

Il Performance Management a supporto del miglioramento organizzativo

di Roberto Bugatti e Marco Tottoli¹

Si sente spesso parlare di 'Performance' per identificare concetti simili ma di fatto diversi tra loro. Noi utilizzeremo il termine Performance in modo preciso, come la misura del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui un'organizzazione si è dotata. In questa accezione la Performance non è un dato 'assoluto' ma il rapporto tra una prestazione e un obiettivo. Per capire meglio la differenza pensiamo al processo di evasione degli ordini: una cosa è misurare la prestazione attraverso un indicatore come il tempo medio di evasione, un'altra è darsi come obiettivo quello di evadere il 100% degli ordini in un tempo massimo, es. 4 giorni. La definizione degli obiettivi è un'attività di grande importanza perché attraverso di essi l'azienda dichiara dove vuole arrivare e come desidera operare. E può di conseguenza:

- selezionare le azioni più adatte da mettere in atto
- comunicare alle persone in modo chiaro e non ambiguo cosa si aspetta da loro per poi individuare/premiare i comportamenti virtuosi.

La precisazione appare doverosa tanto più se al termine Performance associamo il termine Management. Anche per questa seconda voce è opportuno fare alcune puntualizzazioni. Non di rado trattando di 'Performance Management' ci si riferisce all'attività di misurazione anziché a quella di gestione. Misurare e gestire sono due attività differenti per quanto complementari. Misurare significa fotografare un fenomeno attraverso specifiche metriche,

gestire significa intervenire sul fenomeno. Per riprendere l'esempio precedente, una cosa è limitarsi a misurare mensilmente la percentuale di ordini evasi entro 4 giorni, un'altra è mettere in atto azioni in grado di far crescere la percentuale di esiti positivi.

In sintesi possiamo dire che il Performance Management è l'insieme di metriche, strumenti, approcci da usare per 'muovere' l'azienda come una struttura coesa e garantirgli la capacità di evolvere per mantenersi competitiva nel tempo. La misura delle prestazioni costituisce un elemento fondamentale per strutturare un sistema di Performance Management ma un sistema di Performance Management non si esaurisce nella misurazione delle prestazioni.

Esistono almeno due aree funzionali aziendali in cui il Performance Management trova applicazione sotto forma di procedure codificate e soluzioni informatiche. La prima è l'area HR (Personale) dove il Performance Management è uno degli strumenti comunemente utilizzati per motivare/allineare le persone associando l'incentivazione economica al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di team. L'altra è l'area AFC (Amministrazione, Finanza e Controllo) dove il Performance Management è uno strumento che serve a disaggregare gli obiettivi economico-finanziari di vertice in obiettivi operativi per permettere un controllo puntuale e continuativo e interventi tempestivi in caso di scostamenti.

Nel presente articolo, dopo una breve rassegna delle principali caratteristiche dei sistemi di Performance Management in ottica HR e AFC, presenteremo un punto di vista differente, quello Organizzativo, che non è alternativo ai primi due ma, a nostro avviso, li integra, introducendo e dando vigore a una variabile che nelle organizzazioni 'Human Intensive' è fondamentale: il rapporto tra tempo delle persone e attività svolte.

Il Performance management nella visione HR

In ambito HR i sistemi di Performance Management consentono alle organizzazioni di automatizzare e ottimizzare il processo di allineamento dei dipendenti agli obiettivi aziendali garantendo l'incentivazione dei comportamenti

¹ Roberto Bugatti e Marco Tottoli sono partner fondatori di Visalta Consulting - GSO Company, società di consulenza specializzata in strumenti e soluzioni per l'organizzazione e docenti presso LIUC Ricerca e Formazione, Business School dell'Università Carlo Cattaneo.

che hanno generato o dovrebbero generare risultati considerati positivi.

Il processo di Performance Management copre un periodo di tempo di un anno e si compone di diverse fasi:

- la fase di pianificazione strategica e operativa, di responsabilità dei vertici aziendali
- la definizione degli obiettivi individuali, processo a cascata che investe tutti i livelli aziendali e prevede il coinvolgimento sia del capo che del collaboratore soggetto a valutazione
- l'eventuale revisione degli obiettivi (trimestrale o a metà del ciclo)
- la valutazione finale, in capo al responsabile e oggetto di un colloquio di feedback con il collaboratore valutato.

Tipicamente nei sistemi di Performance management si considerano le competenze, cioè quelle caratteristiche personali che, se ben definite, sono collegate con un nesso di causa-effetto a una performance eccellente. Tali caratteristiche possono comprendere tratti personali, conoscenze acquisite, esperienze accumulate, motivazione ad agire ecc.

Chiaramente a ruoli differenti corrispondono competenze differenti. Per questo motivo un passaggio propedeutico fondamentale per la costruzione di un sistema di Performance Management e critico per generare risultati in linea con le aspettative aziendali è la costruzione dei profili di ruolo. Tanto più il ruolo è definito nel modo corretto, tanto più, se pienamente 'agito', garantirà il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Performance Management nella prospettiva Amministrazione, Finanza e Controllo

Negli ultimi anni fenomeni come l'accentuarsi della competitività, la globalizzazione dei mercati e la crescente pressione sui margini hanno reso il controllo continuativo delle performance di business un argomento sempre più importante e diffuso.

I sistemi di Performance Management costituiscono una risposta efficace ed efficiente al bisogno del vertice di disporre di una visione chiara dei programmi e delle prestazioni operative, dei risultati economico-finanziari ma anche dei legami tra operatività e valori economici.

Comunemente, in ambito Amministrazione Finanza e Controllo, si ricomprendono nei sistemi di Performance Management:

- **Sistemi di Pianificazione, Budgeting e Forecasting**
Pianificazione e budgeting sono processi indispensabili per la gestione. Confrontare in via continuativa piani e programmi con i relativi consuntivi permette di adeguare le scelte operative ai mutamenti del contesto e affinare la capacità predittiva.

- **Sistemi per il Consolidamento del Reporting economico-finanziario**

All'interno dei gruppi aziendali la creazione di una vista 'consolidata' dei risultati economico-finanziari delle singole società oltre a essere spesso obbligatoria (bilancio consolidato), costituisce anche un indispensabile supporto decisionale per la corretta valutazione degli impatti delle scelte 'locali' sul risultato complessivo.

- **Reporting:** Il reporting è lo strumento per comunicare e incidere sui comportamenti; comprende tutte le attività di presentazione dei risultati agli stakeholder sia interni, sia esterni: reporting operativo, reporting direzionale e reporting esterno richiesto da autorità e/o revisori.
- **Sistemi per la gestione strategica:** la gestione strategica prevede definizione ed execution delle strategie attraverso diverse metodologie ed approcci quali, ad esempio, balanced scorecard, integrated business planning, ecc.

Il livello mancante: la prospettiva Organizzativa

Per un pieno e reale governo delle performance entrambe le prospettive fin qui analizzate appaiono opportune. Tanto opportune che un solido sistema di Performance Management deve garantire compresenza e piena coerenza dei due livelli: quello orientato alle persone e quello orientato al vertice. La cosa, per quanto logicamente condivisibile, nella pratica non sempre si realizza. Spesso troviamo sistemi di indirizzo dei comportamenti delle persone generici e poco collegati al 'business' e/o sistemi di controllo direzionale che non riescono a dare evidenza del reale funzionamento operativo.

Il livello mancante, in grado di collegare il livello strategico con il livello operativo, è quello organizzativo (Fig.1). In verità nella maggior parte dei sistemi di Performance Management di cui abbiamo parlato è già presente una 'vista' organizzativa che articola l'azienda in uffici - funzioni - direzioni collegati da legami gerarchici. Ma la prospettiva organizzativa a cui pensiamo è quella per processi, cioè



Fig. 1 - Il Performance Management come sistema per l'allineamento organizzativo

quella che scompone l'azienda in attività interfunzionali correlate tra loro e regolate da meccanismi di coordinamento non limitati al rapporto gerarchico che concorrono alla produzione di un risultato, un prodotto o un servizio, a cui un cliente attribuisce un 'valore'.

La rappresentazione dell'organizzazione nel suo funzionamento (processi), e la capacità di misurare quanto questa è in grado di operare in linea con le attese, rappresenta il tassello per far evolvere un sistema di controllo direzionale e/o un sistema di valutazione delle persone in un vero sistema di Performance Management così come l'abbiamo definito nella parte introduttiva: un sistema in grado di 'muovere' l'azienda come una struttura coesa e garantirgli la capacità di evolvere per mantenersi competitiva nel tempo.

Solo con l'introduzione di questa dimensione è possibile rispondere a una serie di domande fondamentali per il management impegnato nel governo di medio-lungo termine:

- La mia organizzazione è orientata in modo prioritario ad attività che generano "valore" per il cliente?
- Quanto la mia struttura è assorbita dai processi di business e quanto dai processi di supporto?
- Il dimensionamento è corretto?
- L'assetto aziendale è funzionale alla missione?
- Quali risultati hanno prodotto i progetti di miglioramento avviati?
- Qual è il reale contributo individuale o di team ai risultati complessivi?

Il tempo come misura della performance organizzativa

Introduciamo un ulteriore elemento: qual è la variabile più adatta per misurare i processi? A nostro avviso è il tempo dedicato dalle persone alle singole attività che li compongono. Lo è sicuramente nei servizi, dove la remunerazione del tempo delle persone rappresenta la voce di costo maggiore se non addirittura quella esclusiva (in alcuni casi il lavoro è l'unico fattore produttivo) e più in generale in tutti i settori a forte intensità di lavoro. Lo sta diventando anche in ambito manifatturiero e nei settori 'capital intensive' dove la ricerca del vantaggio competitivo si ricerca nell'eccellenza nei processi 'non manifatturieri': sviluppo prodotto, assistenza clienti, commerciale e processi amministrativi in senso lato.

Se guardiamo all'organizzazione come insieme di processi articolati in attività e concordiamo sul valore della risorsa tempo allora le informazioni fondamentali per un'azienda sono almeno due:

- il grado di assorbimento del tempo delle persone da parte delle attività/processi;

- il rapporto che esiste tra tempo assorbito da attività/processi e output generati.

Informazioni che i sistemi di Performance Management più diffusi, siano essi rivolti alle persone (HR) o al vertice (AFC), spesso non sono in grado di generare.

Grazie a queste informazioni è possibile:

- intervenire in modo preciso sul funzionamento operativo ricollocando la risorsa 'tempo' da attività a basso 'valore' verso attività a maggiore 'valore' (Fig.2)
- comunicare in modo chiaro alle persone le attese che l'azienda ha nei loro confronti
- migliorare il ritorno economico degli investimenti.

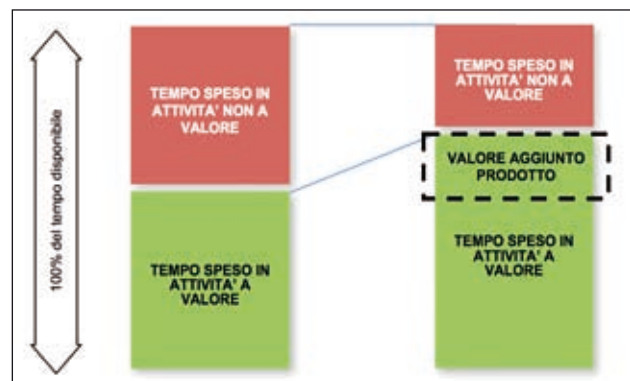


Fig. 2 - Riallocare la risorsa tempo sulle attività "a valore"

L'implementazione di un sistema di governo organizzativo

L'implementazione di un sistema di Performance Management che garantisca la capacità di governo organizzativo richiede una serie di fasi.

La prima fase è la mappatura dei processi

Non è necessario operare da subito e contemporaneamente su tutti i processi; è più utile adottare un approccio graduale che parta dai processi principali o quelli considerati 'critici' caratterizzati da maggiore complessità in termini di articolazione delle attività e trasversalità funzionale. Si pensi ad esempio a un tipico processo commerciale composto da diverse attività (marketing, gestione prospect, predisposizione dell'offerta...) e che vede coinvolte figure di diverse funzioni (sviluppo prodotto, pre sales, sales e after sale).

Individuato il processo andrà identificato il principale output prodotto ed eventualmente gli output generati da ogni singola attività. Nel nostro esempio l'output del processo potrebbe essere la sottoscrizione del contratto.

Andranno poi mappate le risorse che operano sul processo e collegate alle attività effettivamente presidiate. Ogni persona può svolgere attività di responsabilità dell'ufficio a cui appartiene o attività formalmente di responsabilità

di altri uffici. A titolo esemplificativo le risorse del Pre Sale saranno associate alle attività di analisi dei bisogni del cliente e sviluppo offerta ma potrebbero essere associate anche all'attività di chiusura contratti, formalmente di responsabilità dell'ufficio Vendite.

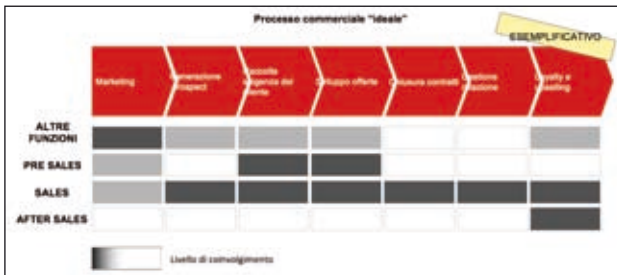


Fig. 3 - Il processo commerciale "ideale"

La seconda fase è la definizione del 'valore' delle attività e la determinazione degli standard (obiettivi)

Non è corretto sostenere che tutte le attività, all'interno di un processo, abbiano lo stesso 'valore'. Sulla base degli obiettivi del processo è sempre possibile stabilire una gerarchia tra le attività. Un modo concettualmente solido per comporre tale gerarchia è quello di mettersi nei panni del cliente e di chiedersi in che misura ogni attività concorre alla definizione del prezzo che lui è disposto a riconoscere.

Il 'valore' attribuito alle attività è funzionale a fissare lo standard di tempo/costo ritenuto congruo per ognuna di esse: considerato pari a 100 il tempo speso sul processo, è opportuno fissare un obiettivo di ripartizione di questo valore tra le diverse attività. Ed è opportuno fare lo stesso esercizio relativamente al costo complessivo. Non è detto che le percentuali standard di ripartizione del tempo e del costo attribuite a un'attività coincidano: se su un'attività sono impegnate risorse con un profilo più basso (es. impiegati amministrativi) a parità di tempo speso l'attività assorbirà una percentuale inferiore di costo rispetto a un'altra su cui sono allocate risorse con un profilo più alto (es. venditori).

La terza fase è la rilevazione del tempo/costo effettivo assorbito dell'attività

Il modo più efficiente per svolgere questa fase consiste nel coinvolgere le risorse impegnate sul processo chiedendo loro di dichiarare come hanno effettivamente distribuito il 100% del proprio tempo tra diverse attività loro assegnate nel corso di un periodo definito - giorno o settimana. Questa raccolta di informazioni può durare un tempo limitato, tipicamente un mese, o può diventare una prassi continuativa. La percentuale individuale andrà elaborata

incrociandola col tempo speso dalla persona all'interno dell'azienda (ore da contratto o ore effettive da rilevazione presenze) per pesarla correttamente e poterla:

- tradurre in un valore assoluto;
- sommare con le percentuali dichiarate da altre risorse.

La quarta fase è la rilevazione degli output e la costruzione di KPI (Key Performance Indicators).

Alla fine del periodo di riferimento vanno misurati gli output generati dal processo. Attraverso di essi sarà possibile costruire una serie di Indicatori.

Continuando col nostro esempio potrà essere utile calcolare:

- il costo medio del personale per contratto chiuso;
- la distribuzione del tempo/costo delle risorse sulle diverse attività (fig.4);
- la percentuale di tempo speso dalle diverse figure professionali su attività di competenza di uffici diversi da quello di appartenenza (es. venditori che presidiano anche le attività amministrative) per comprendere quanto l'organizzazione 'di fatto' corrisponda a quella 'progettata';
- la differenza percentuale tra dimensionamento teorico (atteso) delle strutture e dimensionamento effettivo.

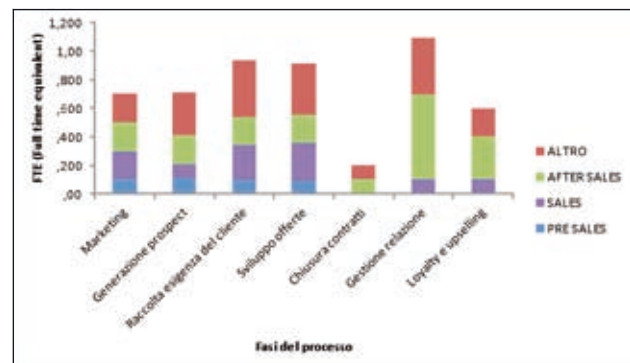


Fig. 4 - L'impegno delle diverse figure sul processo commerciale

La quinta e ultima fase è l'analisi delle performance e l'individuazione di azioni di miglioramento.

La decisione in merito alle azioni di miglioramento potrà seguire diverse strade.

La prima strada è quella di confrontare tempo/costo assorbito con il 'valore' delle attività/processi (fig.5). Se mettiamo in relazione le due dimensioni possiamo evidenziare le aree di incoerenza: attività "a valore" su cui si investe poco o attività 'non a valore' che assorbono troppe risorse.

Una seconda strada è quella di misurare lo scostamento tra risultato dell'attività e obiettivo iniziale. Nel caso l'obiet-



Fig. 5 - Matrice tempo/costo - valore

tivo sia stato costruito in modo corretto e contenga un valore segnalitico forte, il mancato raggiungimento sottolinea la necessità di un intervento. Pensiamo al processo commerciale: supponiamo di aver fissato come obiettivo che il 40% del tempo complessivo dei venditori debba essere dedicato ad attività di contatto col cliente perché, sulla base dell'esperienza, questo risulta essere un valore adeguato per condurre un'azione di vendita e fidelizzazione efficace. Se a fine mese dovesse emergere che solo il 20% del tempo è stato dedicato ai clienti mentre più tempo del previsto è stato dedicato ad attività non di competenza dei venditori (es. assistenza telefonica per risoluzione di problemi tecnici) avremmo indicazioni chiare su come intervenire (es. rifocalizzazione dei venditori e dell'assistenza, adeguamento dimensionale del post vendita).

Una terza strada che si può percorrere è quella del benchmarking cioè del confronto tra assetto organizzativo e risultati prodotti da diverse strutture aziendali simili tra loro. In questo modo è possibile far emergere 'best practice' da diffondere a tutte le strutture. Se riprendiamo il nostro esempio, dal confronto tra scelte organizzative adottate dai diversi Team commerciali e risultati prodotti (fig.6) può emergere un assetto 'ideale' che dovrebbe diventare lo standard aziendale.

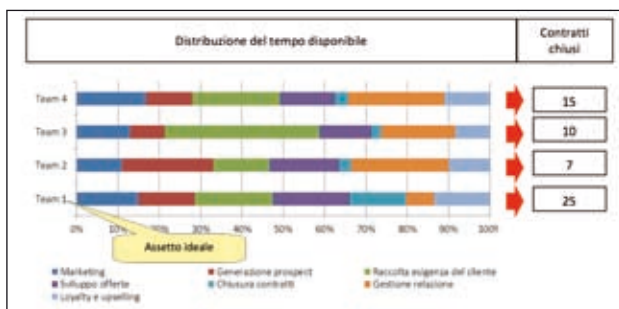


Fig. 6 - Benchmarking tra Team commerciali

Conclusioni

I sistemi di Performance Management costituiscono strumenti estremamente efficaci per il governo delle aziende. Se fino a ora sono stati principalmente impiegati per rispondere a esigenze di specifiche funzioni come il Personale o l'Amministrazione Finanza e Controllo, sempre più diventano strumenti utili per tutto il management

senza distinzioni funzionali. Per essere fruibili in modo diffuso all'interno dell'azienda, devono però ricomprendere e dare maggiore enfasi alla dimensione organizzativa, raccontare l'organizzazione nel suo funzionamento, privilegiando la lettura per processi piuttosto che quella per strutture (unità organizzative/funzioni/direzioni).

I sistemi 'ad hoc', che garantiscono questo tipo di lettura,



Fig. 7 - Contributi dei sistemi di Performance Management con prospettiva organizzativa

possono essere impiegati per integrare sistemi di Performance Management 'orientati alle persone' o 'direzionali' già presenti in azienda, fornendo una serie di dati e informazioni altrimenti non disponibili. Ai sistemi di Performance Management usati in ambito HR sono rese disponibili indicazioni sul contributo individuale (persona valutata) al risultato operativo delle strutture di appartenenza. Ai sistemi di Performance Management usati in ambito AFC sono rilasciate informazioni come il costo effettivo di processo o il costo per unità di prodotto o dati per la pianificazione degli organici.

Ma i sistemi di Performance Management che permettono di monitorare il funzionamento organizzativo forniscono una serie di ulteriori informazioni a sostegno dei principali processi decisionali del management.

Possono supportare i responsabili nelle scelte di assegnazione delle singole risorse alle attività.

Possono guidare le decisioni sugli adeguamenti degli organici garantendo elementi di oggettività indispensabili per superare potenziali conflitti 'ideologici' tra chi chiede risorse o deve ridurle e l'azienda.

Possono indirizzare progetti di cambiamento come l'introduzione di nuove piattaforme IT o l'esternalizzazione di attività e fornire una corretta valutazione degli esiti prodotti.

In chiusura merita sottolineare un ulteriore vantaggio dei sistemi di Performance Management orientati all'organizzazione. L'implementazione di soluzioni che adottando questo approccio trasversale, a differenza delle soluzioni focalizzate sulle funzioni HR o AFC, non richiede di coinvolgere contemporaneamente tutta l'azienda. Il percorso può essere graduale, può partire da un processo da utilizzare come 'pilota' e poi diffondersi anche facendo leva sui benefici misurabili prodotti.