


# El model EFQM i les aportacions a l'àmbit acadèmic

19 Desembre 2011  
Xavier Rubiralta Costa

# [ Índex de la presentació: ]

- Introducció
- Tres components del model:  
conceptes fonamentals, criteris  
(estructura) i REDER (model  
d'avaluació)
- Ús i aportacions del model



# Introducció

European Foundation for Quality Management  
1988  
Club Excelencia en Gestión

El model EFQM d'Excel·lència és un marc conceptual no prescriptiu, que permet obtenir una visió global de qualsevol organització, desenvolupant una cultura d'excel·lència, accedint a bones pràctiques, impulsant la innovació i millorant els resultats.

“Compartir el que funciona”

Millora i aprenentatge

Relació causa-efecte, entre accions i resultats



## Tres components del model EFQM:

- Conceptes fonamentals (8)
- Estructura Model EFQM: 9 criteris: 5 agents facilitadors i 4 de resultats
- Esquema d'avaluació REDER

# [ Conceptes fonamentals ]

1. Aconseguir resultats equilibrats
2. Aportar valor als clients
3. Liderar amb visió, inspiració i integritat
4. Gestionar per processos
5. Aconseguir l'èxit mitjançant les persones
6. Afavorir la creativitat i la innovació
7. Desenvolupar aliances
8. Assumir la responsabilitat d'un futur sostenible

# [ Model EFQM: Criteris ]

Agents facilitadors:      Resultats:

- |                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| 1. Lideratge                         | 6. En els clients  |
| 2. Estratègia                        | 7. En les persones |
| 3. Persones                          | 8. En la societat  |
| 4. Aliances i recursos               | 9. Resultats clau  |
| 5. Processos,<br>productes i serveis |                    |

# [ 1.- Lideratge ]

---

## **Subcriteris:**

- **1.a.-** Els líders desenvolupen la missió, visió, valors i principis ètics i actuen com a model de referència
- **1.b.-** Els líders defineixen, supervisen, revisen i impulsen tant la millora del sistema de gestió de l'organització com el seu rendiment
- **1.c.-** Els líders s'impliquen amb els grups d'interès externs
- **1.d.-** Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització
- **1.e.-** Els líders s'asseguren que l'organització sigui flexible i gestionen el canvi de manera eficaç



# [ 2.- Estratègia ]

## Subcriteris:

- **2.a.-** L'estratègia es basa en comprendre les necessitats i expectatives dels grups d'interès i de l'entorn extern
- **2.b.-** La estratègia es basa en comprendre el rendiment de l'organització i les seves capacitats
- **2.c.-** L'estratègia i les polítiques que la recolzen es desenvolupen, revisen i actualitzen
- **2.d.-** L'estratègia i les polítiques que la recolzen es comuniquen, implanten i supervisen

# [ 3.- Persones ]

---

## Subcriteris:

- **3.a.-** Els plans de gestió de les persones recolzen l'estratègia de l'organització
- **3.b.-** E desenvolupa el coneixement i les capacitats de les persones
- **3.c.-** Les persones estan alineades amb les necessitats de l'organització , implicades i assumeixen la seva responsabilitat
- **3.d.-** Les persones es comuniquen eficaçment a tota l'organització
- **3.e.-** Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització

# [ 4.- Aliances i recursos ]

## Subcriteris:

- **4.a.-** Gestió de partners i proveïdors per obtenir un benefici sostenible
- **4.b.-** Gestió dels recursos econòmics i financers per assegurar un èxit sostingut
- **4.c.-** Gestió sostenible d'edificis, equips, materials i recursos naturals
- **4.d.-** Gestió de la tecnologia per fer realitat l'estratègia
- **4.e.-** Gestió de la informació i el coneixement per recolzar una eficaç presa de decisions i construir les capacitats de l'organització

# 5.- Processos, productes i serveis

## Subcriteris:

- **5.a.-** Els processos es dissenyen i gestionen per tal d'optimitzar el valor per als grups d'interès
- **5.b.-** Els productes i serveis es desenvolupen per donar un valor òptim als clients
- **5.c.-** Els productes i serveis es promocionen i posen al mercat eficaçment
- **5.d.-** Els productes i serveis es produeixen, distribueixen i gestionen
- **5.e.-** Les relacions amb els clients es gestionen i milloren

# [ 6. Resultats en els clients ]

## Subcriteris:

- **6.a.-** Percepcions (reputació i imatge; valor que els clients donen als productes i serveis; distribució de productes i serveis; servei, atenció i recolzament al client, i fidelitat i compromís amb el client).
- **6.b.-** Indicadors de rendiment (distribució de productes i serveis; servei atenció, i recolzament al client; queixes i felicitacions, i reconeixement extern).

# [ 7.- Resultats en les persones ]

## Subcriteris:

- **7.a.-** Percepcions (satisfacció, implicació i compromís; orgull de pertinença; lideratge i gestió; establiment d'objectius, gestió de competències i del rendiment; formació i desenvolupament de carreres; comunicació eficaç i condicions de treball)
- **7.b.-** Indicadors de rendiment (implicació i compromís; establiment d'objectius, gestió de competències i rendiment; resultats de la gestió del lideratge; Formació i desenvolupament de carreres i comunicació interna)

# 8.- Resultats en la societat

## Subcriteris:

- **8.a.-** Percepcions (impacte ambiental; imatge i reputació; impacte en la societat; Impacte del lloc de treball i premis i cobertura en premsa)
- **8.b.-** Indicadors de rendiment (resultats ambientals; compliment de la legislació i les diferents normatives oficials; resultats en la societat; resultats respecte a salut i seguretat, i gestió de compres i proveïdors socialment responsable)

# [ 9.- Resultats clau ]

---

## **Subcriteris:**

- **9.a.-** Resultats estratègics clau (resultats econòmics i financers; gestió i control del pressupost; volum de productes o serveis clau, i resultats dels processos clau)
- **9.b.-** Indicadors clau de rendiment (indicadors de rendiment econòmics; costos del projectes; indicadors de rendiment dels processos clau; rendiment de partners i proveïdors, i tecnologia, informació i coneixement)



# [ Esquema REDER ]

---

L'esquema lògic REDER proporciona un enfocament estructurat per analitzar el rendiment d'una organització, i un sistema de puntuació per autoavaluació o esquemes de reconeixement, com ara els segells i premis d'excel·lència.

# [ Esquema REDER ]

---

Avaluació d'agents facilitadors:

- Enfocament (sòlidament fonamentat i integrat)
- Desplegament (implantat i sistemàtic)
- Avaluar, revisar i perfeccionar (medició, aprenentatge i creativitat, i millora i innovació)

# [ Esquema REDER ]

---

Avaluació de resultats:

- Rellevància i utilitat (àmbit i rellevància, integritat i segmentació)
- Rendiment (tendències, objectius, comparacions i causes)

# Matriu de puntuació dels criteris

- 10% Lideratge
- 8% Estratègia
- 9% Persones
- 9% Aliances i recursos
- 14% Processos, productes i serveis
- 20% Resultats en clients
- 9% Resultats en les persones
- 6% Resultats en la societat
- 15% Resultats clau

# [ Segells ]

---


- 200+ Compromís a l'Excel·lència
- 300+ Segell bronze
- 400+ Segell plata
- 500+ Segell or



# Ús i aportacions del model

# [ Possibles usos del model ]

- Ajudar a determinar el punt on es troba una organització en el camí cap a l'excel·lència
- Com a llenguatge comú per a l'intercanvi d'idees i informació, dins i fora de l'organització
- Per integrar activitats existents i planificades, millorar l'eficiència i eficàcia de l'organització
- Per contribuir a l'estructura bàsica pel sistema de gestió de l'organització



Tot i que hi ha organitzacions de tots els sectors i tipologies, són molt nombroses les del sector sanitari i educatiu



# [ 1.- Lideratge ]

---

Aportacions concretes del criteri:

- El líder com a referent i impulsor del canvi
- Implicació amb els grups d'interès
- Milloren els sistemes de gestió
- No hi ha un únic líder
- El docent és un líder
- La universitat “font” de líders

## [ 2.- Estratègia ]

---

Aportacions concretes del criteri:

- Identificar grups d'interès
- Punt de reflexió
- Basada en necessitats dels grups d'interès i de l'entorn
- Comunicació de l'estratègia
- Importància de mesurar
- Sistematitzar la revisió

# [ 3.- Persones ]

---

Aportacions concretes del criteri:

- Comunicació
- Planificació de les competències i rols
- Aprofitament del potencial humà
- Innovació

# [ 4.- Aliances i recursos ]

Aportacions concretes del criteri:

- Establiment d'aliances
- Projectes comuns
- Gestió dels recursos financers i materials
- Gestió de la tecnologia
- Gestió de la informació
- Gestió del coneixement

## [ 5.- Processos, productes i serveis ]

Aportacions concretes del criteri:

- Coneixement de tot el procés
- Facilitar la rotació
- Garantir el nivell necessari
- Guia en el disseny
- Ús d'indicadors
- Millora contínua i innovació

# [ 6, 7, 8 i 9.- Resultats ]

Aportacions concretes dels criteris:

- Coneixement de punts forts i àrees de millora
- Percepcions i mesures de rendiment
- Benchmarking
- Tendències
- Causa – efecte
- Criteri 8: tasca social

# [ Universitats ]

---

- 3 segells 500+ globals i 1 parcial
- 10 segells 400+ parcials
- 11 segells 300+ parcials
- 25 segells 200 parcials
  
- 43 universitats associades al Club de Excelencia en Gestión (Partner EFQM)



Moltes gràcies

[xavier.rubiralta@uab.cat](mailto:xavier.rubiralta@uab.cat)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)