

IL MODELLO PER L'ECCELLENZA E L'AUTOVALUTAZIONE

I settori di applicazione del modello

Il modello può essere adottato da qualsiasi organizzazione a prescindere del settore in cui opera, pubblico o privato, dalle dimensioni e dalla struttura.

Gli otto Fondamentali dell'Eccellenza

L'Eccellenza è basata su otto concetti fondamentali:

1. Orientamento ai risultati
2. Attenzione rivolta al cliente
3. Leadership e coerenza negli obiettivi
4. Gestione in termini di processi e fatti
5. Coinvolgimento e sviluppo delle persone
6. Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
7. Sviluppo della partnership
8. Responsabilità pubblica.

Il Modello per l'Eccellenza

Per guidare le organizzazioni verso un miglioramento delle proprie performance, nel 1991 la EFQM ha elaborato il Modello EFQM per l'Eccellenza. Inteso come applicazione dei Concetti Fondamentali entro un sistema di management strutturato; il Modello viene oggi utilizzato da decine di migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee: aziende, scuole, organizzazioni sanitarie, servizi di polizia, servizi pubblici ed enti governativi. Il Modello, inoltre, fornisce a questa variegata tipologia di organizzazioni un linguaggio e degli strumenti di management comuni, agevolando così la condivisione degli esempi di "buona pratica" fra settori diversi in tutta Europa.

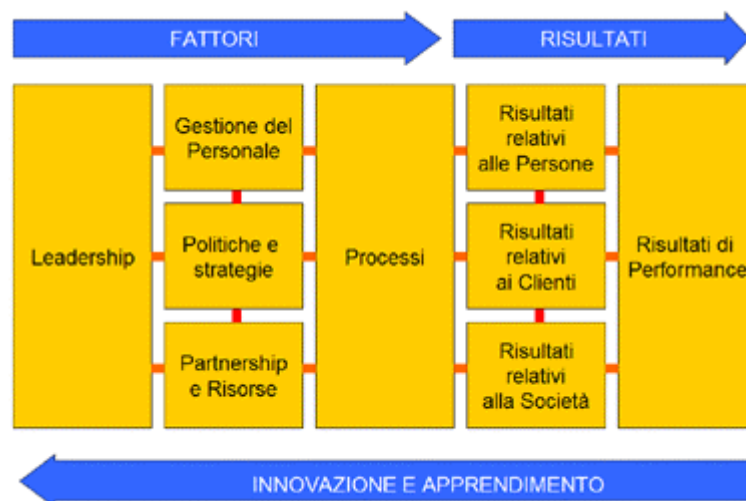
Di seguito viene riportata la struttura portante del Modello, che si articola in 9 Criteri e 32 Sottocriteri. Tale struttura è valida in modo indifferenziato per le tre categorie di organizzazioni:

- Grandi Imprese
- Piccole e Medie Imprese
- Settore Pubblico e Volontariato.

A seconda della categoria di organizzazione, il testo completo del Modello prevede una serie di "esempi operativi", che sono stati mutuati dalle cosiddette "best practices" dalle organizzazioni eccellenti.

Per motivi di copyright EFQM, tali sezioni esemplificative non sono riportate nel seguito, ma è possibile trovare il testo completo del Modello relativo alle varie categorie nell'elenco delle pubblicazioni .

Per la categoria delle Piccole e Medie Imprese, il Modello completo è anche reperibile all'interno della "Guida alla Partecipazione e all' Autovalutazione, Edizione 2002", che può essere richiesta alla Segreteria dell'Associazione Premio Qualità Italia all'indirizzo premioqi@tin.it.



I criteri del Modello

CRITERIO 1 - LEADERSHIP

Definizione

I leader eccellenti promuovono la realizzazione della missione e della visione dell'organizzazione, elaborano i valori e i sistemi necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati. Durante le fasi di cambiamento mantengono la coerenza degli obiettivi. Se necessario, i leader sanno far cambiare rotta all'organizzazione e motivare gli altri a seguirli.

Sottocriteri

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

- 1a** Come i leader definiscono la *missione*, la *visione*, i valori e l'etica dell'organizzazione, e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza.
- 1b** Come i leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di management dell'organizzazione.
- 1c** Come i leader interagiscono con clienti, partner, fornitori e rappresentanti della società esterna.
- 1d** Come i leader rafforzano la cultura dell'Eccellenza fra il personale dell'organizzazione.
- 1e** Come i leader identificano e promuovono il cambiamento.

CRITERIO 2 – POLITICHE E STRATEGIE

Definizione

Le organizzazioni eccellenti realizzano la propria missione e la propria visione attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze e le attese degli *stakeholder*, tenendo conto del mercato e del settore in cui l'organizzazione opera. Allo scopo di realizzare la strategia vengono elaborati e posti in atto politiche, piani, obiettivi e processi.

Sottocriteri

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

- 2a Come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli *stakeholder*.**
- 2b Come Politiche e Strategie sono basate su informazioni derivanti dalle misure di performance, dalle ricerche, dall'apprendimento e dalle relative attività esterne.**
- 2c Come Politiche e Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.**
- 2d Come Politiche e Strategie vengono comunicate e diffuse attraverso una rete di processi chiave.**

CRITERIO 3 – PERSONALE

Definizione

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

Sottocriteri

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

- 3a Come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.**
- 3b Come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e competenze professionali del personale.**
- 3c Come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative.**
- 3d Come personale e organizzazione comunicano in modo efficace.**
- 3e Come l'organizzazione premia, riconosce e dedica attenzione al personale.**

CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE

Definizione

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

Sottocriteri

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

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

CRITERIO 5 - PROCESSI

Definizione

Le organizzazioni eccellenti progettano, gestiscono e migliorano i propri processi al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri *stakeholder*, generando valore crescente.

Sottocriteri

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

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

CRITERIO 6 – RISULTATI RELATIVI AI CLIENTI

Definizione

Le organizzazioni eccellenti ottengono risultati superiori in relazione ai clienti e ne effettuano misure esaustive.

Sottocriteri

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

6a Misure della percezione

6b Indicatori di performance

CRITERIO 7 – RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Definizione

Le organizzazioni eccellenti ottengono risultati superiori in relazione al proprio personale e ne effettuano misure esaustive

Sottocriteri

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

7a Misure della percezione

7b Indicatori di performance

CRITERIO 8 – RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

Definizione

Le organizzazioni eccellenti ottengono risultati superiori in relazione alla società e ne effettuano misure esaustive.

Sottocriteri

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

8a Misure della percezione

8b Indicatori di performance

CRITERIO 9 – RISULTATI CHIAVE DI PERFORMANCE

Definizione

Le organizzazioni eccellenti ottengono risultati superiori in relazione agli elementi chiave delle loro politiche e strategie, e ne effettuano misure esaustive.

Sottocriteri

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

9a Risultati chiave di performance

9b Indicatori chiave di performance

NOTA: “© 1999-2003 EFQM - La EFQM intende promuovere la diffusione e l’utilizzo di questo materiale fra aziende e organizzazioni. Ciò nondimeno, non ne è consentita la riproduzione, la memorizzazione o la comunicazione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, fotostatico o altro), in tutto o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta del detentore del copyright.”

Per informazioni:

Email: aicqna.efqm@aicq.it

Tel.: 02.66.71.24.84 - 02.66.7134.25

FAX: 02.66.71.25.10