

CAMBIAMENTO/MIGLIORAMENTO

Migliorare i risultati di gestione in situazioni di incertezza

**Approccio per processi, tecniche di analisi
attività e rilevazione delle competenze**

Alberto Mari

Bologna, 6 settembre 2016



Agenda



- 1 ABC del buon senso organizzativo
- 2 Analisi delle attività
- 3 Mappatura delle conoscenze
- 4 Identificazione e mappatura dei processi

Alberto Mari

- ✓ Responsabilità aziendali: qualità, organizzazione aziendale dal '89
- ✓ Consulente dal '94
- ✓ RGV I SICEV
- ✓ APCO CMC
- ✓ Executive Auditor
- ✓ Esperto UMIQ
- ✓ Componente ODV
- ✓ Collaborazioni e progetti con: AICQ-SICEV - Confindustria e INAIL Marche – Confindustria MC / BO / FC - Ordini ingegneri / Avvocati e Commercialisti – CDO Marche Sud - COSVIM Servizi - TUV - DEKRA - BV - DNV - AENOR..
- ✓ Fondatore di NCG
- ✓ Sviluppatore dei tool **RiskOne®** (www.riskone.it) e **Risk9001®** (www.risk9001.it)

<http://it.linkedin.com/in/marialberto> - www.ncg.it - a.mari@ncg.it

Passione, esperienza, continua ricerca e sviluppo metodologico



ESSERE CONSULENTI

Aiutare le imprese a:

- comprendere i propri punti di forza e debolezza,
- far crescere le competenze del personale,
- innescare miglioramenti coerenti e sostenibili.

Noi non facciamo consulenza, siamo consulenti.

Le partnership



A.A.C. Consulting



ANALYSIS
SOFTWARE E RICERCA



ESSERE CONSULENTI



© 2016



5



ABC del buon senso organizzativo

Che cruscotto ci serve

Con quale struttura organizzativa

Dove vogliamo andare - obiettivi



Controllo



Processi



Attività e conoscenze



Strategie

R
I
S
C
H
I

Agenda

1 ABC del buon senso organizzativo

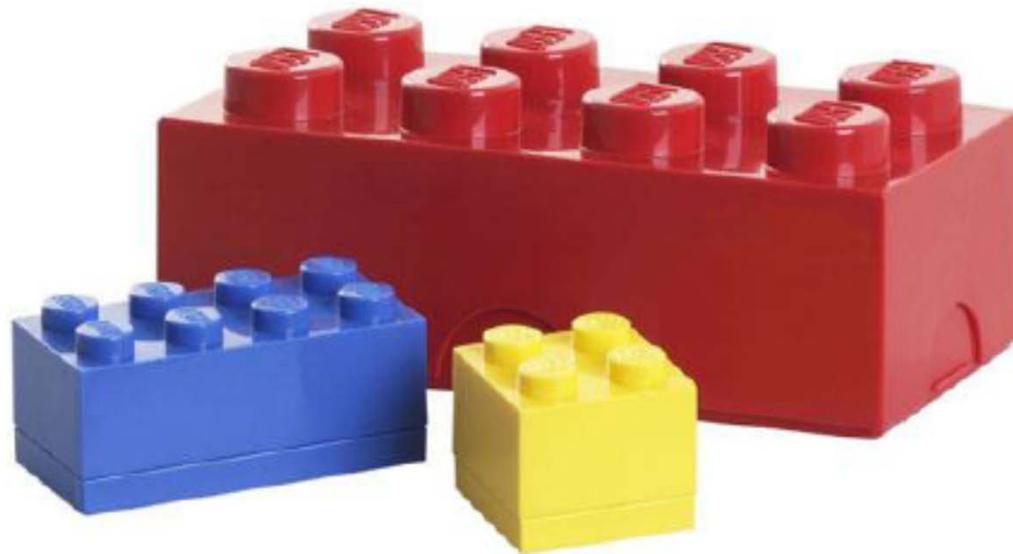


2 Analisi delle attività

3 Mappatura delle conoscenze

4 Identificazione e mappatura dei processi

Struttura organizzativa: Attività



“Le aziende sono l’insieme di tutte le attività che vengono svolte al loro interno”.

Struttura organizzativa: Attività

Quali attività assorbono più tempo



Quali attività costano di più



Quali attività sono più frammentate (svolte da più persone) e quali meno



Quali sono le persone con maggiore e quali con minore dispersività



Quali attività impattano di più sui fattori critici di successo aziendali



Quali attività risultano essere più «rischiose»



Chi svolge le attività a minor valore

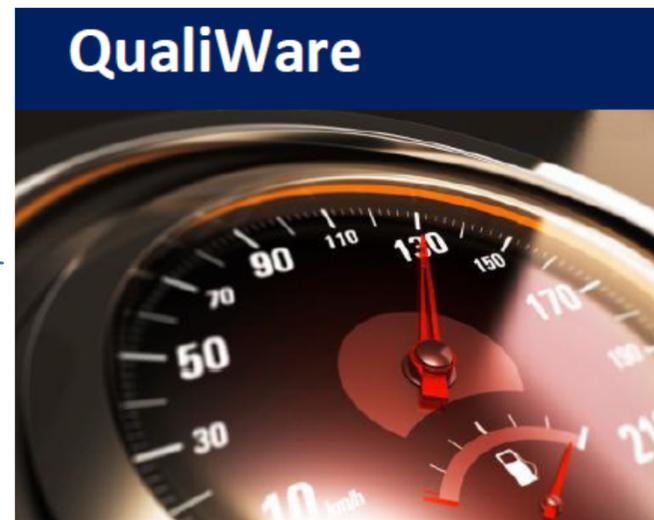
Tutte le risposte possono avere le dimensioni:

- **Persona**
- **Categoria**
- **Funzione**
- **Area**
- **Ufficio**

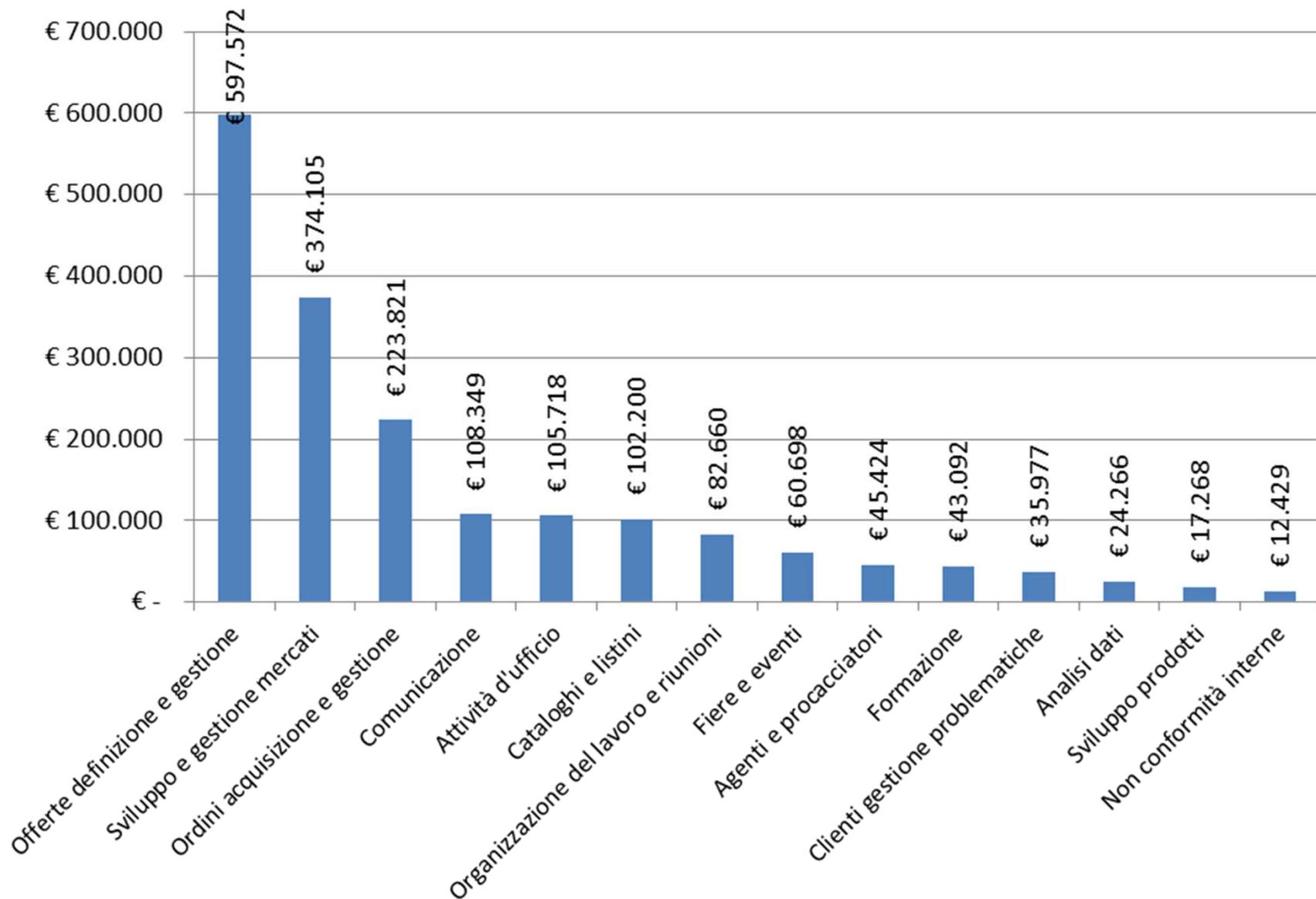
Struttura organizzativa: Fasi Attività

- Formazione
- Categorizzazione
- Rilievo qualitativo
- Analisi dati
- Report sui dati emersi

QualiWare



Struttura organizzativa: Costi x Attività



Struttura organizzativa: Attività

Partendo dalle attività più costose e che assorbono il maggior quantitativo di tempo, si potranno identificare progetti di miglioramento finalizzati a:

- ✓ **Riduzioni di costi**
- ✓ **Eliminazione di sprechi**
- ✓ **Monitoraggio dei risultati**
- ✓ **Riduzione dei rischi**
- ✓ **Miglioramento dell'efficienza e dell'agilità organizzativa**
- ✓ **Miglioramento e valorizzazione delle competenze strategiche**

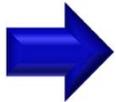
Agenda

1 ABC del buon senso organizzativo

2 Analisi delle attività

3 Mappatura delle conoscenze

4 Identificazione e mappatura dei processi



Gestione della conoscenze



Matrice di polivalenza

| CAPACITA' | | |
|---|--------|---|
| Il criterio del punteggio è affidato al responsabile a cui sono affidate le risorse | Minime | 1 |
| | Medie | 2 |
| | Buone | 3 |

| | | | | | |
|--------------------|-----|----------------|----|-------------------|-------|
| PERSONALE | 12 | COMPETENZE = 1 | 27 | LIVELLO COMPETENZ | 18,5% |
| CONOSCENZE | 18 | OBIETTIVO | 25 | OBIETTIVO | 20% |
| POTENZIALE MAX. | 648 | GAP | -2 | GAP | -1,5% |
| POTENZIALE Attuale | 120 | | | | |

| | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| MEDIA ATTIVITA' PER PERSONA | 5,7 | ID. FLEX. |
| MEDIA PERSONE X ATTIVITA' | 3,7 | 9,7% |

| | |
|---|---------------|
| A | IN FORMAZIONE |
|---|---------------|

| PERSONALE \ ATTIVITA' | A | | | | | | | | | | | | | | | | | QUANTE ATTIVITA' SANNO FARE | VALORE MEDIO X PERSONA |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-----------------------------|------------------------|
| | Conoscenza 1 | Conoscenza 2 | Conoscenza 3 | Conoscenza 4 | Conoscenza 5 | Conoscenza 6 | Conoscenza 7 | Conoscenza 8 | Conoscenza 9 | Conoscenza 10 | Conoscenza 11 | Conoscenza 12 | Conoscenza 13 | Conoscenza 14 | Conoscenza 15 | Conoscenza 16 | Conoscenza n | | |
| Alberto | 1 | | | | 2 | 2 | 2 | | | 2 | | | | 2 | | | 1 | 7 | 1,7 |
| Mauro | | 1 | | 3 | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2,0 |
| Giuliano | | | 3 | | | | 1 | 2 | | 2 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 3 | | 9 | 1,8 |
| Lucia | | | | | 2 | | 2 | | | 2 | | | 2 | 2 | | | | 5 | 2,0 |
| Fulvia | | | | 1 | | | 3 | | | 3 | | | 2 | 3 | | 2 | | 6 | 2,7 |
| Daniela | 1 | | | | | 2 | | | 2 | | | 2 | 2 | | | | | 5 | 1,8 |
| Laura | | | | 3 | | 1 | | 1 | | | 2 | 1 | | | 1 | | | 6 | 1,5 |
| Claudia | | 2 | | 2 | | | 1 | | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 1 | 2 | | 9 | 1,4 |
| Giuseppe | | 2 | | | | | | | | | | 2 | | | | 2 | | 3 | 2,0 |
| Maurizio | | | | 1 | | 1 | | 1 | | | 0 | 3 | | | 1 | 2 | | 7 | 1,3 |
| Paolo | | 2 | | 0 | | | 1 | | 1 | | 3 | 3 | 1 | | 1 | | | 8 | 1,5 |
| Marco | | 2 | | | | | | | | | | 3 | | | | 1 | | 3 | 2,0 |
| SANNO FARE L'ATTIVITA' | 2 | 5 | 1 | 6 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 8 | 6 | 3 | 5 | 7 | | |
| VALORE MEDIO X ATTIVITA' | 1,0 | 1,8 | 3,0 | 1,7 | 2,0 | 1,5 | 1,3 | 2,0 | 1,5 | 1,3 | 2,3 | 1,6 | 2,1 | 1,7 | 2,0 | 1,0 | 1,9 | | |

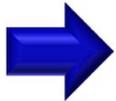
Agenda

1 ABC del buon senso organizzativo

2 Analisi delle attività

3 Mappatura delle conoscenze

4 Identificazione e mappatura dei processi



I processi

I processi aziendali sono le «scatole» organizzative necessarie per fare ordine. Spiegano a che servono le attività svolte dalle funzioni e come si sviluppano.

Le attività sono svolte in modo coerente con gli obiettivi?



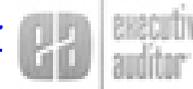
Le responsabilità sono per «compiti» o «per obiettivi»?



Il sistema in uso nella propria azienda è burocratico o vi rende più agili?

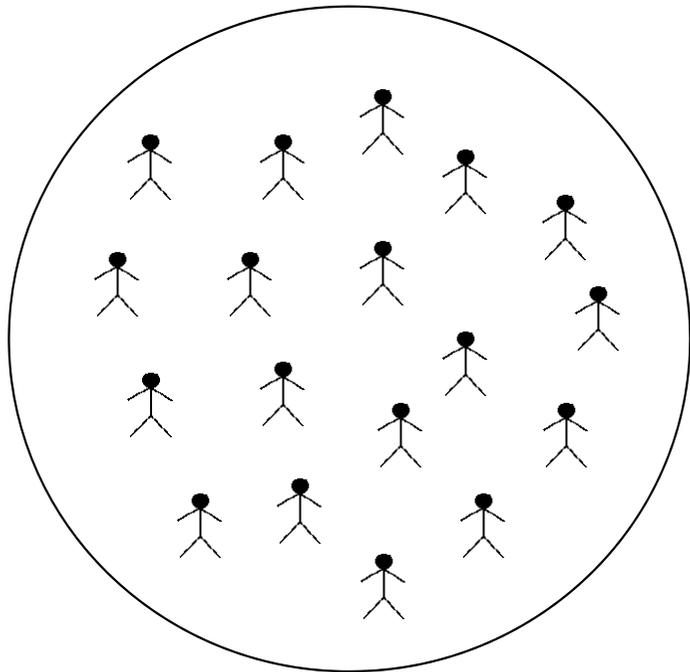
Dal corso Executive Auditor®

www.executiveauditor.it

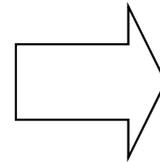


Gestione per compiti

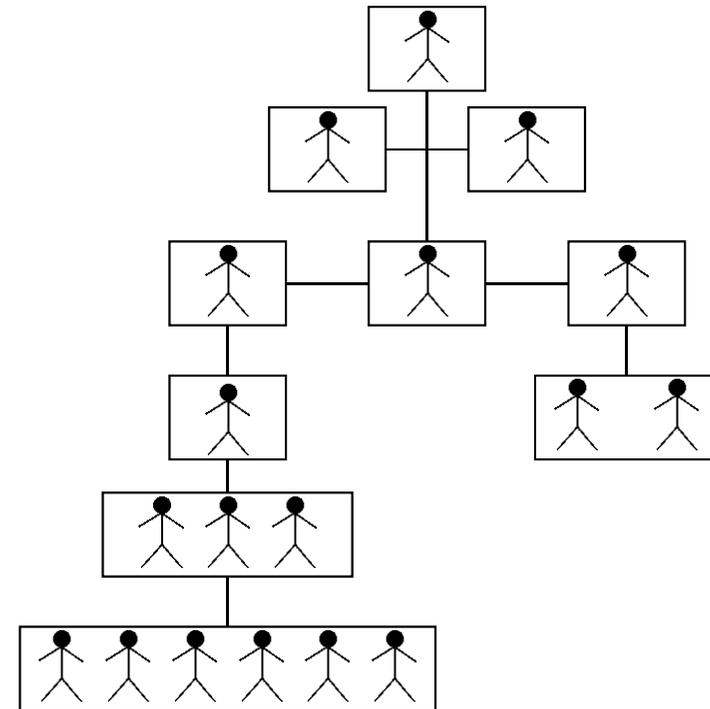
Attività/Persone



Necessità
Di
controllo



Struttura



Dal corso Executive Auditor®

www.executiveauditor.it

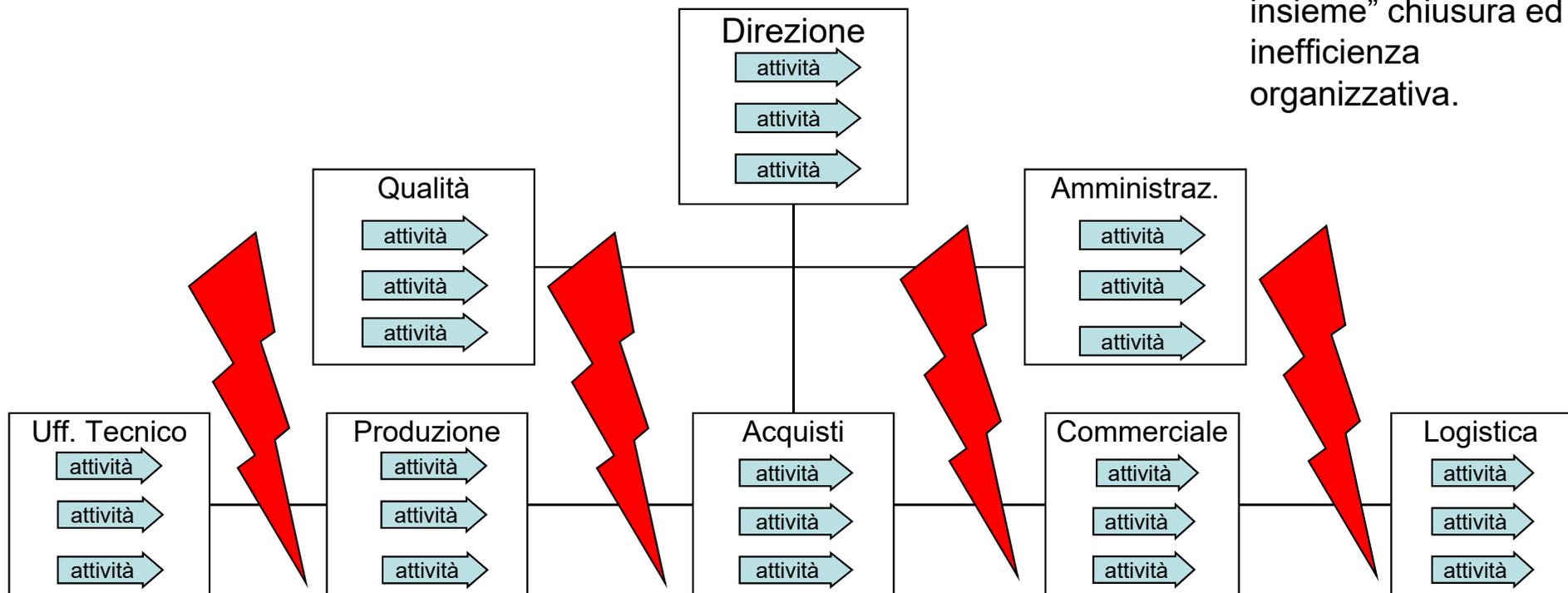


Gestione per compiti

Necessità di controllo: gli organigrammi

I limiti

Aspetti negativi:
scarsa “visione di insieme” chiusura ed inefficienza organizzativa.



Dal corso *Executive Auditor*[®]

www.executiveauditor.it



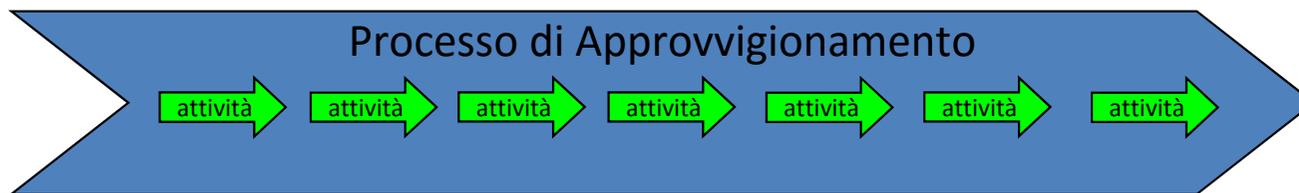
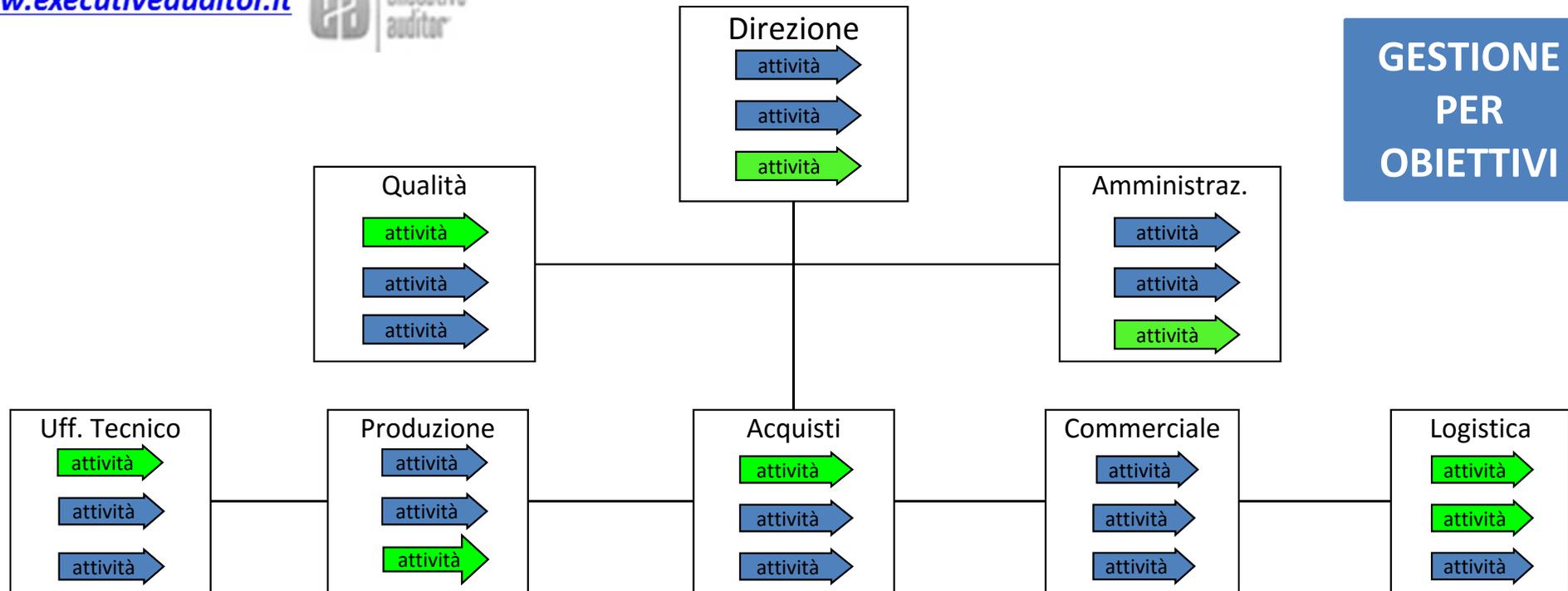
Gestione per obiettivi

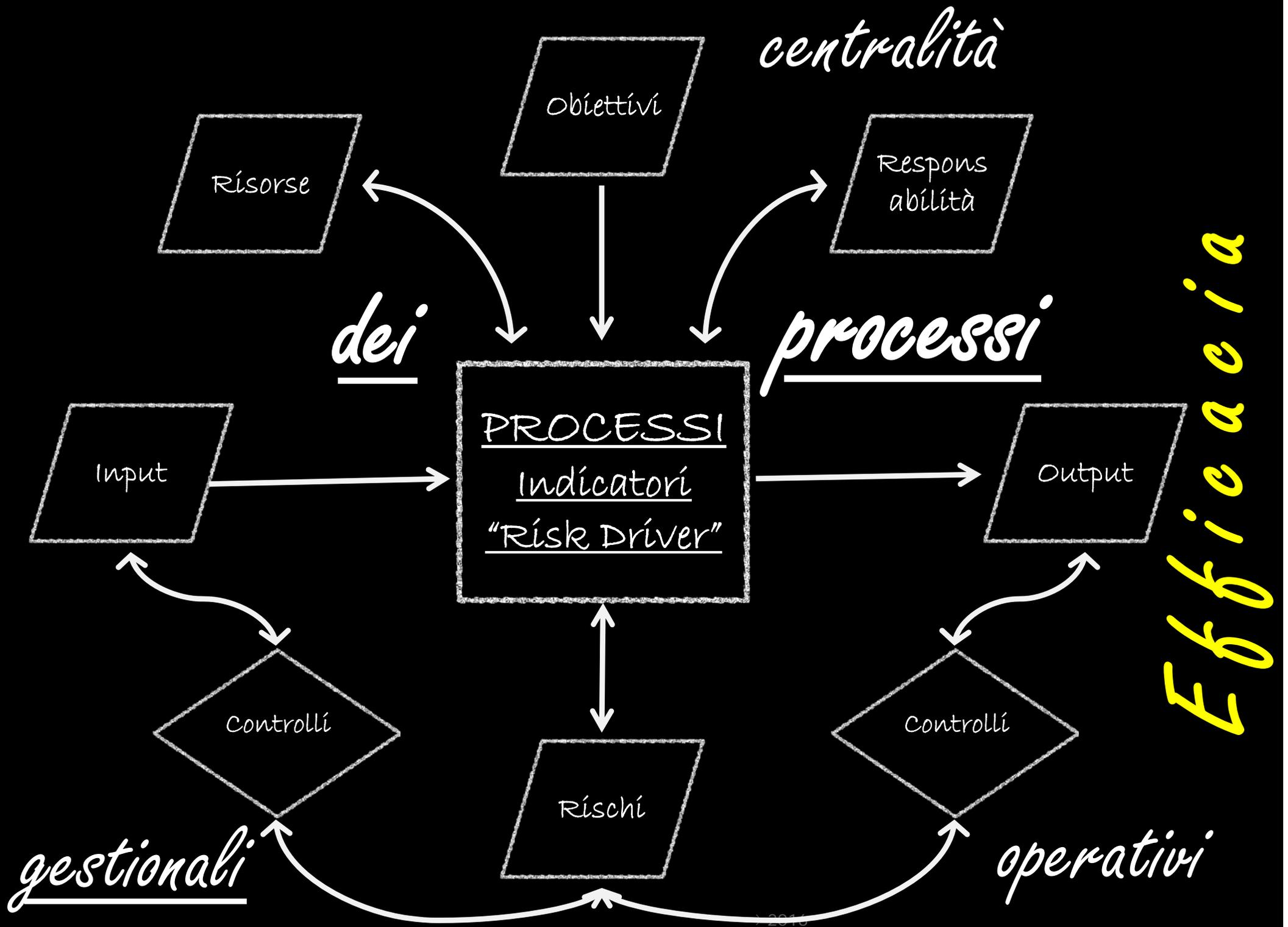
Dal corso Executive Auditor®

www.executiveauditor.it



**GESTIONE
PER
OBIETTIVI**





I processi



Corso Executive Auditor

Scheda mappatura e verifica efficacia del processo

rev. 00

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| Processo | Gestione delle conoscenze |
|-----------------|----------------------------------|

Responsabile Alberto Mari **Ente** Direzione Generale

Obiettivo Assicurare l'individuazione, la gestione ed il miglioramento delle conoscenze aziendali.

Input Personale, conoscenze disponibili, profili e conoscenze richieste, richieste di formazione

Output piani formativi, analisi e gap per persona e ruolo

- Macro attività**
- Individuazione delle conoscenze disponibili
 - Valutazione richieste di formazione
 - Analisi dei dati e valutazione criticità emerse e gap
 - Definizione dei piani formativi
 - Assegnazione incarichi formativi
 - Verifica efficacia della formazione e aggiornamento delle conoscenze

- Rischi**
- Organizzativi, impatto sulla efficacia ed efficienza dei processi
 - Strategici, impatto sulla innovatività e sviluppo
 - Economici, impatto sui costi non mirati della formazione
 - Operativi, sulla gestione dei corsi e la dispersione delle risorse

| Descrizione | U. mis. | Dato 1 | Dato 2 | Target | Trend | Esito | Risk driver | Esito % | Pesature |
|----------------------------|---------|--------|--------|--------|-------|-------|-------------|---------|----------|
| Flessibilità del personale | % | 32 | 35 | 35 | ↑ 3 | 0 | ★ 3 | 100% | 300% |
| Copertura competenze | % | 14 | 16 | 15 | ↑ 2 | 1 | ★ 3 | 107% | 320% |
| Riduzione costi pro capite | € | 13 | 12 | 15 | ↓ -1 | -3 | ★ 2 | 80% | 160% |
| Ore pro capite | h | 18 | 18 | 20 | → 0 | -2 | ★ 1 | 90% | 90% |

| | |
|---|------------|
| Efficacia complessiva del processo | 97% |
|---|------------|

Azioni e reporting

In relazione al periodo interessato la valutazione risultante evidenzia una buona efficacia del processo. Gli indicatori meno performanti sono quelli meno importanti e che incidono in modo più basso sui rischi. In ogni caso per le azioni di miglioramento si prevede una azione a cura del responsabile sul fronte della riduzione dei costi e l'incremento delle ore pro capite che prevederà l'approfondimento delle tecniche di e-learning adottabili in azienda.

Riferimenti



Alberto Mari
a.mari@ncg.it