

Het EFQM-model



EFQM[®]

Over EFQM

EFQM is een innovatieve non-profitorganisatie, die inzichten gebaseerd op data, lerend ontwikkelen en netwerkmogelijkheden samenbrengt voor organisaties en individuen wereldwijd.

We werken over internationale grenzen heen en ondersteunen leiders bij het sturen van cultuurverandering en transformatie, die nodig zijn om prestaties te verbeteren en voordelen aan hun voornaamste belanghebbenden te bieden.

Met ons zorgvuldig ontworpen portfolio van producten en diensten helpen we organisaties en individuen hun positie te bepalen en de aandacht te vestigen op onderwerpen waarop actie moet worden ondernomen.

Door een succesvolle partner te worden voor organisaties over de hele wereld werken we aan onze eigen ambitie – bouwen aan een betere toekomst voor mensen, gemeenschappen en organisaties.

© EFQM 2019

Geen enkel deel van deze publicatie mag gereproduceerd, opgeslagen in een retrieval systeem of verzonden worden in welke vorm of op welke manier dan ook (elektronisch, mechanisch, via fotokopie of opname, of anderszins) zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, of zonder een licentie die beperkt kopiëren en gebruik voor een derde partij toestaat.

Inhoud

Over EFQM

1 Inleiding tot het EFQM-model

- 1.1 Principes achter het EFQM-model
- 1.2 Onderzoeksbevindingen die ten grondslag liggen aan het nieuwe EFQM-model
- 1.3 Het EFQM-model: uitgangspunten en structuur

2 Het EFQM-model

Richting

Aandachtsgebied 1: Bestaansredenen, Visie & Strategie

Aandachtsgebied 2: Organisatiecultuur & leiderschap

Criterion 2: Organisational Culture & Leadership

Uitvoering

Aandachtsgebied 3: Belanghebbenden actief betrekken

Aandachtsgebied 4: Duurzame waardecreatie

Aandachtsgebied 5: Prestaties en transformatie stimuleren

Resultaten

Aandachtsgebied 6: Percepties van belanghebbenden

Aandachtsgebied 7: Strategische en operationele prestaties

3 RADAR

- 3.1 Inleiding
- 3.2 RADAR toepassen op Richting en Uitvoering
- 3.3 RADAR toepassen op Resultaten
- 3.4 Scoring met de RADAR-matrix grafieken

4 Verklarende woordenlijst

5 Dankwoord

- 5.1 Inleiding
- 5.2 EFQM-kernteam
- 5.3 Enquêterespondenten
- 5.4 EFQM Vienna Forum Workshop Deelnemers
- 5.5 Geïnterviewden uit de C-suite
- 5.6 Pilotorganisaties
- 5.7 Vertalers
- 5.8 EFQM-kantoor

6 Verdere ondersteuning

1 Inleiding tot het EFQM-model

Vanaf het moment dat het EFQM-model verscheen, was het voor organisaties in en buiten Europa een leidraad voor de ontwikkeling van een cultuur van verbetering en innovatie.

Door zijn actuele inhoud, inzichtelijke data, een nieuwe taal en een frisse blik op megatrends en verschillende wereldwijde verschuivingen die de wereld waarin we leven opnieuw vormgeven, biedt het EFQM-model een moderne kijk op wat op dit moment als ‘goed’ wordt beschouwd.

We hebben het nieuwe EFQM-model samen met ons netwerk gecreëerd. We hebben een enquête gehouden onder bijna 2000 veranderexperts, 24 interne workshops georganiseerd en leiders van meer dan 60 verschillende organisaties persoonlijk gesproken. Daarnaast hebben we een kernteam geformeerd, waarin experts, medewerkers uit verschillende branches en vertegenwoordigers van de academische wereld hun bijdrage hebben geleverd.

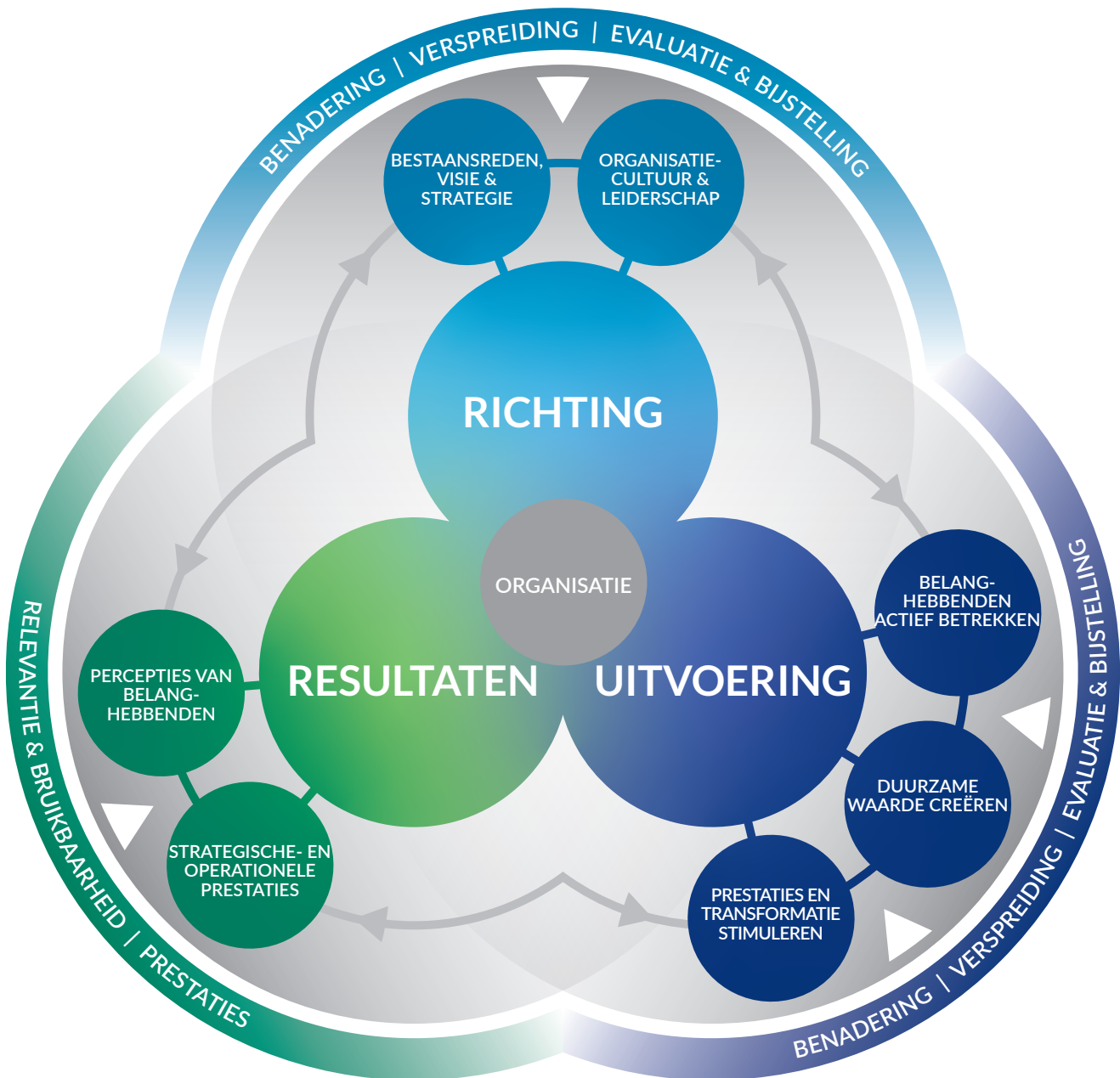
Door deze unieke samenwerking waren we in staat een flexibel kader te creëren, dit verder te ontwikkelen en te perfectioneren. Een kader dat aan zijn doel beantwoordt en organisaties helpt hun manier van werken te herijken, voor zowel de korte als de lange termijn.

Het nieuwe Model is gebaseerd op design thinking. Het is veranderd van een eenvoudig assessmentinstrument naar een instrument dat een essentieel kader en een methode biedt om te helpen bij de veranderingen, transformatie en disruptie waarmee individuen en organisaties dagelijks te maken hebben.

Kort gezegd: het EFQM-model helpt uw organisatie succes te behalen door te meten hoever u bent gevorderd in het creëren van duurzame waarde. Het helpt u de hiaten in uw aanpak en mogelijke oplossingen daarvoor te begrijpen. Het stelt u in staat vooruitgang te boeken en de prestaties van uw organisatie aanzienlijk te verbeteren.

1 Inleiding tot het EFQM-model

1.1 Principes achter het EFQM-model



Het EFQM-model blijft relevant, sterker nog: het blijft de managementagenda bepalen voor elke organisatie die een duurzame toekomst voor de lange termijn nastreeft.

Het EFQM-model is een wereldwijd erkend kader dat organisaties ondersteunt in het aansturen van verandering en het verbeteren van prestaties. Om ervoor te zorgen dat het Model centraal op de managementagenda blijft van elke organisatie die streeft naar een duurzame toekomst voor de lange termijn, heeft het Model over de jaren heen een aantal verbetercycli doorlopen.

De specifieke inhoud en de vormgeving van het EFQM-model zijn verbeterd, maar de onderliggende principes zijn hetzelfde. Die principes zijn toepasbaar in organisaties van elke grootte en in zowel de (semi-)publieke sector als de private sector, en blijven de grondslag van het EFQM-model. De drie pijlers zijn:

- de klant vooropplaatsen;
- een langetermijnperspectief ontwikkelen waarin de belanghebbenden centraal staan;
- begrijpen welke causale verbanden er zijn tussen waarom een organisatie iets doet, hoe ze dat doet en wat ze bereikt als gevolg van haar acties.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

EFQM als organisatie is ontstaan in Europa. Daarom is het niet verrassend dat deze laatste editie van het EFQM-model, net als voorgaande edities, is gebaseerd op gedeelde Europese waarden, die staan in:

- het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie;
- het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens;
- de Richtlijn 2000/78/EG tot instelling van een algemeen kader voor gelijke
- behandeling in arbeid en beroep; het Europees Sociaal Handvest.

EFQM erkent ook dat organisaties een rol kunnen spelen in de ondersteuning van de doelstellingen van de Verenigde Naties. Ook deze doelstellingen zijn van invloed geweest op dit herziene EFQM-model:

- Het VN Global Compact (2000): tien principes voor duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen (www.unglobalcompact.org/);
- De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen: 17 doelstellingen om maatschappelijke gelijkheid, degelijk bestuur en welvaart te stimuleren en onze planeet te beschermen (www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/).

EFQM veronderstelt en verwacht dat iedere organisatie die het Model gebruikt, de kern van deze boodschappen respecteert en ernaar handelt, ongeacht of dat wel of niet wettelijk verplicht is.

1 Inleiding tot het EFQM-model

1.2 Onderzoeksbevindingen die ten grondslag liggen aan het nieuwe EFQM-model

EFQM streeft ernaar dat dit Model breed wordt erkend als het meest vooraanstaande model. Tussen juli 2018 en mei 2019 heeft EFQM enkele afzonderlijke maar met elkaar samenhangende onderzoeksinitiatieven genomen om na te gaan welke verbeteringen daarvoor nodig zouden zijn. Uit de bevindingen bleek dat er een aantal significante veranderingen nodig zijn in de manier waarop organisaties werken, als ze in de toekomst relevant willen blijven en erkend willen worden als uitmuntend.

Samengevat zijn dit de bevindingen die hebben bijgedragen aan de inhoud en de structuur van het herziene Model:

Elke organisatie die duurzame waardeproposities creëert en levert aan haar belanghebbenden, vooral haar klanten, heeft ook de plicht zorg te dragen voor het ecosysteem waarin ze werkt. Waarde leveren en prestaties verhogen is voor elke organisatie vanzelfsprekend noodzakelijk, maar het volstaat niet. Ze moet ook rekening houden met de economische, milieu- en maatschappelijke omstandigheden in het ecosysteem waarin ze functioneert

Er is behoefte aan een ander type leiderschapsstijl met minder focus op hiërarchie, gezag en controle, en meer op samenwerking

Het is van groot belang om op een andere manier met medewerkers om te gaan en de meerwaarde te erkennen van werken met diversiteit in teams

Organisaties die ernaar streven om meer toegevoegde waarde te creëren en hun prestaties te verhogen, zijn gebaat bij creatieve, innovatieve en disruptieve denkpatronen

Organisaties die ernaar streven om meer toegevoegde waarde te creëren en hun prestaties te verhogen, zijn gebaat bij creatieve, innovatieve en disruptieve denkpatronen

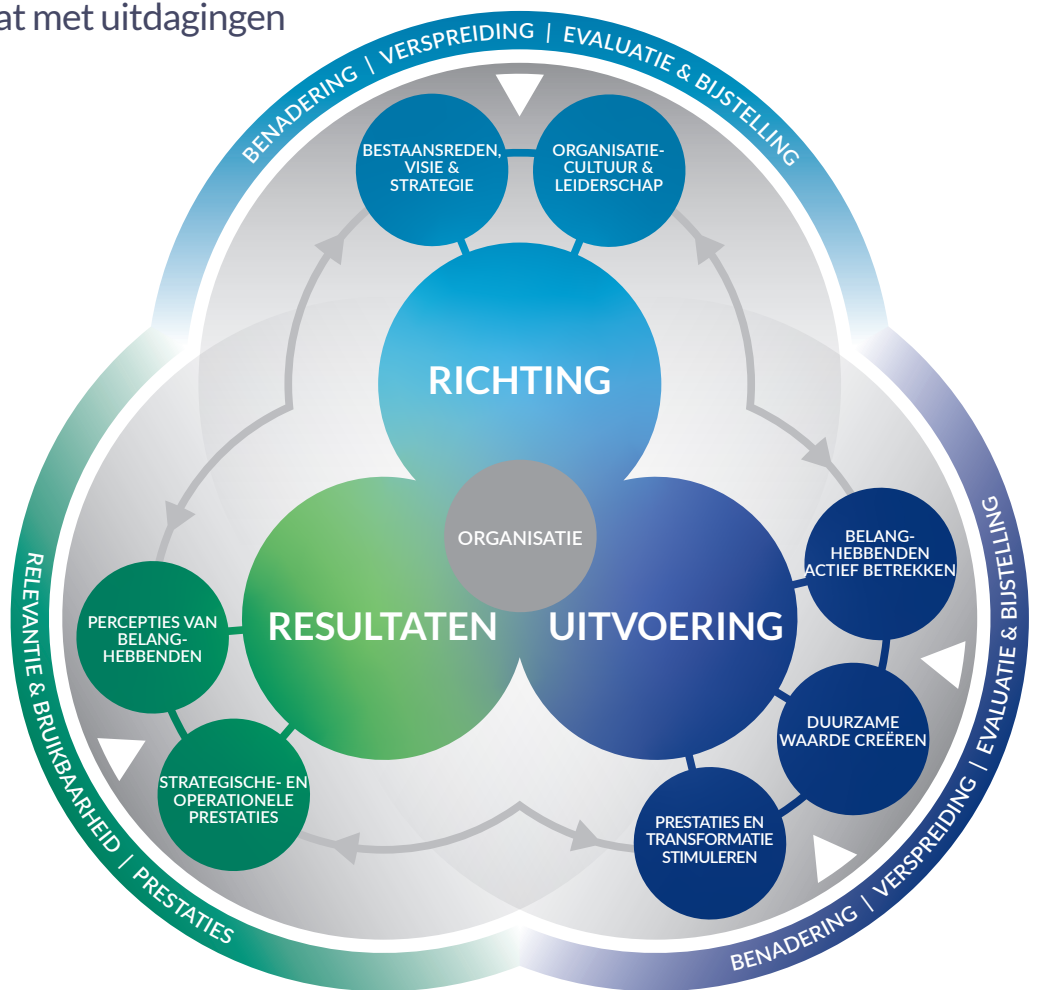
Organisaties moeten in staat zijn om zowel kansen als bedreigingen binnen het ecosysteem te onderkennen en erop te reageren op een flexibele, effectieve en efficiënte wijze

Organisaties doen er goed aan een cultuur van cocreatie te ontwikkelen in hun relaties met anderen in hun ecosysteem, in plaats van verhoudingen waarbij de één wint en de ander verliest

1 Inleiding tot het EFQM-model

1.3 Het EFQM-model: uitgangspunten en structuur

Het EFQM-model heeft een sterk strategisch karakter en focust op prestaties en operationele resultaten. Daardoor vormt het Model een ideaal kader om na te gaan hoe samenhangend en gericht de ambities van een organisatie zijn, afgezet tegen de context van haar huidige werkwijzen en de manier waarop ze omgaat met uitdagingen en pijnpunten.



Wie het EFQM-model gebruikt, krijgt zo de kans om het geheel te overzien en een allesomvattend perspectief te kiezen. Elke organisatie is immers een complex, maar tegelijk ook geordend systeem. Net zoals de wereld als geheel moet een organisatie niet worden gezien als lineair, mechanisch en voorspelbaar. Het is veel beter om een organisatie te bekijken als een complex, adaptief systeem dat bestaat uit mensen die van elkaar afhankelijk zijn in een dynamische, levende wereld.

Een organisatie die het EFQM-model gebruikt:

- Erkent dat zij niet in een vacuüm handelt. Ze begrijpt dat zij deel uitmaakt van een groter, complex ecosysteem waarin andere spelers, bekende en onbekende, haar vooruitgang kunnen bevorderen of belemmeren. Het is in haar eigen belang om contact te leggen met anderen in haar ecosysteem en in te zetten op kansen om van elkaar te leren en samen te groeien.
- Grijpt de kans aan om een leidende rol op zich te nemen in haar invloedssfeer, een inspiratiebron te zijn voor anderen en te laten zien wat kan worden bereikt tot voordeel van anderen en haarzelf.
- Begrijpt dat verandering steeds sneller gaat en steeds grotere proporties aanneemt. Ze moet bereid zijn om op veranderingen te anticiperen, ze aan te pakken en er adequaat op te reageren. Ze moet de uitdagingen van deze tijd omarmen en zich tegelijkertijd afvragen hoe de toekomst eruit kan zien en zich erop voorbereiden.

De structuur van het EFQM-model is gebaseerd op de simpele maar krachtige logica van het stellen van drie vragen:

- **“Waarom”** bestaat deze organisatie? Welke bestaansredenen heeft ze? Waarom kiest ze deze specifieke strategie? (Richting)
- **“Hoe”** beoogt ze invulling te geven aan haar bestaansredenen en strategie? (Uitvoering)
- **“Wat”** heeft zij tot nu toe daadwerkelijk bereikt? Wat wil ze morgen hebben bereikt?(Resultaten)

Centraal in het concept van het EFQM-model – de rode draad – is de koppeling tussen de bestaansredenen en de strategie van een organisatie, en de manier waarop deze koppeling bijdraagt aan de creatie van duurzame waarde voor haar voornaamste belanghebbenden en aan uitstekende resultaten.

* Belanghebbende: Een persoon, groep of organisatie die een direct of indirect belang heeft bij de organisatie, haar activiteiten en haar prestaties. Dat kan zijn omdat de belanghebbende er zelf invloed op heeft of erdoor kan worden beïnvloed. Voorbeelden van externe belanghebbenden zijn eigenaren (aandeelhouders), klanten, leveranciers, partners, overheidsinstanties en vertegenwoordigers van de gemeenschap of de maatschappij. Voorbeelden van interne belanghebbenden zijn medewerkers of groepen van medewerkers. Een uitstekende organisatie houdt rekening met de behoeften, eisen, verzoeken en verwachtingen van belanghebbenden in haar ecosysteem, vindt een balans tussen belanghebbenden en evalueert haar prestaties in relatie tot haar voornaamste belanghebbenden. agencies and representatives of the community or the wider society. Examples for internal stakeholders are people or groups of people. An outstanding organisation considers the needs, demands, requests and expectations of the stakeholders in its ecosystem, balances them, and evaluates its performance in relation to its most important stakeholders, its “Key Stakeholders”.

RICHTING

Definitie

Een organisatie die streeft naar uitmuntende, blijvende resultaten die voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden en ze overstijgen, heeft het volgende nodig:

- een inspirerende bestaansreden;
- een ambitieuze visie;
- een strategie die draait om de creatie van duurzame waarde;
- een cultuur van samenwerking en succes.

Organisaties die op deze manier een Richting uitwerken, zijn goed op weg om een leiderspositie in te nemen in hun ecosysteem en hun toekomstplannen uit te voeren.

2 The EFQM Model

RICHTING

vervolg

Aandachtsgebied 1:

Bestaansredenen, Visie & Strategie

Definitie

Een uitmuntende organisatie wordt gekenmerkt door een inspirerende bestaansredenen, een ambitieuze visie en een daadkrachtige strategie.

De bestaansredenen:

- legt uit waarom het werk van de organisatie belangrijk is;
- schept het kader voor de organisatie om duurzame waarde te creëren en te leveren aan haar belanghebbenden;
- schept een kader om verantwoordelijkheid te nemen binnen het ecosysteem van de organisatie, er een bijdrage aan te leveren en er invloed op uit te oefenen.

De visie:

- beschrijft wat de organisatie op de lange termijn tracht te bereiken;
- is bedoeld als leidraad om een huidige en een toekomstige richting aan te geven;
- vormt, samen met de bestaansredenen, de basis om de strategie te bepalen.

De strategie van de organisatie:

- beschrijft hoe de organisatie haar bestaansredenen wil invullen;
- gaat dieper in op haar plannen om de strategische prioriteiten te bereiken en haar visie te bereiken.

Het EFQM-model onderscheidt de volgende deelgebieden:

Deelgebied 1.1: **Een bestaansredenen en visie formuleren**

Deelgebied 1.2: **De behoeften van belanghebbenden vaststellen en begrijpen**

Deelgebied 1.3: **Het ecosysteem, de eigen kracht en de grootste uitdagingen begrijpen**

Deelgebied 1.4: **De strategie ontwikkelen**

Deelgebied 1.5: **Een managementsysteem ontwerpen en implementeren voor bestuur en prestaties**

2 Het EFQM-model

RICHTING

vervolg

Aandachtsgebied 2

Organisatiecultuur en leiderschap

Definitie

Organisatiecultuur is de specifieke verzameling van waarden en normen die worden gedeeld door medewerkers en groepen binnen een organisatie. Na verloop van tijd liggen die waarden en normen ten grondslag aan de manier waarop medewerkers zich gedragen ten opzichte van elkaar en de voornaamste belanghebbenden buiten de organisatie.

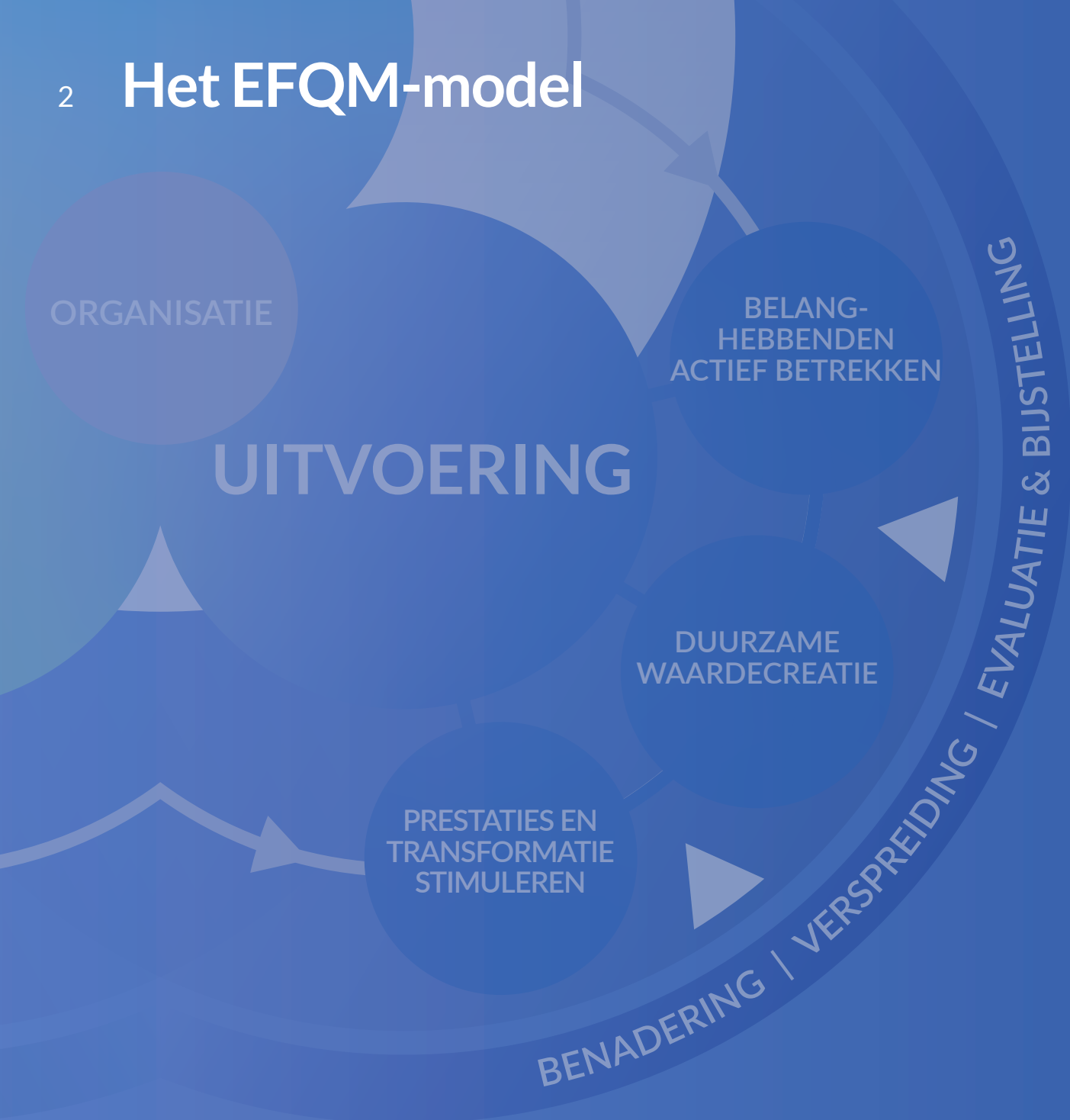
Organisatorisch leiderschap heeft meer betrekking op de organisatie als geheel en dus niet zozeer op een individu of team dat aansturing geeft vanuit de top. Het gaat dus meer om de organisatie zelf die als een leider optreedt binnen het ecosysteem en als een rolmodel wordt erkend door anderen, dan om het traditionele perspectief van een team in de top dat de organisatie leidt.

In een uitstekende organisatie is leiderschap een activiteit en geen functie. Leiderschapsgedrag is duidelijk aanwezig op alle niveaus en in alle delen van de organisatie. Het is leiderschapsgedrag met een voorbeeldrol dat anderen inspireert, de waarden en normen bijstuurt en mee richting geeft aan de organisatiecultuur.

Een organisatie die ernaar streeft te worden erkend als uitstekend, een leider in haar ecosysteem, bereikt succes door een focus op de volgende activiteiten:

- 2.1 De organisatiecultuur sturen en waarden koesteren
- 2.2 De juiste omstandigheden scheppen om verandering te realiseren
- 2.3 Ruimte geven aan creativiteit en innovatie
- 2.4 Mensen verenigen achter de bestaansreden, visie en strategie en hen erbij betrekken

2 Het EFQM-model



UITVOERING

Definitie

Om als organisatie uitmuntende, blijvende resultaten te behalen die voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden of deze zelfs overtreffen, is het volgende minimaal nodig:

- een inspirerende bestaansreden;
- een ambitieuze visie;
- een strategie die draait om de creatie van duurzame waarde;
- een cultuur van samenwerking en succes.

Een “Richting” die hieraan voldoet, is een goed vertrekpunt voor de organisatie. Vervolgens moet ze haar strategie effectief en efficiënt ten uitvoer brengen en:

- weten wie de belanghebbenden zijn in haar ecosysteem en diegenen met een sleutelrol in haar succes actief betrekken;
- duurzame waarde creëren;
- het prestatieniveau nastreven dat nodig is om vandaag succesvol te zijn en zich tegelijkertijd inzetten voor de nodige verbetering en transformatie om ook in de toekomst succesvol te zijn.

2 Het EFQM Model

UITVOERING vervolg

Aandachtsgebied 3

Belanghebbenden actief betrekken

Definitie

We hebben gedefinieerd wie de voornaamste belanghebbenden zijn, de belanghebbenden die een sleutelrol spelen in de organisatie. Het is heel waarschijnlijk dat, los van welke groepen specifiek zijn bepaald, de volgende principes algemeen gelden om de voornaamste belanghebbenden actief te betrekken.

Een uitmuntende organisatie:

- onderscheidt de specifieke typen en categorieën van elke groep van voornaamste belanghebbenden;
- gebruikt haar inzicht in de behoeften en verwachtingen van de voornaamste belanghebbenden om hen blijvend te betrekken;
- geeft haar voornaamste belanghebbenden een rol in de verspreiding van haar strategie en de creatie van duurzame waarde, en erkent hun bijdragen;
- bouwt een relatie op met de voornaamste belanghebbenden op basis van transparantie, verantwoording, ethisch gedrag en vertrouwen, en onderhoudt en ontwikkelt deze;
- buigt zich samen met haar voornaamste belanghebbenden over de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en Global Compact van de Verenigde Naties en bekijkt hoe die kunnen dienen als inspiratie en als gedeelde focus;
- verzamelt actief de percepties van de voornaamste belanghebbenden in plaats van te wachten op hun initiatief;
- evalueert haar prestaties in relatie tot de behoeften van de voornaamste belanghebbenden en onderneemt gepaste actie om haar toekomst te verzekeren, zoals voornaamste belanghebbenden die ervaren.

In de praktijk zien we uitmuntende organisaties de volgende groepen opnemen in hun classificatie van voornaamste belanghebbenden:

- 3.1 Klanten – duurzame relaties opbouwen**
- 3.2 Medewerkers – aantrekken, betrekken, ontwikkelen en behouden**
- 3.3 Zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden – zich verzekeren van blijvende steun**
- 3.4 Samenleving – bijdragen aan ontwikkeling, welzijn en welvaart**
- 3.5 Partners en leveranciers – relaties opbouwen en draagvlak creëren voor duurzame waardecreatie**

2 Het EFQM-model

UITVOERING vervolg

Aandachtsgebied 4

Duurzame waardecreatie

Definitie

Een uitmuntende organisatie erkent dat de creatie van duurzame waarde van vitaal belang is voor succes en financiële kracht op lange termijn.

De helder geformuleerde bestaansreden, verrijkt door de strategie, legt vast voor wie de organisatie duurzame waarde creëert. De doelgroep van deze duurzame waardecreatie zijn overwegend klanten, juist gesegmenteerd. Sommige organisaties richten zich ook op een selecte groep voornaamste belanghebbenden uit de samenleving of onder haar zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden.

Een uitmuntende organisatie erkent dat de behoeften van de voornaamste belanghebbenden in de loop van de tijd kunnen veranderen en dat het belangrijk is feedback te verzamelen en te analyseren om haar producten, diensten of oplossingen te verbeteren of te veranderen.

De verschillende elementen voor duurzame waardecreatie komen hierna stap voor stap aan bod. Vanzelfsprekend lopen organisatieplannen voor nu en voor de toekomst soms parallel of overlappen ze elkaar, afhankelijk van de aard van de toegevoegde waarde van de organisatie.

- 4.1 Waardecreatie ontwerpen
- 4.2 Waarde communiceren en verkopen
- 4.3 Waarde leveren
- 4.4 Een algehele beleving bepalen en implementeren

2 Het EFQM-model

UITVOERING vervolg

Aandachtsgebied 5

Prestaties en transformatie stimuleren

Definitie

Nu en in de toekomst moet een organisatie die succesvol wil worden en blijven, in staat zijn tegelijkertijd te voldoen aan twee belangrijke eisen:

Ze moet succesvol blijven in het besturen van haar huidige bedrijfsvoering ('prestaties stimuleren').

Ze moet, gelijklopend daaraan, voortdurend omgaan met interne en externe veranderingen om succesvol te blijven ('transformatie stimuleren').

Het tegelijkertijd stimuleren van zowel prestatie als transformatie bevestigt dat het voor de organisatie noodzakelijk is om resultaten te boeken voor vandaag en zich tegelijkertijd voor te bereiden op de toekomst.

Enkele elementen zijn cruciaal om prestatie en transformatie mogelijk te maken: innovatie en technologie, het steeds toenemende belang van data, informatie en kennis, en het doelbewuste gebruik van kritieke activa, mensen en middelen.

- 5.1 Prestaties stimuleren en risico's beheersen
- 5.2 De organisatie vernieuwen voor de toekomst
- 5.3 Innovatie stimuleren en technologie benutten
- 5.4 Data, informatie en kennis inschakelen
- 5.5 Activa en middelen beheren

RESULTATEN

Definitie

Hier gaat het om wat de organisatie heeft bereikt met betrekking tot de aandachtsgebieden Richting en Uitvoering, inclusief de blik op de toekomst. In de praktijk stellen we vast dat een uitmuntende organisatie resultaatgegevens verstrekt over:

- percepties van de belanghebbenden;
- duurzame waardecreatie;
- prestaties en transformatie stimuleren.

2 Het EFQM-model

RESULTATEN

Aandachtsgebied 6

Percepties van belanghebbenden

Definitie

Dit aandachtsgebied spitst zich toe op resultaten op basis van feedback van de voornaamste belanghebbenden over hun persoonlijke beleving in de omgang met de organisatie: hun *percepties*.

Deze percepties kunnen zijn gerelateerd aan zowel vroegere als huidige voornaamste belanghebbenden. Ze kunnen zijn verkregen uit verschillende bronnen, waaronder enquêtes, focusgroepen, beoordelingen, klassieke en sociale media, externe erkenning, belangengroepen, structureel evaluatieoverleg, investeerdersrapporten en complimenten of klachten, inclusief feedback verzameld door klantrelatieteams.

Voornaamste belanghebbenden kunnen percepties hebben van de organisatie vanuit hun persoonlijke ervaring, maar percepties kunnen ook worden gevormd door de reputatie van de organisatie in haar maatschappelijke omgeving. Bijvoorbeeld de mate waarin de voornaamste belanghebbenden vinden dat de organisatie succesvol bijdraagt aan een of meer van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen en de Global Compact.

In de praktijk blijkt dat een uitmuntende organisatie:

- weet hoe succesvol ze de uitvoering van haar strategie afstemt op de behoeften en verwachtingen van haar voornaamste belanghebbenden;
- haar analyse van vroegere en huidige prestaties gebruikt om toekomstige prestaties te voorspellen;
- de perceptieresultaten van de voornaamste belanghebbenden gebruikt om op de hoogte te blijven, haar huidige richting bij te stellen en haar strategie uit te voeren.

Hierna volgen enkele voorbeelden van de perceptieresultaten en onderwerpen waarop de organisatie kan ingaan. ***Deze lijst is niet limitatief en geeft geen prioriteiten aan.***

- Resultaten van klantperceptie
- Resultaten van medewerkersperceptie
- Resultaten van perceptie van zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden
- Resultaten van de maatschappelijke perceptie
- Resultaten van partner- en leverancierperceptie

2 The EFQM Model

RESULTATEN vervolg

Aandachtsgebied 7

Strategische en operationele prestaties

Definitie

Dit aandachtsgebied spitst zich toe op de resultaten die gekoppeld zijn aan de prestatie van de organisatie in verband met:

- haar vermogen om haar bestaansredenen te vervullen, haar strategie uit te voeren en duurzame waarde te creëren;
- haar toekomstbestendigheid.

De organisatie gebruikt deze resultaten om haar algehele prestaties te monitoren, te begrijpen en te verbeteren. Ze voorspelt ermee welke impact haar prestaties hebben op de percepties van haar voornaamste belanghebbenden en legt er haar eigen toekomstige strategische ambities mee vast.

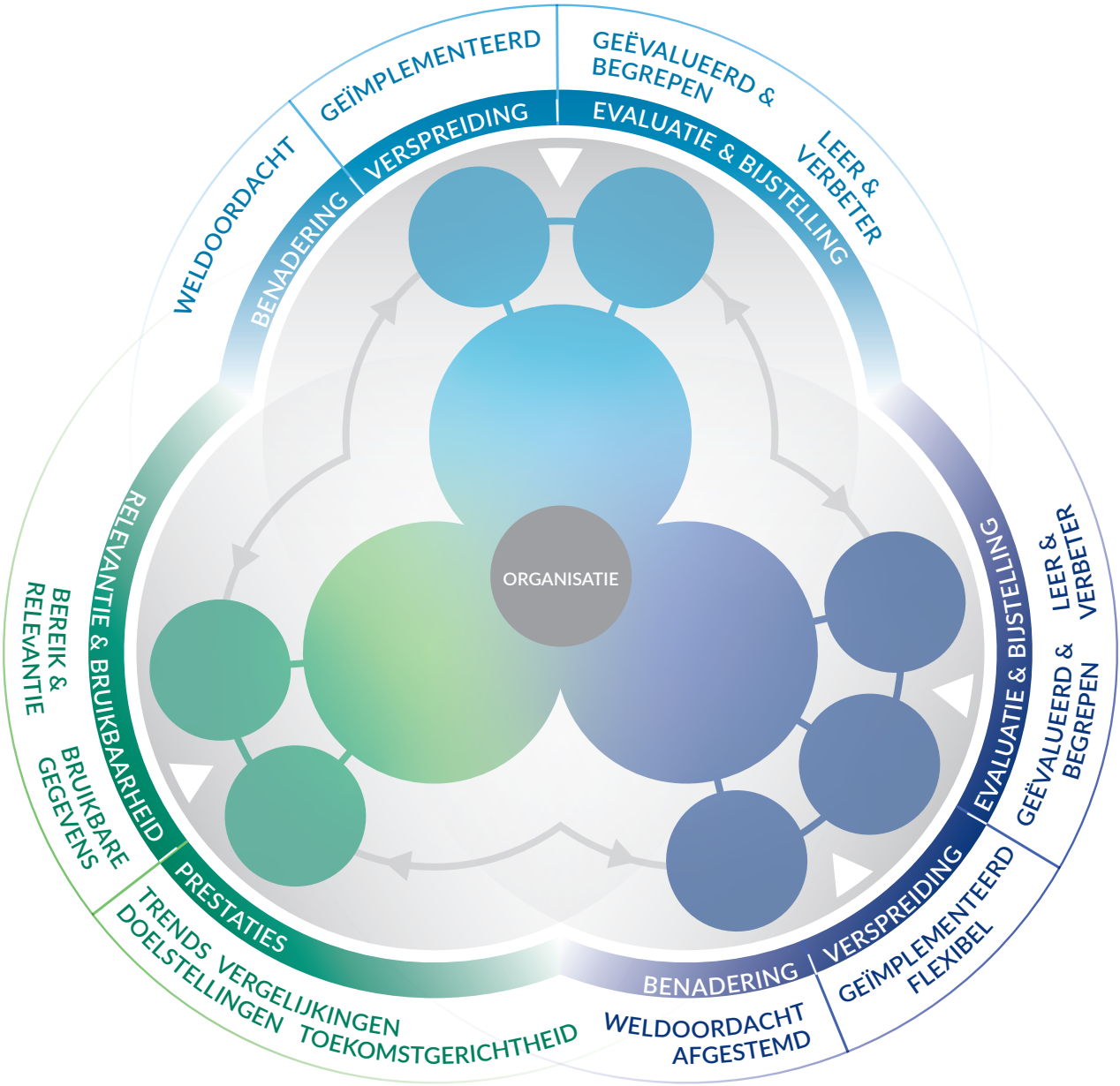
In de praktijk blijkt dat een uitmuntende organisatie:

- zowel financiële als niet-financiële indicatoren gebruikt om te helpen haar strategische en operationele prestaties te meten;
- begrijpt welke verbanden er zijn tussen de perceptie van voornaamste belanghebbenden en de feitelijke prestaties, en met grote zekerheid kan voorspellen hoe toekomstige prestaties zich ontwikkelen;
- overweegt wat de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van haar voornaamste belanghebbenden zijn bij de keuze voor de gepaste indicatoren ten aanzien van haar prestaties in overeenstemming met haar strategische en operationele doelen;
- inzicht heeft in welke oorzaak-gevolgrelaties de prestaties beïnvloeden en de bereikte resultaten gebruikt om haar huidige richting en uitvoering te volgen en bij te sturen;
- de resultaten die ze op dit moment bereikt, gebruikt om haar toekomstige prestaties te voorspellen met een verwachte mate van zekerheid.

Strategische en operationele indicatoren kunnen onder andere zijn:

- **verdiensen in het waarmaken van haar bestaansreden en het leveren van duurzame meerwaarde;**
- **financiële prestaties;**
- **het voldoen aan de verwachtingen van de voornaamste belanghebbenden;**
- **het bereiken van strategische doelen;**
- **verdiensen in het stimuleren van prestaties;**
- **verdiensen in het stimuleren van transformatie;**
- **voorspellende indicatoren voor de toekomst.**

RADAR



3.1 Inleiding

RADAR is het acroniem dat EFQM gebruikt om de logica achter het diagnostische hulpmiddel te beschrijven dat zij heeft ontwikkeld. RADAR helpt elke organisatie om:

- haar huidige werkwijze beter te beheersen;
- haar huidige sterktes en kansen voor verbetering in kaart te brengen.

Volgens de logica van RADAR moet een organisatie op het hoogste niveau:

- vaststellen welke resultaten (Results) zij wil bereiken als deel van haar strategie;
- een aantal benaderingen (Approaches) ontwikkelen die de vereiste resultaten opleveren, zowel nu als in de toekomst;
- deze benaderingen gepast inzetten en verspreiden (Deploy);
- de gebruikte benaderingen beoordelen en verfijnen (Assess and Refine) om ervan te leren en te verbeteren.

Om een grondige analyse op te leveren, zijn de elementen van RADAR opgedeeld in een aantal attributen. Bij elk attribuut hoort een beschrijving die uitlegt wat wordt bedoeld en wat de organisatie helder moet aantonen.

Zie de tabellen 1 tot en met 3 op de volgende bladzijden.

Individueel of teams kunnen de attributen van de RADAR-logica gebruiken in combinatie met het EFQM-model om te helpen:

- vaststellen wat de huidige sterktes en kansen voor verbetering van de organisatie zijn;
- de toekomst te beschrijven aan de hand van de gewenste resultaten en de acties die nodig zijn om die resultaten te bereiken.

3.2 RADAR

RADAR toepassen voor Richting en Uitvoering

Tabel 1 dient voor de analyse van de benaderingen binnen aandachtsgebied 1 (bestaansreden, visie en strategie) en aandachtsgebied 2 (organisatiecultuur en leiderschap).

Opmerking: Voor de richting worden de attributen 'Op één lijn gebracht met' en 'Flexibel' niet gebruikt

Tabel 2 dient voor de analyse van de benaderingen binnen aandachtsgebied 3 (belanghebbenden actief betrekken), aandachtsgebied 4 (duurzame waardecreatie) en aandachtsgebied 5 (prestaties en transformatie stimuleren).

Gebruikers van de RADAR-logica kunnen de attributen, zoals omschreven in deze tabellen, toepassen op de informatie die besproken is in de Richting en Uitvoering.

De beschrijvingen bij elk attribuut geven een leidraad voor wat de organisatie moet aantonen.

Tabel 1: Analyse van Richting

Elementen	Attributen	Beschrijving
Benadering	Weldoordacht	De benaderingen zijn logisch, zijn bedoeld om te voldoen aan en te reageren op de behoeften van belanghebbenden, worden passend beschreven en zijn toekomstgericht ontworpen.
	<i>Afgestemd</i>	<i>Niet gebruikt voor "Richting"</i>
Verspreiding	Geïmplementeerd	De benaderingen zijn verspreid binnen relevante gebieden op een effectieve en tijdige wijze.
	<i>Flexibel</i>	<i>Niet gebruikt voor "Richting"</i>
Evaluatie & Bijstelling	Geëvalueerd & begrepen	Terugkoppeling op effectiviteit en efficiëntie van de benaderingen en hun verspreiding wordt verzameld, begrepen en gedeeld.
	Leer & verbeter	Bevindingen van analyses van (opkomende) trends, metingen, leren en prestatievergelijkingen worden gebruikt om te inspireren tot creativiteit en innovatie om prestaties tijdig te verbeteren.

Tabel 2: Analyse van Uitvoering

Elementen	Attributen	Beschrijving
Benadering	Weldoordacht	De benaderingen zijn logisch, zijn bedoeld om te voldoen aan en te reageren op de behoeften van belanghebbenden, worden passend beschreven en zijn toekomstgericht ontworpen.
	<i>Afgestemd</i>	De benaderingen ondersteunen de richting van de organisaties en zijn geïntegreerd met andere relevante benaderingen.
Verspreiding	Geïmplementeerd	De benaderingen zijn verspreid binnen relevante gebieden op een effectieve en tijdige wijze.
	<i>Flexibel</i>	De uitvoering is flexibel en aanpasbaar.
Evaluatie & Bijstelling	Geëvalueerd & begrepen	Terugkoppeling op effectiviteit en efficiëntie van de benaderingen en hun verspreiding wordt verzameld, begrepen en gedeeld.
	Leer & verbeter	Bevindingen van analyses van (opkomende) trends, metingen, leren en prestatievergelijkingen worden gebruikt om te inspireren tot creativiteit en innovatie om prestaties tijdig te verbeteren.

3.3 RADAR toepassen voor Resultaten

Tabel 3 met RADAR-resultaten dient voor de analyse van aandachtsgebied 6 (percepties van belanghebbenden) en aandachtsgebied 7 (strategische en operationele prestaties). Gebruikers van de RADAR-logica kunnen in tabel 3 de attributen 'Bereik en relevantie', 'Bruikbare gegevens', 'Trends', 'Doelstellingen', 'Vergelijkingen' en 'Toekomstgerichtheid' onderbouwen met de beschikbare bewijzen.

Gewoonlijk nemen deze bewijzen de vorm aan van datasets die inzicht geven in strategische en operationele prestaties voor de onderdelen van elk resultaatgebied. De beschrijvingen van elk attribuut zijn een leidraad voor wat de organisatie moet aantonen.

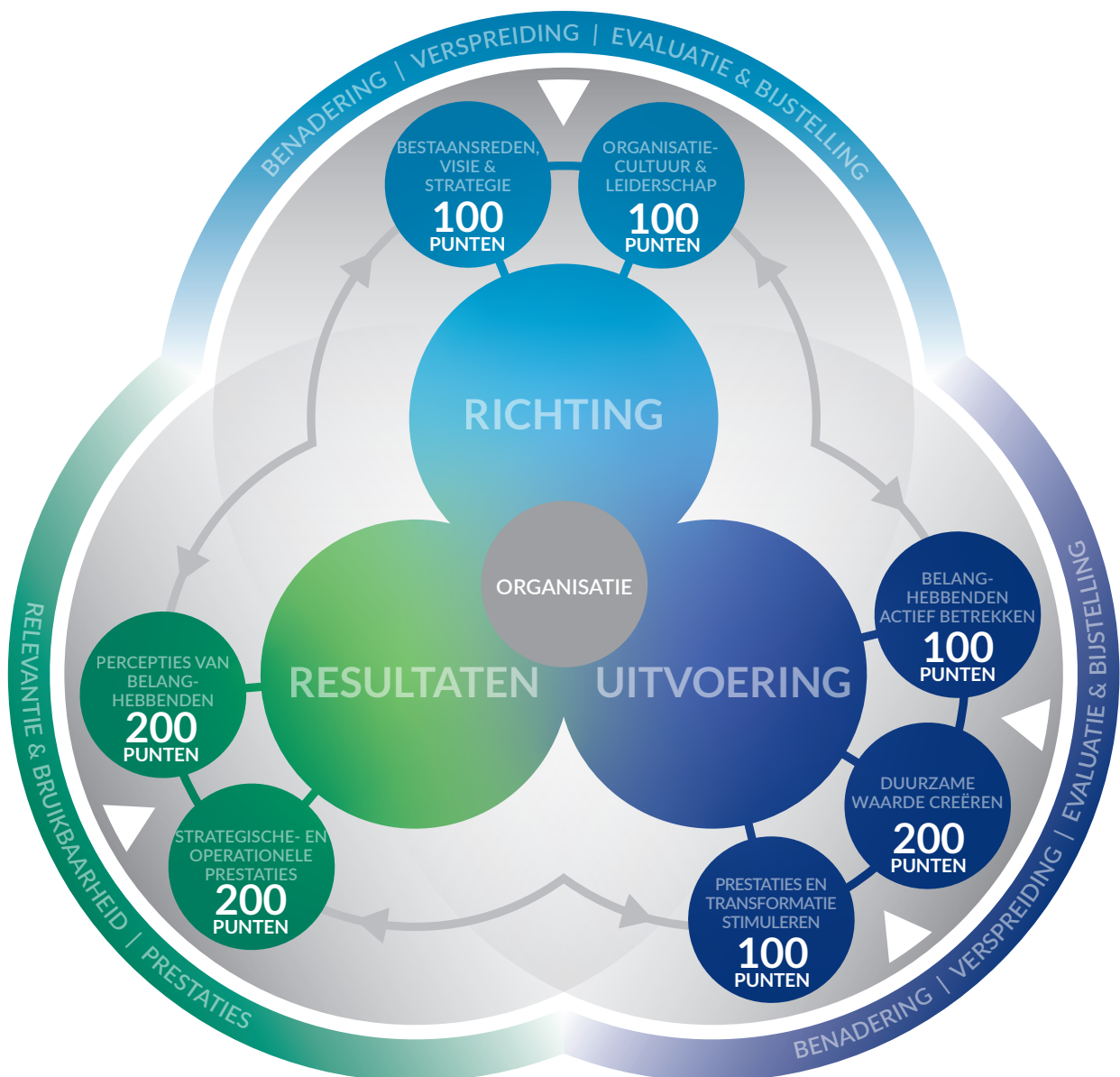
Tabel 3: Analyse van Resultaten

Elementen	Attributen	Beschrijving
Relevantie & Bruikbaarheid	Bereik & relevantie	Een verzameling resultaten die helder verbonden zijn aan de bestaansredenen, visie en strategie van de organisatie, is vastgesteld.
		De geselecteerde verzameling van resultaten is geëvalueerd en door de tijd heen verbeterd.
	Bruikbare gegevens	Resultaten zijn op tijd beschikbaar, betrouwbaar, accuraat en adequaat gesegmenteerd om betekenisvolle inzichten te bieden die de prestatieverbetering en transformatie onderbouwen.
Prestaties	Trends	Positieve trends of aanhoudend uitmuntende prestaties over het strategische tijdvak of de strategische cyclus.
	Doelstellingen	Relevante doelstellingen zijn bepaald in lijn met de strategie en worden consistent behaald.
	Vergelijkingen	Relevante externe vergelijkingen zijn geschikt om de eigen positie in lijn met de strategische richting te bepalen, worden uitgevoerd en zijn gunstig.
	Toekomstgerichtheid	De organisatie kent de aanjagers voor uitmuntende prestaties in de toekomst, gebaseerd op actuele oorzaak-gevolgrelaties, analyses van gegevensverzamelingen, prestatiepatronen en voorspellende metingen.

3.4 Scoring met de RADAR Matrix Grafieken

EFQM en haar nationale partners voeren programma's uit om organisaties te erkennen die kunnen aantonen dat zij uitmuntend presteren volgens de criteria van het EFQM-model.

Organisaties die zich aanmelden voor een erkenning, krijgen op basis van hun beoordeling volgens het EFQM-model een score toegekend op een schaal van 0 tot 1000. De duizend punten zijn verdeeld over zeven aandachtsgebieden zoals getoond in onderstaande grafiek.



3.4 RADAR: Scoring met de Matrix Grafieken

In Richting en Uitvoering krijgt ieder deelgebied hetzelfde gewicht binnen zijn aandachtsgebied. Bijvoorbeeld:

- Elk van de vijf deelgebieden in 'Bestaansreden, Visie en Strategie' draagt 20 % van de 100 punten bij aan aandachtsgebied 1:
 - a. 1.1 = 20 punten
 - b. 1.2 = 20 punten
 - c. 1.3 = 20 punten
 - d. 1.4 = 20 punten
 - e. 1.5 = 20 punten
- Elk van de vier deelgebieden in 'Duurzame waardecreatie' draagt 25 % van de 200 punten bij aan aandachtsgebied 4:
 - a. 4.1 = 50 punten
 - b. 4.2 = 50 punten
 - c. 4.3 = 50 punten
 - d. 4.4 = 50 punten

Bij de Resultaten horen geen deelgebieden, dus worden de 200 beschikbare punten voor 'percepties van belanghebbenden' en 200 punten voor 'strategische en operationele prestaties' gescoord op het niveau van de aandachtsgebieden 6 en 7.

Wie de benadering van het EFQM-assessment en de RADAR-logica gebruikt om elementen te waarderen, moet daarbij twee heldere regels toepassen. De één houdt verband met "Richting" en "Uitvoering", de ander met Resultaat.

- Bij het waarderen van een deelgebied in "Richting" en "Uitvoering" mag de algehele score in dat gedeelte van het aandachtsgebied niet groter zijn dan de score die gegeven is voor de doordachttheid van de benaderingen. Ongeacht hoe goed alle andere attributen scores in dat gedeelte van het aandachtsgebied, de score voor 'Weldoordacht' is bepalend.
- Bij het waarderen van Resultaten (aandachtsgebied 6 en 7) mag de algehele score in ieder aandachtsgebied niet groter zijn dan die van 'Bereik en relevantie'. Ongeacht hoe goed alle andere attributen scores in het aandachtsgebied 6 en 7, de score voor 'Bereik en relevantie' is bepalend.

Organisaties die externe erkenning willen behalen voor wat zij bereikt hebben, worden beoordeeld door een team van assessors die RADAR gebruiken om scores toe te kennen. Deze scoringsmatrices zijn beschikbaar op het digitale platform van EFQM. Tijdens de assessortrainingen die EFQM en haar partners aanbieden, leert u hoe u deze toepast.

De drie scoringsmatrices kunnen ook worden gebruikt door organisaties die een zelfevaluatie volgens het EFQM-model willen uitvoeren. Die zelfevaluatie levert naast een score een overzicht op van de sterktes en kansen voor verbetering van de organisatie.

Wat het aantrekkelijk maakt voor een organisatie om een algehele score te berekenen met de 1000-puntenschaal als onderdeel van haar zelfevaluatie, en om een scoringsprofiel te behalen volgens elk van de zeven aandachtsgebieden, is dat het een kans biedt om zich te vergelijken met andere organisaties die het EFQM-model en de RADAR-logica gebruiken. Het geeft de organisatie ook een ijkpunt om haar voor- of achteruitgang af te meten tegen de resultaten van toekomstige zelfevaluaties.

4 Verklarende woordenlijst

Belanghebbende: Een persoon, groep of organisatie die een direct of indirect belang heeft bij de organisatie, haar activiteiten en haar prestaties. Dat kan zijn omdat de belanghebbende er zelf invloed op heeft of erdoor kan worden beïnvloed. Voorbeelden van externe belanghebbenden zijn eigenaren (aandeelhouders), klanten, leveranciers, partners, overheidsinstanties en vertegenwoordigers van de gemeenschap of de maatschappij. Voorbeelden van interne belanghebbenden zijn medewerkers of groepen van medewerkers. Een uitmuntende organisatie houdt rekening met de behoeften, eisen, verzoeken en verwachtingen van belanghebbenden in haar ecosysteem, vindt een balans tussen belanghebbenden en evalueert haar prestaties in relatie tot haar voornaamste belanghebbenden.

Benadering: De algehele werkwijze waarmee iets tot stand komt. Een benadering bestaat uit processen en gestructureerde acties binnen een kader van principes, beleid en regels.

Benchmarking: Prestatiebeoordeling. Een systematische vergelijking van benaderingen met gelijksoortige organisaties. De inzichten uit deze vergelijking kunnen de organisatie helpen om acties te ondernemen voor prestatieverbetering.

Bestuur: Een kader van autoriteit en beheersing binnen de organisatie dat wordt gebruikt om te helpen voldoen aan wettelijke, financiële, ethische en algemene zorgplicht.

Businessmodel: De elementen van ondernemen die waarde creëren en opleveren. Deze elementen bevatten de waardepropositie, de klantsegmenten en hun verbindende onderlinge relaties, de kanalen die worden gebruikt om producten, diensten en oplossingen op de markt te brengen, de omzet en kostenstromen, partners en de sleutelfiguren, kritieke middelen en processen van de organisatie.

Circulaire economie: Een regenererende benadering in tegenstelling tot de traditionele lineaire economie met het productiemodel 'nemen, maken, weggooien'. Het is een economisch systeem dat kan worden bereikt door duurzaam ontwerp, onderhoud, reparatie, hergebruik, herproduceren, renoveren en recyclen. https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Creativiteit: Het vermogen om huidige regels, methoden en relaties los te laten en ideeën te genereren voor nieuwe of verbeterde processen, producten, diensten, oplossingen, systemen of maatschappelijke interacties.

Cultuur: De specifieke verzameling van waarden en normen die worden gedeeld door de medewerkers en groepen binnen een organisatie die, na verloop van tijd, de manier beïnvloeden waarop zij omgaan met elkaar en met de voornaamste belanghebbenden buiten de organisatie.

Derde-sectororganisatie: Een organisatie die niet tot de publieke sector en ook niet tot de private sector behoort. Voorbeelden zijn vrijwillige organisaties, erkende goede

doelen, een zelfhulpgroep of een gemeenschapsgroep. In het algemeen is de organisatie onafhankelijk van de overheid en gedreven door de wens maatschappelijke doelen te bereiken. Ze moet winst maken om financieel duurzaam te zijn. Elke winst wordt weer geïnvesteerd in het belang van de ambities van de organisatie.

Disruptief denken: Beperkend of routinematig denken loslaten, een nieuw, groter en ander perspectief krijgen, iets bekijken vanuit een andere hoek of in een ander licht.

Diversiteit en inclusiviteit: De mate waarin medewerkers de karakteristieke eigenschappen die mensen uniek maken, erkennen, waarderen en benutten. Dat kan gerelateerd zijn aan leeftijd, overtuigingen, klasse, etniciteit, fysieke capaciteiten, ras, religie en seksuele voorkeur.

Duurzaamheid: De langetermijntoekomst van de organisatie, zoals dat wordt waargenomen door haar voornaamste belanghebbenden, bijvoorbeeld de zakelijke en bestuursbelanghebbenden, haar medewerkers, haar gemeenschap, partners en leveranciers.

Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of SDGs: www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Ecosysteem: Een fundamenteel principe van een ecosysteem is onderlinge afhankelijkheid. Iets wat gebeurt in een deel van het systeem, kan andere delen van het systeem beïnvloeden. In de context van een organisatie zijn er vele factoren van buitenaf die beïnvloeden hoe zij functioneert, maar die zij niet kan beheersen. Bijvoorbeeld regeringsbeleid, de economische en maatschappelijke koers van haar regio en omgeving, de heersende religies en culturele verwachtingen van haar gemeenschappen, eisen voor duurzaamheid en beschikbare financiering.

Ethisch gedrag: Gevestigde morele normen in een cultuur waardoor handelingen van een persoon als goed of fout worden beoordeeld. Zij beïnvloeden gedrag en helpen personen de juiste keuzes te maken en verantwoordelijk te handelen.

Gemeenschap: De individuen, groepen en instituten die een belang hebben bij het welzijn en succes van de organisatie, de daarmee verbonden omgevingen en de invloed die zij kan hebben op het ecosysteem.

Global Compact: www.unglobalcompact.org
Innovatie: De praktische vertaling van ideeën naar nieuwe of bestaande producten, diensten, oplossingen, processen, systemen, organisatorische structuren of maatschappelijke interacties.

Integriteit: Een eigenschap die wijst op een sterk moreel en ethisch besef. Het omvat waarden als respect, rechtvaardigheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid.

Intellectueel eigendom: De waarde van een organisatie die niet

kan worden uitgedrukt in haar traditionele financiële conto. Het vertegenwoordigt de immateriële activa van een organisatie en is vaak het verschil tussen de marktwaarde en balanswaarde.

Kennis: De expertise en vaardigheden die een persoon opdoet door ervaring en opleiding met betrekking tot het theoretische en/of praktische begrip van een onderwerp. Waar data ruwe feiten zijn en informatie gegevens met context en perspectief, is kennis informatie met begeleiding/bekwaamheid voor actie.

Klant: De ontvanger van de producten en/of diensten die de organisatie verstrekt. De klant is een van de voornaamste belanghebbenden, in veel gevallen de belangrijkste belanghebbende, voor wie de organisatie zich inzet om duurzame waarde te creëren.

Leren: Het proces van vaardigheden, kennis en inzicht verkrijgen door studie en ervaring.

Lerend netwerk: Een groep van mensen met een gemeenschappelijk doel of belang die hun individuele informatie, kennis en ervaringen delen om er samen actief van te leren.

Mandaat (empowerment): Het proces waardoor individuen en teams bevoegdheden krijgen toegewezen, de mate waarin zij zelfstandig kunnen optreden, in staat zijn om besluitvormende verantwoordelijkheden te dragen, toegang hebben tot mensen en middelen en hun eigen leven beheersen. Door dit te doen krijgen zij de mogelijkheid om de hoogste persoonlijke en gemeenschappelijke ambities en doelen te bereiken. Een individu met mandaat ervaart meer motivatie en zelfvertrouwen.

Man-vrouwgelijkheid: Binnen de context van een organisatie krijgen vrouwen dezelfde kansen als mannen om hun carrière op te bouwen, inclusief toenemende vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormende instanties.

Medewerkers: Alle personen die werken bij de organisatie (voltijds, deeltijds en vrijwillig), inclusief leidinggevend op alle niveaus.

Megatrends: Onderwerpen waarvan wordt verwacht of is voorspeld dat zij wereldwijd van invloed zijn in de komende jaren. Iedere organisatie, ongeacht de omvang, bereik of private of publieke status, moet aandacht besteden aan deze onderwerpen als zij relevant wil blijven.

Missie: Een verklaring die de bestaansredenen van een organisatie beschrijft, bijvoorbeeld wat zij doet en waarom zij dat doet, en die wordt begrepen door de belanghebbenden.

Partner: Een externe partij waarmee de organisatie uit strategische overwegingen heeft gekozen samen te werken om gemeenschappelijke doelen te bereiken en wederzijds voordeel te behalen.

Partnerschap: Een duurzame werkrelatie tussen de organisatie en een of meerdere partners die meer waarde voor beide partijen schept en deelt. Partnerschappen kunnen bijvoorbeeld worden gevormd met leveranciers, distributeurs, klanten, opleidingsinstellingen en advies- of onderzoeksorganisaties.

Perceptie: De gedachten en gevoelens die belanghebbenden hebben over de organisatie. Hun eigenlijke mening kan afwijken van wat zij zeggen over de organisatie om allerlei redenen. De voornaamste belanghebbenden kunnen hun zienswijze op allerlei manieren uitdrukken. Maar het feit is dat de belanghebbende een perceptie heeft. De organisatie moet hierin allereerst inzicht hebben en vervolgens hierop inspelen als ze wil voldoen aan de behoeften van de voornaamste belanghebbenden.

Proces: Een verzameling van activiteiten, herhaald in de tijd, die met elkaar interageren. De output van de ene activiteit wordt de input voor een andere activiteit. Processen voegen waarde toe voor externe en interne klanten door inputs te veranderen in outputs, met gebruik van mensen en middelen. Vaak zijn er drie typen processen: hoofd- of kernprocessen, managementprocessen en ondersteunende processen.

Prosumer: Een klant die producten en diensten mee vormgeeft. De digitale en online wereld van de 21e eeuw biedt baanbrekend potentieel voor organisaties om hun klanten te betrekken bij het ontwerp van de producten, diensten of oplossingen die zij willen afnemen.

Samenleving: De maatschappelijke infrastructuur buiten de organisatie die kan worden beïnvloed door of die zijn invloed heeft op de organisatie. Dit kunnen vertegenwoordigers zijn van de directe gemeenschap of de bredere samenleving, inclusief bijvoorbeeld speciale belangengroepen.

Strategie: De manier waarop een organisatie haar strategische prioriteiten van plan is te bereiken gedurende een bepaalde periode, afgeleid van een zorgvuldige analyse van haar ecosysteem. Hoe zij de beweging maakt van waar zij nu is naar waar zij wil zijn in de toekomst, terwijl ze trouw blijft aan haar bestaansredenen.

Transparantie: De mate waarin medewerking, samenwerking en gemeenschappelijke besluitvorming gebeuren op een open wijze en medewerkers erop kunnen vertrouwen dat zaken rechtvaardig en eerlijk worden afgehandeld.

Verandermanagement / verandering begeleiden: Een benadering om een transitie van individuen, teams en organisaties te leiden van hun huidige toestand naar een gewenste toekomstige toestand. Het is een organisatorisch proces met als doel de belanghebbenden die worden geraakt door de verandering, te helpen de verandering te begrijpen, accepteren en omarmen.

4 Verklarende woordenschat

Waarden: Ongeacht of de organisatie tot de private of publieke sector behoort, haar waardepropositie of aanbod moet nog steeds worden 'verkocht' aan de voornaamste belanghebbenden, zodat zij kunnen beslissen of zij het product, de dienst of de oplossing willen afnemen.

Visie: Beschrijving van wat de organisatie probeert te bereiken op de lange termijn. Het is bedoeld als heldere leidraad om de huidige en toekomstige richting te bepalen en vormt, samen met de bestaansreden, de basis voor strategie en beleid.

Voorbeeld van goed vakmanschap (good practice/best practice): Superieure benaderingen, beleid, processen of methoden die leiden tot uitzonderlijke prestaties. Omdat het moeilijk is uit te zoeken wat het beste is, heeft de term 'goed vakmanschap' de voorkeur van de meeste organisaties. Manieren om goed vakmanschap buiten de organisatie vast te stellen, zijn onder andere prestatiebeoordeling/benchmarking en extern leren.

Voorspelling: De bekwaamheid te voorspellen of te berekenen wat er gebeurt of nodig is in de toekomst als resultaat van studie en analyse van beschikbare relevante gegevens.

Waarden: Gedachtegoed of principes over gedrag die een richtlijn vormen binnen de organisatie en voor haar relatie met de buitenwereld. Zij maken duidelijk aan medewerkers wat goed en wenselijk is en wat niet. Zij oefenen een belangrijke invloed uit op het gedrag van individuen en teams en dienen als algemene richtlijnen in alle situaties.

Waardepropositie: De onderscheidende waarde van de producten, diensten en oplossingen die de organisatie aanbiedt aan klanten.

Wendbaarheid/flexibiliteit (agility): De bekwaamheid van de organisatie om tijdig van richting en focus te veranderen als reactie op een opkomende kans of bedreiging.

5 Dankwoord

5.1 Inleiding

Bijna 2000 personen hebben bijgedragen aan de evaluatie van het EFQM-model uit 2013. Een proces dat is gestart in juni 2018 en uitmondde in de aftrap voor de nieuwe generatie van het EFQM-model tijdens het EFQM-forum in Helsinki op 23 en 24 oktober 2019.

EFQM is erkentelijk voor de ondersteuning van heel wat personen en organisaties en wil hen hiervoor hartelijk bedanken. Zonder hen zou het niet mogelijk zijn geweest om dit model te ontwikkelen, dat naar de overtuiging van EFQM van wereldklasse is en voor iedere organisatie inzetbaar is als hulpmiddel om uitmuntende prestatieniveaus te bereiken.

5.2 EFQM-kernteam

Eerst en vooral verdient het EFQM-kernteam grote dank voor het opleveren van deze editie van het EFQM-model. Dit team is door EFQM in het leven geroepen om het ontwikkelingsproces aan te sturen.

EFQM erkent de inspanningen van ieder lid van het kernteam gedurende dit project. Hun professionele houding en benadering van deze uitdaging was exemplarisch. Hun inspanningen en toewijding om de EFQM te helpen om de best mogelijke volgende generatie van het EFQM-model te maken, worden zeer gewaardeerd.

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

5.3 Enquêterespondenten

Een vragenlijst van 86 vragen beantwoorden doe je niet zomaar in vijf minuten. Dat EFQM toch meer dan 1200 reacties ontving, gaf aan hoeveel interesse er was in dit initiatief tot vernieuwing van het EFQM-model. De reacties op de vragenlijst van deze tweede groep waren nuttig voor het kernteam om een vliegende start te maken.

5.4 EFQM Vienna Forum Workshop Deelnemers

De derde groep aan wie EFQM dank betuigt, betreft de meer dan zestig mensen die deelnamen aan een workshop op de tweede dag van het EFQM-forum in Wenen in 2018. Zij luisterden naar de initiële gedachten van het kernteam en reageerden op een aantal uitdagende commentaren die uit de vragenlijst waren gekomen.

5.5 Geïnterviewden uit de C-suite

De vierde groep die EFQM wil erkennen en bedanken, zijn de mensen uit de C-suite die instemden met een interview door kernteamleden. Zij gaven een antwoord op de vraag: 'Wat houdt u, als hogere bestuurder in uw organisatie, 's nachts wakker?'

Niet alle geïnterviewden wilden bij naam herkend worden in de EFQM-publicatie. We hebben ons daarom beperkt tot een lijst van de verschillende industrieën die hun bijdrage hebben geleverd aan deze processtap:

- Automotive
- Luchtvaart
- Circulaire economie
- Zoetwaren, voeding en dranken
- Consultancy
- E-commerce
- Opleiding
- Elektronica en halfgeleiders; technologie; ICT
- Energie
- Financiële dienstverlening
- Zorg: publiek en privaat
- Industriële automatisering
- Productie
- Non-profit
- Internetondernemingen
- Farma
- Publieke sector
- Staal
- Handel
- Transport

5 Dankwoord

5.6 Pilotorganisaties

De vijfde vermeldenswaardige groep zijn de 24 organisaties uit verschillende landen die vrijwillig aan de pilotfase hebben meegewerkt. De terugkoppeling van deze organisaties was voor het kernteam van onschatbare waarde om hun gedachten scherp te stellen over de definitieve, noodzakelijke aanpassingen om het EFQM-model toekomstbestendig te maken. Onze oprechte dank gaat uit naar onderstaande organisaties die het model hebben getest in hun Europese vestigingen:

- Bosch Rexroth S.p.A: Italië
- Club Excelencia en Gestión: Spanje
- Enagas: Spanje
- ESBAS: Turkije
- Geriatische Gezondheidscentra van de stad Graz (GGZ): Oostenrijk
- Helsana Versicherungen AG: Zwitserland
- Robert Bosch Bamberg Plant GmbH: Duitsland
- Robert Bosch Blaichach Plant GmbH: Duitsland
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Duitsland
- Siemens: Digital Factory: Verenigd Koninkrijk
- Signify: Nederland
- TetraPak: Italië
- UNOPS: Denemarken
- Vamed: Oostenrijk
- West Lothian Council: Schotland
- Wheatly Group: Schotland
- Wiener Konzerthaus: Oostenrijk

EFQM is ook dank verschuldigd aan de volgende organisaties in de Verenigde Arabische Emiraten die deelnamen aan de testfase van het Model en even waardevolle feedback bezorgden:

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Speciale dank eveneens aan Isra'a MOBIDEEN van het EFQM-kantoor in de Verenigde Arabische Emiraten, die deze zes organisaties ondersteunde tijdens het testproces.

EFQM dankt ook het operationele team van BMW Mexico gevestigd in de San Luis Potosi-fabriek in Mexico, ondersteund door Hans Joachim SCHNEIDER van QMS GmbH.

Een speciale vermelding ook voor de leden van de Franse Benchmarking Club die twee workshops van een halve dag in Lyon en Toulouse organiseerden om feedback te geven op de conceptversie.

5.7 Vertalers

EFQM hanteert het Engels als standaardtaal, maar het Model wordt gebruikt in vele landen over de hele wereld waar Engels niet de voertaal is. EFQM dankt deze opmerkelijke wereldwijde verspreiding onder andere aan de ondersteuning van een grote groep vertalers, van wie velen werken voor onze nationale partners. Wij danken hen oprecht voor hun inzet om deze laatste versie beschikbaar te stellen in zoveel verschillende talen.

EFQM bedankt de volgende organisaties en personen voor de vertaling van de EFQM-Model:

1. Ruud Stassen (INK)
2. Ronny Schepmans (RS-Q)
3. Tony Vanderbruggen (Bbest)
4. Eleonore Milbou

5. Bbest is het netwerk van professionals die graag excellente resultaten boeken. Bbest vzw is een organisatie zonder winstoogmerk met als missie het promoten van Excellence in België. Onze organisatie, samengesteld uit bijna 200 ledenorganisaties (van diverse grootte en actief in diverse sectoren) is een ontmoetingspunt van ondernemingen die zoeken om hun resultaten te verbeteren. Bbest is eveneens de Nationale Partner Organisatie van EFQM en vertegenwoordigt deze in België. Bbest-leden krijgen methoden en instrumenten aangereikt, nemen deel aan ervaringsuitwisselingen, benchmarking, opleidings sessies (cursussen, workshops,..) en krijgen informatie via seminars, conferenties, website, publicaties en nieuwsbrieven.

6. INK is een stichting die profit en non-profit organisaties ondersteunt op hun weg naar excellence, zodat zij veerkracht ontwikkelen en samen met hun belanghebbenden kunnen werken aan groei van waarde. Samen met NEN werkt het INK onder de noemer INK.next aan een visie op excellent ondernemen in de 21e eeuw. In het kader van INK.next bieden INK en NEN kennisontwikkeling, netwerk mogelijkheden, evenementen, trainingen, assessments, erkenning en ondersteuning van organisaties. INK is de Nationale Partner Organisatie van EFQM in Nederland.

5.8 EFQM-kantoor

Ten slotte, maar zeker niet in de laatste plaats, bedanken we de volgende leden van het EFQM-kantoorteam die van a tot z bij het ontwikkelproces waren betrokken en die met hun ondersteuning en dienstbaarheid een essentiële bijdrage hebben geleverd aan het succes van het project.

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

Mijn oprechte dank aan iedereen hiervoor genoemd voor de tijd, gedachten en belangstelling die u eraan hebt besteed om EFQM te helpen met haar eigen transformatie en met de transformatie van haar wereldwijd erkend en vooraanstaand Model.

Russell LONGMUIR
Chief Executive Officer
EFQM

6 Verdere ondersteuning

Betrokkenheid en enthousiasme

Een EFQM-lidmaatschap biedt u de kans om deel uit te maken van een wereldwijd netwerk van organisaties, ongeacht hun grootte en de sector waarin ze actief zijn. Het biedt u de mogelijkheid tot delen, leren en spreken met gelijken. Als EFQM-lid mag u rekenen op professionele ondersteuning in het ontwerp en de uitvoering van uw prestatieverbeteringstraject, waarbij u gaandeweg inzichten verwerft. U krijgt toegang tot allerlei exclusieve voordelen die uw organisatie ondersteunen om elke uitdaging te overwinnen, om te gaan met verandering en duurzame waarde te leveren voor uw belanghebbenden.

De EFQM Knowledge Base is een verzamelplaats voor geselecteerde en gevalideerde publicaties en materialen over allerlei onderwerpen en sectoren. U vindt er succesverhalen, inzichten, artikelen, video's, podcasts, gereedschappen of gegevensanalyses om uw reis naar de verbetering van uw organisatie of uw persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen.

Toegang tot andere bronnen

De EFQM Knowledge Base is een verzamelplaats voor geselecteerde en gevalideerde publicaties en materialen over allerlei onderwerpen en sectoren. U vindt er succesverhalen, inzichten, artikelen, video's, podcasts, gereedschappen of gegevensanalyses om uw reis naar de verbetering van uw organisatie of uw persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. www.knowledgebase.efqm.org

Training

EFQM's trainingportfolio biedt cursussen die uw ambities ondersteunen en helpen om bedreven te worden in de toepassing van het EFQM-model. U begint met de basistraining die een eerste begrip van het EFQM-model biedt en kiest daarna een van drie verschillende paden naar gelang uw eigen behoeften:

- Het Assessor-pad voor wie EFQM-assessor wil worden en wil deelnemen aan een externe of interne assessment;
- Het Practitioner-pad voor wie het Model wil gebruiken als managementhulpmiddel, bijvoorbeeld om te helpen verandering te begeleiden en succesvol te laten verlopen;
- Het Lens-pad met focus op het gebruik van het Model bij een specifiek managementonderwerp zoals innovatie, inclusief de toepassing van het Model als diagnostisch gereedschap om de sterktes en verbeterkansen voor het gekozen onderwerp te beoordelen.

Erkenning

Een EFQM-erkenning is een uitstekende manier om aan te tonen dat uw organisatie toegewijd is aan de verbetering van haar prestaties en haar toekomstbestendigheid. De verschillende erkenningsniveaus bieden mijlpalen op de reis, wat helpt om medewerkers te motiveren en dat momentum vast te houden.

De EFQM Global Excellence Award is de ultieme competitie voor de erkenning van uitmuntende organisaties wereldwijd. Meedoen aan deze competitie is als meedoen aan de Champions League, waarbij uw organisatie zich onderwerpt aan een zeer grondig assessmentproces geleid door een team van ervaren EFQM-assessors. Dat team heeft ervaring in allerlei sectoren en kent uiteenlopende culturele achtergronden.

EFQM-assessments, of ze nu intern of extern worden gehouden, krijgen ondersteuning via een onlineplatform: de EFQM Assess Base. Dit is een intuïtief platform dat uw organisatie ondersteunt gedurende het assessmentproces. Zowel beginners als gevorderden vinden er gereedschappen die hen zelf en hun teams helpen om hun sterktes en verbeterkansen te bepalen.

Op dit platform zijn ook thematische gereedschappen (Lens) ter beschikking over managementonderwerpen zoals innovatie en circulaire economie. U kunt ze gebruiken om specifieke informatie in te winnen over zowel het proces als de prestaties van uw organisatie in deze belangrijke gebieden. www.assessbase.efqm.org

Volg EFQM op LinkedIn, Twitter, Facebook of Instagram om op de hoogte te blijven van het laatste nieuws en wat er gebeurt binnen de gemeenschap.

Neem gerust contact op voor verdere informatie of ondersteuning via info@efqm.org of www.efqm.org.



EFQM
Olympiadelaan 2
1140 Brussel, België

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

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-863-4