

CRITERI DI INNOVAZIONE NEI MODELLI PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

CHE COSA DIVENTA PIU' IMPORTANTE

Giovanni Mattana

Cosa cambia di più e con quali conseguenze?

- **la fortissima accelerazione dei cambiamenti stessi,**
- **l'aumento dei rischi e della combinazione tra rischi, ma anche delle opportunità,**
- **la maggior necessità di visione complessiva,**
- **la riduzione dei tempi di decisione,**
- **i mutamenti di comportamenti e valori in tutti gli attori, esterni e interni...**

- Può essere utile vedere COME la disciplina della Qualità ha arricchito i suoi modelli più recenti di strumenti maggiormente capaci di considerare i temi sopra indicati ed essere di aiuto nel contribuire ad affrontarli; ma inserendoli nello specifico dei propri modelli.
- **La disciplina della Q ha accompagnato la propria evoluzione con quella degli studi organizzativi (senza definire confini e mutandoli nel tempo) generando via via vari modelli a fronte delle differenti esigenze.**
- **L'avvento di NUOVE PAROLE (e relativi strumenti) ne ha segnato il cammino e caratterizzato gli approcci: Sistema, sistema di gestione, conformità, efficacia, autovalutazione, eccellenza, modelli di maturità, processi, parti interessate, contesto, rischio...**
- **Intendiamo cogliere spunti da tre esempi significativi.**

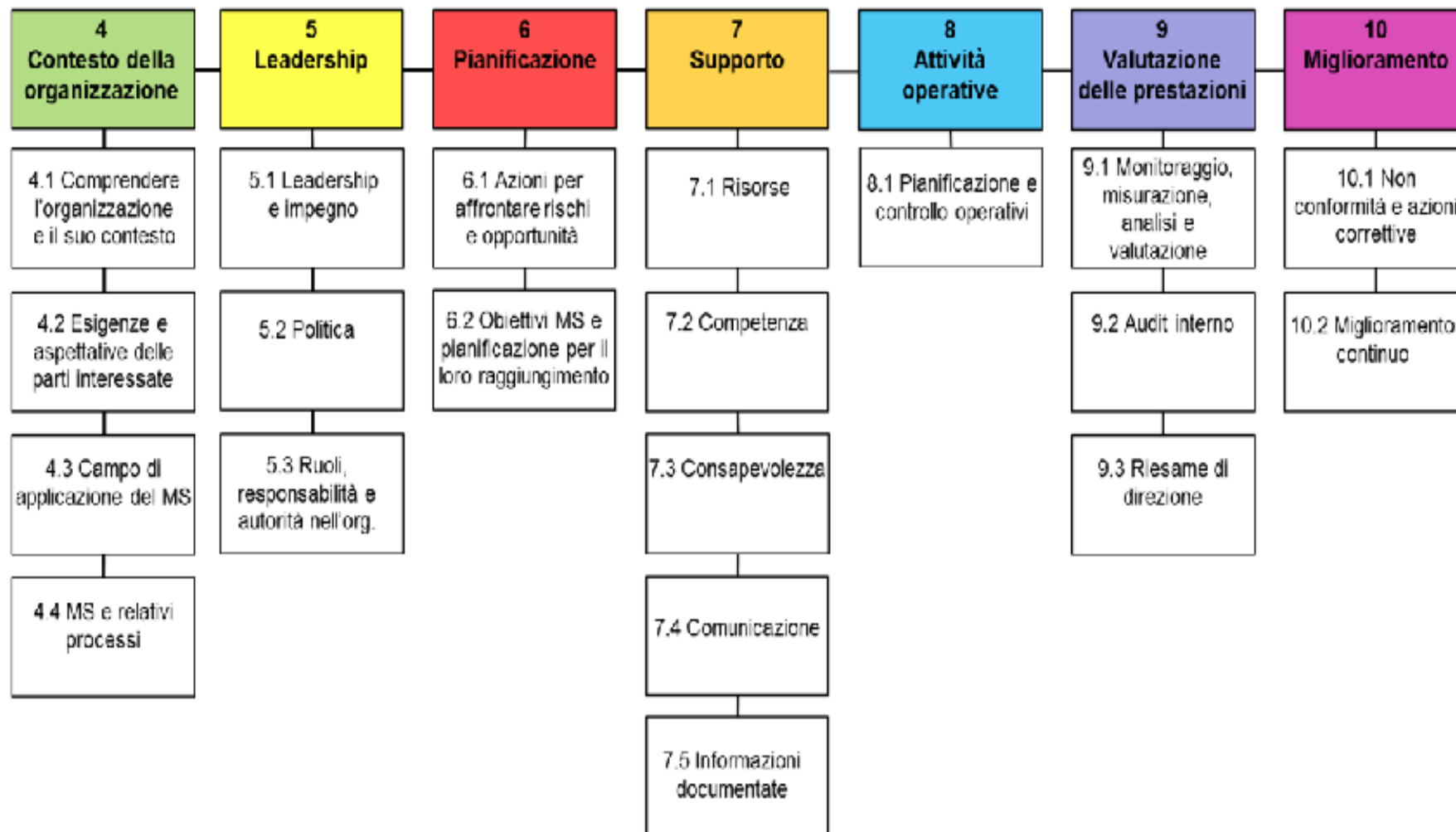
1-NORMATIVA ISO PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ

La normativa e i modelli dei premi, essendo periodicamente aggiornamenti, agevolano l'analisi dell'evoluzione dei contenuti. Ogni modello può essere utilizzato per diverse finalità.

Norma ISO 9001:2015 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

- Il modello più semplice e più largamente applicato è costituito dalla Norma ISO 9001:2015 SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ. Questo sistema è ora allineato alla più generale **'Struttura di alto livello- HLS'** valida per tutti i Sistemi di Gestione (SG nel seguito).
- **HLS** costituisce un modello evoluto di *management* e rappresenta un nuovo paradigma, un vero e proprio **DNA comune a tutti gli ISO MSS**, presenti (ormai oltre 40) e futuri; si può aggiungere contenuti ma non toglierne.
- La struttura HLS è riportata nel modello seguente.

IL MODELLO HLS in logica PDCA



- *“L'adozione di un sistema di gestione per la qualità è una decisione **strategica** per un'organizzazione, che può aiutare a migliorare la sua prestazione complessiva e costituisce una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile”.*
- La visione **olistica** è contenuta già nel significato di Sistema (*insieme di elementi correlati o interagenti*): **Sistema è la padronanza dei legami** e delle interdipendenze tra le parti del sistema.
- C'è un **forte rinforzo della connessione tra sistema di gestione e indirizzi strategici**, mentre nel contempo gli indirizzi strategici vanno a includere, in misura sempre maggiore, **contenuti di sostenibilità** nei prodotti, nei processi, nelle persone, ma anche nella reputazione, nella integrità, nelle valutazioni di impatto sull'ambiente e sul sociale.

- E' diventato il punto di partenza.
- **La maggior complessità del contesto, la maggior interdipendenza tra le sue componenti, la sua accresciuta dinamica richiedono una attenzione molto maggiore che in precedenza, un maggior uso di metodologie specifiche, e aggiornamenti più frequenti.**
- **Include tutti gli aspetti pertinenti, sia esterni che interni.** Per esempio il contesto normativo, legale, tecnologico, competitivo, di mercato, culturale, sociale, sia internazionale, che nazionale, regionale o locale;
- **Quello interno** può considerare aspetti specifici quali i valori, la cultura organizzativa, la conoscenza e il suo aggiornamento, le prestazioni dell'organizzazione, la sua stessa capacità di leggere e monitorare il contesto.
- **L'analisi del contesto diventa componente essenziale della definizione degli obiettivi.**

- ***Il risk-based thinking è essenziale per il conseguimento di un efficace SG.***
- A partire dalla fase di pianificazione del Sistema di Gestione, all'organizzazione è richiesto di sviluppare la capacità di individuare, valutare e quindi "affrontare i rischi e le opportunità" derivati o correlati al contesto dell'organizzazione.
- La **maggior dinamica del contesto** comporta anche la maggior attenzione alle opportunità sorgenti dal contesto.
- Ne consegue una maggior conoscenza e applicazione delle **numerose tecniche per la gestione del rischio.**

Partendo dall'analisi del contesto il modello chiede di **fissare gli obiettivi dell'organizzazione e di pianificare le azioni** per gestire i rischi e le opportunità individuate e di integrare e attuare tali azioni nei processi del proprio SQ.

La relativa formulazione è particolarmente efficace:

« Nel pianificare come conseguire i propri obiettivi per la Qualità, l'organizzazione deve determinare :

*«**COSA** sarà fatto; **QUALI RISORSE** saranno richieste; **CHI** ne sarà responsabile; **QUANDO** sarà completato; **COME** saranno valutati i risultati.»*

- Grande è l'attenzione posta **sull'allineamento del sistema agli obiettivi di *business* complessivi dell'organizzazione, nonché sull'efficacia dello stesso, intesa come effettiva capacità di conseguire i risultati attesi.**
- Il ruolo della **conoscenza, dell'innovazione e di modalità agili.**
- Il **consapevole governo del proprio Know How** diventa una componente necessaria.
- Quanto tempo per radicarsi?

Il mondo dei SG, in grande crescita, si sviluppa 'A GRAPPOLO', con più specifiche applicazioni. Qualche esempio.

- **Alla voce 'supporti' avevamo trovato la conoscenza organizzativa**, ma poi troviamo anche un completo SG per il **Knowledge Management** da utilizzare quando questo diventa un fattore essenziale;
- **L'innovazione**, che ha un peso marginale nel sistema base, ha un proprio importante SG completo sull'innovazione;
- **La sostenibilità**, ancora marginale nel modello base, la troviamo fortemente ancorata nella **UNI ISO 37101:2019 Città e comunità sostenibili - Sistema di gestione per lo sviluppo sostenibile**, strutturato in sei macro aree obiettivo e in dodici linee di azione.

(fino al 2015 "Baldrige National Quality Program")

- *The highest level of national recognition for performance excellence that a U.S. organization can receive.*
- *For more than 30 years, the Baldrige Excellence Framework has empowered organizations to accomplish their missions, improve results, and become more competitive.*
- **Il modello viene aggiornato ogni due anni anche incorporando le migliori innovazioni dei vincitori.**

- **Il modello Baldrige si basa sui valori fondamentali e concetti che rappresentano convinzioni e comportamenti presenti nelle organizzazioni ad alte prestazioni:**
 - Prospettiva sistemica
 - Leadership visionaria
 - Eccellenza incentrate sul cliente
 - Valorizzare le persone
 - Apprendimento organizzativo e agilità
 - Focus sul successo
 - Gestione dell'innovazione
 - Management by facts
 - Responsabilità sociale
 - Etica e trasparenza
 - Valori praticati e risultati

The 2021–2022 Baldrige framework features a **renewed focus on**

- **organizational resilience**
- **innovation**
- **diversity, equity, and inclusion**
- **digitization and the fourth industrial revolution**





Criteria for Performance Excellence Items and Point Values

See pages 30–35 for the scoring system used with the Criteria items in a Baldrige assessment.

- P** **Organizational Profile**
 P.1 Organizational Description
 P.2 Organizational Situation

Categories and Items		Point Values	
1	Leadership		120
	1.1 Senior Leadership	70	
	1.2 Governance and Societal Responsibilities	50	
2	Strategy		85
	2.1 Strategy Development	45	
	2.2 Strategy Implementation	40	
3	Customers		85
	3.1 Voice of the Customer	40	
	3.2 Customer Engagement	45	
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management		90
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45	
	4.2 Knowledge Management, Information, and Information Technology	45	
5	Workforce		85
	5.1 Workforce Environment	40	
	5.2 Workforce Engagement	45	
6	Operations		85
	6.1 Work Processes	45	
	6.2 Operational Effectiveness	40	
7	Results		450
	7.1 Product and Process Results	120	
	7.2 Customer-Focused Results	80	
	7.3 Workforce-Focused Results	80	
	7.4 Leadership and Governance Results	80	
	7.5 Financial and Market Results	90	
	TOTAL POINTS		1,000

Ogni categoria è suddivisa in sottocategorie, come mostrato nell'esempio che segue.

3.2 Customer Engagement: How do you build relationships with customers and determine satisfaction and engagement? (45 pts.)

a. CUSTOMER Experience

- (1) **Relationship Management** How do you build and manage CUSTOMER relationships? How do you
 - acquire CUSTOMERS and build market share;
 - manage and enhance your brand image;
 - retain CUSTOMERS, meet their requirements, and exceed their expectations in each stage of the CUSTOMER life cycle?
- (2) **CUSTOMER Access and Support** How do you enable CUSTOMERS to seek information and support? HOW do you enable them to conduct business with you? What are your KEY means of CUSTOMER support and communication? HOW do they vary for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, or market SEGMENTS, as appropriate? HOW do you
 - determine your CUSTOMERS' KEY support requirements, and
 - DEPLOY these requirements to all people and PROCESSES involved in CUSTOMER support?
- (3) **Complaint Management** How do you manage CUSTOMER complaints? How do you resolve complaints promptly and effectively? HOW does your management of complaints enable you to recover your CUSTOMERS' confidence, enhance their satisfaction and ENGAGEMENT, and avoid similar complaints in the future?
- (4) **Fair Treatment** How do your CUSTOMER experience PROCESSES ensure fair treatment for different CUSTOMERS, CUSTOMER groups, and market SEGMENTS?

b. Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT

- (1) **Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT** How do you determine CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT? HOW do your determination methods differ among your CUSTOMER groups and market SEGMENTS, as appropriate? HOW do your measurements capture actionable information?
- (2) **Satisfaction Relative to Other Organizations** How do you obtain information on CUSTOMERS' satisfaction with your organization relative to other organizations? HOW do you obtain information on your CUSTOMERS' satisfaction
 - relative to their satisfaction with your competitors; and
 - relative to the satisfaction of CUSTOMERS of other organizations that provide similar products or to industry BENCHMARKS, as appropriate?

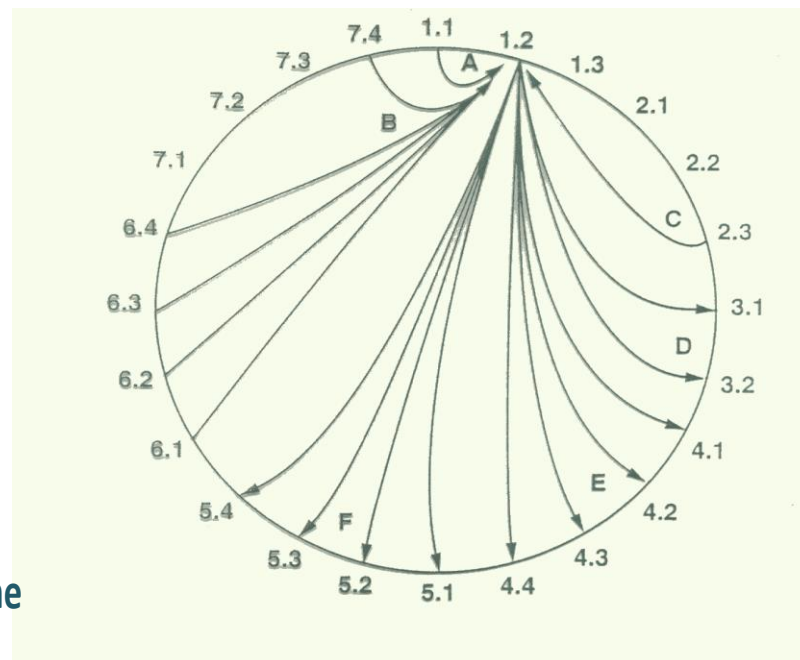
c. Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data

HOW do you use VOICE-OF-THE-CUSTOMER and market data and information? HOW do you use VOICE-OF-THE-CUSTOMER and market data and information to build a more CUSTOMER-focused culture and support operational decision making?

- L'esame di autovalutazione e valutazione porta ad una approfondita 'radiografia' dell'organizzazione e ad un salto di consapevolezza sulla propria realtà.

Valutare i risultati lungo quattro dimensioni:

- **Livelli:** posizionare la performance corrente su una scala significativa
- **Trend:** la direzione e il tasso di miglioramento dei risultati
- **Confronti:** es. con categorie di competitor
- **Integrazione:** significatività dei risultati ottenuti e integrazione con gli obiettivi e piani dell'organizzazione



- **il Modello EFQM 2020** dopo sette anni dalla versione 2013 non è un aggiornamento, ma un **cambiamento sostanziale**.
- *Per co-creare il nuovo Modello EFQM, abbiamo intervistato quasi 2000 esperti del cambiamento, facilitato internamente 24 workshop, parlato a faccia a faccia con i leader di più di 60 diverse organizzazioni e creato un core team di esperti e contributori provenienti dai diversi settori aziendali e l'accademia'.*
- il Modello EFQM intende essere una **risposta alle grandi trasformazioni in atto** aiutando le organizzazioni a raggiungere il successo **misurando il loro posizionamento nel cammino verso la creazione di valore sostenibile**.

Il Modello è articolato in tre blocchi principali: Direzione, Attuazione, Risultati.

Direzione

- 1: Scopo, Visione e Strategia
- 2: Cultura e Leadership Organizzativa

Attuazione

- 3: Coinvolgere gli Stakeholder
- 4: Creare Valore Sostenibile
- 5: Guidare le performance e la trasformazione

Risultati

- 6: Percezioni degli Stakeholder
- 7: Performance Strategiche e Operative

Ogni criterio è suddiviso in sottocriteri

Tra i messaggi fondamentali del nuovo modello:

- *il rapporto con l'ecosistema* in cui l'organizzazione opera, sviluppando all'interno di esso la **co-creazione del valore**;
- *un diverso tipo di stile di leadership*, meno gerarchico e più collaborativo;
- *la valorizzazione delle diversità*;
- *la gestione simultanea del cambiamento e della operatività quotidiana*;
- *una mentalità aperta a creatività, innovazione e pensiero dirompente*;
- *l'identificazione e la risposta agile alle opportunità e alle minacce insite nell'ecosistema*.

