

Efqm e performance economico-finanziaria

di Fulvio Paparo*

L'effettiva implementazione dei principi del modello Efqm per l'eccellenza aiuta a ottenere migliori risultati per quanto riguarda il valore delle azioni e misure reddituali, finanziarie e patrimoniali

Il presente articolo ha lo scopo di mostrare i risultati di una valutazione indipendente, oggettiva e imparziale tra l'effettiva implementazione dei principi del modello Efqm per l'eccellenza e i risultati di una migliore *performance* economico-finanziaria.

A tale scopo vengono riportati i risultati di *performance* economico-finanziaria, ai quali gli imprenditori e il *top management* sono particolarmente sensibili e attenti, basata sul valore delle azioni e su misure reddituali, finanziarie e patrimoniali, di organizzazioni che hanno vinto premi qualità. Lo studio dimostra che quando i principi del modello Efqm per l'eccellenza sono stati applicati in profondità, la *performance* è effettivamente migliorata, sia per brevi che per lunghi periodi di tempo.

Il modello per l'eccellenza della European Foundation for Quality Management (Efqm) è uno strumento e un metodo che aiuta le organizzazioni a raggiungere il successo economico e competitivo, misurandone il posizionamento nel cammino verso l'eccellenza, identificando le aree di debolezza e le potenziali soluzioni di miglioramento (*kaizen*), offrendo un approccio metodologico per la loro applicazione pianificata.

Il modello Efqm per l'eccellenza è stato introdotto nel 1992 come struttura di supporto per la valutazione delle candidature per il Premio Qualità Europa. Attualmente, il modello Efqm per l'eccellenza è ampiamente utilizzato in tutta Europa ed è divenuto il fondamento per tutti i premi nazionali e regionali in Europa e in altre parti del mondo, per grandi imprese, piccole e medie e per enti pubblici.

In particolare in Italia nel 2005 per la prima volta a livello europeo è stato avviato il Premio Qualità Italia per gli enti della Pubblica Amministrazione adottando il modello di autovalutazione Caf (Common Assessment Framework) che corrisponde al modello Efqm tarato appositamente per gli enti a servizio pubblico: Comuni, Province, Regioni, scuole, Cciaa, Asl.

Da ricordare, inoltre, che il modello Efqm per l'eccellenza è utilizzato dalle organizzazioni, indipendentemente dalla partecipazione ai premi, anche come strumento per l'autovalutazione organizzativa.

L'esteso impiego e la popolarità del modello Efqm per l'eccellenza ha sollevato la questione circa il suo vero impatto sul miglioramento delle *performance*.

Ancorché siano stati scritti articoli e casi di studio a proposito del modello Efqm per l'eccellenza e sebbene negli Usa il professor Vinod Singhal e il dottor Kevin Hendriks abbiano condotto uno studio approfondito che dimostra chiaramente l'esistenza di un rapporto positivo tra l'adozione dei principi di eccellenza, come quelli fissati nel modello del Malcolm Baldrige National Quality Award e il potenziamento dei risultati organizzativi, in Europa non era ancora stato prodotto uno studio sistematico e significativo dell'impatto dei principi del modello Efqm per l'eccellenza sui risultati di *performance* economico-finanziaria.

Per colmare tale lacuna conoscitiva circa la valenza del modello EFQM per l'eccellenza e il suo impatto, come sistema manageriale, sul miglioramento delle *performance*, la European Foundation for Quality Management (Efqm) e la British Quality Foundation (Bqf) hanno sostenu-

to a livello europeo una ricerca per identificare eventuali evidenze di correlazione positiva.

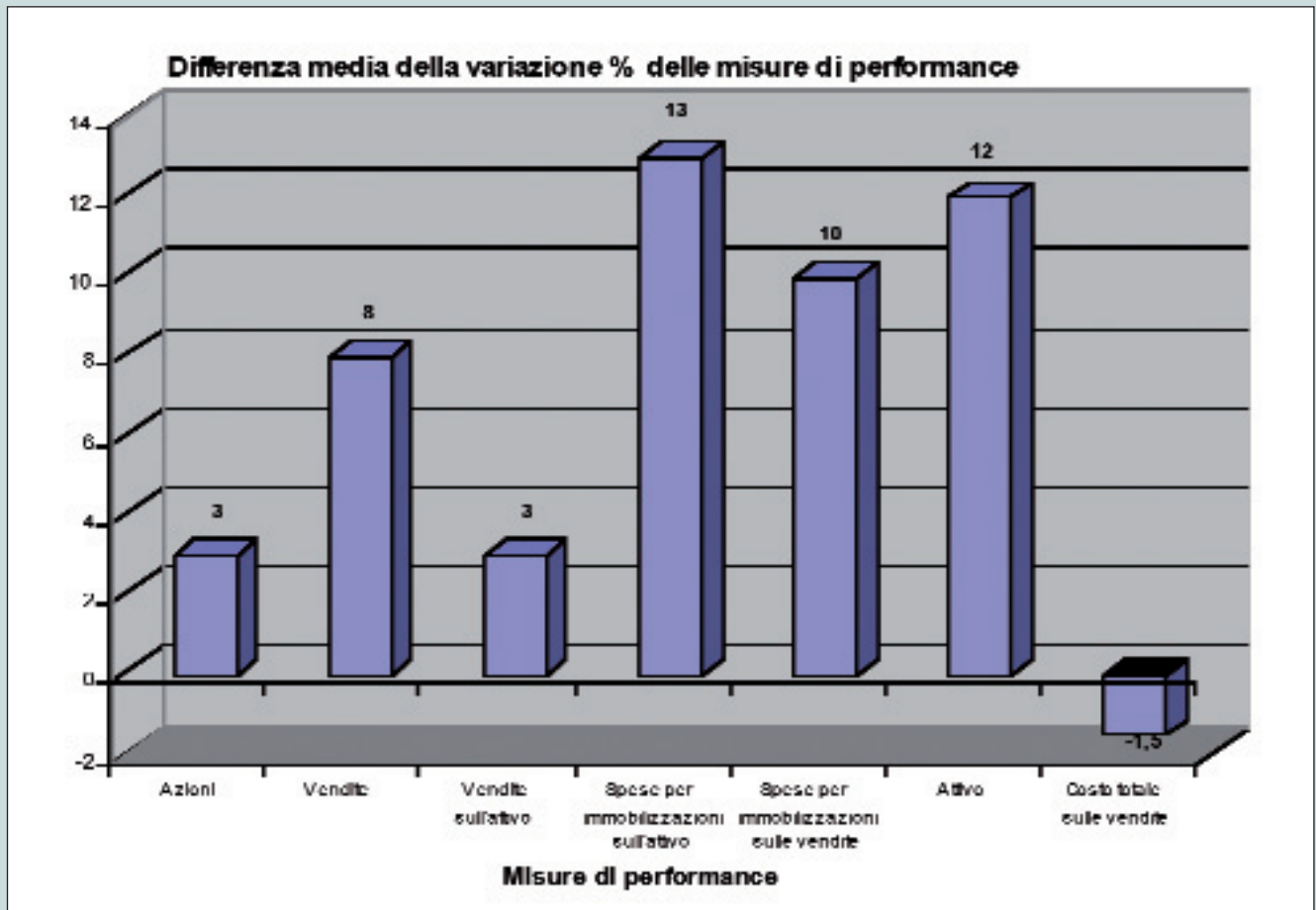
Tale studio è stato condotto da un *team* di ricercatori che comprende: il dottor Louise Boulter, *project director* e direttore delegato del Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; il professor Tony Bendell, professore di Quality and Reliability, direttore del Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; Hanida Abas, ricercatore associato, Centre of Quality Excellence, University of Leicester, UK; il professor Jens Dahlgard, professore di Quality Technology and Management, Linköping University, Svezia; il professor Vinod Singhal, professore di Operations Management presso il Georgia Institute of Technology, Usa.

La metodologia impiegata per condurre questo studio è simile alla metodologia che Singhal e Hendricks (1997) hanno impiegato per condurre il loro studio negli Usa. L'analisi è stata focalizzata su quelle aziende i cui sforzi sono stati riconosciuti sotto forma di premi qualità.

Il sistema dei premi qualità è ben assestato in Europa, come è comprovato dai premi basati sul modello Efqm per l'eccellenza, i quali sono assegnati a livello europeo, nazionale e, nel caso di alcuni Paesi come l'Italia, a livello regionale.

Da sottolineare che un obiettivo importante che hanno le organizzazioni che assegnano premi (Efqm a livello europeo e Apqi-Associazione Premio Qualità Italia a livello italiano) è quello di valutare in maniera oggettiva e il più possibile veritiera le organizzazioni partecipanti, attraverso l'assegnazione di un punteggio/*rating* sul loro posizionamento verso l'eccellenza con chiara evidenza delle aree di forza e di miglioramento nella qualità degli approcci adottati (Leadership, Politiche e Strategie, Gestione del personale, Gestione dei processi e del cambiamento, Apprendimento e innovazione) e nei correlati risultati in merito al personale, ai clienti, alla società e alle *performance* chiave.

Efqm, per mantenere una seria credibilità sul mercato e assicurare alto valore di



■ Grafico 1 - Vincitori di premi: miglioramento della performance un anno dopo l'assegnazione del premio.

ritorno alle organizzazioni partecipanti ai premi, segue standard procedurali severi che assicurano in maniera inequivocabile che l'assegnazione dei riconoscimenti avviene solo per quelle organizzazioni che hanno applicato l'eccellenza in maniera efficiente ed efficace. Infatti i vincitori ai premi sono riconosciuti solo dopo aver condotto da parte di *assessors* qualificati Efqm una valutazione oggettiva e indipendente dell'organizzazione con metriche di misurazione tra le più efficaci ed evolute al mondo in merito alla qualità delle pratiche strategico-organizzative applicate e delle relative *performance* attuali e future. Pertanto, vincere un premio qualità in Europa è indice certo che un'organizzazione ha applicato efficacemente i principi del modello Efqm per l'eccellenza. Per assicurare oggettività alla raccolta dei dati sulla *performance* economico-finan-

ziaria, la raccolta dei dati e gli sforzi di analisi sono stati focalizzati solo su organizzazioni con azioni pubbliche. L'identificazione della correlazione positiva tra un'implementazione efficiente dei principi del modello Efqm per l'eccellenza e il miglioramento della *performance* finanziaria ha necessitato un esame della *performance* per un intervallo di tempo ragionevolmente lungo.

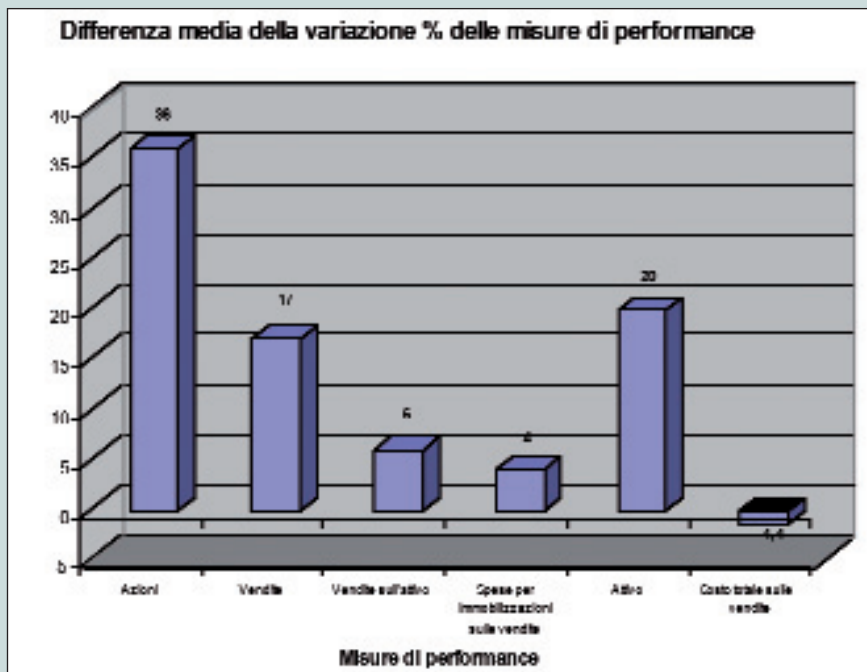
Ciò è dovuto al fatto che i principi del modello Efqm per l'eccellenza richiedono un orizzonte adeguatamente ampio per essere completamente assorbiti e integrati nel normale modello operativo di un'azienda. I risultati sulla variazione delle *performance* economiche sono stati analizzati per un intervallo di tempo di 11 anni, ancorati attorno all'anno in cui l'organizzazione ha ricevuto il premio. Il primo intervallo di tempo, "il periodo di imple-

mentazione", inizia cinque anni prima e termina un anno prima dell'assegnazione del premio. Il secondo intervallo di tempo, "il periodo di post-implementazione", inizia un anno prima e termina cinque anni dopo l'assegnazione del premio. Ai fini dello studio sono state impiegate due serie di misure di *performance*:

- il valore delle quote azionarie;
- misure contabili: reddituale, finanziarie e patrimoniali.

Le misure economiche hanno incluso: entrate/vendite, costi, reddito operativo e investimenti per immobilizzazioni.

Dopo aver ampiamente studiato i vincitori dei Premi Qualità, il *team* ha confrontato la *performance* finanziaria di 120 organizzazioni vincitrici dei Premi Qualità che soddisfano specifici criteri con organizzazioni di confronto simili per dimensione e operanti nel medesimo settore industriale. ▣



■ Grafico 2 - Vincitori di premi: miglioramento della performance tre anni dopo l'assegnazione del premio

▲ I risultati dello studio indicano che, se confrontate alle organizzazioni di confronto, le vincitrici di premi riscontrano un incremento superiore per quanto riguarda il valore delle quote azionarie, le vendite, gli investimenti in immobilizzazioni sull'attivo e gli investimenti in immobilizzazioni sulle vendite, un incremento superiore dell'attivo e un'ulteriore riduzione dei costi sulle vendite entro un breve periodo di tempo dopo l'assegnazione del primo premio (Grafico 1).

Tre anni dopo aver ricevuto il premio, le aziende vincitrici di premi presentano risultati migliori del 36 per cento rispetto alle aziende di confronto per quanto riguarda il valore delle quote azionarie, del 17 per cento per quanto riguarda le vendite, del cinque per cento per quanto riguarda le vendite sull'attivo, del quattro per cento per quanto riguarda le spese per immobilizzazioni sulle vendite, del 20 per cento per quanto riguarda l'attivo e una riduzione dei costi dell'1,4 per cento (Grafico 2).

Per quanto riguarda l'ultimo anno di registrazione della performance, i vincitori del premio hanno riscontrato incrementi

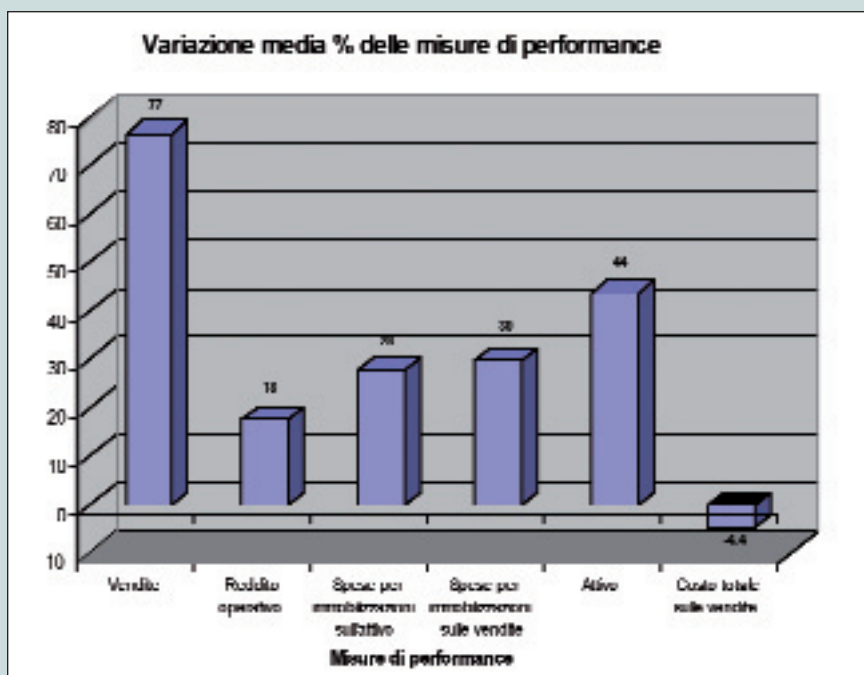
ancora più grandi rispetto alle organizzazioni di confronto, infatti le vincitrici di premi hanno riscontrato un incremento delle vendite superiore del 77 per cento,

un incremento del reddito operativo superiore del 18 per cento, un incremento delle spese per immobilizzazioni sull'attivo superiore del 28 per cento e delle spese per immobilizzazioni sulle vendite superiore del 30 per cento, un aumento dell'attivo superiore del 44 per cento e un'ulteriore riduzione dei costi sulle vendite del 4,4 per cento (Grafico 3).

Conclusioni

Le prove complessive indicano che quando i principi del modello Efqm per l'eccellenza sono stati applicati efficacemente, la performance migliora sia sul breve che sul lungo termine. Ciò dovrebbe risultare rassicurante per quelle organizzazioni che hanno investito e si sono vincolate a lungo termine ai principi del modello Efqm per l'eccellenza e offre prove a supporto anche a coloro che stanno pensando di introdurre nella loro strategia di sviluppo tale modello per i vantaggi che possono raccogliere dalla sua efficiente ed efficace implementazione. ■

*Efqm International Licenced Consultant and Trainer



■ Grafico 3 - Vincitori di premi: miglioramento della performance cinque anni dopo l'assegnazione del premio

Innovazione per i sistemi integrati di management

di Fulvio Paparo* e Antonio Aprea**

Per il *management* è indispensabile disporre di una strumentazione adeguata a monitorare con tempestività i molteplici aspetti della situazione aziendale per poter prendere le decisioni più opportune

È uscita la pubblicazione ufficiale della nuova norma Bsi Pas 99:2006 - Publicly available specification che copre un vuoto normativo esistente riguardo alla opportunità e fattibilità di certificare un Sistema integrato di *management*.

Lo scopo del presente articolo è quello di fornire gli elementi essenziali in modo da consentire al lettore di:

- avere la consapevolezza dei concetti e della filosofia che ci sta dietro alla norma Bsi Pas 99 "Specificazione di requisiti comuni di un sistema di *management* come quadro di riferimento per l'integrazione";
- che cosa è un Sistema integrato di *management*;
- quali sono i benefici nell'integrare diversi sistemi di *management* (Iso 9001, Iso 14001, Ohsas 18001 ecc.);
- essere in grado di identificare i potenziali

trabocchetti nell'integrazione dei diversi sistemi di *management*;

- avere conoscenza dei benefici della certificazione di un sistema integrato e come accedervi.

Perché è stata prodotta la Pas 99 (Publicly available specification)?

Per questo fondamentale motivo: prima del lancio della Pas 99:2006 non c'erano "Requisiti" di specifica per Sistemi integrati di *management*. Tutta la documentazione a riguardo era riconducibile alle linee guida Iso di anni addietro; questo aspetto aveva generato confusione nel mercato su cosa costituisca un vero Sistema integrato di *management*, infatti, molte aziende hanno oggi diversi sistemi di gestione applicati (Iso 9001, Iso 14001, Ohsas 18001, Sa 8000 ecc.) che devono essere certificati

separatamente, ma sempre di più ormai è avvertita la necessità di un unico Sistema di gestione che semplifichi la gestione cartacea e sia riconosciuto sul mercato con una sigla univoca.

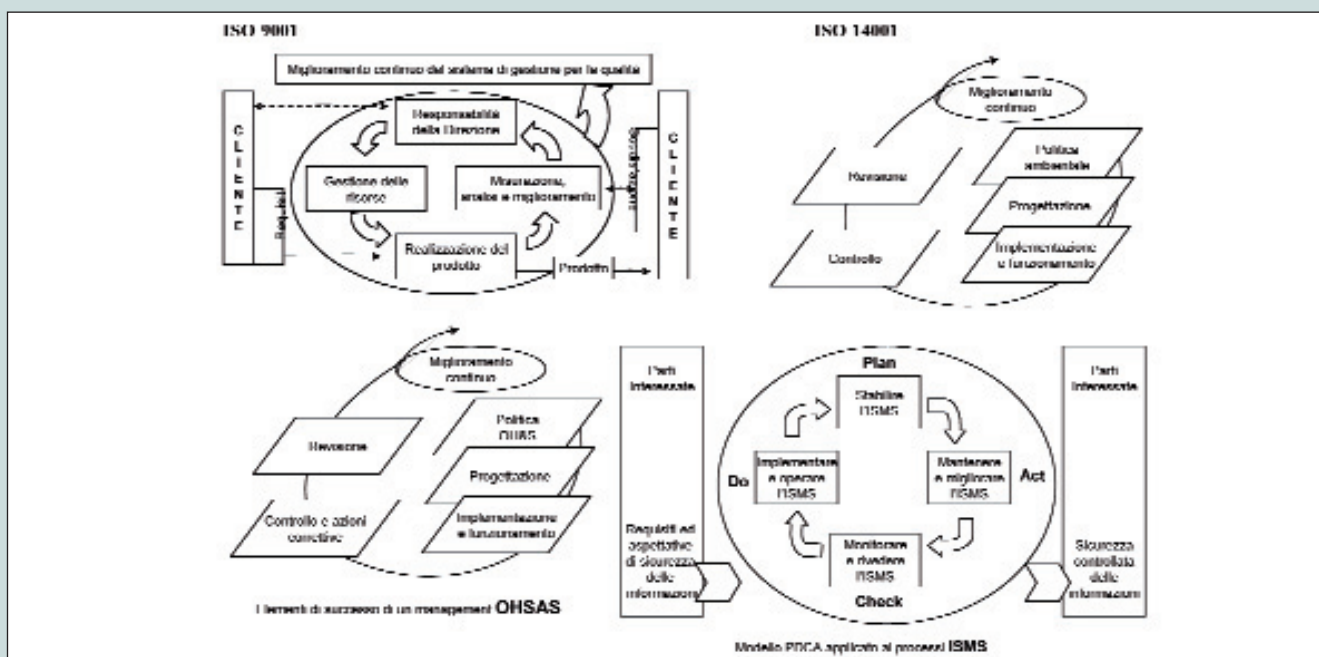
Che cosa è la Pas 99?

La Pas 99 è una norma che contiene i requisiti per l'integrazione dei diversi sistemi di *management*. Tiene conto dei sei requisiti comuni ai diversi standard dei sistemi di gestione evidenziati nella Guida Iso 72. La Pas 99 cerca di seguire il classico approccio *Plan, Do Check, Act* comune a tutti i requisiti dei maggiori sistemi di gestione. Si intende così incoraggiare le organizzazioni con più di un sistema di *management* di vedere questo come un sistema integrato per consentire a esse di gestire le loro attività in modo più efficiente ed efficace attraverso una unica certificazione.

Per comprendere meglio che cosa è la Pas99 rispetto ai vari standard esistenti vengono riportati nel seguito i grafici dei singoli modelli e quello integrato.

Per chi sono fatti i sistemi integrati?

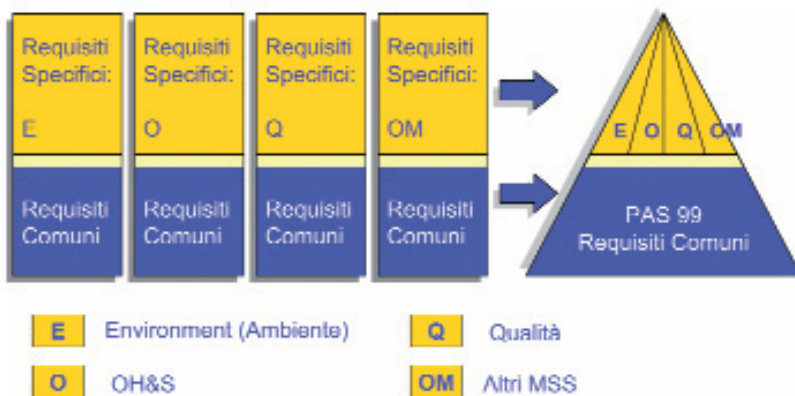
Per organizzazioni che hanno già più di un sistema standard di *management* applicato e che desiderano ottenere la massima efficacia dai sistemi integrati, per aziende che non hanno alcun sistema di *management* o



Metodologia Pdca nel Modello integrato di management



Modello di integrazione dei sistemi di Management



hanno implementato un solo standard, ma che desiderano avere un sistema integrato per gestire la loro organizzazione, infine per aziende che desiderano introdurre diversi sistemi di *management* allo stesso tempo.

Per comprendere ancora meglio si evidenzia sempre graficamente che cosa è un Sistema integrato di *management* certificato rispetto alla certificazione di singoli diversi standard (grafico pagina seguente).

Un Sistema integrato di *management* è certificabile quando una organizzazione che ha un sistema di gestione composto da diversi (due o più) sistemi di *management* standard (ad esempio, Iso 9001; 14001; 27001) è conforme agli stessi e a quanto indicato nella Bsi Pas 99:2006 "Specification of common management system

requirements as a framework for integration". Attraverso questa nuova norma tutti i principali standard di sistemi di *management* sono applicabili per un Ims (Integrated Management System).

Attualmente i diversi sistemi di *management* vengono valutati singolarmente, essi non sono visti come se fossero integrati e abitualmente hanno manuali e sistemi di controllo separati.

Qual è la differenza tra la certificazione di un Sistema integrato di *management* e gli audit sui singoli sistemi certificati?

La principale differenza è che con un Sistema integrato i requisiti comuni dei diversi sistemi di *management* devono essere visti e utilizzati come un'unica entità. Con gli

audit singoli dei diversi sistemi di *management* essi continuano a essere gestiti separatamente.

Che cosa è l'approccio integrato?

L'approccio integrato sintetizza elementi comuni alle diverse norme in una unica soluzione e visione complessiva dell'organizzazione, in particolare: il riesame di direzione nella pianificazione e nella strategia globale del business, gli audit interni attuati con un approccio integrato dei diversi sistemi, la definizione della politica e degli obiettivi con un orientamento a un unico sistema di rischio e impatto globale sul business, il sistema di documentazione, i meccanismi di miglioramento (azioni correttive, misurazioni e miglioramento continuo) ecc.

Perché i sistemi di *management* dovrebbero essere integrati?

Per cercare di risparmiare nei costi, per allineare i requisiti dei diversi standard comuni utilizzati, per ridurre duplicazioni e burocrazia, per ridurre processi e procedure quando queste possono essere unite, per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione, per assistere tutti gli operatori aziendali nel comprendere i bisogni dei sistemi di *management* e come essi giochino una parte nella loro efficacia.

Quali sono i benefici di un Sistema integrato di *management*?

Benefici strategici - Tutti i sistemi sono visti come parte di un globale sistema manageriale di business, che contribuiscono a un miglioramento continuo dei risultati dell'organizzazione. Obiettivi e piani prioritari e collegati al piano di business globale.

Benefici manageriali - I "sistemi", qualità, OH&S e l'ambientale ecc. non sono considerati separatamente, ma come parte di un globale sistema di *management* dell'organizzazione. Lo scopo unitario del personale contribuisce a un approccio di lavoro di team.

Risparmio nei costi - Raggiunti attraverso il superamento delle duplicazioni in sistemi di audit, controllo della docu-

mentazione ecc.

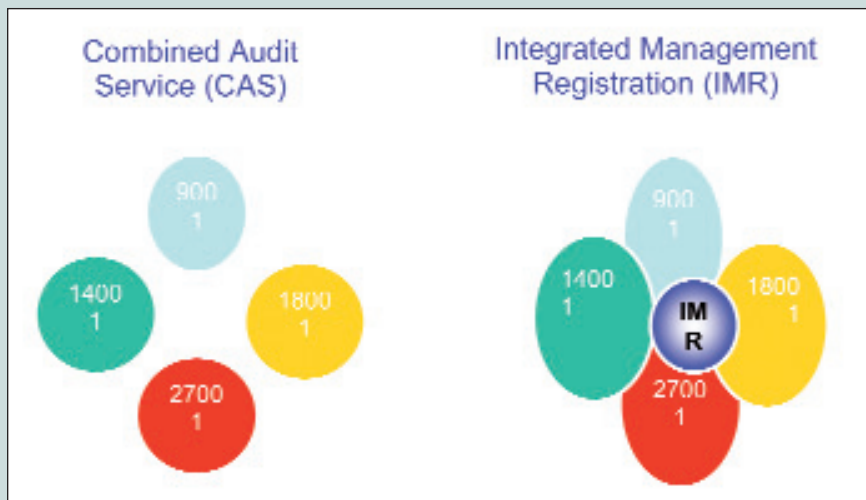
Benefici operativi - Un Sistema integrato di *management* aiuta ad assicurare che tutte le conseguenze di ogni singola azione sono prese in considerazione. Ad esempio, una modifica di un disegno di prodotto può non solo avere effetto nella qualità del prodotto stesso, ma anche sull'ambiente.

Benefici logistici - Adottando sistemi di *management* addizionali sarà più facile e di maggiore efficacia nei costi. Conflitti tra i diversi campi di sistemi di gestione sono evitati in quanto le responsabilità d'area sono chiare.

In sintesi che cosa è un sistema di *management* integrato certificato?

L'Organismo di certificazione (OdC) conduce un *assessment* sul singolo sistema di *management* che racchiude due o più sistemi standard di *management*. Questo verrà condotto primariamente con i requisiti comuni e poi presi in esame i requisiti specifici individuali dei diversi standard implementati. Ciò che dovrebbe essere primariamente cercato è un sistema di *management* per l'intera organizzazione, sebbene viene accettato che questo non sempre può essere possibile; si tenga presente che la certificazione del Sistema integrato di *management* sarà garantita solo quando si avrà ottemperato con successo a tutti gli standard individuali del sistema di *management* all'interno del sistema stesso, così come allo stesso tempo la conformità dei requisiti della Pas 99:2006: **non si può avere uno senza l'altro.**

Attraverso attività di *assessment*, servizi e formazione a valore, si può supportare l'azienda nel coordinare i processi aiutandola nell'implementare un Sistema integrato di *management*. Un Sistema integrato di *management* valutato e accreditato poi da un ente indipendente qualificato a livello mondiale quale è per esempio il Bsi può aiutare l'azienda nel raccogliere pienamente i benefici relativi ai processi operativi interni, manageriali, logistici, strategici e finanziari che la stessa può conquistare introducendo un Ims (Integrated Management System). Una continua formazione e valutazione fornisce la base per un miglioramento conti-



nuativo nella gestione dell'intera organizzazione. Ciò dimostrerà l'impegno verso i portatori d'interesse, migliore gestione dei rischi e di ottemperanza verso la responsabilità sociale e regolamentare. Scegliendo un partner esperto nell'ambito del Sistema di *management*, si beneficerà dell'esperienza che i consulenti possono dimostrare nello sviluppo di un sistema di *management* integrato conforme agli standard Bsi. Esso quindi può fornire maggiore confidenza nella gestione efficiente ed efficace dei processi interni e del sistema manageriale, aiutando e meglio proteggere l'organizzazione riguardo al suo *brand* e i risultati economici attuali e futuri.

Al di fuori dello schema Pas 99:2006 non c'è attualmente alcuna possibilità di certificazione e di accreditamento di un Sistema integrato di gestione. Attualmente è solo possibile avere certificati di accreditamento individuali secondo gli standard: Iso 9001, Iso 14001, Iso 27001 ecc.

Si tratta quindi di una nuova certificazione?

Sì, un certificato formale che attesta chiaramente che si ha un Sistema integrato di *management*.

Che cosa succede, quindi, per le esistenti due o più certificazioni?

Le certificazioni individuali rimangono, con l'aggiunta della registrazione di un sistema di *management* integrato.

Si deve rinunciare agli attuali certificati?

No. Si possono mantenere gli attuali certificati

In caso di differenti certificati in diverse localizzazioni, cosa si dovrebbe fare?

Bisognerebbe contattare il responsabile territoriale dell'ente di certificazione accreditato per la Pas 99, esso sarà in grado di determinare per ogni singolo certificato quale sia la via migliore. A ogni modo, si dovrebbe pensare come procedere per coprire pienamente l'intera organizzazione.

Se si desidera certificare un altro standard di sistema di *management* e richiedere l'accreditamento, come si dovrebbe procedere?

Bisogna contattare il responsabile territoriale dell'ente di certificazione accreditato Pas 99 il quale può verificare i bisogni e la fattibilità e valutare se è meglio aggiungere la certificazione e poi procedere per l'integrazione, o se si è già pronti e capaci di completare l'integrazione in una visita. Per assicurare che i requisiti di tutte le certificazioni siano ottemperati conformemente, la via preferenziale suggerita è quella di completare la certificazione aggiuntiva prima e poi verificare l'integrazione. ■

*amministratore Eqm Consulting sas
**direttore generale Co.Meta scrll