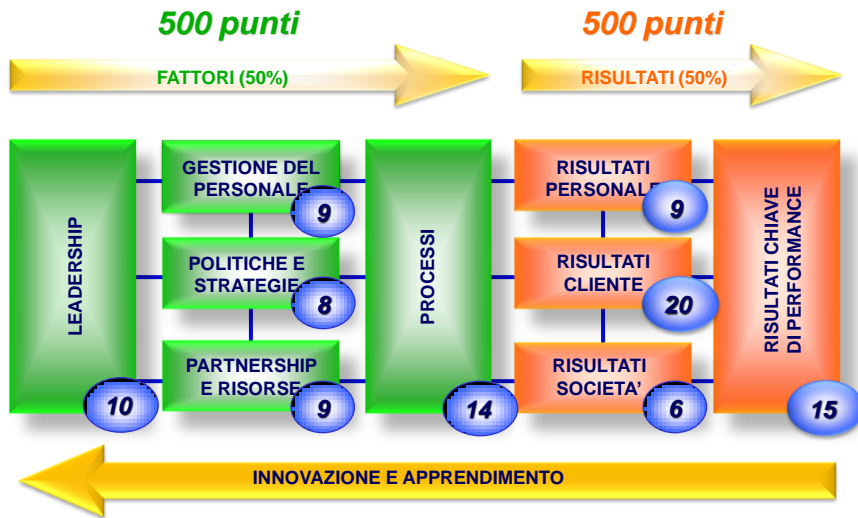


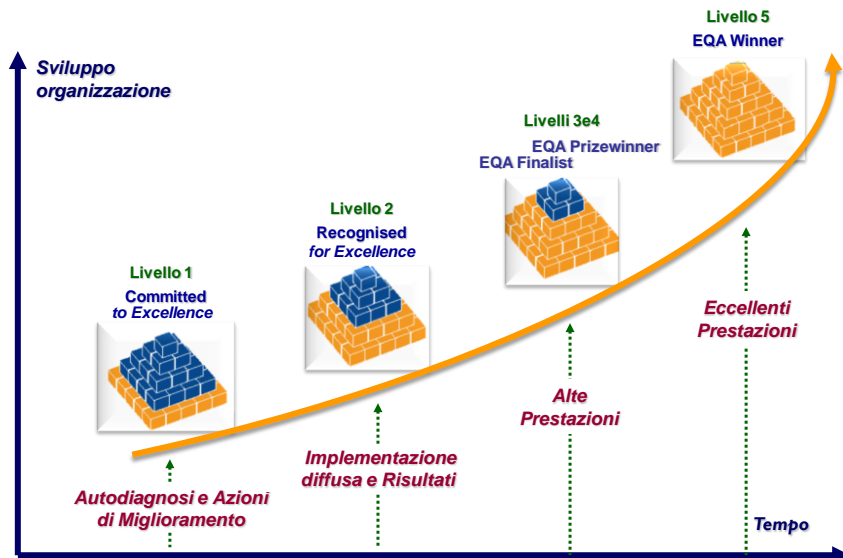
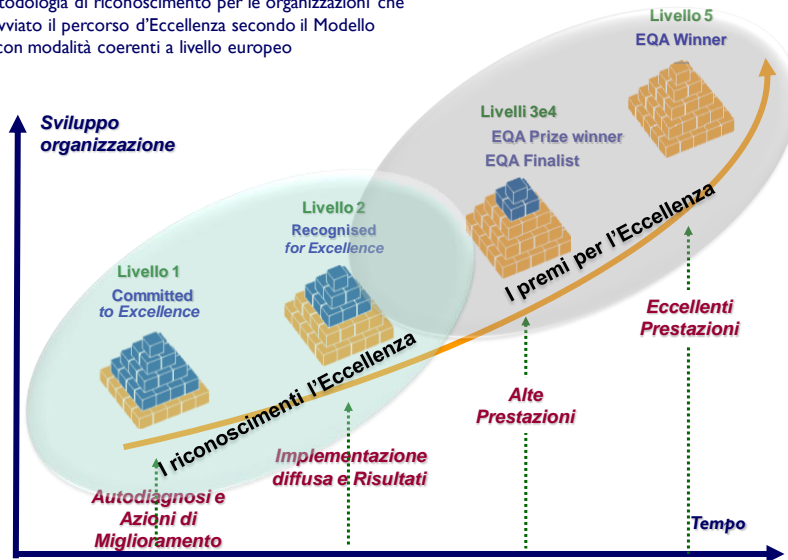
I livelli di Eccellenza

Dott. Vincenzo Mazzaro Vice Presidente Aicq Nazionale
vincenzo.mazzaro1@tin.it



NOTA: **X** PESO DEL CRITERIO

Una metodologia di riconoscimento per le organizzazioni che hanno avviato il percorso d'Eccellenza secondo il Modello EFQM, con modalità coerenti a livello europeo

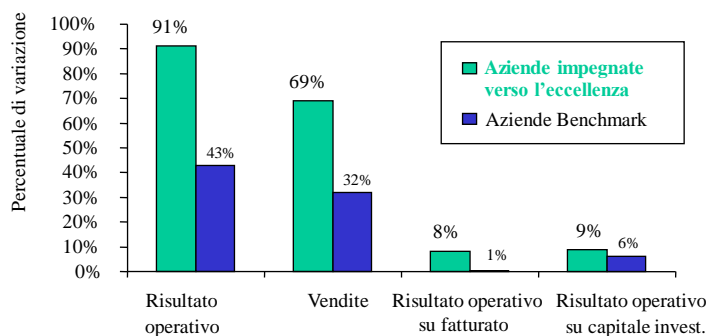


I Livelli d'Eccellenza ed il ruolo AICQ

- Perché applicare un modello di eccellenza?
 - L'acquisto di azioni di una **azienda impegnata verso l'eccellenza** è un investimento vantaggioso?
 - Quanto tempo bisogna aspettare per vedere i risultati?

Risultati di business nei 5 anni dopo l'implementazione

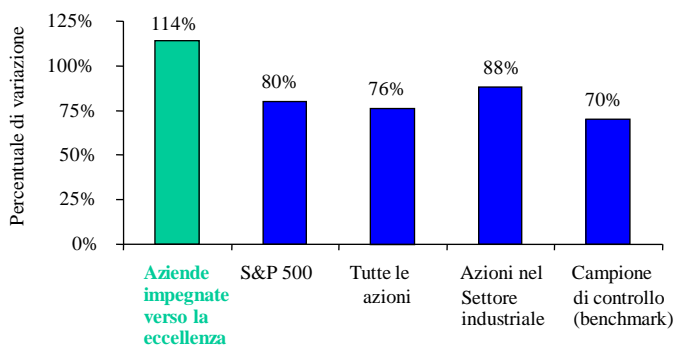
Comparazione della performance delle aziende vincitrici di premi con aziende benchmark durante il periodo successivo alla implementazione



Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Andamento del valore delle azioni

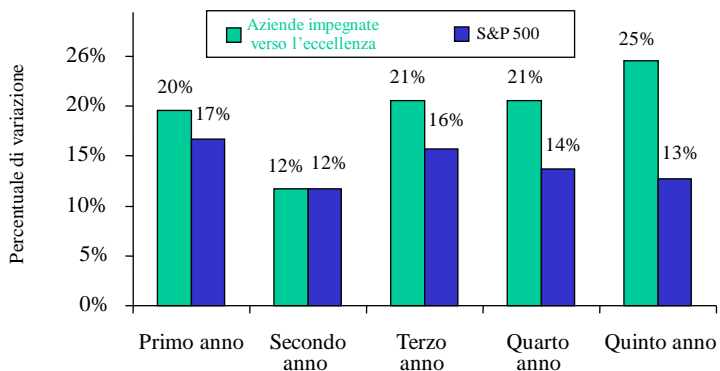
Comparazione del prezzo delle azioni nel periodo post-implementazione delle Aziende impegnate verso l'eccellenza e di vari portafogli azionari.



Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Andamento del valore delle azioni

Comparazione negli anni del valore delle azioni nel periodo post-implementazione di vincitori di premi e dello S&P 500.



Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

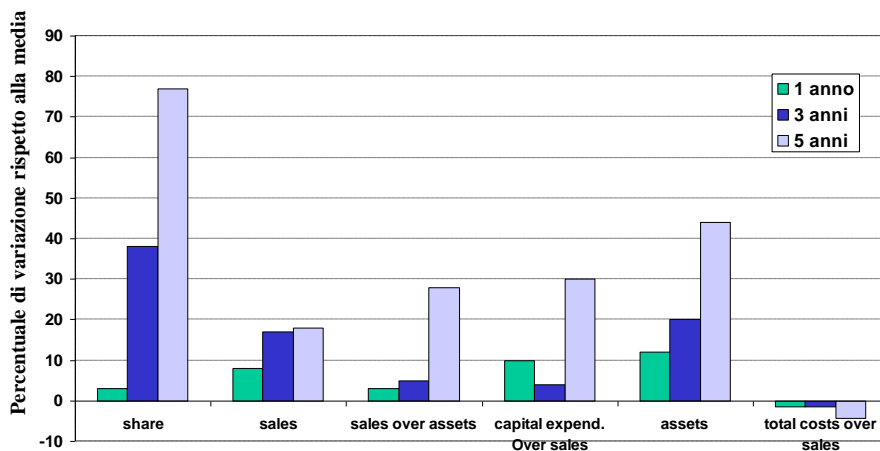
Qual è il Valore dei modelli di Business Excellence ?

- **Migliorano i risultati dei processi e della soddisfazione dei clienti**
- **Le aziende impegnate verso l'eccellenza hanno migliorato in modo considerevole i risultati di business rispetto ai loro concorrenti**

Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

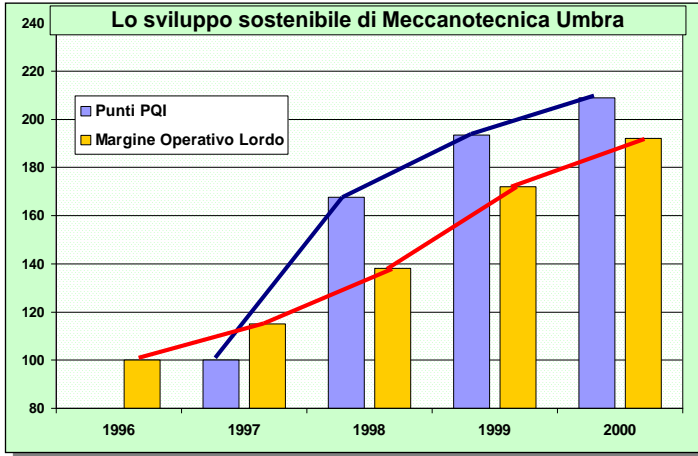
Uno studio europeo: I vincitori di premi a confronto con la media delle aziende

La variazione delle performance finanziarie dopo 1 anno, 3 anni, 5 anni



Fonte: EFQM e British Quality Foundation

**LE STORIE DI SUCCESSO DEL Premio Qualità Italia:
MECCANOTECNICA UMBRA**

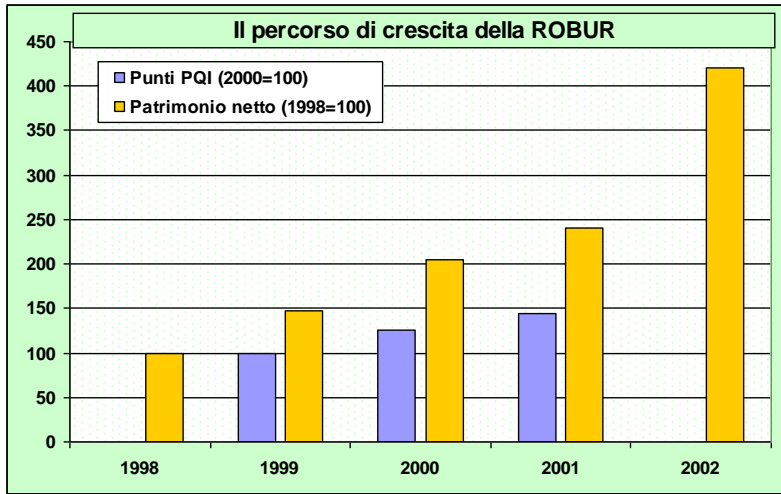


Premio Nazionale PQI nel 2000

Menzione Nazionale PQI nel 1999

LE STORIE DI SUCCESSO DEL PQI

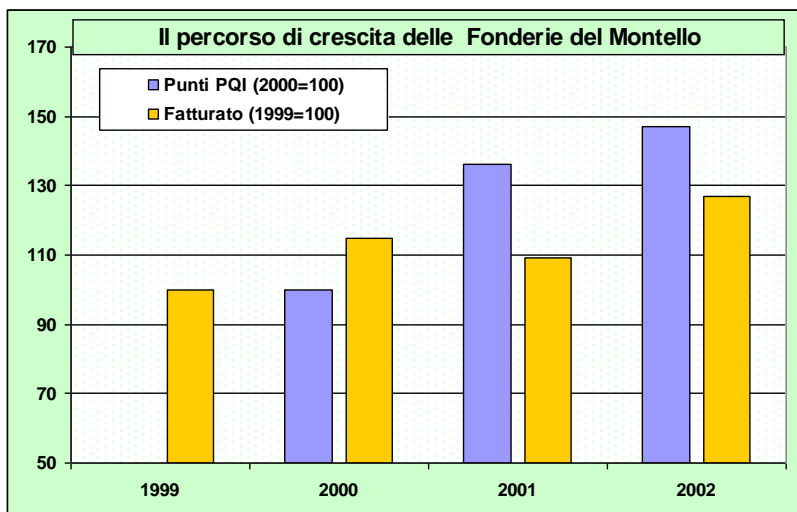
ROBUR



Prize EFQM nel 2003

Premio Nazionale PQI nel 2000 e 2001

Fonderie del Montello



*Prize EFQM
nel 2003*

*Premio
Nazionale PQI
nel 2000 e 2001*

I Livelli d'Eccellenza ed il ruolo AICQ

- I livelli di eccellenza

I livelli di eccellenza

Una misura dei progressi compiuti lungo il percorso dell'eccellenza, secondo il modello dell'EFQM

Una nuova "domanda" di riconoscimenti

- motivata dalla pratica di autovalutazione più diffusa
- incentivata dal valore aggiunto della valutazione di esperti di parte terza

Committed to Excellence *Impegno verso l'eccellenza*

- **Rivolto alle organizzazioni**
 - che si trovano all'inizio del loro percorso nel TQM
 - che intendono rafforzare la propria capacità di miglioramento competitivo
- **Un percorso in tre stadi:**
 - la definizione delle azioni miglioramento, a seguito di un'autovalutazione secondo i 9 Criteri del Modello,
 - l'attuazione del corrispondente piano di miglioramento nell'arco di 6-9 mesi,
 - la "validazione" di questo percorso mediante visita da parte di un Valutatore con competenze certificate da EFQM

Recognized for Excellence

Riconoscimento di eccellenza

- Rivolto alle organizzazioni già entrate nello spirito del miglioramento continuo, con buona esperienza di utilizzo del Modello
- Il valore di un approccio di valutazione uguale a quello dell'European Quality Award:
 - application secondo 32 sottocriteri
 - esame individuale e di gruppo da parte di un Team di valutazione
 - visita sul posto
 - rapporto di valutazione
- Riconoscimento formale alle aziende quotate >300
(in 3 fasce: 300-400, 400-500 e > 500 punti)

I "Levels of Excellence"



Basato sull'intero Modello EFQM
Documento di partecipazione: 75 pagine in inglese
Team di 4 - 8 Valutatori internazionali
Giudizio congiunto dei Valutatori e visita in loco
Rapporto di valutazione ampio e dettagliato
Soglia di riconoscimento: oltre 550 punti

Basato sull'intero Modello EFQM
Documento di partecipazione
Normalmente 2-3 Valutatori
Giudizio congiunto dei Valutatori e visita in loco
Rapporto di valutazione a livello di Criteri
Soglia di riconoscimento: oltre 300 punti

- Basato sui 9 criteri del Modello EFQM
- Piano d'intervento, normalmente di 12 - 15 pagine
- Tre fasi: autovalutazione, pianificazione e realizzazione del miglioramento, visita in loco
- Gestito da un singolo Validatore
- Soglia di riconoscimento: evidenza dell'attuazione del Piano d'intervento

I “Levels of Excellence” in Italia

- **Committed to Excellence**
 - Lanciato a fine 2002
 - Una apposita **Commissione di Riconoscimento** verifica la correttezza del processo e la congruenza della valutazione finale rispetto ai criteri del modello
 - **Primo attestato rilasciato nel febbraio 2004**
- **Recognized for Excellence**
 - Avviato nel mese di luglio un programma pilota
 - utilizzo di documentazione EFQM in lingua inglese
 - monitoraggio a cura EFQM Office AICQ
 - **Application di 51 pagine in formato predeterminato**
 - **Primo attestato atteso in dicembre 2004**

I “Levels of Excellence” in Italia

- **Committed to Excellence**
 - Lanciato a fine 2002
 - 28 domande in Italia nel 2003
 - Istituita Commissione di Riconoscimento
 - Primo attestato rilasciato nel febbraio 2004
- **Recognized for Excellence**
 - Avviato nel mese di luglio 2004 un programma pilota
 - utilizzo di documentazione EFQM in lingua inglese
 - monitoraggio a cura AICQ
 - **Application di 51 pagine in formato predeterminato (o in alternativa formato tipo “Premio”)**
 - **Primo attestato in dicembre 2004**

II Committed to Excellence (Impegno verso l'Eccellenza)

Alcuni significativi risultati ad oggi

II Committed to Excellence (Impegno verso l'Eccellenza)

Aziende che hanno ottenuto il riconoscimento negli ultimi due
Anni in Europa 217, in Italia 63

Il “Committed to Excellence” - L’autovalutazione

IL PRIMO PASSO DEL PROCESSO È L’AUTOVALUTAZIONE, PER INDIVIDUARE LE AREE DI MIGLIORAMENTO PIÙ SIGNIFICATIVE, E SU QUESTE DEFINIRE LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO PIÙ OPPORTUNE.

L’AUTOVALUTAZIONE DEVE ESSERE ESEGUITA ATTRAVERSO UNA METODOLOGIA RICONOSCIUTA DA EFQM, IN PARTICOLARE:

- **METODO CLASSICO (“SIMULAZIONE PREMIO”):** SVILUPPO APPLICATION, SCELTA VALUTATORI, VALUTAZIONE INDIVIDUALE, CONSENSO, VERIFICA SUL CAMPO, RAPPORTO CON PUNTI DI FORZA, AREE DEBOLI E PUNTEGGIO
- **WORKSHOP:** FORMAZIONE DEI RESPONSABILI, RACCOLTA DATI PER CRITERIO, WORKSHOP DI 4-12 ORE, CONDIVISIONE PUNTI DI FORZA E AREE DEBOLI
- **QUESTIONARIO:** DEFINIZIONE QUESTIONARIO, EROGAZIONE, RACCOLTA ED ELABORAZIONE DATI, INDIVIDUAZIONE PUNTI DI FORZA ED AREE DEBOLI
- **MATRICE:** DEFINIZIONE QUESTIONARIO, EROGAZIONE, RACCOLTA ED ELABORAZIONE DATI, INDIVIDUAZIONE PUNTI DI FORZA ED AREE DEBOLI
-

Il “Committed to Excellence”

I metodi di autovalutazione a confronto

	VANTAGGI	SVANTAGGI
METODO CLASSICO	<ul style="list-style-type: none"> - METODO PIÙ EFFICACE - MOTIVA IL PERSONALE - GENERA L’APPLICATION, STRUMENTO DI LAVORO E COMUNICAZIONE 	<ul style="list-style-type: none"> - COSTOSO - RICHIEDE COMPETENZE DI TQM - PUÒ COINVOLGERE POCO LA DIREZIONE
WORKSHOP	<ul style="list-style-type: none"> - COINVOLGE I RESPONSABILI - GENERA UNA VISIONE COMUNE E CONDIVISA 	<ul style="list-style-type: none"> - MENO RIGOROSO DEL METODO CLASSICO - VALUTAZIONI QUALITATIVE E CONFRONTI PROBLEMATICI
QUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> - FACILE E POCO COSTOSO - PUÒ COINVOLGERE MOLTI - FACILITA SEGMENTAZIONE DEI RISULTATI 	<ul style="list-style-type: none"> - EFFICACIA DIPENDE DALLA QUALITÀ DELLE DOMANDE - EVIDENZIA LE OPINIONI E NON IL PERCHÉ
MATRICE	<ul style="list-style-type: none"> - PUÒ COINVOLGERE MOLTI - FACILITA SEGMENTAZIONE DEI RISULTATI 	<ul style="list-style-type: none"> - PIÙ COMPLESSA DEL QUESTIONARIO - EVIDENZIA LE OPINIONI E NON IL PERCHÉ

Il Piano d'Intervento: la scelta delle azioni per il miglioramento

AUTOVALUTAZIONE → **AREE DA MIGLIORARE** → **ELEMENTI COMUNI** → **PRIORITA'**

Risultati dell'autovalutazione	Aree da migliorare (indicare, per ciascun criterio, le 2-3 principali aree da migliorare emerse dall'autovalutazione)
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Leadership in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Politiche e Strategie in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Gestione del Personale in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Partnership e Risorse in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Processi in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi ai Clienti in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi al Personale in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi alla Società in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati chiave di performance in seguito all'autovalutazione	
Quali Aree da migliorare riguardanti più di un criterio sono state identificate in seguito all'autovalutazione	

Obiettivo: selezionare tra le aree di miglioramento del rapporto di valutazione gli elementi più significativi per l'organizzazione

Risultati dell'autovalutazione	Aree da migliorare
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Leadership in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> Non è stata elaborata una prospettiva né di medio né di lungo periodo per la Visione dell'organizzazione Il coinvolgimento dei manager con i clienti è estemporaneo e occasionale
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Politiche e Strategie in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> I dati relativi ai reclami dei clienti non sono strutturati e non vengono utilizzati come input formale per lo sviluppo della strategia o dei piani Gli obiettivi intermedi e finali della strategia aziendale non vengono comunicati con efficacia a tutto il personale
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Gestione del Personale in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> Il piano risorse umane non è allineato con quello aziendale generale, con l'effetto di una inadeguata allocazione di risorse a supporto degli obiettivi Non sono previsti né un'indagine fra il personale né altri strumenti formali per ottenere il feedback a fronte del quale valutare le politiche delle risorse umane
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Partnership e Risorse in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> La selezione o la valutazione dei fornitori avvengono in modo estemporaneo e non esiste un approccio formale per sviluppare rapporti win-win Non esiste un approccio coerente al processo di fatturazione e manca un controllo sul cash-flow
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Processi in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> I processi chiave che influiscono sulla performance sono mal definiti e scarsamente analizzati. La responsabilità dei processi non è chiara con chiarezza La qualità dei prodotti dipende dalle oscillazioni degli standard dei componenti
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi ai Clienti in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> I dati sono segmentati grossolanamente e non esiste un approccio strutturato all'analisi dei risultati. Le performance dei clienti sono in crescita e il fatturato per cliente in calo, entrambi a un ritmo superiore alla media di settore. I reclami tendono ad aumentare, probabilmente a causa di un deterioramento della qualità dei prodotti.
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi al Personale in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> Il turnover dei dipendenti è in crescita, con l'effetto di aggravare i costi di reclutamento e di ridurre il rendimento degli investimenti in formazione professionale. Il fenomeno ha condotto anche a un calo della produttività
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati relativi alla Società in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> Non è stato previsto un approccio formale al riciclo di carta, imballaggio e rifiuti di scarto. Nessuna valutazione o controllo dei consumi, in particolare di energia.
Quali Aree da migliorare sono state identificate per il criterio Risultati chiave di performance in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> La quota di mercato si sta contraendo, probabilmente a causa del peggioramento della qualità dei prodotti, che determina più numerose defezioni di clienti La valutazione della performance dei fornitori è inaffidabile La gestione del cash-flow non è sistematica
Quali Aree da migliorare riguardanti più di un criterio sono state identificate in seguito all'autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> Si è stabilito che la valutazione della performance dei fornitori ha un impatto su Leadership, Partnership e Risorse, Processi e Soddisfazione dei clienti. La gestione del cash-flow ha un impatto su Partnership e Risorse e Risultati chiave di performance La mancanza di dati sui dipendenti ha un impatto sui Risultati relativi al personale e sui Risultati chiave di performance

esempio

Il Piano d'intervento: l'assegnazione delle priorità

$$\text{IMPATTO} * \text{CAPACITA}' = \text{LIVELLO DI PRIORITA}'$$

Criteri di assegnazione delle priorità adottati per passare dalle iniziative prioritarie (almeno cinque) alle tre iniziative sulle quali l'organizzazione chiede di essere valutata

A AZIONE (INIZIATIVA)	B IMPATTO	C CAPACITÀ	D PUNTEGGIO (B x C)	E LIVELLO DI PRIORITÀ

Tenere in considerazione l'impatto che l'intervento avrà sugli obiettivi e la capacità dell'organizzazione di porlo in atto

CRITERI DI ASSEGNAZIONE DELLE PRIORITÀ

- Contributo all'incremento della soddisfazione del cliente attraverso un miglioramento della performance dei prodotti e della puntualità della loro disponibilità
- Acquisizione di più elevati livelli di tolleranza e di una superiore attesa di vita per i componenti provenienti dai fornitori
- Capacità di intervenire positivamente sui tassi di abbandono dei dipendenti
- Incremento della produttività e maggiore efficienza nel controllo dei costi
- Costi, tempi e risorse necessari in relazione all'impatto sugli obiettivi elencati sopra

A AZIONE	B IMPATTO	C CAPACITÀ	D PUNTEGGIO (B x C)	E LIVELLO DI PRIORITÀ
Predisposizione e attuazione di un'indagine di opinione fra il personale	3	5	15	1
Elaborazione, congiuntamente con il team di management, di una dichiarazione della visione dell'organizzazione e sua comunicazione alla totalità del personale	1	5	5	6
Risame dei modi in cui vengono fissati gli obiettivi per tutti i dipendenti loro allineamento con il piano aziendale	2	3		5
Definizione di un quadro organizzativo delle partnership per i fornitori chiave e avvio di attività congiunte per stabilire come migliorare la qualità dei componenti e la gestione delle scorte	4	3	12	2
Miglioramento del processo di fatturazione per ridurre i tempi di pagamento da 30 giorni	5	2	10	3
Definizione di indicatori interni di performance per la gestione dei reclami dei clienti	2	4	8	4

esempio

Il Piano d'intervento: la pianificazione temporale delle attività

II DIAGRAMMA DI GANTT

A	B	C	D	E												F
Livello di priorità	Azione (iniziativa)	Responsabile	Data prevista di attuazione definitiva	Diagramma di Gantt delle attività												Situazione
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	

A	B	C	D	E												F
Livello di priorità	Azione	Responsabile	Data prevista di attuazione definitiva	Diagramma di Gantt delle attività												Situazione
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	
1	Predisposizione e attuazione di un'indagine di opinione fra il personale	Direttore Risorse umane	novembre 2001													Giallo
6	Elaborazione, congiuntamente con il team di management, di una dichiarazione della visione dell'organizzazione e sua comunicazione alla totalità del personale	Direttore generale	marzo 2001													Verde
5	Riesame dei modi in cui vengono fissati gli obiettivi per tutti i dipendenti e loro allineamento con il piano aziendale	Direttore Pianificazione	dicembre 2001													
2	Definizione di un quadro organizzativo delle partnership per i fornitori chiave e avvio di attività congiunte per stabilire come migliorare la qualità dei componenti e la gestione delle scorte	Direttore Attività operative	agosto 2001													Giallo
3	Miglioramento del processo di fatturazione per ridurre i tempi di pagamento da 30 giorni	Direttore Finanze	gennaio 2001													Verde
4	Definizione di indicatori interni di performance per la gestione dei reclami dei clienti	Direttore Attività operative con la collaborazione del Direttore Risorse umane	maggio 2001													Giallo

esempio

Il Piano d'intervento: gli elementi fondamentali dell'iniziativa di miglioramento – La Matrice RADAR

APPROCCIO (DESCRIVERE L'AZIONE DI MIGLIORAMENTO E I CRITERI CHE HANNO CONDOTTO ALLA SUA SCELTA)

DEPLOYMENT (DESCRIVERE COME È PREVISTA L'ATTUAZIONE DELL'APPROCCIO; AL TERMINE, COME È STATO SVILUPPATO L'APPROCCIO)

PIANIFICAZIONE (RIPORTARE COME È PIANIFICATA L'AZIONE DI MIGLIORAMENTO; AL TERMINE, COME SI È REALMENTE SVILUPPATO IL PIANO)

RISULTATI (INDICARE QUALI SONO I RISULTATI ATTESI DALLA REALIZZAZIONE DELL'AZIONE NEL SUO PIENO POTENZIALE; AL TERMINE, INDICARE I RISULTATI RAGGIUNTI)

VALUTAZIONE E RIESAME (NEL PIANO INIZIALE, INDICARE COME SONO PIANIFICATE RIUNIONI DI RIESAME E AGGIORNAMENTO, MENSILI O SETTIMANALI, CHE CONSIDERINO QUESTIONI DA RISOLVERE, NECESSITÀ DI REVISIONI DELL'APPROCCIO O DEL PIANO DI DEPLOYMENT, DEGLI OBIETTIVI ECC.; AL TERMINE, INDICARE COME È STATA CONDOTTA L'ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE E RIESAME E A QUALI AZIONI HA PORTATO).

Il Profilo di Validazione: gli elementi fondamentali della verifica

Approccio coerente: - attività di miglioramento coerente con autovalutazione?
- attività di miglioramento appropriata per l'organizzazione?
-

Approccio integrato: - attività di miglioramento supporta gli obiettivi di business o le performance dell'organizzazione?

Deployment attuato: - attività di miglioramento attuata in tutte le aree obiettivo?

Deployment sistematico: - piano attuato in modo strutturato e variazioni documentate

Misurazione: - si effettuano misurazioni periodiche di diffusione ed efficacia?

Apprendimento: - le verifiche periodiche sono effettuate per l'apprendimento?

Miglioramento: - le verifiche periodiche hanno determinato azioni correttive o di miglioramento (sull'approccio, sulla diffusione)?

Obiettivi: - sono stati definiti obiettivi?
- gli obiettivi definiti sono stati raggiunti?

