

EFQM per l' Eccellenza d' Impresa

Prof. Vittorio Cesarotti

Università di Roma "Tor Vergata"

Chairman EFQM Italia

Vittorio Cesarotti



Professore all'Università of Rome «Tor Vergata»

Direttore



EMBA TOR VERGATA
EXECUTIVE MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION



TOR VERGATA
SIX SIGMA ACADEMY



GEORGETOWN UNIVERSITY
Associate Faculty Member

EFQM 

Shares what works.



1994-1996



2006-2009

EFQM Cases
Shares what works.



Excellence Award
Jury Member

EFQM 
Eccellenza in Italia.
Chairman



Cos'è EFQM?

EFQM è una fondazione senza scopo di lucro tra aziende.

Nata nel 1988, ad oggi ha come membri più di 450 tra le più grandi organizzazioni (principalmente europee) da tutti i settori, private o pubbliche, di grandi, medie o piccole dimensioni.



EFQM è proprietaria dello EFQM Excellence Model sulla base del quale, dal 1992, assegna il prestigioso EFQM Excellence Award.



Bosch Bari Plant: Vincitore EFQM Excellence Award 2014

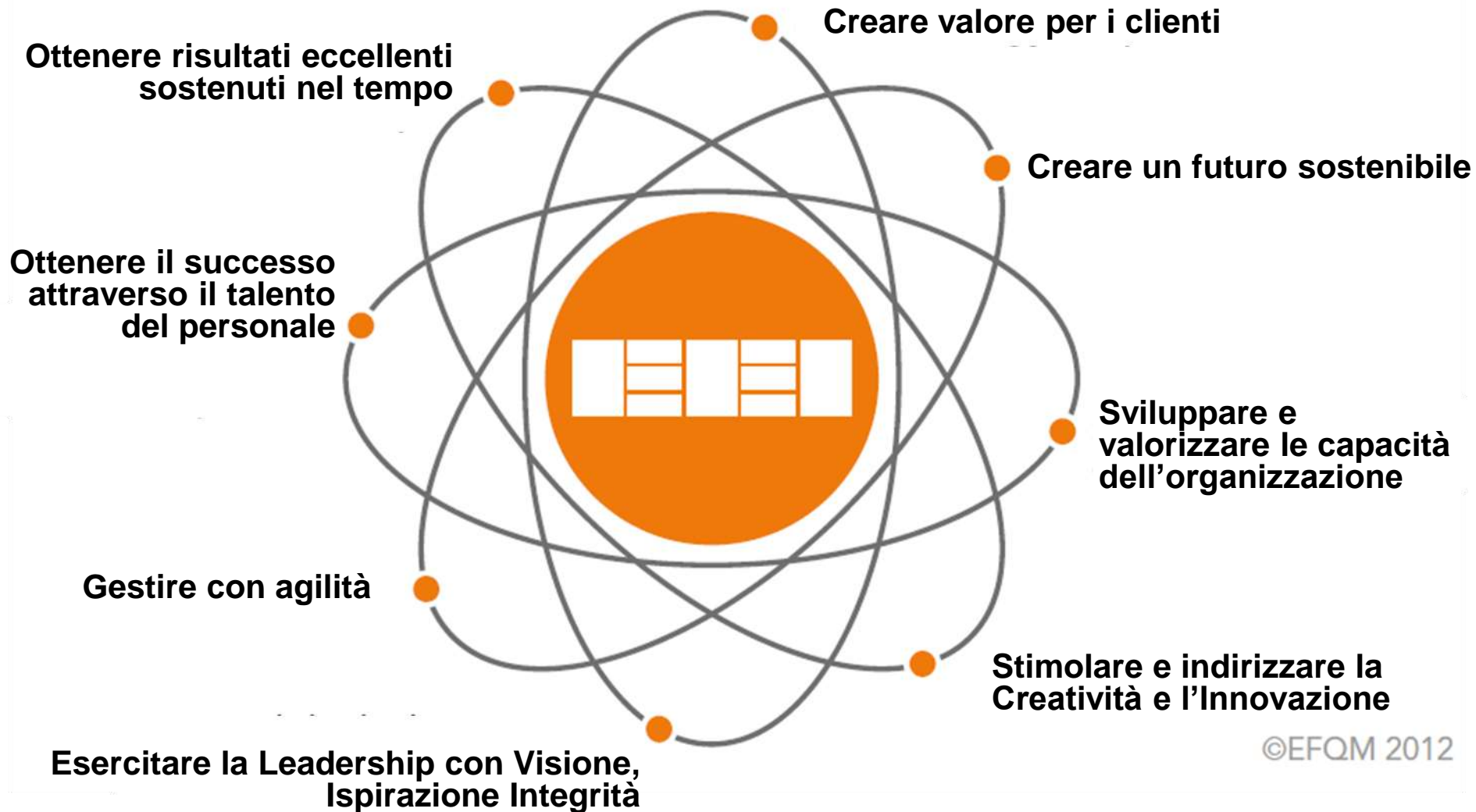


Si stima che più di 50.000 organizzazioni al mondo usino il modello EFQM per guidare il loro cammino verso l'eccellenza.

Cos'è l'Eccellenza?

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

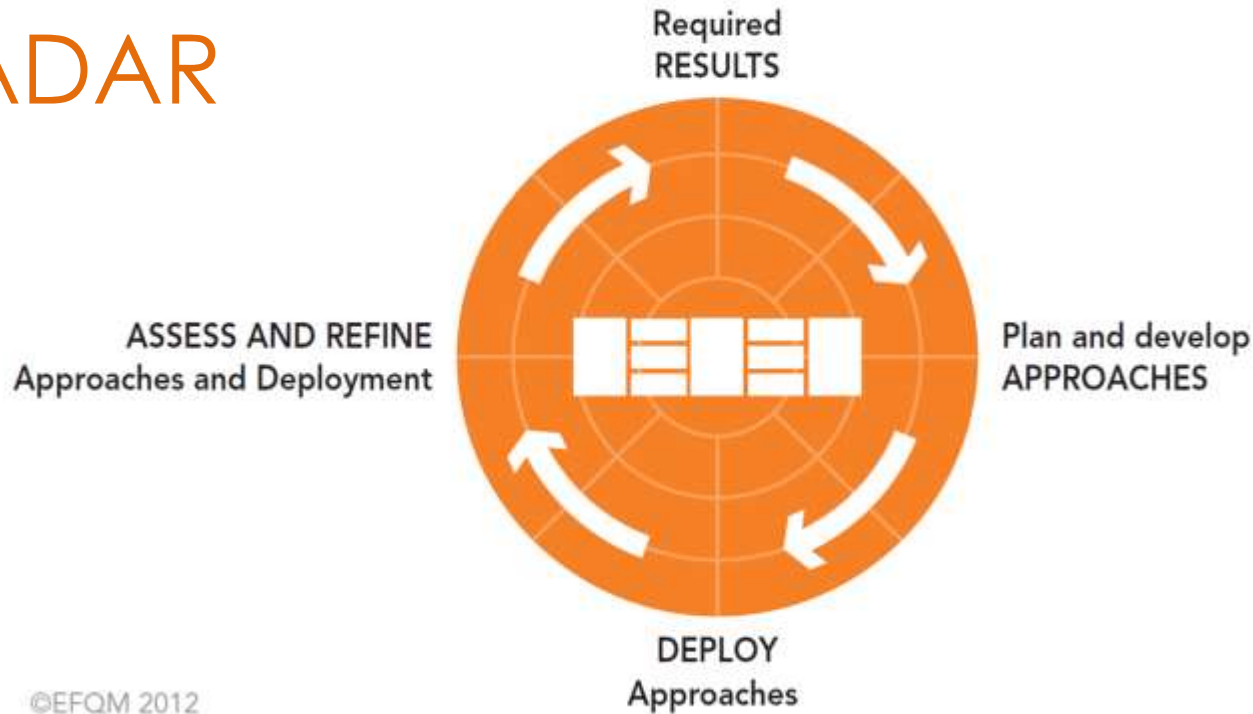
La Visione EFQM dell'eccellenza: I Concetti fondamentali



Il Modello EFQM



II RADAR



Capacità di Fare:

- Sempre allineati sulle priorità strategiche
- Agire in maniera integrata
- Execution tempestiva e agile
- Costante capacità di miglioramento

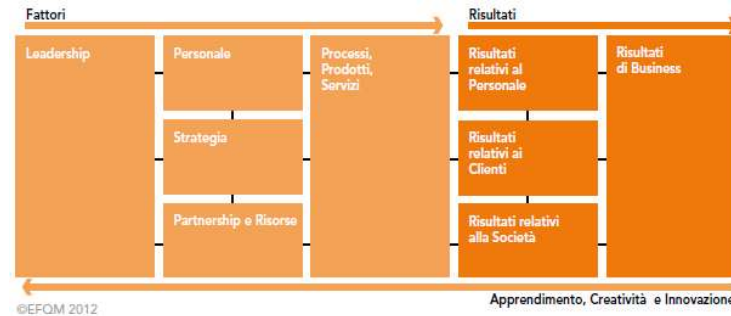
Capacità di Misurare:

- Non report ma informazioni rilevanti
- Obiettivi per pianificare
- Confronti con altri per crescere

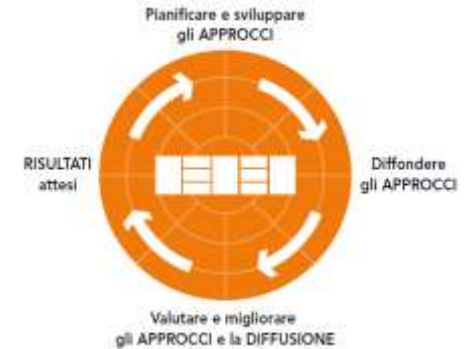
Il Modello EFQM: cos'è e cosa non è



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



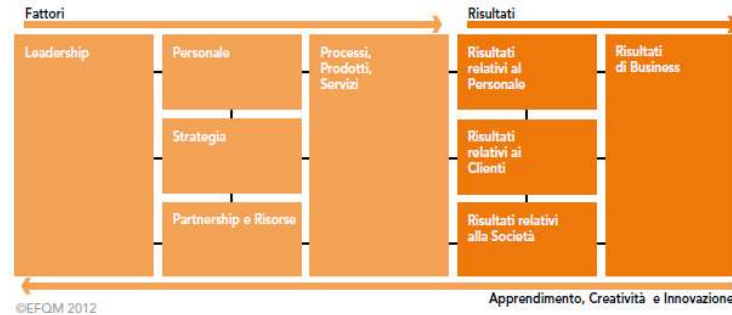
RADAR

- Non è un modello prescrittivo
- Non produce alcun valore «commerciale»
- Non prevede alcun impegno fine a se stesso/burocratico
- E' adatto a qualsiasi tipologia di organizzazione
- Permette sia una visione «alta» che una «operativa»
- Per essere efficace deve essere «sposato» dal top

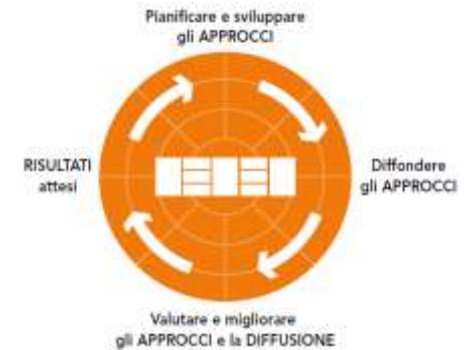
Il Modello EFQM: perché?



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



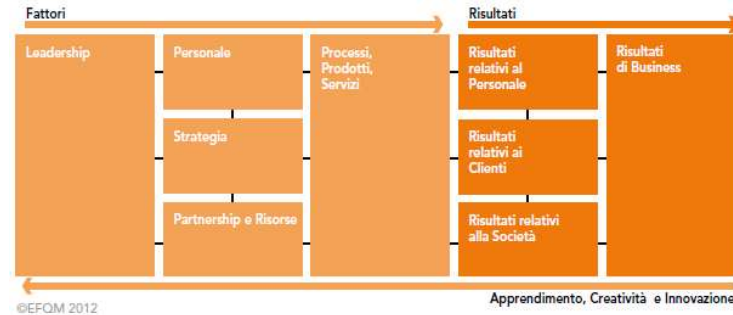
RADAR

E' un **modello mentale** olistico, ma anche un linguaggio, per condividere e migliorare.

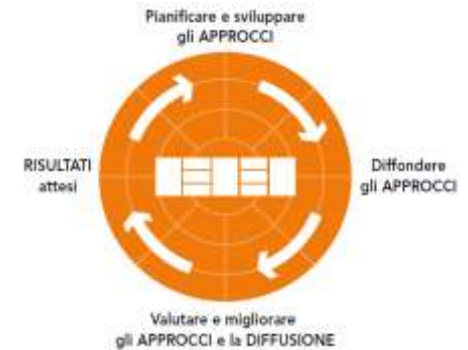
Il Modello EFQM: perché?



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



RADAR

E' un **modello mentale** olistico, ma anche un linguaggio, per condividere e migliorare.

Collezione di **Good Practice** (spunti di riflessione e confronto)

Una raccolta di Good Practices



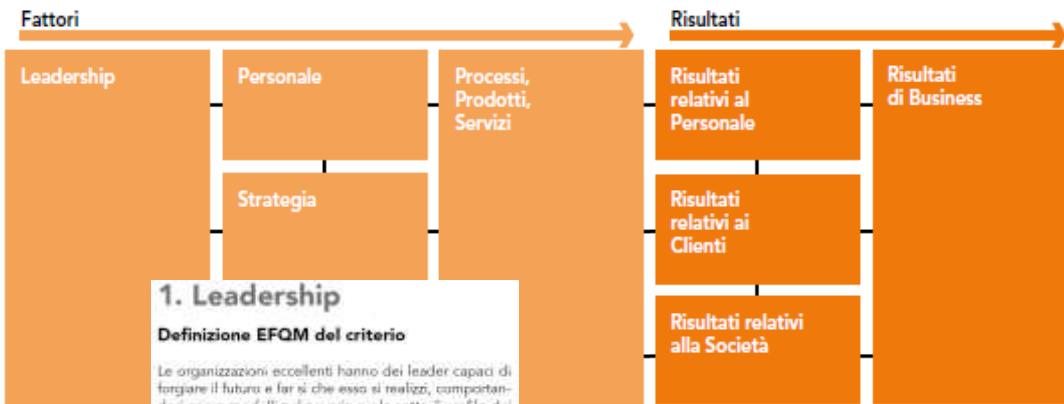
Creare valore aggiunto per i clienti

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.



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.

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 missioni, 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.

e i Valori eccellenti: comunicando base per le comportamenti

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 i fattori 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.

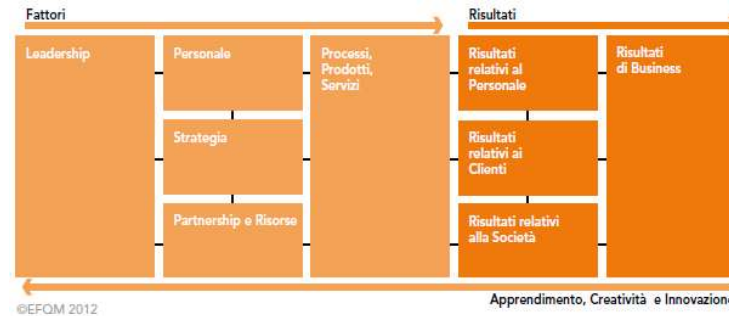
LE MISURE POTREBBERO INCLUDERE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE RELATIVI A:

- 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

Il Modello EFQM: perché?



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



RADAR

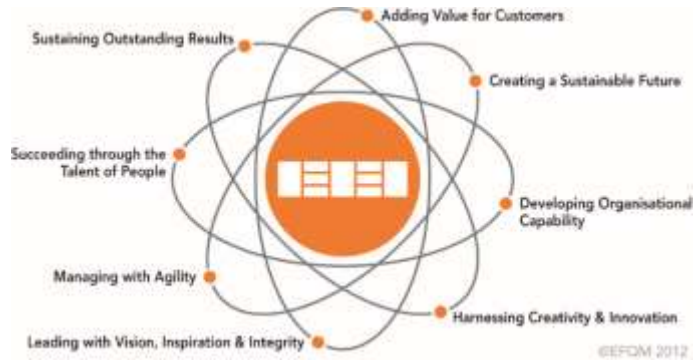
E' un **modello mentale** olistico, ma anche un linguaggio, per condividere e migliorare.

Collezione di **Good Practice** (spunti di riflessione e confronto)

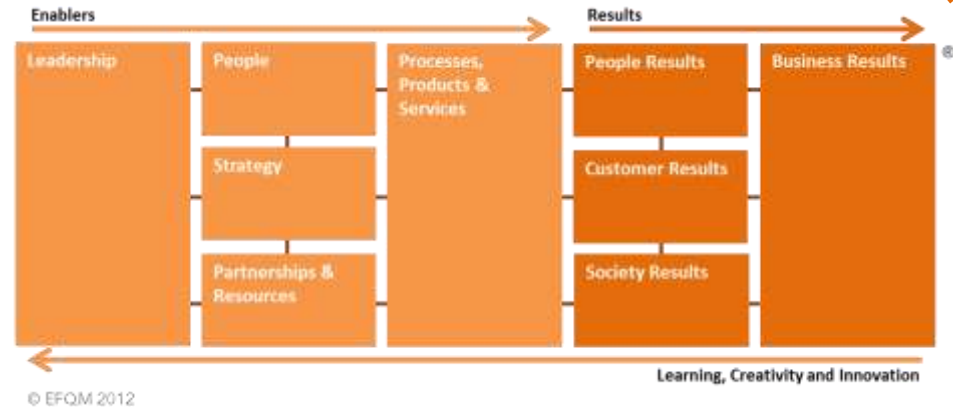
Strumento di **self-assessment** (auto-diagnosi)

Self Assessment (auto-diagnosi)

Good Practice



Non strutturato, alto livello



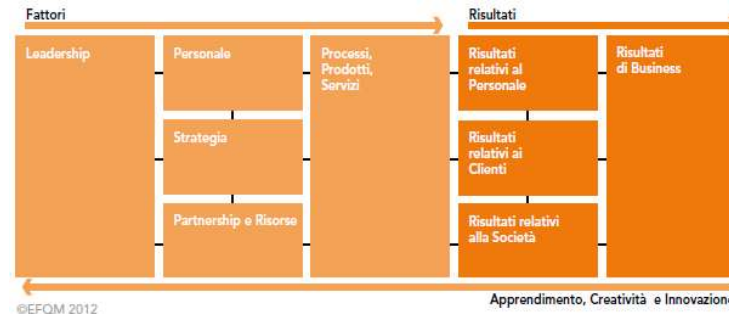
Strutturato, dettagliato, include i risultati



Il Modello EFQM: perché?



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



RADAR

E' un **modello mentale** olistico, ma anche un linguaggio, per condividere e migliorare.

Collezione di **Good Practice** (spunti di riflessione e confronto)

Strumento di **self-assessment** (auto-diagnosi)

Strumento per strutturare e supportare le proprie **strategie e iniziative** (dalla definizione all'execution)

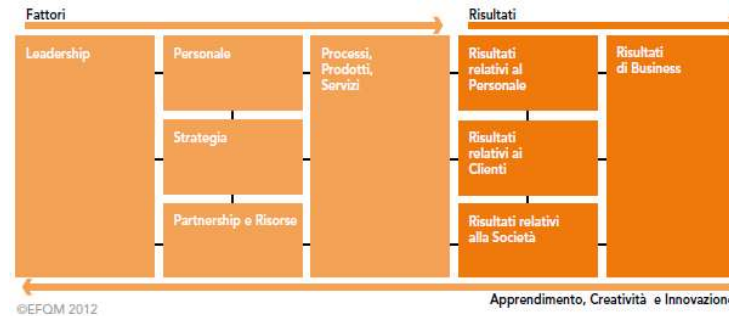
Supporto allo Strategy Deployment



Il Modello EFQM: perché?



Concetti Fondamentali



Modello (9 criteri)



RADAR

E' un **modello mentale** olistico, ma anche un linguaggio, per condividere e migliorare.

Collezione di **Good Practice** (spunti di riflessione e confronto)

Strumento di **self-assessment** (auto-diagnosi)

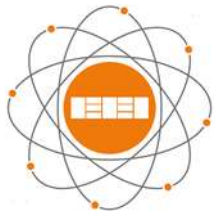
Strumento per strutturare e supportare le proprie **strategie e iniziative** (dalla definizione all'execution)

Valutarsi, farsi valutare e ottenere il **riconoscimento** della propria eccellenza.

L'Ambizione per l'Eccellenza

- Ottenuti mediante assessment EFQM
- In funzione del livello raggiunto
- Per celebrare e mostrare con orgoglio





Se si condivide la visione di Eccellenza di EFQM, si può:

Saperne di più:

- Eventi divulgativi
- Incontro con un Champion EFQM
- Webinar
- www.efqmitalia.it

Condividere e fare rete:

- Diventare membro EFQM
- Good Practice Workshop, i prossimi:
 - Electrolux Forlì, 4 maggio 2016
 - GSK RSC Verona, 8 giugno 2016 (tbc)
- Forum EFQM (Milano, 29-30 settembre 2016)
- Partecipare alle Sector Platform
- Accedere agli Executive Roundtable

Iniziare ad applicare l'EFQM thinking:

- One day workshop
- In-house Action learning
- Sviluppare un Management Document

Confrontarsi con il modello:

- Self-Assessment management workshop
- Assessment esterni
- Concorrere per Recognised for Excellence

Sviluppare le persone:

- Internal Assessor Training
- EFQM Assessor Training
- Change Leader Training
- Partecipare ad assessment

Noi siamo quello che facciamo
ripetutamente: l'Eccellenza non è
un'azione, l'Eccellenza è un'abitudine.

(Aristotele)

cesarotti@uniroma2.it

efqmitalia@efqm.org