



# ***IL PREMIO Ixi***

## ***La stesura dell'Application***

*Giovanni Bertorelli*

Roma, 6 ottobre 2008

# Premio IxI - La valutazione

La valutazione delle imprese ammesse alle fasi finali del Premio IxI (valutazione dell'application e visita sul posto) viene effettuata utilizzando le metodologie adottate da APQI per il Premio Qualità Italia e da EFQM per il Premio Europeo per l'eccellenza.

Queste metodologie, utilizzate da più di 15 anni, sono ampiamente sperimentate e assicurano oggettività e coerenza dei risultati:

- ➔ **Processo di valutazione**
- ➔ **Formazione dei valutatori**
- ➔ **Metrica collaudata**
- ➔ **Strumenti di supporto**



# ***IL PREMIO Ixi***

## ***Il processo di valutazione***

# **Premio Ixl – Selezione delle imprese finaliste**

- ❖ **Compilazione del questionario da parte delle aziende**
- ❖ **Prima selezione delle aziende partecipanti**
  - ✓ Classifica per classe dimensionale
- ❖ **Stesura dell'application da parte delle aziende**
  - ✓ Tramite l'Application guidata
- ❖ **Selezione delle aziende ammesse alla fase finale**
  - ✓ Prevalutazione delle application da parte di valutatori esperti
  - ✓ Classifica per classe dimensionale

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

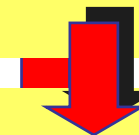
## Le fasi di valutazione delle aziende finaliste



# ***Il processo di valutazione del Premio Ixl***

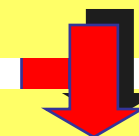
## **ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

Il Comitato Tecnico e APQI definiscono le risorse e pianificano le varie fasi e attività del processo di valutazione.



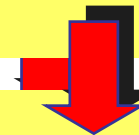
## **VALUTAZIONE DELLE APPLICATION**

Ogni documento è esaminato da un team di valutatori, prima individualmente e in seguito tramite il consenso.



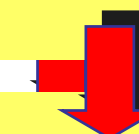
## **VISITA SUL POSTO**

Le imprese finaliste vengono visitate dal Team di valutazione al completo che alla fine redige il rapporto di valutazione.



## **PREMIAZIONE**

In base ai rapporti finali dei Team, la Giuria del Premio individua le imprese vincitrici.



## **RAPPORTO DI VALUTAZIONE**

Tutte le organizzazioni partecipanti ricevono il rapporto finale completo di punti forti, aree da migliorare e punteggio.

# ***Il processo di valutazione del Premio Ixl***

## **ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

Il Comitato Tecnico e APQI definiscono le risorse e pianificano le varie fasi e attività del processo di valutazione.



- Viene definito il piano della valutazione che comprende le attività, le responsabilità e le date di completamento.
- Vengono reclutati i valutatori
- Si costituiscono i Team di valutazione
- Si definiscono gli abbinamenti Team-Imprese
- Si organizza il corso di calibrazione per i valutatori

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

## I valutatori:

- sono professionisti di sperimentata esperienza e competenza
- sono valutatori dei Premi APQI e EFQM
- sono stati scelti in base a criteri definiti dal Comitato Tecnico
- sono tenuti a frequentare il Corso di Calibrazione (2 giornate)
- sono tenuti a firmare la dichiarazione di riservatezza/trasparenza

## Formazione dei Team

I Team di valutazione vengono formati secondo criteri ben definiti:

- Ogni Team è composto da 2 valutatori (3 per le grandi imprese)
  - 1 Team Leader
  - 1 valutatore Senior (2 per le grandi imprese)
- Nell'ambito del Team vengono bilanciate le competenze, le esperienze, le caratteristiche personali e le conoscenze

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

## Gli Abbinamenti

Le application delle imprese finaliste vengono abbinare ai Team di valutazione, secondo criteri ben definiti:

- Evitare potenziali conflitti di interesse
  - Valutatori con rapporti di business con l'impresa abbinata
  - Valutatori residenti nella stessa località dell'Impresa abbinata
  - .....
- Utilizzare le competenze dei valutatori, abbinando le imprese a Team aventi uno o più valutatori con competenza specifica di quel tipo di impresa
- ....

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

## VALUTAZIONE DELLE APPLICATION

Ogni documento è esaminato da un team di valutatori, prima individualmente e in seguito tramite il consenso.



- **Valutazione individuale**

Le application delle Imprese finaliste vengono valutate individualmente da ogni componente del Team, che redige il *Registro individuale* di valutazione in tutte le sue parti.

- **Consenso**

Nell'ambito delle riunioni di consenso (1 giornata) il Team concorda il punteggio e il *Rapporto preliminare*, che contiene:

- il punteggio complessivo
- i temi chiave

e per ogni domanda dell'application guidata:

- i punti forti, le aree da migliorare, il punteggio
- gli aspetti da approfondire durante la visita sul posto

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

## VISITA SUL POSTO



- **Preparazione della visita**

Il Team definisce l'agenda, il tema degli incontri / interviste, i documenti da esaminare e la tipologia di persone da incontrare.

Il Team Leader concorda con il referente dell'Impresa la data e il contenuto dell'agenda.

- **Conduzione della visita (1 - 2 giornate)**

Il Team si reca al completo presso l'Impresa e, tramite l'analisi dei documenti e gli incontri / interviste, cerca di:

- chiarire i punti dubbi emersi dalla valutazione dell'Application
- capire la capacità dell'impresa di innovare a 360°
- verificare gli impatti dell'innovazione sui risultati di business

- **Stesura del rapporto**

Il Team rivede il rapporto preliminare, sia per i commenti sia per il punteggio, elimina le aree da approfondire e redige il *Rapporto di valutazione finale*

# Il processo di valutazione del Premio Ixl

## PREMIAZIONE

In base ai rapporti finali dei team di valutatori, la Giuria del Premio individua le imprese vincitrici.

- ❖ La premiazione avverrà nella primavera del 2009 in occasione di un evento organizzato da Confindustria e dedicato al Premio Imprese x l'Innovazione.

## RAPPORTO DI VALUTAZIONE

Tutte le imprese finaliste ricevono il rapporto di valutazione con punti forti, aree da migliorare e punteggio.

- ❖ Il rapporto è il "premio" più significativo per i partecipanti al Premio perché consente di:
  - ◆ prendere coscienza dei propri punti di forza e di debolezza
  - ◆ sviluppare adeguati progetti/percorsi di miglioramento

# Premio Ixl - Struttura del Rapporto di Valutazione

## TEMI CHIAVE

(Sintesi della valutazione)

- Considerazioni generali
- Principali punti di forza
- Principali aree di miglioramento

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO**

(0 – 1000)

(2 - 4 pagine)

## COMMENTI PER CIASCUNA DELLE 25 DOMANDE

- Punti di forza
- Aree di
- miglioramento

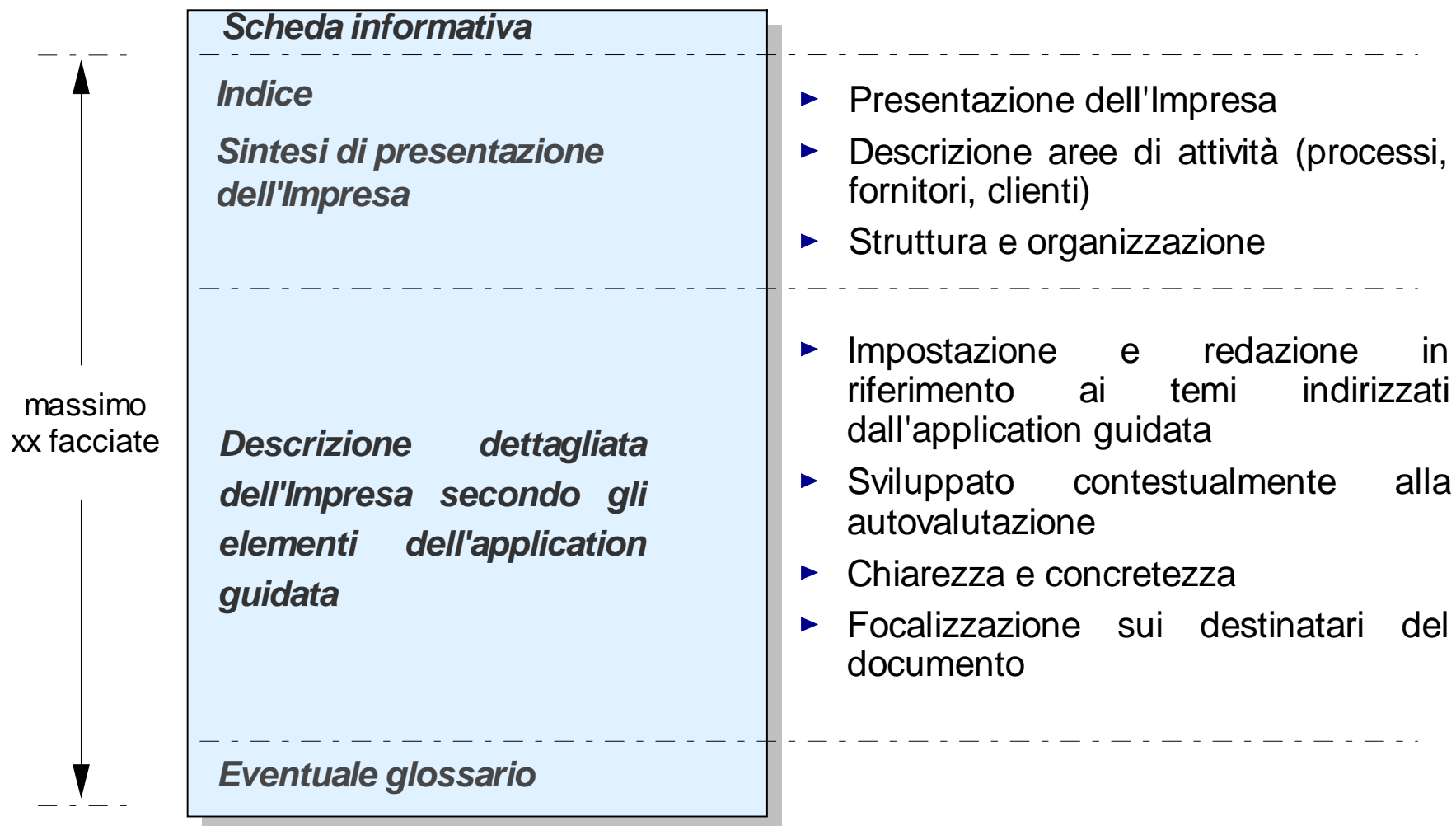
**PUNTEGGIO (0 – 100)**

(25 pagine)

# ***IL PREMIO Ixi***

## ***La stesura dell'Application***

# Il documento di partecipazione al Premio Ixl



## *I vantaggi di un'applicazione efficace (1)*

- Può essere utilizzata come riferimento per il lavoro quotidiano dei responsabili a tutti i livelli: in pratica costituisce il "Manuale dell'innovazione" dell'Azienda.
- Può essere usata come strumento di comunicazione verso il personale dell'Azienda in genere, e come veicolo di promozione e comunicazione nei confronti delle altre parti interessate.
- Costituisce una vera e propria *autovalutazione*, consentendo di identificare le principali aree di debolezza e, di conseguenza, di definire e avviare le necessarie azioni di miglioramento.

## ***I vantaggi di un'applicazione efficace (2)***

Un documento di partecipazione completo, che riflette appieno le potenzialità dell'Azienda in termini di approcci, processi e risultati relativi all'innovazione, consente di:

- Affrontare con le carte in regola la fase di pre-valutazione, senza rischiare l'esclusione a causa di un'applicazione carente e scritta in modo non adeguato.
- Ricevere un rapporto di valutazione a maggior valore aggiunto, perché durante la visita i valutatori possono approfondire i temi gestionali e strategici dell'Azienda, piuttosto che impegnare il tempo ad analizzare gli aspetti poco chiari dell'applicazione o valutare gli approcci e i risultati non presentati nel documento.

# La struttura dell'applicazione

## L'articolazione del documento è semplificata

- Presentazione dell'impresa (2-3 pagine)
- Compilazione delle 19 schede relative agli approcci con la descrizione delle iniziative che l'impresa adotta per l'innovazione
- Compilazione delle 6 schede relative ai risultati ottenuti tramite l'innovazione
- La compilazione è guidata da indicazioni contenute all'inizio di ogni scheda

# ***La struttura dell'application***

## **Descrizione dettagliata dell'Azienda**

La descrizione degli approcci sviluppati dall'Azienda e dei relativi risultati deve essere effettuata utilizzando le 25 schede predisposte nell'Application guidata.

## **Compilazione delle schede**

Nella stesura dell'application è utile seguire la struttura di ogni scheda, cercando di rispondere puntualmente agli esempi, alle indicazioni fornite ed evitando di andare "fuori tema", di inserire cioè parti non coerenti con il tema proposto dalla domanda.

# Premio Ixl - L'applicazione guidata

## Esempio di Scheda

### 6. L'azienda pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione?

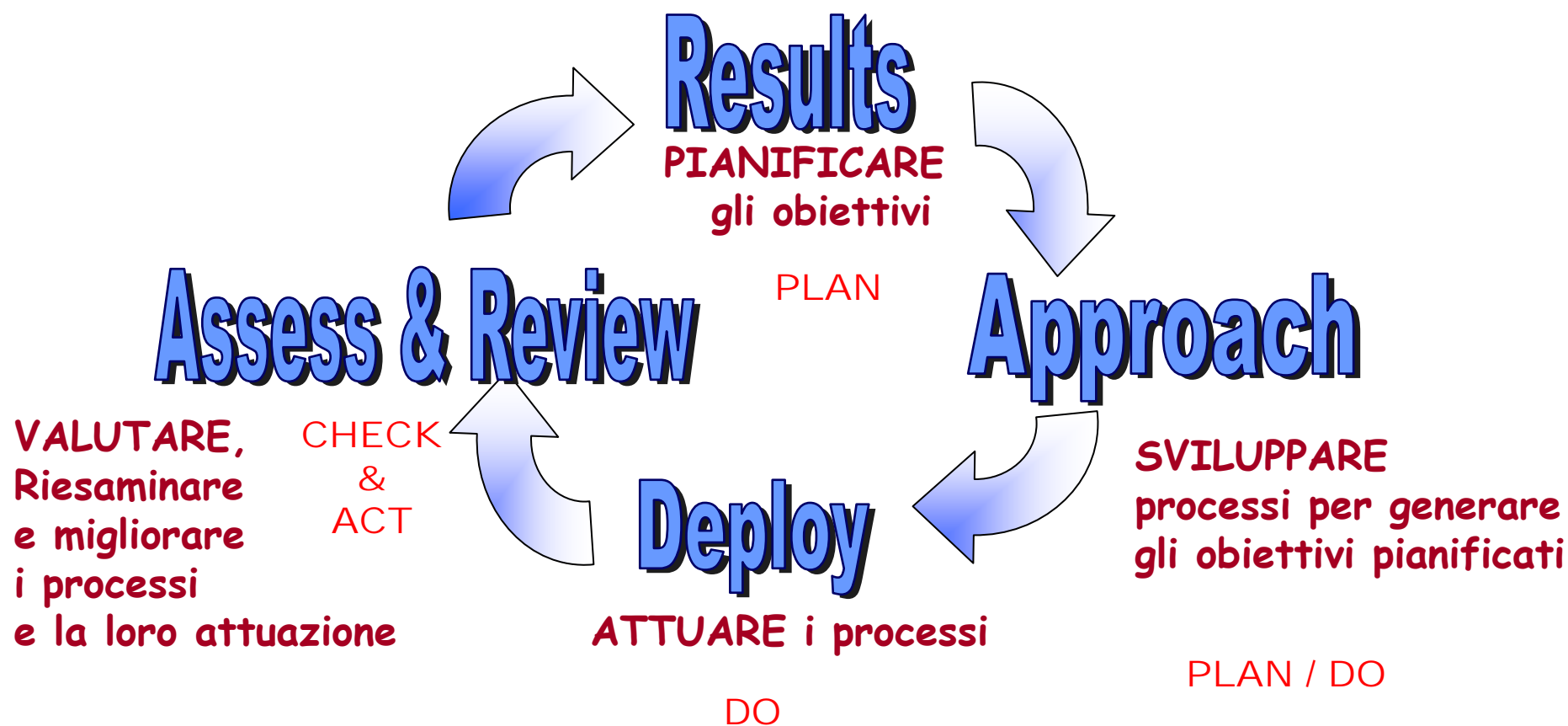
*Descrivere, ad esempio: **come** l'azienda definisce gli obiettivi per l'innovazione; **come** individua i rischi connessi alla strategia di innovazione e assume decisioni conseguenti; **come** sviluppa, riesamina e aggiorna il piano per l'innovazione coerente con la missione dell'organizzazione e integrato con le politiche e le strategie aziendali; **come** definisce un set di misure relative all'innovazione.*

*Descrivere **quanto** sono diffusi gli approcci sopra descritti all'interno dell'azienda, tra i vari settori, uffici e reparti.*

*Descrivere se e **come** l'azienda riesamina periodicamente l'efficacia degli approcci adottati; se e **come**, in conseguenza, gli approcci sono stati modificati (migliorati, riprogettati) negli ultimi 2-3 anni.*

## Premio IxI - Metrica di valutazione

La valutazione del Premio IxI è basata sulla metrica dei premi EFQM/APQI semplificata (RADAR)



## La metrica RADAR: Presupposti

- Incoraggia un'organizzazione ad avere ben chiari i **Risultati** che vuole raggiungere, come parte integrante della formulazione delle sue politiche e strategie
- L'organizzazione deve quindi pianificare e sviluppare un set integrato di **Approcci** disegnati per conseguire questi risultati
- Questi approcci richiedono un'implementazione sistematica in modo che il **Deployment** venga realizzato in modo strutturato
- Le misure, l'apprendimento e le attività di miglioramento derivate dall'**Assessment & Review** sono quindi utilizzate per rendere gli approcci più efficaci

# ***L'APPLICATION Ixi***

## ***La descrizione degli approcci***

### ***Schede 1 -19***

# L'application guidata - Approcci

## Esempio di scheda

### 2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

*Descrivere, ad esempio:*

**come** i leader hanno incluso i concetti dell'innovazione nella visione, missione, nelle politiche e nei valori dell'azienda e ne fissano i principi di supporto;

*Descrivere*

quanto sono **diffusi** gli approcci sopra descritti tra i responsabili ai vari livelli e nelle varie funzioni (non solo il dirigente responsabile dell'organizzazione).

*Descrivere*

se e **come** i responsabili definiscono chiari meccanismi di **riesame** del processo di innovazione e riesaminano periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

se e **come**, in conseguenza, gli approcci sono stati **modificati** (migliorati, riprogettati) negli ultimi 2-3 anni.

## Schema di valutazione degli approcci

3 ELEMENTI	5 "ATTRIBUTI" semplificati
Approccio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'approccio è chiaro e strutturato</li><li>▪ L'approccio si focalizza sulle esigenze degli stakeholder</li><li>▪ L'approccio supporta le politiche e le strategie</li></ul>
Diffusione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'approccio è attuato e diffuso in modo sistematico</li></ul>
Valutazione & Riesame	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisione regolare dell'efficacia dell'approccio e del suo deployment per individuare, pianificare e attuare i miglioramenti utilizzando le attività di apprendimento</li></ul>

# La descrizione efficace degli approcci (1)

## Descrivere cosa, come e perchè

*E' necessario che chi valuta o legge capisca non soltanto:*

- ▶ **il cosa** quello che l'Azienda sta facendo  
*ma anche e soprattutto*
- ▶ **il come** le modalità con cui l'approccio è stato sviluppato
- ▶ **il perchè** le motivazioni che hanno spinto l'Azienda a scegliere quell'approccio e non un altro .

Infatti il valutatore non giudica se l'approccio sia quello "giusto" in assoluto, ma è tenuto a valutare se e in quale misura l'approccio sia quello adeguato per l'Azienda, sia cioè coerente con politiche, strategie e con il contesto in cui si trova a operare.

## La descrizione efficace degli approcci (2)

### Descrivere il livello di diffusione degli approcci

La descrizione dell'application deve far capire quanto gli approcci in atto siano effettivamente diffusi nell'Azienda.

L'approccio è attuato e diffuso in tutte le aree pertinenti, attraverso un'adeguata articolazione nella struttura dell'Azienda:

- **orizzontalmente** : in tutte le sedi, tutti i settori, tutte le funzioni, aree/gruppi di lavoro
- **verticalmente** : a tutti i livelli (dalla direzione fino al personale operativo)
- **in tutti i processi e servizi**: per i quali è applicabile

## La descrizione efficace degli approcci (3)

### Ricordare la revisione degli approcci

Alla fine di ogni scheda andrebbe spiegato *se e come* vengano rivisti gli approcci, per valutarne l'efficacia e, se necessario, avviare le opportune iniziative di miglioramento .

- **Misurazione** La misurazione ha lo scopo di valutare l'efficacia degli approcci e di evidenziare le opportunità di miglioramento.
- **Apprendimento** Le attività e iniziative di apprendimento e benchmarking vengono utilizzate per individuare le "best practice".
- **Miglioramento** I miglioramenti sono identificati, pianificati e attuati sulla base delle misure e delle informazioni derivanti dall'apprendimento.

# L'application guidata – Approcci (1)

## *Esempio di scheda*

### 2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

*Descrivere, ad esempio:*

**come** i leader hanno incluso i concetti dell'innovazione nella visione, missione, nelle politiche e nei valori dell'azienda e ne fissano i principi di supporto;

**come** incoraggiano l'autonomia del personale e la creazione di una mentalità imprenditoriale nell'accettazione dei rischi, nella sperimentazione e nella volontà di sfidare lo status quo;

**come** si assicurano che sia sviluppato un adeguato processo complessivo per l'innovazione e un chiaro sistema di misura delle relative attività, integrato nel sistema di management;

**come** sono coinvolti con i clienti e altri stakeholder come fonte di innovazione (per esempio, stimolando i fornitori e coinvolgendoli nell'innovazione, definendo modalità per la valutazione di esigenze future, ecc.).

## L'applicazione guidata – Approcci (2)

### *Esempio di scheda*

#### 2. I leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere l'innovazione?

##### *Descrivere*

quanto sono **diffusi** gli approcci sopra descritti tra i responsabili ai vari livelli e nelle varie funzioni (non solo il dirigente responsabile dell'organizzazione).

##### *Descrivere*

se e **come** i responsabili definiscono chiari meccanismi di **riesame** del processo di innovazione e riesaminano periodicamente l'efficacia degli approcci adottati;

se e **come**, in conseguenza, gli approcci sono stati **modificati** (migliorati, riprogettati) negli ultimi 2-3 anni.

# ***La descrizione efficace degli approcci (1)***

## ***Esempio 1 di risposta alla Domanda 2***

Il manuale di gestione integrata è il riferimento per adottare atteggiamenti e azioni per migliorare prestazioni e competitività dei processi, servizi, condizioni ambientali e lavorative.

Tutte le funzioni sono sollecitate a iniziative nel proprio ambito secondo la logica del miglioramento continuo (PDCA), coinvolgendo nello sviluppo tutti gli stakeholder interessati al fine di consolidare le soluzioni adottate e verificare la soddisfazione dei destinatari del miglioramento.

L'organizzazione assume un'impostazione PRO-ATTIVA.

## **La descrizione efficace degli approcci (2)**

### ***Esempio 2 di risposta a un tema della Domanda 2***

**come** si assicurano che sia sviluppato un adeguato processo complessivo per l'innovazione e un chiaro sistema di misura delle relative attività, integrato nel sistema di management;

Il DG definisce le principali linee di ricerca e innovazione da seguire, coerentemente alla Politica Aziendale, e attraverso incontri periodici si valutano con i singoli referenti o con i gruppi di lavoro le opportunità in gioco e i possibili ambiti di innovazione. Questi incontri sono settimanali con i referenti di Front End, Back Office e R&S; periodici con le diverse funzioni aziendali; mensili con l'insieme della struttura.

Quando si individuano e si approvano opportunità di innovazione, queste vengono attuate tramite progetti dedicati guidati da un Leader e integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità.

La revisione dell'efficacia dell'approccio viene effettuata dalla Direzione nell'ambito della valutazione degli impatti dell'innovazione sui risultati di business, in particolare sul fatturato (vedi Domanda 24).

# ***L'APPLICATION IxI***

## ***La descrizione dei risultati***

### ***Schede 20 -25***

## L'application guidata – I risultati

**24. Potete dimostrare che, attraverso l'innovazione, state ottenendo risultati di prestazione di rilievo?**

Presentare, sotto forma di grafici o tabelle, gli andamenti dei risultati quantitativi ottenuti negli ultimi 2-3 anni.

**Esempi di indicatori di prestazione quali:** valutazione della performance nell'innovazione; misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione; time to market; tasso di innovazione; percentuali di progetti innovativi che hanno avuto esito positivo; tempo occorrente per rinnovare il 30% del portafoglio di prodotti e/o servizi dell'organizzazione; percentuale di miglioramento dell'efficienza produttiva per processi / prodotti innovativi (riduzione ricicli e scarti, riduzione di impiego materiali, consumi, grado di integrazione dei processi aziendali e della supply chain attraverso l'utilizzo di sistemi avanzati ICT; numero di brevetti conseguiti e valore della proprietà intellettuale; valore del capitale intellettuale; capacità di R&S (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo); indicatori di performance dei fornitori e dei partner per l'innovazione (performance dei fornitori nell'innovazione, numero e valore aggiunto dei partner per l'innovazione); numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca,

Mostrare il **confronto con gli obiettivi interni** fissati anno dopo anno. Spiegare la logica di definizione degli obiettivi.

Mostrare, dove disponibile, il **confronto con i risultati ottenuti da altre aziende** (concorrenti, aziende simili o leader nel campo dell'innovazione).

Illustrare la **correlazione dei risultati ottenuti con gli approcci** adottati.

**Segmentare**, dove applicabile, **i risultati** (es. per prodotto / servizio, settore, area geografica...)

# Schema di valutazione dei risultati

ELEMENTI	ATTRIBUTI
Risultati	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Trend (andamenti)</b> Gli andamenti sono positivi e/o le performance sono di livello costantemente buono</li><li>■ <b>Obiettivi</b> Gli obiettivi sono raggiunti e appropriati</li><li>■ <b>Confronti</b> I risultati reggono bene il confronto con organizzazioni esterne (ad esempio con le medie del settore) e con "best in class" riconosciute</li><li>■ <b>Causa - effetto</b> I risultati sono la conseguenza degli approcci</li></ul>
Grado di Copertura	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Grado di copertura</b><ul style="list-style-type: none"><li>■ I risultati sono relativi alle aree pertinenti</li></ul></li></ul>

# La descrizione efficace dei risultati

## Rappresentazione dei risultati

I risultati possono essere presentati tramite grafici o tabelle:

- **grafico** di più immediata lettura e comprensione
- **tabella** più compatta e quindi preferibile nel caso in cui ci siano problemi di spazio

In ogni caso sarebbe opportuno definire standard specifici di rappresentazione e utilizzarli per tutti i risultati presentati.

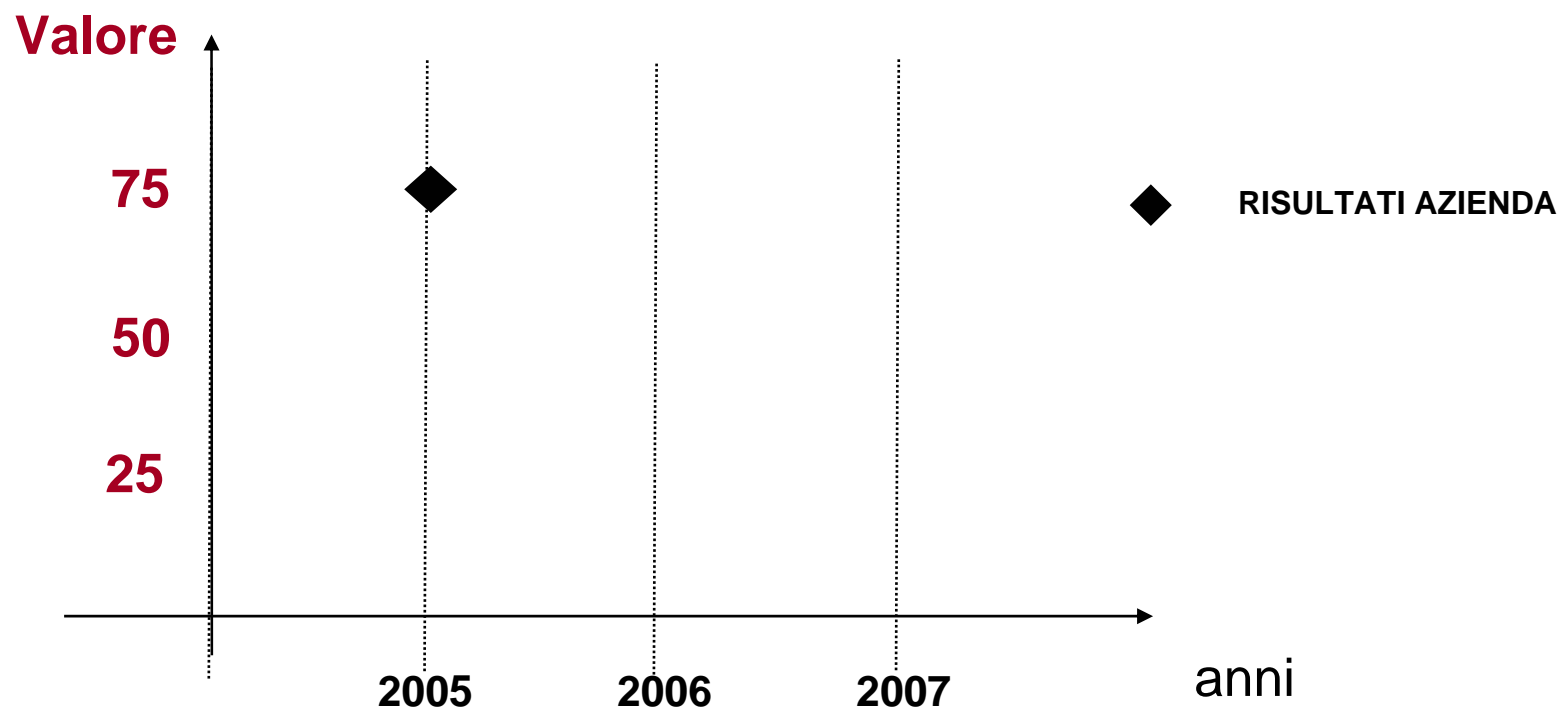
I grafici inoltre devono essere:

- facilmente comprensibili di per sé
- leggibili
- semplici, evitando l'eccessivo affollamento di informazioni
- di dimensione contenuta allo stretto indispensabile

# La descrizione efficace dei risultati

## Esempio 1

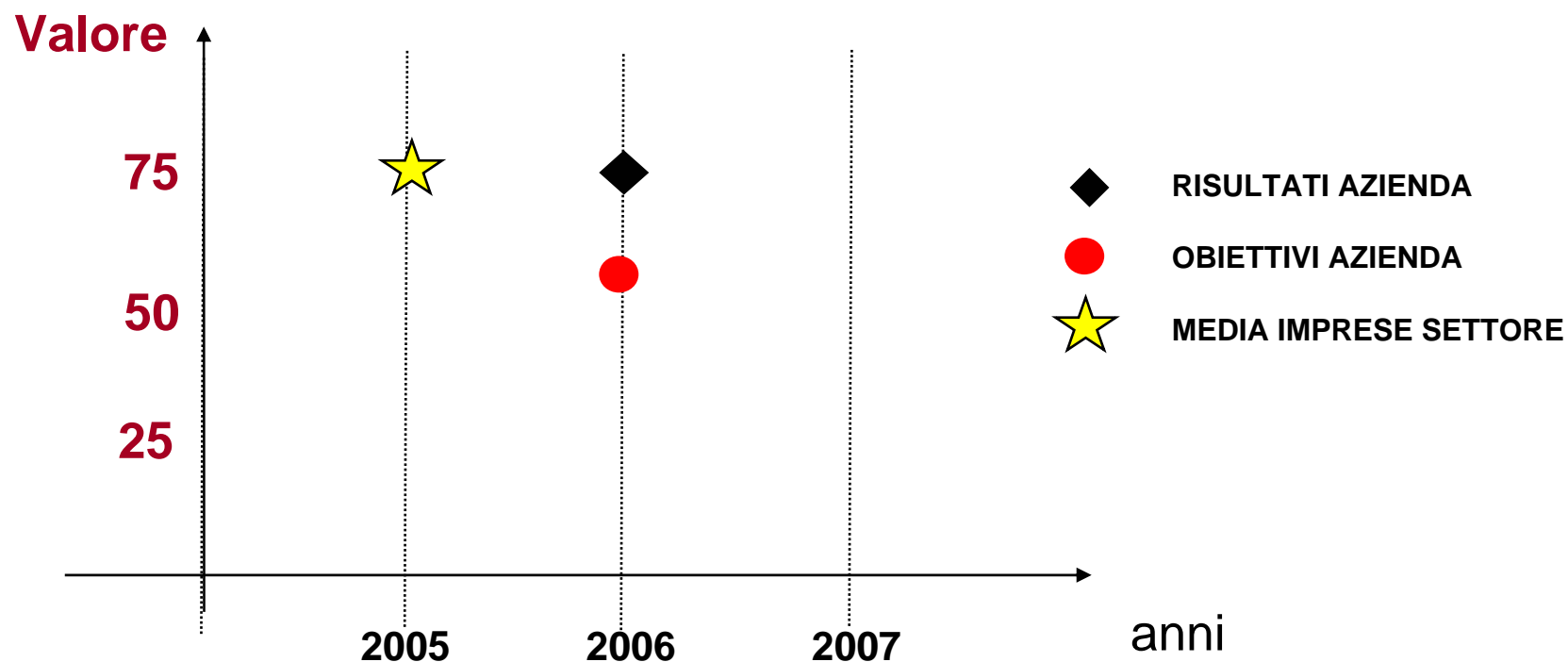
Risultati presentati in questo modo non sono valutabili, dato che mancano riferimenti per capirne la validità.



## La descrizione efficace dei risultati

### Esempio 2

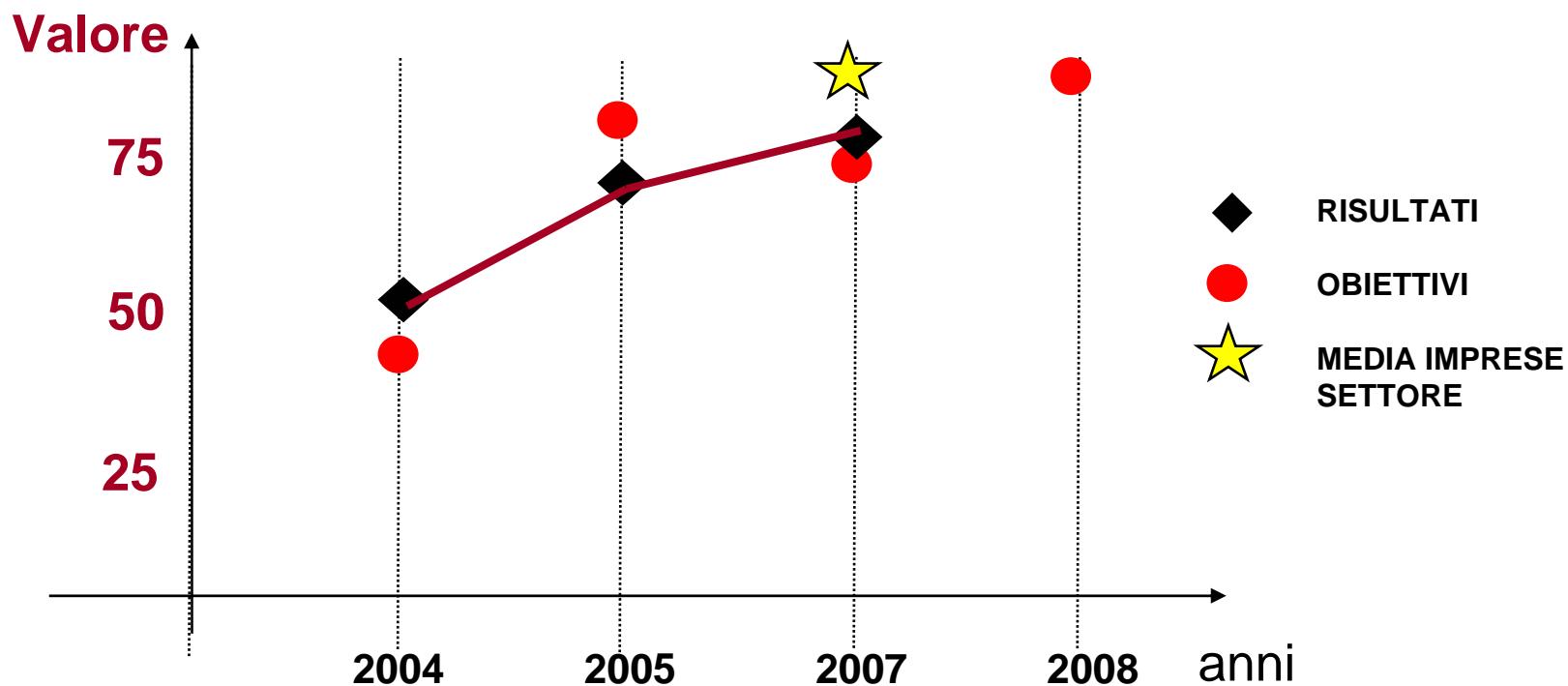
Risultati presentati in questo modo sono parzialmente valutabili perché, pur essendoci riferimenti, mancano gli andamenti nel tempo.



# La descrizione efficace dei risultati

## Esempio 3

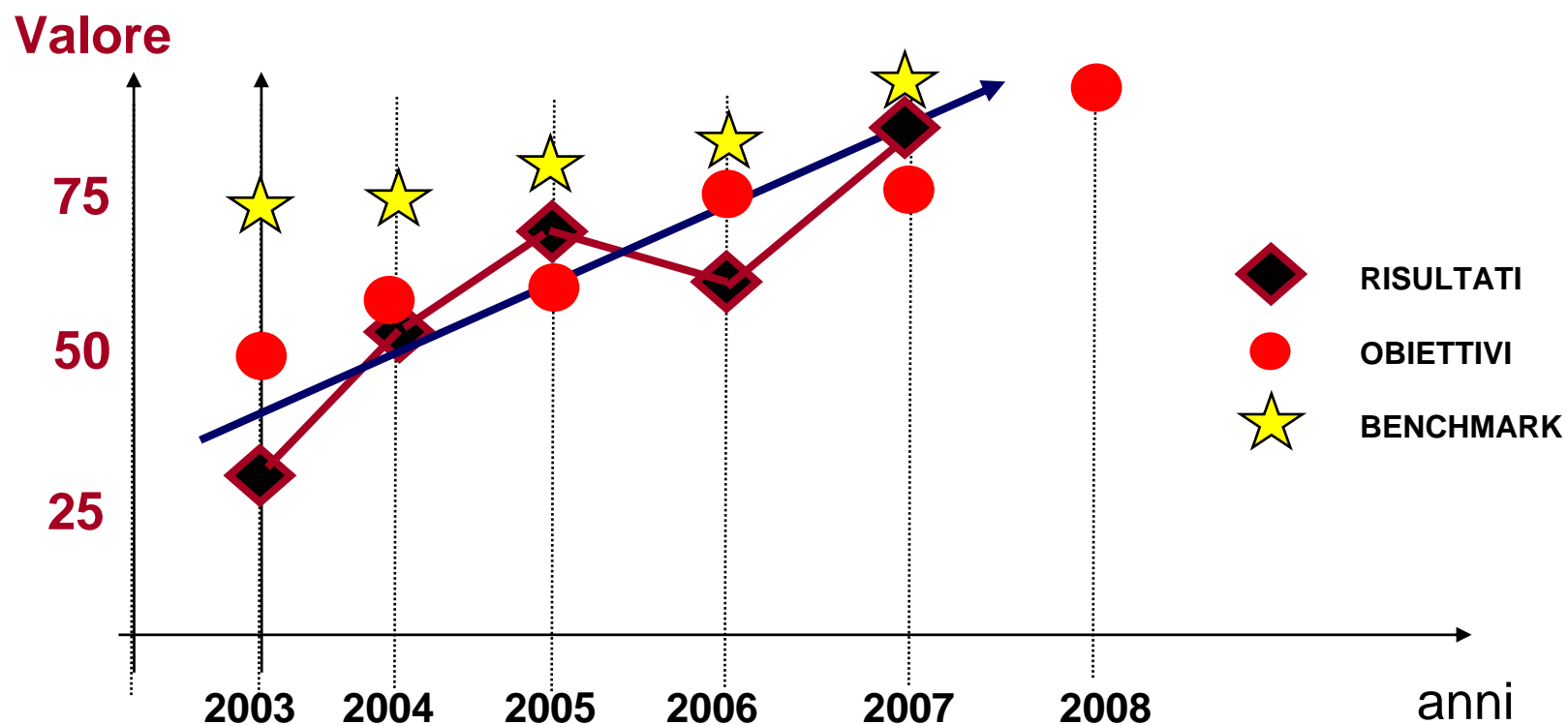
Risultati presentati in questo modo sono valutabili per tutti gli attributi.



# La descrizione efficace dei risultati

## Esempio 4

Ottima modalità di presentazione di risultati eccellenti.



## La descrizione efficace dei risultati (2)

### Commentare sempre i risultati

I risultati devono essere in ogni caso accompagnati da commenti e analisi, espressi in forma sintetica:

- **causa - effetto** spiegare come i risultati siano la conseguenza degli approcci descritti
- **obiettivi** descrivere i criteri con cui l'Azienda definisce gli obiettivi
- **risultati non positivi** descrivere quello che l'Azienda ha fatto / sta facendo / ha intenzione di fare per risolvere i problemi che hanno portato a quei risultati