



Associazione Premio Qualità Italia

ASSOCIAZIONE PREMIO QUALITA' ITALIA

**Presentazione Attività di
Progettazione e Gestione Premi**

Giugno 2016



Associazione Premio Qualità Italia

1. LE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI PREMI DI ECCELLENZA

L'attività di progettazione e gestione dei Premi di Eccellenza da parte di APQI ha inizio a partire dalla sua costituzione con il lancio nel 1997 del Premio Qualità Italia (PQI) e si è articolata nel tempo in diversi ambiti tematici quali: qualità, innovazione e sicurezza.

I premi progettati e gestiti da APQI sono:

- ✓ Premio Qualità Italia;
- ✓ Premio Qualità Italia per le Scuole
- ✓ Premio Qualità per la Pubblica Amministrazione;
- ✓ Premio Imprese per l'Innovazione;
- ✓ Premio Imprese per la Sicurezza.

1.1 IL PREMIO QUALITÀ ITALIA

APQI ha operato nei primi anni di vita per selezionare e premiare le PMI con un riconoscimento che attestava il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa e, a tal fine, nel 1997 ha lanciato, in collaborazione con i Soci Fondatori, il "Premio Qualità Italia" con i seguenti obiettivi:

- ✓ diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative *best practice*;
- ✓ stimolare l'utilizzo dell'autovalutazione per il miglioramento delle *performance di business* verso il conseguimento della *mission* dell'organizzazione e della competitività nei mercati di riferimento;
- ✓ premiare le imprese eccellenti.

Il Premio Qualità Italia per le PMI si è, nel tempo, articolato in diversi livelli ed edizioni:

- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello nazionale;
- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello territoriale (Regionale e Provinciale).

Il Premio nazionale, sviluppato autonomamente da APQI e tenuto con cadenza annuale, è stato aperto a tutte le imprese italiane. APQI, in stretta collaborazione con i Soci Fondatori, si è occupato della pianificazione e attuazione di tutte le attività delle varie fasi del Premio: promozione, gestione e premiazione.

I riconoscimenti sono previsti su due livelli: l'impresa che ottiene il punteggio più elevato, dimostrando quindi le migliori prestazioni in assoluto, vince il "Premio Qualità Italia", mentre alle altre imprese che conseguono un solido livello di eccellenza, definito con appositi criteri, viene assegnata una "Menzione Nazionale".

I Premi territoriali sono derivati da iniziative congiunte di APQI e di Enti regionali o provinciali interessati a diffondere tra le imprese del loro territorio la conoscenza e l'utilizzo del modello EFQM come strumento di miglioramento del sistema di gestione aziendale. Gli Enti territoriali si sono occupati della promozione e dell'organizzazione delle cerimonie di premiazione, mentre la formazione e il processo di valutazione sono stati affidati ad APQI.

Tra i premi territoriali spiccano quelli regionali che hanno consentito la diffusione del modello per l'eccellenza sia attraverso l'informazione/formazione sul Modello rivolta alle imprese interessate alla partecipazione, sia con la partecipazione diretta al Premio. Sono state tenute una o più edizioni del "Premio PQI Regionale" nel Veneto, in Lombardia, nell'Emilia Romagna, nell'Umbria, in Campania e nella Puglia.



Associazione Premio Qualità Italia

1.1.1 Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia PMI

Il Premio Qualità Italia utilizza come modello di riferimento di tutte le varie edizioni del Premio il Modello EFQM per l'Eccellenza PMI sviluppato da EFQM nel 1996 e successivamente aggiornato periodicamente. Per la valutazione è stata utilizzata la metrica proposta dal modello e, in particolare, dal 1999 è stata utilizzata integralmente la Logica RADAR (*Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine*) sviluppata da EFQM per dare maggiore consistenza al processo di valutazione.

Nelle fasi iniziali del Premio, il Modello EFQM è stato integrato con una "guida" (sviluppata da APQI) con lo scopo di facilitare l'interpretazione e l'utilizzo del Modello in relazione alla specifica realtà aziendale. In particolare, per ogni sottocriterio del modello, veniva fornita una chiave di lettura per aiutare a comprenderne a fondo il significato e a coglierne i vantaggi potenziali per l'impresa e venivano forniti esempi di applicazione pratica dei principi contenuti nei vari sottocriteri.

Per ogni edizione del Premio, APQI ha approntato uno specifico documento (stampato in 10.000 copie), "Guida alla partecipazione al Premio Qualità Italia", contenente il Modello EFQM e le indicazioni per la partecipazione al Premio. Il documento è stato distribuito sul territorio nazionale sia ai partecipanti che alle aziende e agli Enti potenzialmente interessati.

1.1.2 Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia PMI

Oltre alle attività di promozione e di premiazione, le fasi relative al processo di valutazione del PQI per le PMI sono del tutto simili a quelle utilizzate da EFQM per il Premio Europeo per l'Eccellenza.

Partecipazione: Le imprese compilano e inviano ad APQI il "Documento di partecipazione" (o *Application*), che rappresenta il punto di partenza della partecipazione al premio e che in pratica consiste in una vera e propria autovalutazione. Infatti l'impresa è chiamata a descrivere in dettaglio gli approcci, le iniziative sviluppate e i risultati raggiunti secondo i criteri e le indicazioni del modello di riferimento.

Reclutamento e calibrazione dei valutatori: APQI seleziona i valutatori con adeguata esperienza e organizza la formazione (Corso di calibrazione) di tutti i valutatori finalizzata a omogeneizzare le varie attività di valutazione e i relativi risultati.

Valutazione: Utilizzando specifici criteri, APQI compone i Team di valutazione (3-5 valutatori coordinati da un Team Leader) e li abbina alle imprese che hanno inviato l'*Application*. Il processo prevede la valutazione individuale basata sulla Metrica RADAR del Modello, il consenso di Team e la preparazione di un rapporto preliminare con i Punti di Forza, le Aree da Migliorare e il punteggio per ciascun sottocriterio del modello. Sulla base di questi rapporti il Comitato di Valutazione APQI sceglie le imprese da ammettere alla fase successiva, che prevede la visita.

Visita sul posto: I Team di valutazione visitano le imprese selezionate e, mediante analisi della documentazione e interviste al personale a tutti i livelli aziendali, verificano la corrispondenza tra quanto scritto nel documento e la realtà aziendale. In funzione delle risultanze della visita i Team rivedono i rapporti preliminari e provvedono alla stesura dei rapporti di valutazione finali.

Sulla base dei risultati delle valutazioni, la Giuria seleziona i vincitori del Premio e delle Menzioni nazionali.

Invio del Rapporto di valutazione: APQI invia a tutte le imprese finaliste il rapporto di valutazione, un documento articolato secondo la struttura del Modello, che rappresenta una fonte preziosa per il miglioramento. Attraverso di esso, l'azienda è in grado di individuare le opportunità e priorità di miglioramento dei propri risultati verso gli *stakeholder*. Per agevolare la comprensione del rapporto, a tutte



Associazione Premio Qualità Italia

Le imprese viene offerta la possibilità di ricevere la visita di un valutatore esperto per spiegare ai responsabili i contenuti del rapporto e le motivazioni della valutazione.

Anche alle imprese partecipanti non finaliste, e che quindi non ricevono la visita sul posto, APQI invia comunque il rapporto di valutazione basato sul contenuto del documento di partecipazione.

1.1.3 I risultati del PQI per il Settore delle Piccole e Medie Imprese

L'Associazione, nel periodo 1997-2006, ha organizzato 8 Edizioni Nazionali del Premio Qualità Italia per il settore delle Piccole e Medie Imprese italiane e 16 Edizioni Regionali e Provinciali (Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Puglia, Veneto, Umbria, Treviso, Bari, Pistoia).

Nell'ambito delle varie edizioni del Premio Qualità PMI, sia nazionali sia territoriali, APQI ha attuato in tutta Italia iniziative di diverso tipo rivolte alle imprese, con particolare attenzione agli imprenditori, mediante incontri e riunioni con finalità di promozione, informazione, formazione e supporto tecnico sui temi della Qualità, della gestione organizzativa e dell'eccellenza. Il tutto senza alcun onere per le imprese grazie al sostegno, sotto varie forme, dei Soci Fondatori.

Nel 2007, per rispondere ad una sempre più ampia richiesta di iniziative e strumenti a supporto dell'innovazione per la competitività del Paese, APQI ha sospeso il Premio Qualità Italia per le PMI per dedicare il proprio impegno e le proprie risorse al Premio Imprese per l'Innovazione (IXI).

Numerose PMI italiane hanno compiuto questo percorso, vincendo il Premio Qualità Italia e conseguendo successivamente importanti successi anche a livello europeo (2 imprese sono state finaliste del Premio EFQM, 5 imprese hanno vinto il Prize e nel 2007 1 PMI italiana ha vinto per la prima volta l'Award del Premio per l'Eccellenza EFQM). Tutte queste imprese non solo hanno vinto un Premio ma, soprattutto, hanno ottenuto concreti benefici in termini di risultati gestionali e di business.

Di seguito i risultati delle edizioni nazionali e regionali del Premio Qualità Italia per le PMI:

- ✓ **4.000** imprese, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l'opportunità di conoscere il modello per l'eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;
- ✓ **565** imprese si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **433** imprese sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **306** imprese hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **370** valutatori sono stati impiegati nelle diverse edizioni per un impegno complessivo di più di 6.000 giornate per la valutazione delle imprese partecipanti.

Relativamente ai punteggi ottenuti dalle imprese partecipanti al PQI per le PMI, si possono fare alcune osservazioni su come questi punteggi si distribuiscono per i diversi criteri del Modello, per individuare se ci sono, e quali sono, gli elementi più forti e quelli meno solidi evidenziati nel complesso dai partecipanti.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi sui 9 Criteri del Modello EFQM delle 306 imprese che hanno ricevuto la visita sul posto nell'ambito del Livello Nazionale del PQI per le PMI sono riportate nella figura 1; queste medie sono messe a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 10 aziende migliori (Top Ten). I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti.



Associazione Premio Qualità Italia

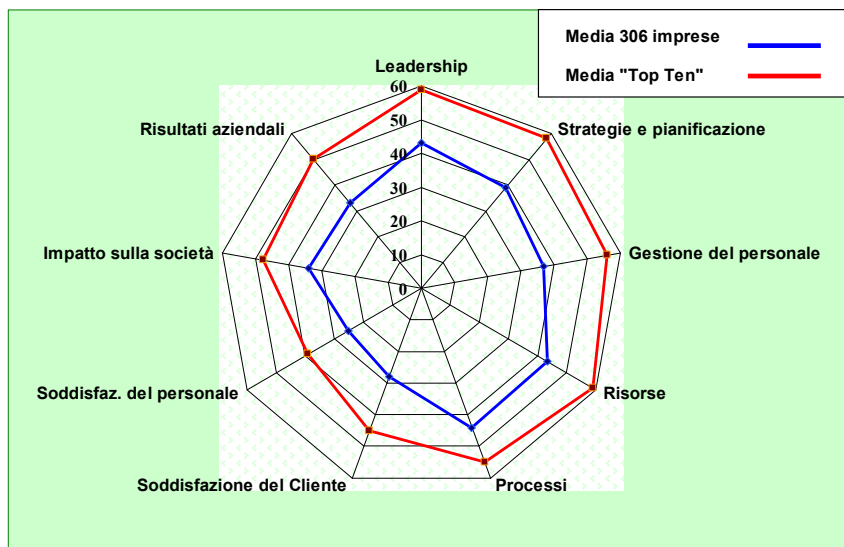


Figura 1 - Media punteggi complessivi delle imprese finaliste del Premio Qualità Italia

In generale si può notare che i due grafici (Medie e *Top Ten*) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione del sistema delle PMI italiane. Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che i punti forti delle PMI sono l'impegno personale dei leader, l'attenzione al cliente, la gestione delle risorse, il sistema di gestione per la qualità, mentre l'aspetto più carente è relativo ai risultati (ultimi 4 Criteri) in termini di completezza e posizionamento.

Per la media delle aziende considerate, questa debolezza deriva dalla mancanza di una vera e propria "cultura" del risultato, con la definizione di un insieme articolato e completo degli indicatori chiave, corredati dai relativi *target* e con il confronto con altre organizzazioni.

Per le aziende migliori (*Top Ten*) le analisi evidenziano un andamento più equilibrato, anche se i punteggi dei Risultati sono inferiori a quelli degli Approcci (primi 5 Criteri) perché, nei primi anni di utilizzo dei modelli TQM, il miglioramento dei risultati è sfasato nel tempo rispetto a quello degli approcci dato che gli stessi devono essere sistematicamente rivisti e migliorati per diventare eccellenti (rapporto "causa-effetto").

Questo è dimostrato dalle migliori aziende che, dopo aver partecipato a una o più edizioni del PQI per le PMI, hanno proseguito nel percorso di autovalutazione e miglioramento conseguendo risultati eccellenti e bilanciati tra i vari criteri. Parte delle aziende vincitrici delle diverse edizioni dei premi hanno negli anni successivi partecipato anche al Premio Europeo EFQM ottenendo importanti successi:

- *Award*: Villa Massa (2007), che ha vinto per la prima volta l'"EFQM Award" nel settore PMI
- *Prize*: Water Team (2000), Robur (2003), Fonderie del Montello (2004 e 2005), Villa Massa (2007)
- *Finalist*: Water Team (1999), Metanifera di Gvirate (2002), Villa Massa (2005)

In questo senso una *best practice* è rappresentata dal percorso di Villa Massa che ha cominciato a utilizzare il modello EFQM alla fine degli anni '90, ha vinto il PQI per le PMI nel 2002, è stata Finalista EFQM nel 2005, ha conseguito il *Prize* nel 2006 e l'*Award* nel 2007 a dimostrazione che il percorso verso l'eccellenza deve essere condotto in modo sistematico e sostenuto nel tempo per conseguire livelli di eccellenza bilanciati e



Associazione Premio Qualità Italia

sostenibili. Villa Massa ha in seguito mantenuto il suo livello bilanciato di eccellenza e questo è stato confermato dal fatto che nel 2009 ha vinto l'*Award* nel Premio Imprese per l'Innovazione.

Tutte queste organizzazioni non solo hanno vinto uno o più Premi ma, soprattutto, hanno dimostrato che, tramite l'applicazione sistematica del Modello, hanno ottenuto concreti benefici in termini di miglioramento dei risultati gestionali e di crescita del business.

1.1.4 L'analisi dei possibili impatti del modello

“Quanto può migliorare un'impresa che affronta un percorso verso l'eccellenza? E quanto il miglioramento può tradursi in risultati economici per l'impresa?” Questa è la domanda che pongono sistematicamente gli imprenditori quando gli si propone l'adozione di un modello di TQM come strumento per il conseguimento dell'eccellenza delle performance chiave e della competitività sui mercati di riferimento.

APQI, pur non avendo avuto la possibilità di condurre studi approfonditi come quelli descritti nel capitolo precedente, ha comunque effettuato alcune analisi che, se pur limitate a numeri ridotti di imprese, portano alle stesse conclusioni. Nell'arco di tempo in cui è stato tenuto il PQI per le PMI sono state individuate 6 imprese che hanno partecipato per tre volte consecutive al Premio e che hanno ricevuto la visita sul posto e il grafico riportato nella **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata. 2**, che riporta i punteggi medi delle 6 imprese per ciascun criterio del modello, dà una chiara indicazione di come la situazione delle sei imprese sia cambiata tra il primo e il terzo anno di partecipazione.

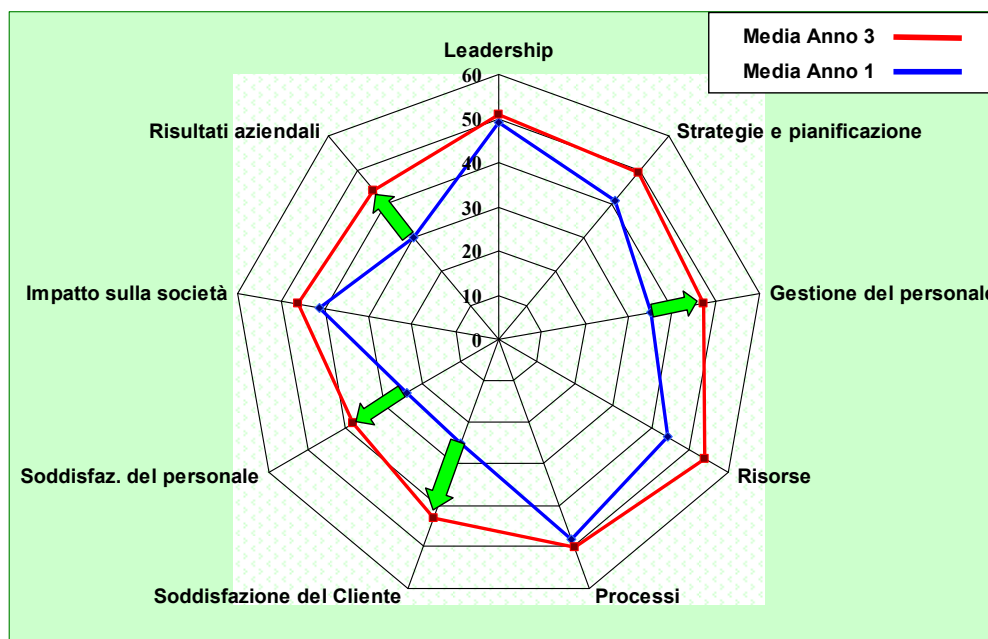


Figura 2 - Media dei punteggi complessivi delle imprese che hanno partecipato al Premio per 3 anni consecutivi

Considerando la crescita del punteggio conseguito secondo il modello EFQM come “misura” del miglioramento complessivo ottenuto, possiamo constatare un progresso significativo, rappresentato dall'incremento di oltre il 30% nel punteggio globale.



Associazione Premio Qualità Italia

Ma ancora di più conta il fatto che le imprese si sono presentate al terzo anno con una situazione molto più equilibrata tra i diversi elementi di valutazione, avendo rafforzato in particolare quelle aree che apparivano più deboli nella valutazione del primo anno; in particolare i criteri relativi ai Risultati, che avevano generalmente avuto una bassa valutazione iniziale, hanno avuto un incremento di quasi il 40%.

Queste imprese hanno dimostrato di avere appreso la lezione del modello EFQM, che è basato sul raggiungimento di una “eccellenza” armonica e omogenea, in cui i vari elementi contribuiscono in modo coerente e bilanciato al successo dell’impresa.

Relativamente ai risultati aziendali di business, ognuna delle aziende mostra risultati finanziari positivi: se, tra i vari indicatori possibili correlati ai risultati di business, consideriamo il fatturato, notiamo che le sei aziende hanno tutte aumentato significativamente il fatturato (da +11% a +58%) nel terzo anno rispetto al primo, anche se le diverse vicissitudini dei settori in cui le imprese operano, assieme ad ulteriori elementi di varia natura, non permettono sempre di stabilire una chiara proporzionalità tra aumento del punteggio EFQM e aumento del fatturato.

1.2 IL PREMIO QUALITÀ ITALIA PER LE SCUOLE

A partire dal 1999 APQI ha avviato una significativa attività di promozione e partecipazione a progetti di diffusione dei Modelli di Eccellenza (prima EFQM e successivamente CAF) anche nel settore della scuola, iniziativa questa che è nata dalla volontà di sviluppare un’azione di sinergia istituzionale tra il sistema dell’istruzione e il mondo imprenditoriale, valorizzando le competenze reciproche e creando nuovi spazi per la crescita delle persone. Tutte le numerose iniziative (nazionali, regionali e territoriali) relative a questa fase sono state sviluppate nell’ambito dell’Accordo Confindustria - Ministero della Pubblica Istruzione.

Particolarmente significativa è stata la collaborazione con il Polo Qualità di Milano (USR Lombardia) iniziata nel 1999 (primi in Italia a promuovere il modello EFQM nelle scuole), consolidata nel tempo e sfociata in un Protocollo di Intesa di APQI con la Direzione Scolastica della Lombardia formalizzato alla fine del 2011 e tuttora attivo.

Da citare inoltre la partecipazione attiva di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto. Il Premio, basato sul Modello EFQM adattato alla scuola, è stato istituito dalla Regione Veneto con una apposita delibera e coordinato da IRRE Veneto in partnership con APQI che ha gestito il processo di valutazione delle scuole partecipanti e ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior, provenienti dalle esperienze del Premio Qualità Italia. Inoltre APQI, assieme ad AICQ, ha realizzato la formazione dei valutatori junior, dirigenti scolastici e docenti, provenienti dalle scuole della Regione iscritte al Premio. Sono state tenute 3 edizioni del premio (dal 2003 al 2005) con il coinvolgimento di circa il 40% delle scuole della Regione e la partecipazione di alcune centinaia di scuole, delle quali più di 100 hanno ricevuto la visita sul posto, mentre le altre hanno comunque ricevuto il rapporto di valutazione basato sull’application e, se richiesto, anche un incontro personalizzato.

Sulla base di queste esperienze, nel 2005 e 2006 APQI ha istituito due edizioni del Premio Qualità Italia per la categoria Scuola (PQIS), nella consapevolezza del ruolo fondamentale del sistema dell’istruzione per la crescita complessiva del Sistema Paese. La seconda edizione del PQI Scuola è stata sviluppata con la collaborazione del Ministero della Pubblica Istruzione, in linea con la volontà di perseguire un miglioramento concreto e diffuso del sistema scolastico attraverso la diffusione di idonee metodologie di valutazione e autovalutazione. Il Premio era aperto a tutte le scuole statali e paritarie del primo e del secondo ciclo dell’istruzione e la partecipazione era gratuita.



Associazione Premio Qualità Italia

1.2.1 Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia Scuole

Il Premio ha utilizzato come riferimento il “Modello EFQM per l’eccellenza nella scuola”, basato sul “Modello EFQM per l’eccellenza - Settore Pubblico e Volontariato” e adattato al contesto della scuola italiana.

L’adattamento è stato sviluppato nel 2003 (e rivisto nel 2004 per allinearlo alla versione 2003 del Modello EFQM) da un Gruppo di Studio comprendente, oltre gli esperti di APQI e AICQ, i rappresentanti di Enti scolastici istituzionali (Polo Qualità di Milano, IRRE Veneto, IRRE Toscana) e dell’Università di Roma “La Sapienza”. EFQM ha riconosciuto ufficialmente e pubblicato in italiano le due versioni del “Modello EFQM per l’Eccellenza nella Scuola” italiana, unico caso del genere in Europa.

Prima di essere utilizzato per il PQI Scuola, il modello è stato ampiamente sperimentato in Lombardia (nell’ambito di diverse iniziative) e nel Premio Scuola del Veneto con esiti del tutto positivi.

1.2.2 Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia Scuola

Il processo di valutazione del Premio Scuola è lo stesso utilizzato con esiti positivi nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nella valutazione sono stati utilizzati anche valutatori provenienti dalla scuola (15 Dirigenti scolastici e 24 docenti) e 25 valutatori provenienti da altri settori della Pubblica Amministrazione.

1.2.3 I risultati del Premio Qualità Italia Scuola

Di seguito i numeri delle due edizioni del Premio Qualità Italia per le Scuole:

- ✓ **500** scuole, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l’opportunità di conoscere il modello per l’eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;
- ✓ **112** scuole si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **62** scuole sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **57** scuole hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **140** valutatori (che hanno valutato una o due volte) sono stati impiegati nelle due edizioni per un impegno complessivo di più di 1.400 giornate per la valutazione delle scuole partecipanti.

Anche per il PQI Scuola sono state condotte analisi per evidenziare la distribuzione dei punteggi medi delle scuole partecipanti sui diversi criteri del Modello, così da poter individuare gli aspetti più positivi e quelli più carenti emersi dalla valutazione e in particolare dalla visita sul posto.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi delle 57 scuole finaliste relative ai 9 Criteri del Modello EFQM sono riportate nella figura 3, a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 5 scuole migliori (Top Five). I risultati evidenziano con chiarezza quali siano le aree positive e le aree che, al contrario, richiedano miglioramenti per le scuole considerate.



Associazione Premio Qualità Italia

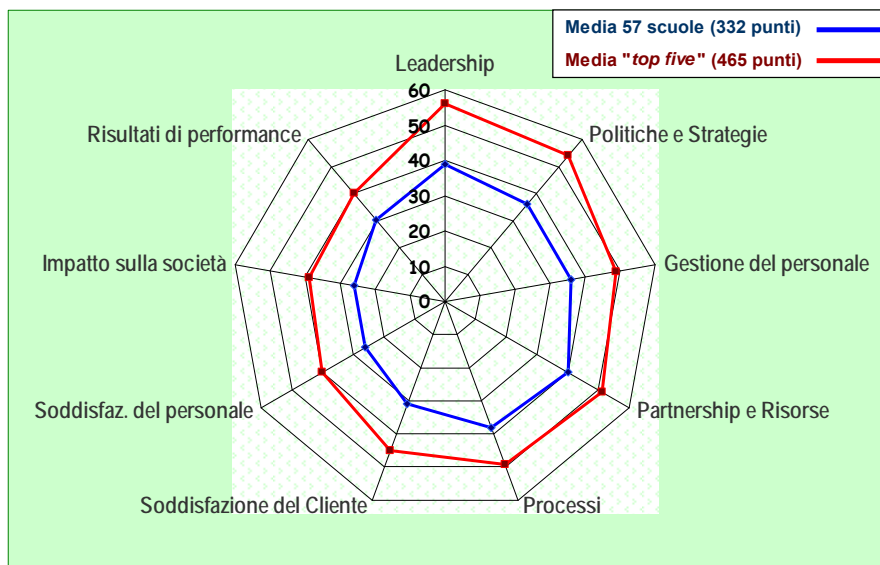


Figura 3 - Media punteggi complessivi delle scuole finaliste del Premio Qualità Italia Scuola

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati e i feedback dei valutatori evidenziano che i punti forti delle scuole sono il coinvolgimento e l'impegno in prima persona dei leader, dirigente scolastico e staff (Criterio 1) e la capacità di gestire efficacemente le Risorse (Criterio 4), con particolare riferimento alla ricerca, attuazione e gestione di partnership a valore aggiunto, sia con altre scuole sia con organizzazioni ed enti esterni.

Di contro, le aree di debolezza sono rappresentate dai risultati nel loro complesso, dato che mancano spesso indicatori, target e confronti con l'esterno.

Le scuole migliori, che hanno evidenziato un punteggio complessivo nettamente più alto, sono state quelle che avevano maturato esperienze di applicazione del modello da più anni (ad esempio partecipando al Premio del Veneto o alle iniziative del Polo Qualità di Milano), e questo evidenzia come l'utilizzo sistematico del modello come strumento di autovalutazione e confronto induca la scuola a ripensare le proprie modalità di gestione e a comprendere come e dove intervenire per migliorare, innescando in questo modo un vero e proprio ciclo virtuoso di crescita verso l'eccellenza.

Queste considerazioni sono confermate dall'esame della partecipazione ai Premi di 5 scuole che hanno iniziato il percorso partecipando per la prima volta al Premio del Veneto o al Premio APQI Scuola: dopo 3-4 anni di sistematica applicazione del modello, hanno vinto il Premio Qualità della Pubblica Amministrazione con un punteggio che, mediamente, è aumentato del 40% rispetto alla prima valutazione.

1.3 IL PREMIO IMPRESE PER L'INNOVAZIONE

Confindustria ha lanciato nel 2007 il Premio Imprese per l'Innovazione in partnership con APQI. L'iniziativa è stata attuata nell'ambito del progetto di Confindustria IxI (Imprese per l'Innovazione), progetto di formazione e sensibilizzazione sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare le capacità concorrenziali delle aziende italiane per la competitività e lo sviluppo del sistema paese.



Associazione Premio Qualità Italia

L'organizzazione del Premio è nata in particolare dalla volontà di accrescere la cultura d'impresa sui temi dell'eccellenza e dell'innovazione e per premiare le imprese in grado di evidenziare performance di business elevate, conseguite tramite la capacità di innovare a 360°, in tutti gli ambiti aziendali:

- ✓ innovazione di prodotto (incrementale o radicale);
- ✓ innovazione di processo;
- ✓ innovazione organizzativa o gestionale;
- ✓ innovazione strategica o di business.

Infatti ogni organizzazione che vuole essere innovativa deve considerare che l'innovazione di prodotto, servizio e/o processo è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo. L'innovazione può essere una straordinaria opportunità di sviluppo solo nelle organizzazioni nelle quali questa sfida viene affrontata globalmente, laddove si prende in considerazione ogni azione di management in grado di migliorare la capacità di innovare

Il Premio, che nel 2014 è giunto alla settima edizione, è dedicato a tutte le imprese produttrici di beni e servizi operanti in Italia. Le aziende vincitrici della 1ª Edizione sono state premiate nella Giornata dell'Innovazione del 6 marzo 2008. Le aziende vincitrici a partire dalla 2ª Edizione sono state premiate al Quirinale dal Presidente della Repubblica nella Giornata dell'Innovazione che si tiene il secondo martedì del mese di giugno di ogni anno.

Il Premio Imprese x l'Innovazione non intende solo assegnare un riconoscimento alle migliori aziende in grado di mantenere ed accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'innovazione a 360°, ma offrire anche l'opportunità di effettuare un check-up approfondito per misurare il livello di innovazione raggiunto, il proprio grado di consapevolezza e per capire quali siano gli elementi strategici fondamentali da riconsiderare per il miglioramento verso l'eccellenza.

Nell'ambito del Premio Innovazione APQI ha promosso la definizione del modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti e di valutazione per i valutatori, con particolare riferimento ai questionari on-line che sono utilizzati per selezionare le imprese nell'ambito della prima fase del premio. Inoltre ha selezionato e formato i valutatori e gestito l'intero processo di valutazione nelle varie fasi del premio.

1.3.1 Il modello di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per l'Innovazione fa riferimento ad un modello di *Total Innovation Management* (TIM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Management* e in particolare fa riferimento al Modello di Eccellenza di EFQM e al *Framework dell'Innovazione* di EFQM.

Il *Total Innovation Management* è stato promosso da APQI e sviluppato in collaborazione con Confindustria, Consorzio QUINN, AICQ, Università di Roma "La Sapienza", ST Microelectronics e con il contributo di valutatori esperti APQI ed EFQM.

La struttura del modello (denominato "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese") è articolata con riferimento a quella del Modello EFQM e i vari sottocriteri riportano esempi significativi di buone pratiche attraverso le quali una organizzazione può indirizzare l'impostazione della propria strategia di innovazione, dei processi che la sostengono e delle misure che ne verificano l'efficacia e l'efficienza; allo stesso modo, un'organizzazione o un valutatore esterno all'organizzazione possono verificare quanto il



Associazione Premio Qualità Italia

"sistema" dell'impresa che indirizza l'organizzazione e i processi che la sorreggono siano impostati sulla base di criteri solidi e universalmente condivisi e stiano dando positivi risultati.

Le indicazioni riportate nel modello non vanno considerate in modo prescrittivo o come una *check list*, ma servono solo a dare un esempio, il più possibile completo, delle buone pratiche all'interno delle quali ogni organizzazione deve cercare il proprio percorso per l'eccellenza nell'innovazione, sulla base del proprio settore di attività, della propria dimensione e struttura, delle proprie finalità ed obiettivi. Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione, che ha come riferimento lo schema EFQM, è riportato in figura 4.



Figura 4 - Il Modello del Premio Imprese per l'Innovazione

1.3.2 Il processo di valutazione del Premio Imprese per l'Innovazione

Il processo di valutazione di questo premio, rispetto al Premio PQI, è arricchito da una fase preliminare che prevede la compilazione di due questionari di autovalutazione semplificata che offrono l'opportunità alle imprese di effettuare un'autovalutazione sulle modalità e sul processo di innovazione. Tutte le imprese partecipanti che compilano i questionari ricevono un feedback di posizionamento rispetto a tutte le altre imprese partecipanti e a quelle appartenenti alla stessa classe dimensionale: tramite l'analisi di questo rapporto le imprese sono in grado di comprendere il proprio livello di maturità relativo all'innovazione a 360° e decidere se proseguire o meno nella partecipazione al Premio.

I risultati dei due questionari hanno inoltre la funzione di selezionare le imprese più strutturate nella gestione dell'innovazione e caratterizzate da buoni risultati di prestazione, seguita dall'invio di uno schema di riferimento (*Application Guidata*), sulla base del quale le imprese selezionate predispongono il Documento di partecipazione o *Application*.

A partire dall'invio del Documento di partecipazione, il processo di valutazione è del tutto simile a quello già descritto per il Premio PQI per le PMI. Per ogni edizione del premio APQI seleziona e mette a disposizione i valutatori più esperti e con la maggiore conoscenza sui temi dell'innovazione.



Associazione Premio Qualità Italia

1.3.3 I risultati del Premio Imprese per l'Innovazione

I numeri delle prime sette edizioni del Premio Imprese per l'Innovazione sono di seguito riportati:

- **1560** imprese si sono registrate per la compilazione del questionario;
- **966** imprese hanno completato la compilazione del questionario on line;
- **555** imprese sono state giudicate idonee per la seconda fase della valutazione;
- **284** imprese hanno compilato l'Application Guidata;
- **136** imprese sono state ammesse alla fase finale del premio;
- **96** hanno ricevuto la visita sul posto;
- **18** imprese hanno conseguito l'Award.

Tutte aziende che hanno vinto hanno conseguito livelli di eccellenza e la media dei punteggi complessivi dei 18 award (580) è superiore del 40% rispetto ai risultati delle 136 aziende finaliste (412). Di seguito sono riportati (figura 5) in confronto con la media delle 136 imprese ammesse alla fase finale con riferimento alle 25 domande per le quali si articola la valutazione. Sono inoltre indicati i punti forti e deboli.

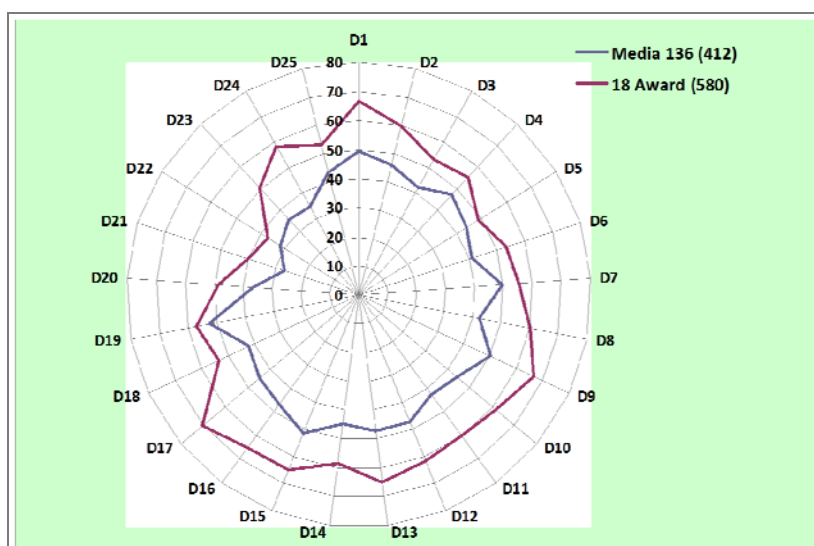


Figura 5 - Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e vincitrici del Premio Imprese per l'Innovazione

1.4 IL PREMIO IMPRESE PER LA SICUREZZA

Confindustria ed Inail, con la collaborazione tecnica di APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e Accredia (Ente Italiano di Accreditamento), hanno promosso nel 2011 il "Premio Imprese per la sicurezza" giunto nel 2015 alla sua quarta edizione, al fine di offrire un significativo contributo al processo di diffusione della cultura della sicurezza che coinvolge tutto il sistema produttivo italiano.

Lo scopo di fondo del Premio Sicurezza è quello di creare cultura di impresa in tema di salute e sicurezza, di fornire un quadro di riferimento per il miglioramento delle prestazioni e l'eccellenza, di diffondere le prassi migliori e di premiare le imprese che si distinguono per l'eccellenza del processo di gestione e dei risultati



Associazione Premio Qualità Italia

conseguiti. Il Premio vuole in sostanza misurare il livello di innovazione ed il grado di consapevolezza al quale l'impresa è pervenuta, facendone emergere i profili più rimarchevoli, assegnando un riconoscimento alle imprese capaci di mantenere e accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso la sicurezza.

Il Premio, che ha ottenuto l'alto patronato del Presidente della Repubblica, è rivolto a tutte le imprese, anche non aderenti al sistema Confindustria, e viene assegnato a sei categorie di aziende distinte per tipologia di rischio (alto o medio-basso) e per dimensione (imprese con un numero di dipendenti minore o uguale a 50, compreso tra 51 e 250, oltre 250).

I premi sono assegnati alle aziende in funzione della fascia di punteggio ottenuto a seguito delle valutazioni: alla fascia più alta sono assegnati gli *Award*, a seguire i *Prize*. Sono conferite, inoltre, menzioni per le aziende che hanno sviluppato iniziative/progetti specifici ad esempio in tema di formazione/informazione dei lavoratori, gestione degli appalti/subappalti, o progetti innovativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito del Premio Sicurezza APQI ha sviluppato il modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di valutazione per i valutatori e, in collaborazione con gli altri partner, gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti. Inoltre, per ogni edizione, si occupa della formazione dei valutatori e gestisce le varie fasi del processo di valutazione, assicurandone la correttezza formale e tecnica e garantendo il mantenimento della pianificazione.

1.4.1 Il modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per la Sicurezza fa riferimento ad un modello di *Total Safety Management* (TSM) sviluppato da APQI che lo ha mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Management*.

Il modello di riferimento, denominato "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese", ha infatti come riferimenti di fondo l'articolazione e i concetti del Modello di Eccellenza di EFQM e delle "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese" (vedi Premio Ix); è stato successivamente semplificato da un Gruppo di lavoro (comprendente APQI, Inail, Confindustria e Accredia) che ha messo a punto la "Check List per la Valutazione della Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese" utilizzata nell'ambito del processo di valutazione del Premio e diffusa alle imprese partecipanti.

Il Framework e la Check List costituiscono di fatto uno strumento di autovalutazione finalizzato ad individuare azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi, a fronte di un modello di carattere universale e in confronto con gli altri. L'approccio adottato ben si addice ad un'applicazione alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare per il miglioramento della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro con cui ogni realtà aziendale può individuare i propri punti di forza e di debolezza attraverso l'autovalutazione e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento. Il modello è inoltre in grado di acquisire e integrare agevolmente iniziative già intraprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio la norma OHSAS 18001, le Linee Guida UNI-Inail per la Sicurezza, la ISO 14001 o altri standard e normative specifiche per le imprese.

Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza è riportato in figura 6.



Associazione Premio Qualità Italia



Figura 6 - Modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

1.4.2 Il processo di valutazione del Premio Imprese per la Sicurezza

Oltre alle attività di promozione, registrazione e premiazione, il Premio si svolge in due fasi:

Fase di selezione 1: Le imprese compilano un questionario on-line presente nella homepage del sito Confindustria; la compilazione di tre questionari offre a tutti i partecipanti di effettuare un check-up approfondito sulla loro situazione in materia di gestione per la sicurezza.

Fase di selezione 2: Sulla base dei risultati dei questionari, il Comitato Tecnico Scientifico (composto da esperti di Confindustria, Inail, APQI ed Accredia) predispone una graduatoria delle migliori aziende per ognuna delle classi dimensionali individuate e differenziate per tipologia di rischio. A queste imprese viene richiesta la stesura di un'Application semplificata e guidata, corredata cioè da informazioni di supporto per la compilazione, che vengono successivamente valutate da un gruppo di esperti.

Le imprese selezionate, in base al punteggio più alto, vengono successivamente coinvolte in un approfondito processo di valutazione a integrazione della precedente compilazione dei questionari, con visite in sede da parte di un team di valutatori composto da esperti di Inail, APQI e Accredia. I tre Enti selezionano e mettono a disposizione i valutatori che sono tenuti a partecipare al corso di formazione sviluppato e tenuto da APQI, che predispone inoltre i Team di valutazione e i relativi abbinamenti alle imprese finaliste.

1.4.3 I risultati del Premio Imprese per la Sicurezza

I numeri delle prime quattro edizioni del Premio Imprese per la Sicurezza sono di seguito riportati:

- 769 imprese si sono registrate per la compilazione;
- 521 imprese hanno compilato il questionario on line;
- 210 imprese sono state invitate a scrivere un'Application (solo per le edizioni 2013, 2014 e 2015);
- 157 hanno inviato l'Application (solo per le edizioni 2013, 2014 e 2015);
- 79 sono state ammesse alla visita sul posto;
- 8 si sono ritirate;
- 71 hanno ricevuto la visita e la valutazione sul campo;
- 8 imprese hanno conseguito l'Award.



Associazione Premio Qualità Italia

I punteggi complessivi degli Award sono riportati di seguito, in figura 7, a confronto con i punteggi medi delle 56 imprese ammesse alla visita per gli 8 criteri per i quali si articola la valutazione.

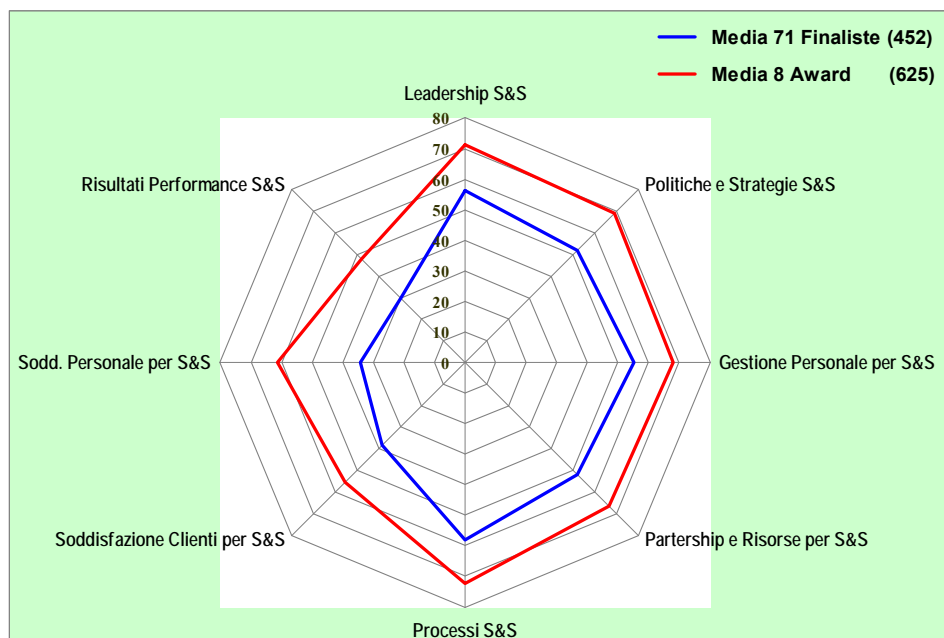


Figura 7 - Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e delle vincitrici del Premio Imprese per la Sicurezza

I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti. La prima considerazione è che i due grafici (Finaliste e Award) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione relativa alla salute e sicurezza del campione di imprese che hanno ricevuto la visita; fa eccezione il criterio relativo alla soddisfazione del personale dato che solo poche imprese (e tra queste tutti gli Award) fanno indagini sul personale relative alla percezione sui temi della salute e sicurezza sul lavoro.

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che gli aspetti più positivi sono la consapevolezza dei Leader che la salute e sicurezza è un tema prioritario della propria agenda e i processi relativi, in genere ben sviluppati con riferimento agli standard specifici, spesso integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità e certificati da Enti accreditati.

Di contro l'aspetto più debole (come del resto per il Premio Innovazione) è relativo ai risultati (ultimi 3 Criteri) in termini di completezza: si rileva infatti la carenza di indicatori appropriati e dei relativi risultati con particolare riferimento alla misura del costo degli incidenti/infortuni per poter apprezzare il ritorno economico degli investimenti sulla sicurezza e l'impatto complessivo sui risultati di business (fatturato e utile). Alcune imprese che hanno vinto il Premio hanno dimostrato che una riduzione significativa degli incidenti con tendenza allo zero, non solo ha un rilevante impatto sulla motivazione delle persone, ma porta anche a benefici economici misurabili sul fatturato.



Associazione Premio Qualità Italia

2. IL PREMIO QUALITÀ PPAA BASATO SUL MODELLO CAF

Il Premio Qualità PPAA, sviluppato sulla base del Modello CAF e promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, è stato realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con FormezPA e in partnership con Confindustria, APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), rappresentato da Altroconsumo e Movimento consumatori, con lo scopo di diffondere, all'interno delle organizzazioni pubbliche, una nuova cultura manageriale orientata alla qualità e all'efficienza, di promuovere l'utilizzo dell'autovalutazione e creare le condizioni perché si ampli il ricorso alla valutazione esterna tra pari.

Il premio persegue in primo luogo la finalità di riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo della *performance*. Attraverso tale pratica le amministrazioni possono rafforzare la propria capacità interna di generare innovazione sostenibile, finalizzata a produrre miglioramenti duraturi delle performance.

Sono state tenute tre edizioni del premio (l'ultima nel 2011) e, in ogni edizione, sono state coinvolte 7 diverse categorie delle amministrazioni pubbliche: Amministrazioni Centrali e Periferiche dello Stato; Aziende Sanitarie Locali e Aziende Ospedaliere; Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane; Istituzioni Scolastiche; Regioni, Province e Città Metropolitane; Università; Enti Pubblici non economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato.

APQI ha partecipato attivamente al Premio mettendo a disposizione i propri valutatori più esperti e gestendo, in stretta collaborazione con Formez, il processo di valutazione.

2.1 Il modello di riferimento del Premio Qualità PPAA

Il Premio Qualità PPAA utilizza come Modello di riferimento il *Common Assessment Framework (CAF)*, promosso nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'UE, con la collaborazione di EFQM, della Speyer School e di EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni europee del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione e miglioramento della qualità. Ai fini del Premio è stata utilizzata la metrica avanzata. (Vedi Modello CAF nel capitolo precedente).

2.2 Il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA

Oltre alle fasi di promozione, di selezioni delle candidature e di premiazione, il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA è lo stesso utilizzato nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nell'ambito della promozione centinaia di amministrazioni hanno avuto l'opportunità di partecipare a seminari organizzati da Formez per la diffusione delle metodologie TQM e la presentazione delle modalità per partecipare al premio.

Per la valutazione delle amministrazioni finaliste APQI ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior necessari a integrare i valutatori della PA formati progressivamente tramite i corsi CAF Assessor organizzati da Formez e tenuti da AICQ.



Associazione Premio Qualità Italia

2.3 I risultati del Premio Qualità PPAA

I numeri delle tre edizioni del Premio sono i seguenti:

- ✓ **704** amministrazioni hanno inviato la propria candidatura;
- ✓ **320** hanno inviato l'*Application*;
- ✓ **131** sono state ammesse alla visita sul posto;
- ✓ **3** hanno vinto il Premio per la Migliore Amministrazione dell'edizione;
- ✓ **40** hanno vinto il Premio PA relativo alla categoria di appartenenza;
- ✓ **5** hanno ricevuto il Premio "Amministrazione di Qualità" (presente solo nella seconda edizione)
- ✓ **4** hanno ricevuto le Menzioni Speciali assegnate da Confindustria e CNCU.

A seguito della conclusione della terza edizione del Premio è stata effettuata un'indagine di soddisfazione alle amministrazioni che avevano inviato l'*Application*, chiedendo di valutare il livello di soddisfazione rispetto alle attese e di esprimere un giudizio in merito ai diversi elementi e alle diverse fasi che hanno caratterizzato tutto il percorso. In conclusione, il giudizio medio complessivo sul Premio è risultato piuttosto elevato (punteggio di 4,8 su 6), con una punta superiore a 5 per il giudizio relativo ai diversi aspetti della visita sul posto. Da notare inoltre che una rilevante quota di amministrazioni (l'87%) parteciperebbe nuovamente, che il 68% intende utilizzare il modello CAF per l'autovalutazione e che il 91% consiglierebbe la partecipazione al Premio ad altre amministrazioni.