'esperienza complessiva

## 2 Il Modello EFQM

# ATTUAZIONE continua

### Criterio 5

## Guidare le performance e la trasformazione

### Definizione

Per il presente come per il futuro, per avere e mantenere il successo un'organizzazione deve essere in grado di soddisfare contemporaneamente due importanti requisiti.

Da un lato, deve continuare a gestire con successo le sue attuali operazioni di business ("Guidare le Performance")

Dall'altro lato, ci sono cambiamenti continui dentro e fuori dall'organizzazione che vanno gestiti in parallelo per continuare ad avere successo ("Guidare la Trasformazione")

La combinazione di Guidare le Performance e Guidare la Trasformazione conferma la necessità per l'organizzazione di assicurare le proprie performance produttive oggi, mentre si prepara per il futuro.

Gli elementi principali che possono garantire performance e trasformazione sono l'innovazione e la tecnologia, l'importanza sempre crescente dei dati, delle informazioni e delle conoscenze e l'uso mirato di asset e risorse critici.

- 5.1 Guidare le performance e gestire il rischio
- 5.2 Trasformare l'organizzazione per il futuro
- 5.3 Guidare l'innovazione e utilizzare la tecnologia
- 5.4 Trarre vantaggio da dati, informazioni e conoscenza
- 5.5 Gestire gli asset e le risorse

# RISULTATI

### DEFINIZIONE

---

Per Risultati si intende quanto l'organizzazione ha conseguito in relazione a tutto ciò che è stato descritto nelle due sezioni Direzione e Attuazione, compreso quanto previsto per il futuro. In pratica una organizzazione eccellente raccoglie e rende disponibili dati relativi ai risultati per:

- le percezioni degli Stakeholder
- la Creazione di Valore Sostenibile
- la guida delle performance e della trasformazione



## 2 Il Modello EFQM RISULTATI

### Criterio 6

## Percezioni degli Stakeholder

### Definizione

Questo criterio si concentra sui risultati derivati dai feedback degli Stakeholder Chiave riguardanti la loro personale esperienza con l'organizzazione. Riguardano cioè le loro *percezioni*.

Possono essere percezioni relative agli Stakeholder Chiave del passato come del presente, ottenibili da numerose fonti quali sondaggi, focus group, rating, stampa o social media, riconoscimenti esterni, atti di sostegno pubblico, incontri strutturati di riesame, report degli investitori, complimenti/reclami inclusi feedback raccolti dai team di gestione delle relazioni con i clienti.

Accanto alle percezioni che uno Stakeholder Chiave può avere, originate da esperienze dirette con l'organizzazione, altre percezioni possono formarsi per effetto della reputazione relativa all'impatto ambientale e sociale dell'organizzazione. È il caso, per esempio, della percezione degli Stakeholder Chiave relativa al contributo dato dall'organizzazione a uno o più degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDGs) e alle ambizioni del Global Compact.



In pratica una organizzazione eccellente:

- Sa in che misura sta avendo successo nell'attuazione della propria Strategia per soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi Stakeholder Chiave
- Usa proprie analisi sulle passate e presenti performance per predire la performance futura
- Usa risultati relativi alle percezioni degli Stakeholder Chiave per rimanere informata e influenzare la propria attuale Direzione e l'Attuazione della propria Strategia.

Esempi di temi da coprire per i Risultati di Percezione degli Stakeholder Chiave *possono includere (senza ordine di priorità né pretesa di completezza):*

- Percezioni dei Clienti
- Percezioni delle Persone
- Percezioni degli Stakeholder di Business e Istituzionali
- Percezioni della Società
- Percezioni di Partner e Fornitori

## 2 Il Modello EFQM

# RISULTATI continua

### Criterio 7

## Performance Strategiche e Operative

### Definizione

Questo criterio si concentra sui risultati connessi alle performance dell'organizzazione in termini di:

- Capacità di realizzare il proprio Scopo, attuare la Strategia e Creare Valore Sostenibile
- Sua adeguatezza per il futuro.

L'organizzazione utilizza questi risultati per monitorare, comprendere e migliorare la sua performance complessiva e per prevedere l'impatto che tale performance avrà sia sulle percezioni degli Stakeholder Chiave che sulle sue future ambizioni strategiche.

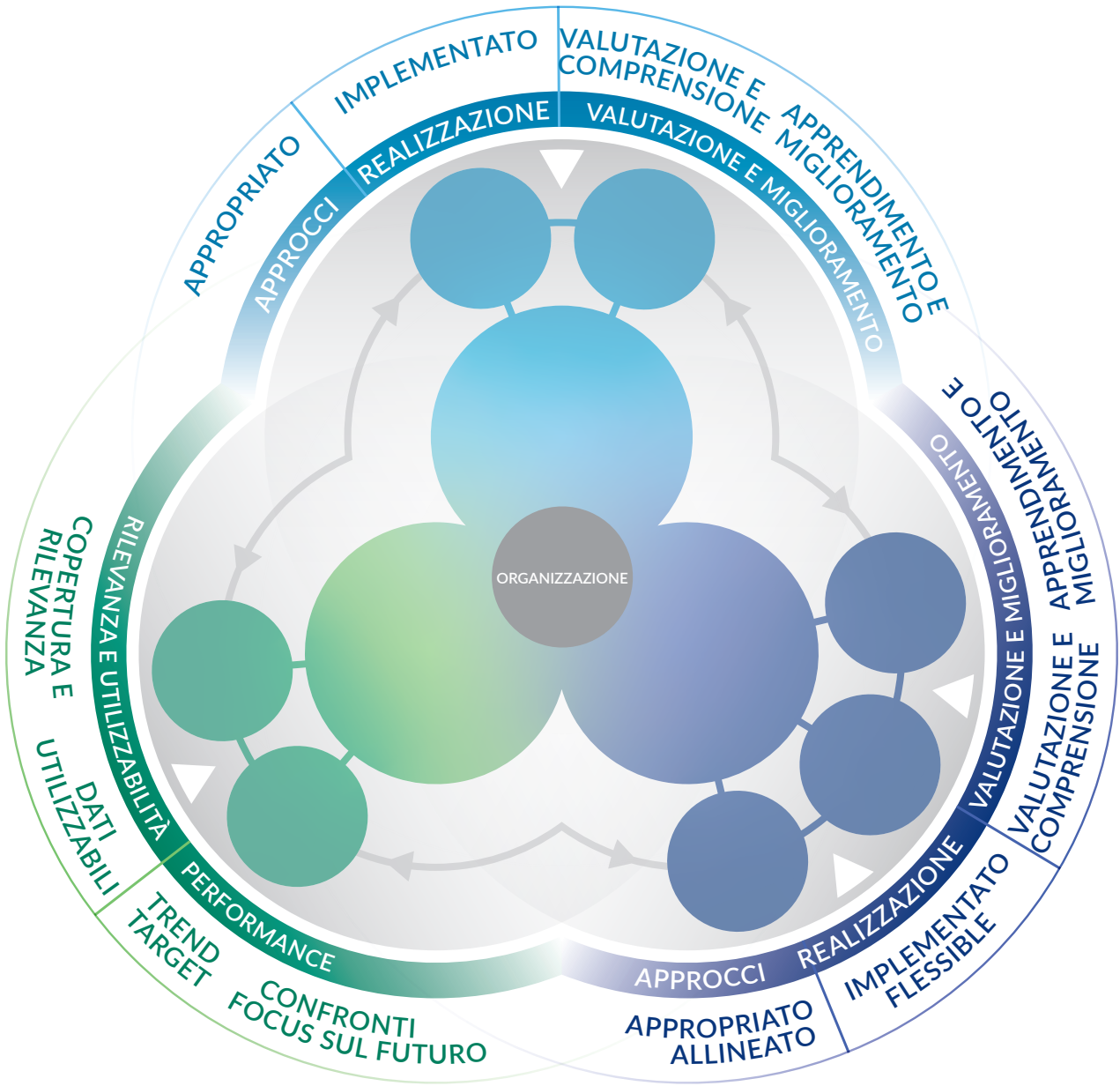
In pratica una organizzazione eccellente:

- Usa indicatori sia finanziari che non finanziari per supportare la misura delle sue performance strategiche e operative
- Capisce i legami esistenti fra le percezioni degli Stakeholder Chiave e le performance attuali, ed è capace di predire con alto grado di certezza come evolveranno le performance future
- Tiene in considerazione bisogni e aspettative presenti e futuri dei propri Stakeholder Chiave quando sceglie gli indicatori di performance più appropriati per misurare i suoi obiettivi strategici ed operativi
- Comprende le relazioni causa-effetto che impattano sulla performance e usa i risultati raggiunti per restare informata e influenzare la propria attuale Direzione e Attuazione
- Usa i risultati via via conseguiti per formulare previsioni adeguatamente affidabili sulla propria futura performance.

Gli indicatori di Performance Strategiche e Operative, *possono includere, ma non sono limitati a:*

- Risultati raggiunti nel realizzare il proprio Scopo e nel Creare Valore sostenibile
- Performance Finanziaria
- Soddisfimento delle aspettative degli Stakeholder Chiave
- Raggiungimento degli obiettivi strategici
- Risultati raggiunti nel Guidare le Performance
- Risultati raggiunti nel Guidare le Trasformazioni
- Misure predittive per il futuro.

# RADAR



## 3.1 Introduzione

RADAR è l'acronimo che EFQM usa per descrivere la logica dello strumento sviluppato per aiutare ogni organizzazione a:

- Gestire meglio le modalità attuali di lavoro
- Diagnosticare gli attuali punti di forza e le opportunità di miglioramento.

Su un piano più generale, la logica RADAR dice che una organizzazione ha bisogno di:

- Definire i risultati (**R**esults) che intende raggiungere come parte della propria Strategia
- Avere in uso un certo numero di approcci (**A**pproaches) che garantiscano i risultati attesi sia per il presente che per il futuro
- Realizzare (**D**eploy) in modo appropriato questi approcci
- Valutare e Migliorare (**A**ssess & **R**efine) gli approcci realizzati per apprendere e migliorare.

Per assicurare una approfondita e solida analisi, gli elementi del RADAR si articolano in una serie di Attributi. Ad ogni Attributo è associata una descrizione che ne esplicita il significato e indica a cosa l'organizzazione deve guardare per raggiungerlo.

Vedi le tabelle 1-3 nelle pagine seguenti.

Un individuo o un team possono usare la logica RADAR a livello di Attributi, congiuntamente al Modello EFQM:

- per aiutare a identificare dove siano gli attuali punti di forza e opportunità di miglioramento di un'organizzazione
- per aiutare un'organizzazione a descrivere il proprio futuro in termini di risultati desiderati e delle azioni necessarie per raggiungerli.

## 3.2 RADAR

# Applicare il RADAR per la Direzione e l'Attuazione

La Tabella 1 qui di seguito, serve per l'analisi degli approcci riferibili al Criterio 1 (Scopo, Visione e Strategia) e al Criterio 2 (Cultura e Leadership Organizzative).

N.B. Nota che per il pilastro Direzione gli Attributi "Allineato" e "Flessibile" non vengono usati

La Tabella 2, invece, serve per l'analisi degli approcci riferibili al Criterio 3 (Coinvolgere gli Stakeholder), al Criterio 4 (Creare Valore Sostenibile) e al Criterio 5 (Guidare le Performance e la Trasformazione).

Chi utilizza la logica RADAR dovrà applicare gli Attributi descritti nelle apposite Tabelle 1 e 2, alle informazioni presentate rispettivamente in Direzione e in Attuazione.

Le descrizioni associate ad ogni Attributo fanno da guida per chiarire ciò che una organizzazione dovrebbe cercare di dimostrare.

**Tabella 1: Analisi della Direzione**

Elementi	Attributi	Descrizione
Approcci	Appropriato	Gli approcci hanno una logica chiara, mirano a soddisfare e rispondere ai bisogni degli Stakeholder Chiave, sono descritti in modo appropriato e progettati in modo da essere adeguati alle esigenze future
	<i>Allineato</i>	<i>N.B. Non si applica a Direzione</i>
Realizzazione	Implementato	Gli approcci sono messi in pratica nelle aree pertinenti, in modo efficace e tempestivo.
	<i>Flessibile</i>	<i>N.B. Non si applica a Direzione</i>
Valutazione e Miglioramento	Valutazione e Comprensione	Vengono raccolti, compresi e condivisi feedback sull'efficacia e l'efficienza degli approcci e della loro realizzazione.
	Apprendimento e Miglioramento	Quanto emerge dall'analisi dei trend, dalle misurazioni, dall'apprendimento e dall'attività di benchmarking viene usato per ispirare la creatività e generare soluzioni innovative per migliorare le performance con appropriate tempistiche.

**Tabella 2: Analisi della Attuazione**

Elementi	Attributi	Descrizione
Approcci	Appropriato	Gli approcci hanno una logica chiara, mirano a soddisfare e rispondere ai bisogni degli Stakeholder Chiave, sono descritti in modo appropriato e progettati in modo da essere adeguati alle esigenze future.
	Allineato	Gli approcci supportano la Direzione dell'Organizzazione (Scopo, Visione e Strategie) e sono integrati con altri approcci pertinenti.
Realizzazione	Implementato	Gli approcci sono messi in pratica nelle aree pertinenti, in modo efficace e tempestivo.
	Flessibile	L'attuazione permette flessibilità e adattabilità.
Valutazione e Miglioramento	Valutazione e Comprensione	Vengono raccolti, compresi e condivisi feedback sull'efficacia e l'efficienza degli approcci e della loro realizzazione.
	Apprendimento	Quanto emerge dall'analisi dei trend, dalle misurazioni, dall'apprendimento e dall'attività di benchmarking viene usato per ispirare la creatività e generare soluzioni innovative per migliorare le performance con appropriate tempistiche.

## 3.3 RADAR

# Applicare il RADAR per i Risultati

La Tabella RADAR per i Risultati di seguito riportata, serve a supportare l'analisi del Criterio 6 (Percezioni degli Stakeholder) e del Criterio 7 (Performance Strategiche e Operative).

Chi utilizza la logica RADAR dovrà applicare gli Attributi descritti nella Tabella 3 alle evidenze presentate dall'organizzazione. Tipicamente, queste evidenze sono l'insieme di dati che danno conto delle performance Strategiche e Operative, presentati per fornire risposta a quanto chiesto da ciascun Criterio che riguarda i Risultati. Le descrizioni associate ad ogni Attributo fanno da guida per chiarire ciò che una organizzazione dovrebbe cercare di dimostrare.

**Tabella 3: Analisi dei Risultati**

Elementi	Attributi	Descrizione
Rilevanza e Utilizzabilità	Copertura e Rilevanza	È ben identificato un insieme di risultati chiaramente correlati allo Scopo e alla Strategia dell'organizzazione. L'insieme selezionato di risultati viene rivisto e migliorato nel tempo.
	Utilizzabilità dei dati	I risultati sono tempestivi, affidabili, accurati e adeguatamente segmentati per fornire informazioni significative a supporto del miglioramento delle performance e della trasformazione.
Performance	Trend	Trend positivi o prestazioni eccellenti mantenuti durante il periodo/ciclo strategico.
	Target	Vengono definiti e sistematicamente raggiunti target significativi, in linea con la Strategia.
	Confronti	Significativi confronti con l'esterno, utili a posizionare le proprie performance, in linea con la Direzione strategica, vengono effettuate e danno esiti favorevoli.
	Focus sul futuro	Sulla base delle attuali relazioni causa-effetto, della analisi dei data set, degli andamenti delle performance, e delle misure predittive, l'organizzazione comprende i driver per sostenere performance eccellenti in futuro.



## 3.4 Assegnare punteggi usando le Matrici del RADAR

EFQM e i suoi Partner Nazionali gestiscono programmi che riconoscono e premiano le organizzazioni che, quando valutate rispetto ai criteri del Modello EFQM, possano dimostrare performance eccellenti sostenute nel tempo.

Le organizzazioni che richiedono tale riconoscimento, quando valutate rispetto ai criteri del Modello EFQM, sono misurate su una scala di punteggio che va fino a 1000 punti. I 1000 punti sono suddivisi fra i sette criteri come mostrato nello schema seguente.



## 3.4 Assegnare punteggi usando le Matrici del RADAR

In Direzione e in Attuazione a ogni Sottocriterio è assegnato lo stesso peso all'interno del relativo Criterio. Per esempio:

- Ognuno dei 5 Sottocriteri in Scopo, Visione e Strategia contribuisce per il 20% ai 100 punti allocati al Criterio 1:
  - a. 1.1 = 20 punti
  - b. 1.2 = 20 punti
  - c. 1.3 = 20 punti
  - d. 1.4 = 20 punti
  - e. 1.5 = 20 punti
- Ognuno dei 4 Sottocriteri in Creare Valore Sostenibile contribuisce per il 25% ai 200 punti allocati al Criterio 4
  - a. 4.1 = 50 punti
  - b. 4.2 = 50 punti
  - c. 4.3 = 50 punti
  - d. 4.4 = 50 punti

Per i Risultati non vi sono Sottocriteri e così i 200 punti disponibili per “Percezioni degli Stakeholder” e i 200 punti per “Performance Strategiche e Operative” vengono assegnati a livello di Criterio 6 e 7.

Quando si adotta il metodo di valutazione EFQM e si usa la logica RADAR per attribuire i punteggi, vi sono 2 regole molto chiare da tenere a mente e applicare, una relativa a Direzione e Attuazione, l'altra relativa ai Risultati.

- Quando si assegna un punteggio a un Sottocriterio in Direzione e Attuazione, il punteggio complessivo per il Sottocriterio non potrà essere maggiore del punteggio dato all'appropriatezza dell'approccio (“Appropriato”). Indipendentemente dal punteggio assegnato agli altri Attributi di quel Sottocriterio, il punteggio derivato dall'Attributo “Appropriato” fa sempre da “Master” a tutti gli altri.
- Quando si assegna un punteggio ai Risultati (Criteri 6 e 7), il punteggio complessivo in ciascun Criterio non potrà essere maggiore di quello assegnato a “Copertura e Rilevanza”. Indipendentemente dal punteggio assegnato agli altri Attributi dei Criteri 6 e 7, il punteggio derivato dall'Attributo “Copertura e Rilevanza” fa sempre da “Master” a tutti gli altri.

Le organizzazioni interessate ad ottenere un riconoscimento esterno per i propri risultati sono valutate da un team di assessor usando le matrici per l'assegnazione dei punteggi del RADAR. È possibile prendere visione di tali matrici sulla piattaforma digitale EFQM. Il modo in cui applicarle è insegnato nei corsi di formazione per Assessor offerti da EFQM e dai suoi Partner.

Le tre matrici per l'assegnazione punteggi possono anche essere utilizzate da una organizzazione che voglia auto-valutarsi seguendo il Modello EFQM, così da identificare un valore numerico (il punteggio) insieme alla definizione di una lista di punti di forza e di opportunità per il miglioramento.

L'interesse di un'organizzazione per la definizione di un punteggio complessivo sulla scala fino a 1000 punti, così come l'aver un punteggio per ciascuno dei 7 Criteri, sta nell'opportunità di potersi confrontare con altre organizzazioni che usano il Modello EFQM. Dà inoltre la possibilità ad un'organizzazione di avere un punto di riferimento iniziale, rispetto al quale misurare i propri progressi (o peggioramenti), confrontandolo con i risultati delle future auto-valutazioni.

# 4 Glossario

**Accountability:** Concetto, spesso associato ai processi di delega ed empowerment, per il quale si è chiamati con chiarezza a rispondere delle proprie azioni. Accountability è dunque una forma di responsabilizzazione, relativa alle decisioni e alle azioni che un individuo ritiene di intraprendere in relazione ad un proprio mandato. In un'organizzazione eccellente, ogni decisione e ogni azione chiave hanno un individuo "accountable" che ne risponde.

**Agilità:** la capacità dell'organizzazione di cambiare in modo tempestivo direzione/focus in risposta a un'opportunità o una minaccia emergente.

**Apprendimento:** è il processo di acquisizione di abilità, conoscenza e comprensione attraverso lo studio e l'esperienza.

**Approccio:** la modalità complessiva con cui qualcosa viene realizzato; un approccio comprende processi e azioni strutturate in un quadro di principi e politiche

**Benchmarking:** un confronto sistematico di approcci con altre appropriate organizzazioni, da cui si ottengono spunti e conoscenze in grado di aiutare l'organizzazione ad agire per migliorare le sue prestazioni

**Buona pratica / Migliore pratica (best practice):** approcci, politiche, processi o metodi superiori che conducono a risultati eccezionali. Dal momento che è difficile scoprire cosa è l'ottimo, il termine "buona pratica" è preferito dalla maggior parte delle organizzazioni. I modi per trovare buone pratiche al di fuori dell'organizzazione possono comprendere analisi di benchmarking e apprendimento esterno.

**Cliente:** il destinatario dei prodotti e/o servizi forniti dall'organizzazione. Il cliente è uno degli Stakeholder Chiave, in molti casi il più importante di questi, per il quale l'organizzazione aspira a creare valore sostenibile.

**Comunità:** il termine comunità si riferisce in genere ai vari individui, gruppi e istituzioni che hanno un interesse per il benessere e per il successo dell'organizzazione, per l'ambiente circostante, e per il suo potenziale impatto sul proprio ecosistema

**Competenza:** la capacità o abilità di fare qualcosa correttamente, efficientemente ed efficacemente

**Comportamento etico:** l'etica è un insieme di norme ben fondate in una cultura che rendono le azioni di una persona giuste o sbagliate. L'etica influenza il comportamento e aiuta una persona a fare le scelte giuste e ad agire in modo responsabile

**Confronti:** utilizzo di dati per comparare le performance di un'organizzazione o processo con altri

**Conoscenza:** le competenze e le abilità acquisite da una persona attraverso l'esperienza e la formazione, compresa la comprensione teorica e/o pratica di un argomento. Mentre i dati sono fatti grezzi e le informazioni sono dati inseriti in un contesto e una prospettiva, la conoscenza è informazione con indirizzo/capacità di azione.

**Creatività:** l'abilità di discostarsi dalle attuali regole, metodi e relazioni per generare idee per processi, prodotti, servizi, soluzioni, sistemi o interazioni sociali nuovi o migliorati

**Cultura:** la raccolta specifica di valori e prassi condivisi da persone e gruppi all'interno di un'organizzazione, che influenzano, nel tempo, il modo in cui si comportano tra loro e con gli Stakeholder Chiave al di fuori dell'organizzazione

**Customer experience:** somma di esperienze ed emozioni, reazioni interiori e soggettive, che un cliente matura in tutte le sue interazioni (dirette o indirette) con l'organizzazione.

**Customer journey:** il percorso e tutti i punti di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio che include, oltre ai momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti, come le opinioni di terzi.

**Diversità e inclusione:** la misura in cui le persone all'interno dell'organizzazione riconoscono, apprezzano e utilizzano, le caratteristiche che rendono uniche le persone. Diversità e inclusione possono riguardare età, convinzioni, classe, etnia, capacità fisiche, razza, religione e orientamento sessuale.

**Economia circolare:** un'economia circolare è un approccio rigenerativo, all'opposto della tradizionale economia lineare, che ha un modello di produzione "prendi, fai, elimina". È un sistema economico che può essere realizzato attraverso progettazione di prodotti durevoli, manutenzione, riparazione, riutilizzo, rigenerazione, ricondizionamento e riciclaggio. [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**Ecosistema:** un principio fondamentale di un ecosistema è l'interdipendenza, cioè qualcosa che accade in una parte del sistema può influenzare altre parti all'interno del sistema. Nel contesto di un'organizzazione ci sono molti fattori esterni che influenzano il modo in cui opera, ma su cui non ha alcun controllo. Questi possono comprendere le politiche del governo, le componenti economiche e sociali regionali o locali, le aspettative religiose e culturali predominanti della sua comunità, le richieste di sostenibilità e i finanziamenti disponibili.

**Empowerment:** il processo mediante il quale si assegna potere agli individui o ai team, in modo che questi operino con un certo grado di autonomia nelle loro azioni, siano in grado di assumere responsabilità decisionali e abbiano accesso alle risorse e controllo sulla propria vita. In tal modo, acquisiscono la capacità di raggiungere le loro massime aspirazioni e obiettivi personali e collettivi. Quando una persona è “empowered”, ha un maggiore motivazione e fiducia in se stesso.

**Equilibrio di genere:** nel contesto di un'organizzazione, si riferisce al fatto che le donne abbiano le stesse opportunità degli uomini di progredire nella loro carriera, e comprende l'aumento della rappresentanza delle donne negli organi decisionali.

**Global Compact:** vedi <https://www.unglobalcompact.org>

**Governance:** un sistema di autorità e controllo all'interno di un'organizzazione utilizzato per aiutarla ad adempiere ai propri obblighi legali, finanziari, etici e di amministrazione.

**Innovazione:** la traduzione pratica di idee in prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi, strutture organizzative o interazioni sociali nuove o esistenti.

**Integrità:** l'integrità è la qualità di avere un forte codice morale o etico. Ciò include valori come rispetto, correttezza, affidabilità e onestà.

**Gestire il cambiamento:** approccio per guidare la transizione di individui, team e organizzazioni dal loro stato attuale a uno stato futuro definito e desiderato. È un processo organizzativo volto ad aiutare gli Stakeholder interessati dal cambiamento a comprenderlo, accettarlo e adottarlo.

**Learning Network:** A group of people with a common goal or interest who pool their individual information, knowledge and experience to actively learn together.

**Manage Change:** An approach for leading the transition of individuals, teams and organisations from their current state to a defined, desired future state. It is an organisational process aimed at helping those stakeholders affected by the change to understand, accept and embrace it.

**Megatrend:** i temi attesi/previsti avere influenza globale nei prossimi anni. Questi sono i temi che, indipendentemente dalle dimensioni, dalla portata o dallo status di settore pubblico o privato, un'organizzazione dovrebbe considerare se vuole rimanere rilevante.

**Modello di business:** gli elementi del business che creano e forniscono valore; questi elementi normalmente comprendono la proposta di valore, i segmenti di clientela e le relazioni ad essi associate, i canali utilizzati per portare prodotti, servizi e soluzioni sul mercato, i flussi di ricavi e costi, i partner, le risorse e i processi critici dell'organizzazione.

**Organizzazione di terzo settore:** un'organizzazione che non è né nel settore pubblico né in quello privato. Tipicamente può essere una comunità volontaria organizzata, un ente di beneficenza, un gruppo di auto-aiuto o comunità. Generalmente, l'organizzazione è indipendente dal governo e motivata dal desiderio di raggiungere obiettivi sociali. Necessita di fare margine (profitto) sulle proprie azioni per essere finanziariamente sostenibile e qualsiasi profitto ottenuto dalle proprie azioni è re-investito a supporto delle ambizioni dell'organizzazione stessa.

**Partner:** una parte esterna con cui l'organizzazione sceglie strategicamente di collaborare per raggiungere obiettivi comuni e offrire vantaggi reciproci di lungo periodo.

**Partnership:** rapporto di lavoro duraturo tra l'organizzazione e uno o più partner che crea e permette di condividere maggior valore per entrambe le parti. Possono essere costituite partnership, ad esempio, con fornitori, distributori, clienti, organizzazioni del settore della formazione, società di consulenza o organizzazioni di ricerca.

**Pensiero dirompente (disruptive thinking):** significa liberarsi dai confini del pensiero di routine, ottenere una prospettiva nuova, più ampia, diversa, vedere le cose da un'altra angolazione o sotto un'altra luce.

**Persone:** tutti gli individui impiegati dall'organizzazione (a tempo pieno, a tempo parziale, compresi i volontari), inclusi i leader a tutti i livelli.

**Percezione:** ciò che uno Stakeholder Chiave pensa o sente nei confronti dell'organizzazione. Qualsiasi percezione abbia uno Stakeholder Chiave ciò che esso comunica espressamente potrebbe differire dalla sua reale opinione (percezione). Perciò è compito dell'organizzazione prima comprendere e poi gestire la reale percezione dello Stakeholder Chiave, a prescindere da ciò che questo comunichi espressamente.

**Previsione:** la capacità di predire o calcolare cosa accadrà o sarà necessario in futuro come risultato di uno studio e dell'analisi dei dati pertinenti disponibili

# 4 Glossario

**Processo:** un insieme di attività, ripetute nel tempo, che interagiscono tra di loro, in modo che l'output di un'attività diventi l'input per un'altra attività. I processi aggiungono valore per i clienti esterni o interni trasformando gli input in output, utilizzando le risorse. In genere, ci sono tre tipi di processi: processi principali o "core", processi di gestione e processi di supporto.

**Proprietà intellettuale:** il valore di un'organizzazione che non viene considerato nella sua contabilità finanziaria tradizionale. Rappresenta gli asset immateriali di un'organizzazione ed è spesso la differenza tra valore di mercato e valore contabile..

**Prosumer:** (unione di producer e consumer) un modo di segmentare i clienti dell'organizzazione che supera le definizioni tradizionali. Il mondo digitale e online del XXI secolo offre significative opportunità di coinvolgere i clienti nella progettazione di prodotti, servizi e soluzioni che questi poi vorranno consumare.

**Reti di apprendimento:** un gruppo di persone con un obiettivo o interesse comune che uniscono le loro informazioni, conoscenze ed esperienze individuali per apprendere attivamente insieme.

**Scopo:** una dichiarazione che descrive la ragion d'essere di un'organizzazione, cosa fa e perché lo fa, al fine di farlo comprendere ai suoi Stakeholder

**Società:** l'infrastruttura sociale esterna all'organizzazione che può essere influenzata o, allo stesso modo, può avere un impatto sull'organizzazione. Può trattarsi di rappresentanti della Comunità locale o della Società più ampia, compresi, ad esempio, gruppi di interesse speciale.

**Sostenibilità:** The differentiating value that the organisation's products, services and solutions offer to customers.

**Values:** il futuro a lungo termine dell'organizzazione, come percepito dai suoi vari Stakeholder Chiave, come gli Stakeholder di business e istituzionali, le sue persone, la sua comunità, i suoi partner e fornitori.

**Strategia:** derivata da un'attenta analisi dell'ecosistema, è la maniera in cui un'organizzazione intende conseguire, in un determinato tempo, le proprie priorità strategiche, muovendosi da dove è oggi a dove vuole essere nel futuro

**Trasparenza:** la situazione in cui collaborazione, cooperazione e processi decisionali collettivi avvengono in una maniera aperta e le persone possono essere fiduciosi che il business sia condotto con equità e onestà

**United Nations Sustainable Development Goals (Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite):** vedi <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

**Valori:** filosofie o principi operativi che guidano la condotta interna di un'organizzazione e le sue relazioni con il mondo esterno. I valori forniscono indicazioni per le persone su ciò che è buono o desiderabile e ciò che non lo è. Esercitano una grande influenza sul comportamento individuale e dei gruppi e fungono da linee guida generali in tutte le situazioni

**Value Proposition:** il valore distintivo che i prodotti, i servizi e le soluzioni dell'organizzazione offrono ai clienti

**Vendere il valore:** indipendentemente dal fatto che l'organizzazione sia nel settore privato o pubblico, la sua Value Proposition, la sua offerta, deve sempre essere "venduta" agli Stakeholder Chiave in modo che essi decidano di acquisire il prodotto, il servizio o la soluzione offerti.

**Vision:** descrizione di ciò che l'organizzazione sta cercando di ottenere nel lungo periodo. Ha lo scopo di fungere da chiara guida per la scelta delle linee d'azione attuali e future e, insieme allo Scopo dell'organizzazione, è la base per strategie e politiche

# 5 Ringraziamenti

## 5.1 Introduzione

---

All'incirca 2.000 persone hanno contribuito alla revisione del Modello EFQM versione 2013, un processo cominciato nel giugno 2018 e culminato con il lancio della nuova generazione del Modello EFQM, al Forum EFQM di Helsinki (23-24 ottobre 2019).

EFQM desidera riconoscere il supporto ricevuto e formulare un sincero ringraziamento agli individui e alle organizzazioni di seguito menzionati. Senza di loro non sarebbe stato possibile produrre quello che EFQM ritiene essere un Modello "World Class", a disposizione di qualsiasi organizzazione, per aiutarla a raggiungere livelli di performance eccellenti.

## 5.2 Il Core Team EFQM

---

Nella lista dei riconoscimenti, per la messa a punto di questa più recente versione del Modello EFQM, viene in primo luogo il Core Team, voluto da EFQM come supporto per guidare il processo di sviluppo. EFQM desidera riconoscere gli sforzi compiuti da ogni singolo membro del Core Team, durante l'intera durata di questo progetto. Il loro atteggiamento professionale e il loro approccio alla sfida che avevano davanti sono stati esemplari. I loro sforzi e il loro impegno per aiutare la Fondazione a produrre il migliore possibile Modello EFQM di prossima generazione, sono molto apprezzati.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Germania  
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Germania  
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: Regno Unito  
Ehrfried BAEUMEL: Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germania  
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: Regno Unito  
Professor Hadi EI TIGANI: Dubai Electricity & Water Authority: UAE  
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turchia  
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spagna  
Johann SAUERMAN: Quality Austria: Austria  
Matt BYROM: Siemens: Regno Unito  
Peter BROWNING: Signify: Olanda  
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Scozia  
Sabine KERN: Vamed: Austria  
Stéphane VERDOUX: Strateis: Francia  
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spagna  
Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germania  
Professor Vittorio CESAROTTI: University of Rome Tor Vergata: Italia

## 5.3 I rispondenti al Sondaggio

---

Per rispondere a 86 domande in un sondaggio ci vogliono ben più di 5 minuti e ricevere più di 1200 risposte è stato per EFQM un forte indicatore del livello di interesse nell'iniziativa di rinnovo del Modello EFQM. Le risposte fornite al sondaggio da questo secondo gruppo sono state funzionali al mettere il Core Team in condizioni di iniziare bene il lavoro.

## 5.4 I partecipanti al Workshop nel Forum EFQM di Vienna

---

Il terzo gruppo cui EFQM desidera estendere il suo grazie sono le oltre 60 persone che hanno partecipato a un Workshop, nel secondo giorno dell'EFQM Forum 2018 a Vienna, per ascoltare le prime idee del Core Team e rispondere a qualche stimolante commento proveniente dai risultati del sondaggio.

## 5.5 I Top Executive intervistati

---

Il quarto gruppo cui va il riconoscimento e il ringraziamento di EFQM, è costituito da persone ai vertici nelle loro organizzazioni (in ruoli di top executive) che si sono rese disponibili ad essere intervistate da componenti del Core Team per rispondere alla domanda "In qualità di dirigente ai vertici nella tua azienda: Cosa ti tiene sveglio la notte?". Non tutti gli intervistati concordavano su un riconoscimento nominativo da parte di EFQM in successivi articoli o pubblicazioni. Pertanto ci limitiamo a elencare i diversi settori produttivi coinvolti in questo passaggio del processo.

- Automotive
- Aerospaziale
- Economia Circolare
- Dolciario, Alimentare e Bevande
- Consulenza
- E-commerce
- Istruzione
- Elettronica e Semiconduttori; Tecnologia; Information & Communications Technology (ICT)
- Energia
- Servizi Finanziari
- Sanità: Pubblica e Privata
- Automazione Industriale
- Manifatturiero
- Settore No-Profit
- Business Online
- Farmaceutico
- Settore Pubblico
- Acciaio
- Sindacati
- Trasporti

# 5 Ringraziamenti

## 5.6 Le Organizzazioni coinvolte nei Test di Co-Sviluppo

Il quinto gruppo degno di menzione è costituito dalle 24 organizzazioni che hanno volontariamente accettato di essere parte attiva nella fase del Test di Co-sviluppo. I feedback venuti da queste organizzazioni si sono mostrati inestimabili nell'aiutare il Core Team a portare attenzione sugli aggiustamenti finali necessari a garantire che il Modello EFQM sarebbe stato adeguato alle esigenze future. Il nostro grazie sincero va alle seguenti organizzazioni che si sono impegnate nel test presso le loro sedi in Europa:

- Bosch Rexroth S.p.A: Italia
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spagna
- Enagas: Spagna
- ESBAS: Turchia
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Austria
- Helsana Versicherungen AG: Svizzera
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germania
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Germania
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Germania
- Siemens: Digital Factory: Regno Unito
- Signify: Olanda
- TetraPak: Italia
- UNOPS: Danimarca
- Vamed: Austria
- West Lothian Council: Scozia
- Wheatley Group: Scozia
- Wiener Konzerthaus: Austria

Un ringraziamento è dovuto anche alle seguenti organizzazioni degli Emirati Arabi Uniti (UAE), che hanno partecipato alla fase di Test di Co-Sviluppo del Modello e che hanno fornito altrettanto validi feedback.

- Polizia di Abu Dhabi
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Municipalità di Dubai
- Polizia di Dubai
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Un grazie speciale va esteso a Isra'a MOBIDEEN, dell'Ufficio EFQM presso gli Emirati Arabi Uniti, che ha seguito queste sei organizzazioni durante il processo di testing.

I ringraziamenti di EFQM vanno anche al team BMW Mexico Operations Department, presso lo stabilimento San Luis Potosi in Messico, supportato da Hans-Joachim SCHNEIDER di QMS GmbH, Germania.

Una menzione speciale va fatta anche per i component del "French Benchmarking Club", che hanno tenuto due differenti workshops di mezza giornata a Lione e a Tolosa per valutare la bozza del Modello loro sottoposta.

## 5.7 I Traduttori

La lingua di lavoro di EFQM è l'inglese, ma il modello è usato in molti Paesi nel mondo dove l'inglese non è la prima lingua. Beneficiare di questa significativa copertura globale è resa possibile dal supporto che EFQM riceve da una comunità di traduttori, molti dei quali appartenenti ai partner nazionali. Li ringraziamo nella maniera più sincera per gli sforzi profusi nell'aiutarci a rendere disponibile questa nuova versione del modello in tante lingue differenti.

## 5.8 L'Ufficio EFQM

Da ultimo, ma non meno importante, vanno menzionate alcune persone del team presso l'Ufficio EFQM. Esse sono state pienamente coinvolte nel processo di sviluppo. Il loro impegno e supporto sono stati ingredienti essenziali per il successo del progetto.

Geoff CARTER: Model Development Core Team Leader & Programme Advisor  
Gianluca MULÉ: Chief Operating Officer  
Samuli PRUIKKONEN: Senior Manager – Assessment & Recognition  
Vinciane BEAUDUIN: Senior Manager – Digital Marketing

I miei sinceri ringraziamenti a tutti voi sopra menzionati per il vostro tempo, le vostre idee e il vostro interesse nell'aiutare EFQM nella sua propria trasformazione, come nella trasformazione del suo Modello all'avanguardia, riconosciuto a livello mondiale.

Russell LONGMUIR  
Chief Executive Officer  
EFQM

## 5.9 Nota all'edizione italiana

Tradurre il Modello EFQM non è una semplice attività di traduzione. Perché il modello non è un semplice testo. È un framework a cui molte organizzazioni, di ogni settore e dimensione, fanno riferimento per confrontarsi, auto-valutarsi e farsi valutare, cercando punti di forza e opportunità di miglioramento. È un riferimento per gli sviluppi futuri, raccolta di buone pratiche manageriali, anche avanzate. La sua traduzione quindi non può essere meramente letterale ma al contempo deve rimanere fedele all'originale, nel senso e nel dettaglio.

Per questo motivo il lavoro di traduzione è stato impegnativo e meticoloso, e ha visto coinvolti esperti di lungo corso del mondo EFQM:

Italo BENEDETTI, Consorzio SCIRE/EFQM Italia  
Corrado SQUARZON, Eraclitus  
Enrico TOSCO, TIM Telecom Italia

che qui desidero ringraziare per il grande impegno profuso e il lavoro in team nel prendere scelte non facili che mi auguro diano massima fruibilità a questa edizione tradotta e la migliore user experience a tutti i professionisti italiani che vorranno leggerla e utilizzarla.

Vittorio CESAROTTI  
Chairman - Consorzio SCIRE / EFQM Italia



# 6 Supporto Aggiuntivo

## Coinvolgimento e impegno

---

Diventare un EFQM Member è l'opportunità per entrare a far parte di un network che mette in contatto organizzazioni a livello globale, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di riferimento, e consente di condividere, imparare e parlare con i propri pari (peer).

Come EFQM Member riceverai supporto professionale nella progettazione e realizzazione della tua roadmap per il miglioramento della performance, e avrai ulteriori e più approfonditi contributi man mano che procedi. Avrai accesso a una gamma di benefit esclusivi che supporteranno la tua organizzazione a superare ogni sfida, a gestire il cambiamento e a fornire Valore Sostenibile ai tuoi Stakeholder.

Entra a far parte della Community su TOTEM, l'EFQM Engagement Tool. È il posto dove puoi condividere articoli interessanti, fare domande, postare foto delle attività del tuo team al lavoro, dei luoghi dove sono stati, di cosa stanno facendo e divertirti.

## Accesso ad altri contenuti

---

La EFQM Knowledge Base è un repository di contenuti e materiali controllati e verificati su una varietà di argomenti e settori. Potrai navigare attraverso storie di successo, approfondimenti, articoli, video, podcast, strumenti o analisi di dati per migliorare la tua organizzazione o sostenere il tuo sviluppo personale. <http://www.knowledgebase.efqm.org>

## Formazione

---

Il Catalogo di formazione di EFQM offre corsi per aiutarti a sviluppare le tue ambizioni di diventare un competente nell'applicazione del Modello EFQM. Iniziando da un corso sui fondamentali che ti darà una comprensione di base del Modello EFQM, potrai poi seguire tre percorsi interscambiabili a seconda delle tue necessità:

- l'Assessor Path, per chi vuole diventare un Assessor EFQM qualificato e partecipare ad un assessment interno o esterno
- il Practitioner Path, per quelli che desiderano usare il Modello come uno strumento di gestione, ad esempio per gestire e finalizzare con successo il cambiamento
- il Lens Path dove il focus è sull'uso del Modello per esaminare specifiche tematiche manageriali, quale ad esempio l'innovazione, e come utilizzare il Modello in modalità diagnostica per valutare i punti di forza e le opportunità di miglioramento della propria organizzazione nella tematica scelta.

## Riconoscimento

---

Il Sistema di riconoscimento EFQM è un ottimo modo per dimostrare che la tua organizzazione è impegnata a migliorare le sue performance e ad adattarsi al futuro. I vari livelli di riconoscimento costituiscono le milestone del percorso e aiutano a motivare le persone dell'organizzazione e a sostenere l'impegno.

L'EFQM Global Excellence Award è la massima competizione per dare riconoscimento alle organizzazioni eccellenti a livello globale. Se la tua organizzazione prende parte a questa competizione sta giocando in "Champions League", e si sottopone a un processo di assessment molto rigoroso condotto da un team di EFQM Assessor esperti che, insieme, hanno esperienza in diversi settori e vengono da differenti background culturali.

Gli Assessment EFQM, indipendentemente se interni o esterni, sono supportati da una piattaforma on line: la EFQM Assess Base. È una piattaforma intuitiva per aiutare la tua organizzazione quando affronta un processo di assessment. Sia per un livello iniziale, sia per uno più maturo, troverai lo strumento che guiderà te e il tuo team a identificare i tuoi punti di forza e le tue opportunità di miglioramento. Sulla piattaforma sono anche disponibili strumenti tematici (Lens) su tematiche manageriali, come l'innovazione o l'economia circolare, che consentono alla tua organizzazione di acquisire informazioni specifiche in queste importanti aree, sia in termini di processo, sia in termini di risultati <http://www.assessbase.efqm.org>

Puoi seguire EFQM su LinkedIn, Twitter, Facebook o Instagram per rimanere aggiornato sulle ultime novità e su cosa sta accadendo nella community.

Per ogni altra informazione o richiesta di aiuto, puoi contattarci a [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org) o visitare il sito [www.efqm.org](http://www.efqm.org).



**EFQM**  
Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11  
F +32 (2) 775 35 35

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

ISBN: 978-90-5236-850-4