

## ***Gli otto Fondamentali dell'Eccellenza***



### ***I Concetti Fondamentali della EFQM e i loro vantaggi***

--


--


--

*La European Foundation for Quality Management (EFQM) è un'organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di quattordici fra le principali aziende europee. La EFQM si è posta la missione di promuovere in Europa l'Eccellenza Sostenibile, con la visione di un mondo nel quale le organizzazioni europee svolgano un ruolo di eccellenza.*

*La EFQM ha sviluppato in tutt'Europa partnership con analoghe organizzazioni a livello nazionale allo scopo di promuovere l'eccellenza sostenibile fra le organizzazioni europee. Tutte le organizzazioni nazionali partner hanno collaborato con EFQM nell'elaborazione dei Concetti Fondamentali dell'Eccellenza e nella promozione del Modello EFQM per l'Eccellenza. Informazioni più dettagliate sulle organizzazioni nazionali partner e sui modi per contattarle sono reperibili su [http://www.efqm.org/partnership\\_distribution/npo\\_details.htm](http://www.efqm.org/partnership_distribution/npo_details.htm)*

*Nel gennaio 2003 la EFQM è giunta ad annoverare circa 800 organizzazioni nella maggior parte dei Paesi europei e nella quasi totalità dei settori di attività. Attraverso le organizzazioni nazionali partner, la rete dei membri coinvolge migliaia di organizzazioni per un totale di alcuni milioni di persone.*

*Oltre ad aver dato vita al Modello EFQM per l'Eccellenza (EFQM Excellence Model o EFQM Model) e a gestire l'intera organizzazione dello European Quality Award (Premio Europeo per la Qualità), l'associazione fornisce ai suoi membri anche un'ampia gamma di servizi.*



© 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."

## 1. L'Eccellenza sostenibile

Le organizzazioni veramente eccellenti si riconoscono per la loro capacità di conseguire e sostenere nel tempo risultati eccezionali a beneficio dei loro stakeholder\* in ciò che riescono a fare, nei modi in cui lo fanno e nei traguardi che probabilmente riusciranno a raggiungere. Conseguire risultati d'eccellenza è tutt'altro che facile; ma ancor meno facile è mantenerli in un mondo caratterizzato da crescente competizione a livello globale, rapida innovazione tecnologica, continua trasformazione dei processi di lavoro e grande dinamismo del quadro economico e sociale e della realtà dei clienti.

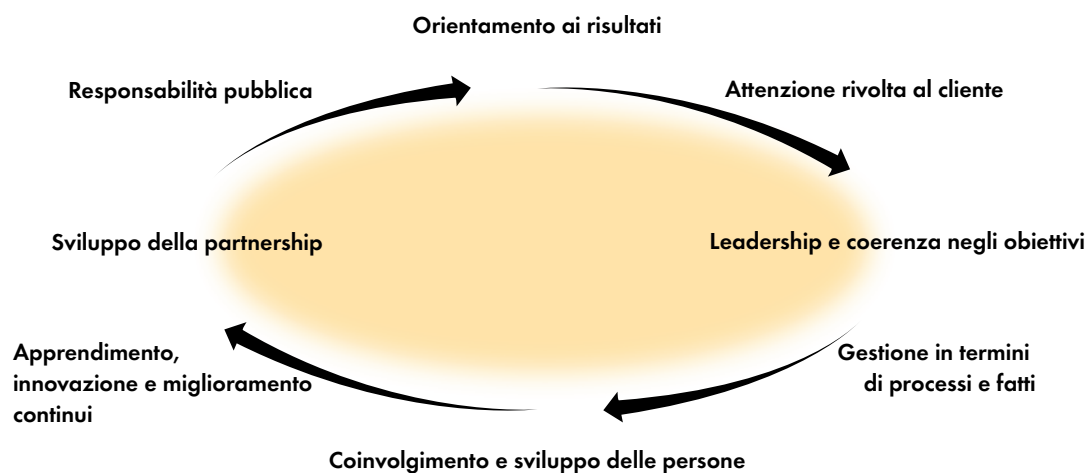
La EFQM è stata fondata con la coscienza di questa sfida e con l'obiettivo di promuovere nelle organizzazioni europee approcci al management di levatura mondiale in grado di condurre all'Eccellenza\*\* sostenibile.

Il Modello EFQM per l'Eccellenza è stato concepito come quadro di riferimento fondamentale per la valutazione e il miglioramento delle organizzazioni, allo scopo di porle in condizione di conseguire tale vantaggio sostenibile. Il Modello si basa sui Concetti Fondamentali dell'Eccellenza presentati in questo documento.

\* Con il termine stakeholder si intendono gli individui o i gruppi che in qualche modo sono coinvolti, come soggetti o oggetti, nelle attività dell'organizzazione (clienti, dipendenti, partner, fornitori, la società nella quale l'organizzazione opera), nonché coloro che vi ripongono interessi di tipo finanziario.

\*\* L'Eccellenza viene definita come l'espressione dei Concetti Fondamentali dell'Eccellenza delineati in questo documento.

## 2. I concetti fondamentali dell'Eccellenza



Questi Concetti fondamentali verranno illustrati con maggior dettaglio nelle pagine seguenti, con la descrizione dei vantaggi ottenibili dalle organizzazioni che decidano di farli propri.

La conquista dell'Eccellenza esige l'impegno totale del management e la piena accettazione di questi concetti. Per sottolineare questo punto, nel corso della trattazione saranno riportate le parole di alcuni top manager impegnati in prima persona nella loro diffusione e applicazione nelle organizzazioni da loro dirette.

Per avviare la presa di coscienza dell'importanza di questi Concetti Fondamentali, suggeriamo ai team di management coinvolti di leggere interamente il presente documento, tenendo presente che una semplice valutazione del "grado di maturità" (si veda la Sezione 4) al quale si colloca l'organizzazione può aiutare a chiarire come – e perché – procedere oltre.

### Orientamento ai risultati

#### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel conseguire risultati in grado di soddisfare tutti gli stakeholder dell'organizzazione.

#### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Nel grande dinamismo che contraddistingue il mondo attuale, le organizzazioni eccellenti sono agili, flessibili, reattive al mutare – frequente e repentino – delle esigenze e delle attese degli stakeholder. Le organizzazioni eccellenti misurano e prevedono le esigenze e le attese dei loro stakeholder, ne tengono sotto osservazione le esperienze e le percezioni, e monitorizzano e riesaminano costantemente la performance delle altre organizzazioni. Esse raccolgono informazioni dagli stakeholder sia attuali sia futuri e le utilizzano per definire, attuare e riesaminare le proprie politiche e strategie, i propri obiettivi e traguardi, le misure e i piani nel breve, medio e lungo periodo. Le informazioni raccolte consentono anche all'organizzazione di sviluppare e conseguire risultati opportunamente bilanciati per tutti gli stakeholder.

#### *Vantaggi*

- Valore aggiunto per tutti gli stakeholder.
- Successo sostenibile per tutti gli stakeholder.
- Coscienza delle esigenze di performance presenti e future ai fini del conseguimento degli obiettivi.
- Omogeneità d'azione e focalizzazione in tutta l'organizzazione.
- Soddisfazione degli stakeholder.

### Attenzione rivolta al cliente

#### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel creare valore per il cliente e sostenerlo nel tempo.

#### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti conoscono e comprendono a fondo i propri clienti. Esse sanno che il cliente è l'arbitro ultimo della qualità del prodotto e del servizio, e che l'ottimizzazione di fattori quali la fedeltà del cliente, il suo mantenimento e l'ampliamento della quota di mercato passa attraverso una chiara messa a fuoco delle esigenze e delle attese dei clienti attuali e potenziali. Le organizzazioni eccellenti sanno rispondere prontamente alle esigenze e attese dei clienti e, laddove appropriato, migliorano l'efficacia della propria risposta effettuando un'appropriata segmentazione della clientela. Le organizzazioni eccellenti tengono sotto controllo l'attività dei concorrenti e sono coscienti del proprio vantaggio competitivo. Sanno prevedere efficacemente le future esigenze e attese dei clienti e operano per soddisfarle e se possibile superarle. Monitorizzano e riesaminano costantemente le esperienze e le percezioni dei loro clienti e se qualcosa non funziona come dovrebbe reagiscono con prontezza ed efficacia. Le organizzazioni eccellenti, infine, costruiscono e mantengono rapporti eccellenti con tutti i loro clienti.

#### *Vantaggi*

- Soddisfazione dei clienti.
- Forte fidelizzazione e mantenimento dei clienti.
- Ampliamento della quota di mercato.
- Successo sostenuto nel tempo.
- Dipendenti motivati.
- Coscienza del proprio vantaggio competitivo.

### Leadership e coerenza negli obiettivi

#### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste in una leadership "visionaria" e capace di ispirare, associata a coerenza negli obiettivi.

#### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti annoverano leader che fissano e comunicano con chiarezza la direzione da intraprendere, catalizzando e motivando gli altri leader a farsi punto di riferimento dei loro collaboratori. Definiscono i valori, l'etica dell'organizzazione, la sua cultura e una struttura di *governance* che siano in grado di comunicare agli stakeholder un'identità forte ed esclusiva e di legarli crescentemente all'organizzazione. In queste organizzazioni, i leader di ogni livello trainano e ispirano costantemente gli altri all'eccellenza attraverso l'esempio e la qualità della propria performance: come punto di riferimento esemplare, essi sono aperti agli stakeholder e collaborano con loro in attività di miglioramento. Nei periodi difficili manifestano una chiarezza d'intenti e una coerenza capaci di ispirare fiducia e spingere al massimo impegno gli stakeholder; allo stesso tempo, dimostrano la capacità di adattare e riallineare la propria organizzazione in funzione di un ambiente esterno altamente dinamico e mutevole, motivando i propri collaboratori a seguirli.

#### *Vantaggi*

- Chiarezza d'intenti e senso della direzione.
- Una chiara identità dell'organizzazione sia verso l'esterno, sia al suo interno.
- Condivisione di valori ed etica.
- Comportamenti coerenti ed esemplari a ogni livello dell'organizzazione.
- Personale impegnato, motivato ed efficace.
- Senso di fiducia per e dentro l'organizzazione anche in periodi turbolenti e di grandi cambiamenti.

## Gestione in termini di processi e fatti

### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel gestire l'organizzazione mediante un complesso di sistemi, processi e fatti interdipendenti e interrelati.

### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti sono dotate di un sistema di management efficace basato sulle esigenze e attese di tutti gli stakeholder e volto a soddisfarle. L'attuazione sistematica delle politiche, delle strategie, degli obiettivi e dei piani viene resa possibile e garantita da una serie di processi chiari e integrati. I processi vengono attuati, gestiti e migliorati con efficacia e continuità. Le decisioni vengono assunte sulla base di informazioni fattuali e attendibili riguardanti la performance attuale e futura, le capacità di sistemi e processi, le esigenze, le attese e le esperienze degli stakeholder, nonché la performance di altre organizzazioni (comprese, laddove appropriato, quelle concorrenti). I rischi vengono identificati sulla base di misure della performance affidabili e gestiti efficacemente. L'alta professionalità con la quale viene governata l'organizzazione soddisfa e anzi supera tutti i normali criteri di gestione aziendale. Vengono individuate e poste in atto appropriate misure preventive, creando e mantenendo vivo un clima di assoluta fiducia con gli stakeholder.

### *Vantaggi*

- Massima efficacia ed efficienza nel perseguire gli obiettivi dell'organizzazione e nella produzione ed erogazione di prodotti e servizi.
- Processo decisionale efficace e realistico.
- Efficace gestione del rischio.
- Aumento della fiducia fra gli stakeholder.

## Coinvolgimento e sviluppo delle persone

### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel massimizzare il contributo dei dipendenti attraverso il loro sviluppo e coinvolgimento.

### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti identificano e conoscono a fondo le competenze che sono loro necessarie per attuare le proprie politiche, strategie, obiettivi e piani. Esse assumono e formano il personale alla luce di tali esigenze e lo sostengono attivamente e positivamente in ogni fase della carriera. Lo sviluppo individuale viene promosso e sostenuto consentendo alle persone di prendere coscienza del proprio potenziale e di esprimerlo pienamente. Le organizzazioni eccellenti preparano le persone a far fronte ai cambiamenti necessari e ad adeguarsi, in termini sia operativi, sia di capacità individuali. Tali organizzazioni riconoscono la crescente importanza del capitale intellettuale del proprio personale e si avvalgono di tali conoscenze a beneficio dell'organizzazione. Si prendono cura del benessere dei dipendenti e li ricompensano e premiano in modi tali da alimentare l'impegno e la fedeltà all'organizzazione. Le organizzazioni eccellenti massimizzano il potenziale e il coinvolgimento attivo dei propri dipendenti promuovendo la condivisione di valori comuni e una cultura della fiducia, della trasparenza e della responsabilizzazione. Si avvalgono quindi di tale coinvolgimento per generare e attuare idee di miglioramento.

### *Vantaggi*

- Condivisione generalizzata dei fini e degli obiettivi dell'organizzazione.
- Un personale impegnato, fedele e motivato.
- Un capitale intellettuale di alto valore.
- Miglioramento continuo delle capacità e della performance delle persone.
- Superiore competitività grazie al miglioramento dell'immagine.
- Realizzazione del potenziale delle persone.

## Apprendimento, innovazione e miglioramento continui

### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel porre in discussione lo status quo e nel realizzare il cambiamento facendo leva sull'apprendimento per generare innovazione e creare opportunità di miglioramento.

### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti non cessano mai di imparare, tanto dalle proprie attività e performance, quanto dagli altri, effettuando rigorosi confronti sia al proprio interno, sia all'esterno. Esse fanno tesoro delle conoscenze dei propri dipendenti e le diffondono allo scopo di massimizzare l'apprendimento a ogni livello dell'organizzazione. Vi è la massima apertura ad accettare e utilizzare idee provenienti da tutti gli stakeholder. Le persone vengono incoraggiate a guardare oltre la quotidianità e le attuali esigenze in termini di conoscenze e competenze. Le organizzazioni eccellenti salvaguardano attentamente la loro proprietà intellettuale e la utilizzano, laddove appropriato, a fini commerciali. Il loro personale mette continuamente in discussione lo status quo e va a caccia di opportunità per innovazioni e miglioramenti continui in grado di aggiungere valore.

### *Vantaggi*

- Migliore generazione di valore.
- Migliore efficacia ed efficienza.
- Superiore competitività.
- Innovazione di prodotti e servizi.
- Cattura e condivisione della conoscenza.
- Agilità organizzativa.

## Sviluppo della partnership

### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nello sviluppare e mantenere rapporti di partnership in grado di aggiungere valore.

### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti si rendono conto che nell'attuale ambiente economico, in costante cambiamento e sempre più esigente, il successo può dipendere anche dalle partnership che esse sono in grado di sviluppare. Cercano, pertanto, di instaurare e quindi coltivano con altre organizzazioni rapporti di partnership tali da ottimizzare le proprie competenze distintive, ponendole così in condizione di erogare maggior valore agli stakeholder. Le partnership possono essere instaurate con clienti, con organismi sociali, con fornitori e persino con concorrenti, e si fondano sulla chiara individuazione di un vantaggio reciproco. I partner collaborano nel perseguimento di obiettivi comuni e nel supportarsi a vicenda con conoscenze e risorse, e costruiscono un rapporto sostenibile nel tempo basato su reciproca fiducia, rispetto e trasparenza.

### *Vantaggi*

- Maggiore valore per gli stakeholder.
- Superiore competitività.
- Ottimizzazione delle competenze distintive.
- Migliore efficacia ed efficienza.
- Maggiori probabilità di sopravvivenza.
- Condivisione di rischi e costi.

## Responsabilità sociale dell'organizzazione

### *Il concetto*

L'Eccellenza consiste nel superare i requisiti normativi minimi dell'ambiente sociale nel quale l'organizzazione opera e nello sforzarsi di comprendere le attese degli stakeholder sociali e di rispondervi adeguatamente.

### *Come il concetto si traduce nella pratica*

Le organizzazioni eccellenti, in quanto organismi responsabili, adottano un approccio altamente etico, rendendosi trasparenti e responsabili della propria performance nei confronti dei propri stakeholder. Esse attribuiscono grande importanza, sia per il presente sia per il futuro, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ecologica del proprio operato, e se ne fanno promotori attivi. La responsabilità sociale dell'organizzazione eccellente trova riscontro nei valori di cui essa si fa portatrice ed è integrata a ogni suo livello. Attraverso il coinvolgimento trasparente e attivo dei suoi stakeholder, essa soddisfa e anzi supera le attese e le normative della comunità locale e, laddove appropriato, globale. Le organizzazioni eccellenti non solo gestiscono appropriatamente i rischi in quest'area, ma ricercano e promuovono opportunità per lavorare su progetti di mutuo vantaggio con la società, creando e mantenendo un clima di massima fiducia con gli stakeholder. Le organizzazioni eccellenti sono consapevoli del proprio impatto sulla comunità presente e futura e si impegnano a minimizzare qualsiasi effetto negativo delle proprie azioni.

### *Vantaggi*

- Miglioramento dell'immagine pubblica.
- Aumento del valore del marchio.
- Più agevole accesso ai finanziamenti (per esempio, il finanziamento degli investimenti socialmente responsabili).
- Maggior benessere e sicurezza del personale.
- Gestione del rischio e *corporate governance* più forti.
- Personale motivato.
- Fedeltà dei clienti
- Maggior fiducia da parte degli stakeholder.



## 4. I Concetti Fondamentali ai diversi gradi di maturità dell'organizzazione

Nella Sezione 2 abbiamo sottolineato quanto sia importante la presa coscienza, da parte del team di management, dei Concetti Fondamentali e come la loro applicazione possa condurre all'Eccellenza. Nell'acquisizione di questa consapevolezza comune dei manager – e come momento capace di innescare l'azione –, il team di management può utilmente effettuare, avvalendosi della tabella seguente, una semplice valutazione in grado di fornire una risposta alla domanda: “Qual è la nostra posizione attuale relativamente ai Concetti Fondamentali?”

CONCETTI FONDAMENTALI	POSIZIONE INIZIALE	POSIZIONE INTERMEDIA	POSIZIONE MATURA
Orientamento ai risultati	Tutti gli stakeholder sono identificati	Le esigenze degli stakeholder sono valutate in modo strutturato	Esistono chiari meccanismi per bilanciare le attese degli stakeholder
Attenzione rivolta al cliente	La soddisfazione del cliente viene valutata	Gli obiettivi di breve e lungo termine sono connessi alle esigenze e attese dei clienti. Si ricercano elementi di fidelizzazione	I fattori di business relativi alle esigenze di soddisfazione del cliente e ai problemi di fidelizzazione sono analizzati, misurati e tradotti in azioni
Leadership e coerenza negli obiettivi	Sono definite la visione e la missione	Politiche e strategie, gestione del personale e processi sono allineati. Esiste un “modello” di leadership	L'organizzazione, a tutti i suoi livelli, condivide i valori aziendali, nonché i modelli etici e comportamentali
Gestione in termini di processi e fatti	Sono definiti i processi per il conseguimento dei risultati desiderati	Ci si avvale di dati comparativi e di informazioni per stabilire obiettivi ambiziosi	L'analisi completa ed esaustiva delle “capacità” dei processi viene utilizzata per promuovere miglioramenti di performance
Coinvolgimento e sviluppo delle persone	Il personale accetta di farsi carico della responsabilità di risolvere i problemi	Il personale persegue con spirito innovativo e creativo gli obiettivi dell'organizzazione	Il personale è autorizzato e incoraggiato a prendere iniziative e a condividere apertamente le conoscenze e le esperienze
Apprendimento, innovazione e miglioramento continuo	Vengono individuate le opportunità di miglioramento e si agisce di conseguenza	Il miglioramento continuo rappresenta un obiettivo pienamente condiviso da tutti	L'innovazione e il miglioramento efficaci sono diffusi e integrati
Sviluppo della partnership	Esiste un processo per selezionare e gestire i fornitori	Si riconoscono i miglioramenti e i risultati conseguiti dai fornitori; i partner esterni fondamentali sono stati identificati	L'organizzazione e i suoi partner fondamentali sono interdipendenti: si condividono le conoscenze per elaborare congiuntamente piani e strategie
Responsabilità sociale dell'organizzazione	Le prescrizioni legali e regolamentari sono note e osservate	È presente un coinvolgimento attivo nella “società”	Le attese della società sono misurate e costituiscono la base dell'azione



L'Eccellenza non è solo una teoria; riguarda i risultati tangibili di un'organizzazione in ciò che fa, nel modo in cui lo fa, negli obiettivi che consegue, unitamente alla ragionevole certezza di poterli sostenere nel tempo.

I "fatti" su cui deve poggiare tale certezza non si limitano ai soli risultati finanziari, che rappresentano un effetto della performance del passato, ma devono comprendere, quali indicatori della performance finanziaria futura, anche i risultati relativi ad altri stakeholder. Fra tali indicatori figurano le misure della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente, la motivazione e le potenzialità professionali del personale, la soddisfazione della comunità in cui l'organizzazione opera e della società in generale.

Per garantire la sostenibilità dei risultati, deve anche emergere con chiarezza come tutte le attività dell'organizzazione e le

modalità in cui esse sono condotte poggino su solide basi, siano gestite sistematicamente e vengano sottoposte a riesame e miglioramento continuo.

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.

Questa pubblicazione è nata dunque con lo scopo di promuovere la diffusione e la consapevolezza dell'importanza dei Concetti Fondamentali quale via maestra verso il conseguimento dell'Eccellenza. Se desidera massimizzare i vantaggi dell'adozione del Modello EFQM per l'Eccellenza, qualsiasi organizzazione deve anzitutto chiarire a se stessa in che misura abbia fatto propri i concetti sui cui esso si fonda, poiché è indubbio che una loro incompleta comprensione e accettazione pregiudica irrimediabilmente l'applicazione del Modello e i conseguenti progressi sulla via dell'Eccellenza.

## 6. Come saperne di più

La EFQM opera in collaborazione con molte organizzazioni nazionali europee e autorizza numerose organizzazioni a tenere corsi di formazione sul suo Modello per l'Eccellenza. La EFQM, inoltre, organizza in tutta Europa numerosi eventi sui temi del Modello per l'Eccellenza. Ulteriori informazioni sulle organizzazioni coinvolte e sugli eventi sono disponibili sul sito web della Fondazione (<http://www.efqm.org>)

### PRODOTTI

TITOLO	SCOPO	DESTINATARI
Introduzione all'Eccellenza	Illustrare in generale il Modello, ai Concetti fondamentali, al Premio e all'Autovalutazione..	Persone interessate in generale alle attività della EFQM, al suo Modello e alle attività a questo connesse.
I Concetti Fondamentali dell'Eccellenza	Illustrare in dettaglio i Concetti Fondamentali. Persuadere gli alti dirigenti che il Modello possiede un valore ed è fondato su solidi criteri di gestione aziendale.	Persone interessate ai concetti che stanno alla base del Modello. Alti dirigenti e persone intenzionate a persuadere gli alti dirigenti.
Il Modello EFQM per l'Eccellenza	Illustrare in dettaglio il Modello EFQM per l'Eccellenza, compresi i suoi legami con i Concetti Fondamentali, i criteri e gli elementi dei criteri.	Concorrenti al Premio (dal 2004) Organizzazioni e/o persone attive nell'Autovalutazione, compresi i Valutatori (interni o per il Premio). Esperti della Qualità e chiunque desideri approfondire la conoscenza del Modello. È utilizzato anche come materiale integrativo per i corsi di formazione EFQM per Valutatori e all'Autovalutazione..
Il Modello EFQM per l'Eccellenza Versione per il Settore Pubblico	Come sopra, con riferimento alla situazione specifica del Settore Pubblico.	Come sopra, per le persone interessate ad avvalersi del Modello nel Settore Pubblico.
Il Modello EFQM per l'Eccellenza Versione per le piccole e medie imprese	Come sopra, con riferimento alla situazione specifica delle piccole e medie imprese.	Come sopra, per le persone interessate ad avvalersi del Modello nelle piccole e medie imprese..
La valutazione dell'Eccellenza - Una guida pratica all'Autovalutazione	Illustrare sinteticamente il processo di Autovalutazione, il suo valore, i diversi approcci e i rispettivi rischi e vantaggi.	Persone responsabili dello sviluppo delle strategie di Autovalutazione (o comunque coinvolte) nella propria organizzazione. Persone intenzionate a confrontare con altri il proprio approccio all'Autovalutazione.  È utilizzata anche come materiale integrativo per i corsi di formazione EFQM all'Autovalutazione.
Pack of Advice	Fornire consigli generali su come intraprendere il cammino verso l'Eccellenza in un'organizzazione avvalendosi del Modello EFQM per l'Eccellenza.	Persone che desiderino una descrizione semplice corredata di esempi concreti dell'utilizzo pratico del Modello
CD-ROM Self-Assessment Workbook	Una serie strutturata di 90 domande sul Modello EFQM per l'Eccellenza.	Organizzazione intenzionate a intraprendere una valutazione sulla base di un semplice questionario.



Questo aggiornamento dei Concetti Fondamentali è stato realizzato nel 2002 grazie a numerosi contributi. La EFQM desidera tuttavia ringraziare espressamente i membri del Model Refreshing Review Group:

Roger Cliffe	Lloyds TSB Bank Plc
Manfred Jung	Sustainability Initiative “Netzwerk COUP 21 Nürnberg”
Mark Webster	Mark Webster Consulting
Nikos Avlonas	American College of Greece /Hellenic Management Association
Walter Ludwig	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V./BASF Aktiengesellschaft
Richard Parker	British Quality Foundation
Xavier Tort-Martorell	Technical University of Catalonia (UPC)
Jann Jevons	PACEPerformance Ltd
Geoff Carter	PACEPerformance Ltd
Tracey Swift	Institute of Social and Ethical AccountAbility
Diane Dibley	EFQM

E, per il tempo e i contributi offerti, tutte le Organizzazioni Nazionali Partner.

ISBN 90-5236-000-0



*Brussels Representative Office*  
*Avenue des Pléiades, 15*  
*1200 Brussels, Belgium*  
*Tel: + 32 2 775 35 11*  
*Fax: + 32 2 775 35 35*  
*<http://www.efqm.org>*  
*e-mail: [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)*

