

KAIZEN

Il *kaizen* è un concetto antichissimo che è parte integrante della cultura giapponese e significa approssimativamente miglioramento continuo.

L'applicazione del principio del *kaizen* al mondo economico risale al secondo dopoguerra e al modello organizzativo adottato da Taiichi Ohno per il sistema produttivo Toyota improntato al miglioramento continuo e permanente dei processi aziendali e basato sul lavoro di squadra, con la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo produttivo.

Il modello *kaizen* offre due vantaggi fondamentali:

- semplificazione dei processi;
- eliminazione delle discontinuità e delle sovrapposizioni di gestione.

La continua ricerca di semplicità, infatti, accresce la complessità dei compiti affidati alle risorse umane, alle quali si richiede di gestire ruoli sempre più impegnativi e di elevato contenuto tecnico/professionale e più articolati sul piano delle relazioni e della comunicazione.

L'adozione del modello *kaizen* impone quindi il ripensamento della struttura organizzativa e del suo funzionamento in una logica di gestione per processi e di integrazione di tutti gli elementi aziendali in modo da motivare le risorse al miglioramento continuo.

Tuttavia, a differenza dei modelli organizzativi reattivi, basati sul momento, che sono causa di cambiamenti drastici nelle procedure e nei rapporti aziendali e producono risultati non immediatamente percepibili e soprattutto traumatici, il cambiamento indotto dall'adozione del modello *kaizen* non è traumatico. La riorganizzazione avviene, infatti, non attraverso lo stravolgimento delle procedure aziendali, ma attraverso il controllo e l'analisi costanti che permettono l'introduzione di modifiche impercettibili, microcambiamenti costanti, che non interrompono il flusso di lavoro, ma che tuttavia, concentrandosi sulla riduzione dei tempi morti, si traducono in ottimizzazione delle procedure e miglioramento dei rapporti e della comunicazione fra colleghi. Nel modello *kaizen* le risorse lavoro aziendali sono al centro della riorganizzazione ma non ne sono la vittima sacrificale.

Il modello occidentale comune di [business process re-engineering](#) implica scelte radicali e misure drastiche per cui si è portati a cambiare totalmente quel che non funziona, trascurando anche quegli elementi che necessiterebbero solo di ritocchi perché dotati comunque di caratteristiche positive.

Nel modello *kaizen* l'innovazione è subordinata al miglioramento: nessun cambiamento introdotto in processi di modesta qualità si può rivelare efficace. Non si applicano riforme, ma miglioramenti: le

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

riforme si rendono necessarie solo nei sistemi rigidi e immobili, non in quelli flessibili e dinamici.

Per fare un piano di miglioramento occorre:

- fare verifiche;
- analizzare i risultati;
- diffondere le informazioni;
- capire cosa è più importante;

In linea di principio, il modello *kaizen* si applica quindi come risoluzione immediata dei problemi che si presentano. La sua logica va quindi introdotta attraverso la formazione continua, indicando con chiarezza gli obiettivi e mettendo i quadri in condizione di attivarli e di formularne altri, offrendo alla base la possibilità, prima ancora che assegnargliene il dovere, di dare suggerimenti e applicare e vedere applicata costantemente la logica del miglioramento continuo in ogni attività.

Infine, tutti i processi devono essere coinvolti nel miglioramento continuo; per poter essere migliorato, deve essere condiviso e controllato; per essere controllato, deve essere misurato; per poter essere misurato, tutte le attività devono essere normalizzate, basate cioè su parametri di riferimento.

Tutto questo spiega anche perché il modello *kaizen* sia spesso al centro dei programmi di *Total Quality Management* (qualità totale) o TQM.

Il miglioramento continuo è, infatti, uno degli strumenti della **qualità totale**: è una costante ridefinizione degli *standard* per rispondere in modo dinamico alle esigenze del cliente e assicurare un miglioramento qualitativo. E questo miglioramento è coinvolge tutti allo stesso modo all'interno dell'azienda, dirigenti, quadri, impiegati,

operai, ciascuno nel proprio ambito di competenza.

Tuttavia, il concetto di **qualità totale** non si può ridurre a una mera serie di tecniche e strumenti operativi, trascurandone il carattere di filosofia produttiva e tendendo a isolarne singoli aspetti più facilmente e direttamente applicabili a specifici aspetti della realtà aziendale. In quest'ottica qualunque intervento di riorganizzazione finisce inevitabilmente con l'assumere carattere episodico e limitato.

Qualità totale

Con qualità si intende l'insieme di caratteristiche di un prodotto o servizio che ne determina la capacità di soddisfare le esigenze esplicite ed implicite del cliente.

Con qualità totale si intende l'insieme delle azioni intraprese a vantaggio sia dell'intera organizzazione sia dei clienti.

Qualità totale significa quindi capire e soddisfare le attese del cliente. La soddisfazione del cliente consiste, infatti, nella corrispondenza tra qualità attesa e qualità percepita, nell'ottenere cioè almeno quello che ci si aspetta di ottenere.

La logica della qualità totale è rappresentata dalla ruota della qualità o di Demming, in un succedersi continuo di pianificazione, messa in opera, controllo, azione correttiva (PDCA, *Plan-Do-Check-Act*).

La logica della qualità richiede che tutti, lavorando, ripensino costantemente quello che fanno in un'ottica di miglioramento continuo (**kaizen**) a piccoli passi evitando cambiamenti drastici o passi troppo lunghi che potrebbero arrestare il ciclo in fase di *Do*.

In questo modo la possibilità di miglioramento è pressoché infinita.

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

Per conseguire la qualità totale è quindi necessaria una chiara definizione dell'organizzazione del lavoro.

In quest'ottica, gli elementi fondamentali della qualità totale sono:

- impegno totale della direzione per la qualità del servizio, quotidianamente manifestato nel modo in cui si dirige il personale;
- abbandono della gestione per obiettivi (MBO, *Management By Objective*) per quella per processi (MBP, *Management By Process*);
- sviluppo dei fattori chiave della cultura d'impresa;
- determinazione di obiettivi specifici e misurabili;
- definizione di una gerarchia di obiettivi;
- coinvolgimento del maggior numero di persone;
- definizione di politiche di valorizzazione e sviluppo professionale continui;
- attenzione alla comunicazione;
- trasformazione e revisione dei processi;
- ricerca del consenso degli attori;
- definizione accurata di un sistema di misura e autovalutazione, mantenimento e controllo sistematico.

Un processo è un insieme di attività collegate, espletate da più funzioni e non chiuse in una unica funzione organizzativa, che dà come risultato il servizio o il prodotto finale. Operare in logica di processi permette di isolare i problemi e individuare metodi e strumenti operativi per la loro soluzione; i metodi guidano a pianificare le azioni,

verificare i risultati e standardizzare, vale a dire a rendere replicabili, le soluzioni che hanno dato risultati positivi.

Processi *standardizzati* permettono di far bene le cose la prima volta evitando inutili rifacimenti e onerosi recuperi successivi e mettono in condizione le persone di imparare a ricercare subito il modo migliore per eseguire il lavoro, risparmiando risorse. Permettono di effettuare misure di tempo, costi, livelli di servizio, impatto esterno e abitano le persone a compiere scelte ed effettuare valutazioni sulla base di dati e fatti.

Premiare gli sforzi delle persone prima ancora dei risultati serve a motivarle: i risultati non sono altro che la conseguenza derivata dall'aver attivato i giusti sforzi.

Le capacità delle risorse umane possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare. **Taiichi Ohno**

Knowledge management

L'Internet ha completamente rivoluzionato ogni approccio di conduzione aziendale, imponendo la completa integrazione tra le applicazioni. Per consentire il pieno utilizzo dei dati operativi disponibili, l'infrastruttura preposta a sostenere i processi decisionali deve essere in grado di raccogliere, validare, organizzare, gestire e distribuire la corretta informazione alla persona giusta, nei tempi necessari e con lo strumento più idoneo.

Gli strumenti informatici, d'altro canto, permettono di produrre così tanta informazione che il problema non è più l'accesso all'informazione quanto quello della qualità di questa informazione e della rapidità con la quale si può reperire quando serve.

L'efficienza organizzativa, inoltre, implica il miglioramento dei tempi di risposta e del

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

grado di efficienza dei processi aziendali, nonché il miglioramento continuo delle loro competenze, conoscenze e capacità, fornendo ai dipendenti gli strumenti necessari per effettuare decisioni migliori in tempi più brevi.

Per semplificare la condivisione di informazioni e migliorare l'efficienza generale dell'azienda sono determinanti l'archiviazione, l'accesso e la manipolazione delle informazioni indipendentemente da tempo e luogo. Tuttavia, l'abitudine a vedere la conoscenza incorporata in documenti di vario genere ha fatto perdere di vista il fatto che la loro natura è cambiata: non più documenti definitivi, ma palinsesti da modificare all'occorrenza; non più archivi statici, ma basi di dati dinamiche.

Nel prossimo futuro, quindi, a fare la differenza non saranno gli investimenti in *hardware* e in *software*, che potranno al più permettere di ottimizzare il trasferimento di informazioni all'interno e all'esterno di un'azienda, ma le abilità proprie dei singoli appartenenti all'azienda che dovrebbe perciò, nel suo stesso interesse, farle diventare una risorsa globale di sua esclusiva proprietà.

La conoscenza aziendale trae origine in genere da tre fonti diverse:

- i dati che risiedono nei documenti, nei *database* operativi e nei *data warehouse*;
- la conoscenza delle persone che lavorano in azienda;
- le fonti esterne.

Il *knowledge management* integra queste fonti diverse e le incanala verso una struttura funzionale alle esigenze specifiche dell'azienda in cui viene implementato.

Obiettivo del *knowledge management* è trasmettere tutta la capacità intellettuale di

un'azienda ai *knowledge worker*, gli operatori che prendono tutto l'insieme di decisioni il cui aggregato decide del successo o del fallimento dell'azienda, collegando le persone al patrimonio di conoscenze disponibile in azienda.

Le soluzioni di *knowledge management* sono insiemi di sistemi e strumenti che permettono di formalizzare un processo o una competenza oltre i limiti dei sistemi GED (Gestione Elettronica dei Documenti) permettendo di disporre di informazioni numeriche e indicizzate. Le conoscenze conservate nei documenti personali degli utilizzatori, non potendo essere gerarchizzate e rese accessibili attraverso una base di dati, possono essere rese fruibili solo attraverso strumenti di ricerca integrale e sistemi esperti. Oppure si può procedere all'automatizzazione parziale o totale di uno o più processi nel corso della quale documenti, informazioni e altri prodotti dell'attività passano da un partecipante all'altro, all'interno del gruppo di lavoro, conformemente ad un insieme di regole predefinite.

Gli strumenti informatici per il *knowledge management* prevedono perciò funzionalità di:

- *groupware*, per la condivisione di informazioni (documenti, *e-mail*, messaggistica, calendari di attività, progetti, aree di discussione, ecc.);
- motori di ricerca, per il recupero di informazioni all'interno dei documenti aziendali;
- *e-learning*, per l'aggiornamento professionale del personale;
- *workflow*, per la distribuzione guidata di informazioni e documenti agli utenti del sistema;

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

- *data warehouse*, per l'archiviazione di informazioni storiche che aggregano i dati di dettaglio presenti nei *database* aziendali consentendo successive analisi veloci e flessibili;
- *data mining*, per la ricerca di relazioni nascoste fra i dati e la individuazione di tendenze;
- piattaforme OLAP (*On Line Analytical Processing*), per l'elaborazione e la rappresentazione grafica interattiva di dati multidimensionali;
- **business intelligence**, per l'analisi dei dati su diversi livelli di dettaglio, finalizzata al supporto decisionale;
- sistemi di misura delle prestazioni aziendali;
- sistemi di *reporting*, per viste statiche sulle informazioni.

*ID*² aiuta le aziende a sistematizzare e razionalizzare l'acquisizione delle conoscenze e il loro trasferimento ai diversi livelli di competenze e responsabilità gestionali favorendo la formazione di un ambiente di apprendimento diffuso che integri le competenze e la cultura aziendali con le tecnologie, in modo da consentire che la conoscenza possa divenire ricchezza.

*ID*² aiuta le aziende a individuare le soluzioni più idonee per integrare i servizi relativi alle conoscenze in una singola piattaforma così da centralizzare la gestione delle conoscenze principali di un'azienda.

Valutazione della formazione

Nei paesi ad economia avanzata è crescente la consapevolezza del valore del capitale umano (conoscenze, specializzazione ed esperienza delle persone) rispetto al capitale fisico e dell'importanza della formazione e degli altri investimenti immateriali necessari per accrescerla.

Tuttavia, in ambito aziendale, la verifica dell'efficacia ed efficienza dei risultati degli interventi formativi è necessaria a giustificare ulteriori investimenti, alla razionalizzazione della scelta tra le diverse alternative tra cui collocare le risorse disponibili e alla loro valorizzazione.

La valutazione della formazione è proceda parallelamente e di supporto al processo formativo e si sostanzia in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nei partecipanti a un'attività formativa in modo da garantire coerenza tra piani di formazione e piani aziendali e rispondenza tra obiettivi e prestazioni nelle diverse fasi del processo formativo.

A rendere difficile il calcolo del valore della formazione intervengono diverse ragioni tutte riconducibili all'intangibilità e alla soggettività dei benefici e alla duplice natura di servizio e investimento intellettuale della formazione. La formazione, infatti, può garantire solo ciò che si può apprendere, non ciò che sarà fatto; e non si deve confondere l'apprendimento con prestazioni e risultati. Inoltre, nel breve periodo è visibile solo il gradimento dei formati, mentre nel lungo periodo gli effetti direttamente imputabili alla formazione sono difficilmente isolabili.

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

Il modello di valutazione Kirkpatrick

Uno dei modelli di riferimento per la valutazione dei risultati della formazione è quello a quattro livelli messo a punto nel 1959 da Donald Kirkpatrick, in cui la valutazione ha inizio necessariamente dal primo per poi, a seconda delle risorse disponibili, proseguire sequenzialmente attraverso gli altri:

1. reazioni;
2. apprendimento;
3. prestazione;
4. risultato.

Il modello si dice anche gerarchico perché i dati raccolti a ciascun livello servono da base per la valutazione al livello successivo. In questo modo ogni livello successivo al primo permette una misura più accurata dell'efficacia del programma, ma allo stesso tempo richiede un'analisi più rigorosa e prolungata.

Reazione

Al primo livello, la valutazione consiste nel rilevamento del grado di soddisfazione dei partecipanti, invitandoli a formulare un giudizio di tipo qualitativo scalare sui diversi aspetti del corso, e nell'indagine su come intendano applicare ciò che hanno appreso nel corso dell'intervento formativo.

Per quanto importante, la reazione favorevole dei partecipanti non assicura però l'avvenuto apprendimento delle conoscenze e competenze oggetto e obiettivo dell'intervento formativo, che potrebbe risultare apparentemente molto utile e gradevole per i fruitori ma poi, al lato

pratico, dimostrarsi di difficile applicazione nella realtà professionale.

La valutazione di primo livello, quindi, solitamente tende a limitarsi a raccogliere elementi utili al miglioramento del programma.

Apprendimento

A livello di apprendimento, la valutazione si concentra sulle conoscenze, le metodologie e le capacità sviluppate dai partecipanti rilevandone la variazione in seguito all'intervento formativo e verificandone la validità tramite gruppi di controllo, *test* pre e post intervento, attività pratiche, giochi di ruolo, simulazioni e altre strategie valutative. Tuttavia, riscontri positivi a questo livello non garantiscono ancora che i fruitori dell'intervento formativo siano in grado di applicare correttamente ciò che hanno appreso.

La valutazione a questo livello riguarda quindi la conformità agli obiettivi, e quindi ai requisiti dell'intervento formativo (qualità), e la sua efficacia dipende perciò dal grado di precisione con cui questi sono stati definiti.

Prestazione

Al terzo livello, la valutazione è volta a misurare il grado di applicazione nella realtà professionale degli insegnamenti impartiti nel corso dell'intervento formativo e delle conoscenze e abilità acquisite al termine di esso. La valutazione si conduce indagando su quanto e in che modo sia modificata la condotta sul lavoro dei formati (*follow-up*) prevalentemente in base alla frequenza e al modo con cui questi applicano le conoscenze apprese e le abilità acquisite attraverso *test*, questionari e colloqui.

La valutazione ai livelli di apprendimento e prestazione è caratterizzata da maggiore profondità e complessità rispetto al livello precedente proprio in virtù dei vincoli posti dalla conformità agli obiettivi e ai contenuti del programma.

Per una corretta valutazione delle prestazioni, infatti, occorre raffrontare i risultati riscontrati con i bisogni e gli obiettivi formativi delineati in fase di analisi precedentemente all'avvio del programma attraverso l'osservazione diretta, casuale e non continua o la ricostruzione soggettiva del proprio comportamento da parte del formato.

Risultato

Nell'ultima fase, oggetto di valutazione è l'impatto dell'intervento formativo, sotto l'aspetto economico, di soddisfazione del cliente o di miglioramento del ciclo produttivo.

Il modello *Kirkpatrick* fornisce indicazioni per la valutazione qualitativa di un programma formativo, non per l'analisi quantitativa dei suoi effetti economici e organizzativi. Tuttavia, il processo di valutazione è integrato nel progetto di formazione ed è in sincrono con le attività didattiche e organizzative ed è quindi possibile prevedere strumenti di misurazione diversi per ciascun livello di valutazione.

Livello	Caratteristica	Strumenti
1	Reazione	Questionario
2	Apprendimento	Test
3	Prestazione	Checklist
4	Risultato	ROI

Difficile non è sapere, ma saper fare uso di ciò che si sa. **Han Fei**

Business intelligence

La crescente disponibilità di strumenti e infrastrutture per il trattamento delle informazioni e la conseguente decentralizzazione dei sistemi informativi hanno prodotto un aumento esponenziale dei dati e delle applicazioni limitandone la fruibilità.

Saper trasformare il proprio patrimonio di dati in informazioni è determinante per l'efficacia del processo decisionale.

Con *business intelligence* si intende una serie di strumenti per la disamina di elenchi, categorie, famiglie, raggruppamenti di dati incrociati e che consentono quindi di migliorare la tempestività e l'efficacia delle decisioni e anticipare le esigenze dei clienti ottimizzando l'impatto di campagne e azioni di *marketing*. Gli strumenti di *business intelligence* includono funzioni di *back office* come la gestione della catena dell'offerta e di *front office* come il CRM (*Customer Relationship Management*) e l'*e-Business*, e di controllo finanziario. L'archivio di consultazione è sempre lo stesso, il *data warehouse*, che viene alimentato dinamicamente e automaticamente dagli altri archivi con cui è interfacciato.

Gli indicatori risultanti dalle elaborazioni condotte con questi strumenti sono quindi utilizzati nelle valutazioni prestazionali (*Business Performance Management*).

Caratteristiche e criteri di selezione

Facilità di estrazione e visualizzazione dei dati sono i fattori su cui si gioca la scelta del *software* di *business intelligence*.

Un sistema di *business intelligence* si sviluppa infatti sulla base del processo

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

decisionale e delle esigenze del cliente in funzione dell'integrazione con gli altri sistemi già in esercizio, e la sua realizzazione richiede la stretta collaborazione con le risorse interne del cliente.

ID² aiuta quindi le aziende nella definizione delle specifiche per l'evoluzione dei tradizionali sistemi informativi in sistemi di *business intelligence*, nella selezione e nell'analisi dei dati e, infine, nella formulazione dei piani operativi.

ID² aiuta inoltre le aziende nell'attività di *software selection* volta a favorire l'integrazione delle applicazioni commerciali di analisi e *data warehousing*. Si tratta di operazioni complesse per le quali è necessaria un'accurata pianificazione, un'approfondita analisi delle architetture esistenti e delle competenze disponibili. In questo caso, la consulenza di *ID²* si focalizza principalmente sulla realizzazione del piano di progetto per il *data warehouse* e sull'*information delivery* via Web e si concretizza nella:

- selezione di informazioni e dati rilevanti per la gestione aziendale;
- classificazione e profilazione dei dati in funzione della loro analisi futura;
- selezione degli eventi e degli oggetti su cui hanno effetto in funzione dell'evidenziazione di eventuali scostamenti e delle cause primarie che li determinano;
- predisposizione delle interfacce di interrogazione per l'analisi quantitativa di scenari alternativi.

Outsourcing

La difficoltà di reperire e trattenere in azienda i migliori talenti e di garantire la massima flessibilità rende sempre più

frequente il ricorso all'*outsourcing* (esternalizzazione) di tutte le attività, non strategiche trasformando le soluzioni in servizi di cui affidare la gestione e l'ottimizzazione all'infrastruttura tecnologica ed organizzativa, e all'esperienza, del fornitore.

Il vantaggio principale consiste nella pressoché immediata disponibilità delle soluzioni e nel modesto investimento necessario, venendo meno quello per l'infrastruttura, le licenze e il personale.

ID² aiuta le aziende ad individuare fornitori e soluzioni più adatte alle

Organizzazione per progetti

La gestione di un progetto è solitamente condizionata da tre fattori che si influenzano a vicenda:

1. **sistema organizzativo;**
è composto dall'insieme delle procedure e delle norme di riferimento e, a seconda delle proprie caratteristiche, può facilitare o ostacolare la gestione dei progetti;
2. **cultura;**
la cultura organizzativa è distintiva (aziendale) e si manifesta attraverso le norme e il sistema di valori, le procedure e la visione dell'autorità, ecc. e influenza direttamente la gestione dei progetti;
3. **struttura organizzativa;**
in generale è pressoché impossibile individuare un'unica struttura organizzativa all'interno della quale si inserisce la gestione progetti; al contrario, è possibile trovarla anche all'interno di organizzazioni caratterizzate da strutture organizzative profondamente diverse tra loro.

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

La struttura gerarchico-funzionale (o fordista) è ancor il modello adottato da circa il 60% delle aziende italiane e segue il criterio del raggruppamento in ruoli in base alla somiglianza delle attività e delle specializzazioni. Il controllo è quindi fortemente centralizzato: tutte le funzioni riportano alla direzione generale che sola prende decisioni interfunzionali valide per tutta l'azienda.

Il modello gerarchico-funzionale presenta alcune criticità:

- **elevata/eccessiva specializzazione;** la concentrazione sui mezzi piuttosto che sugli obiettivi induce i vari specialisti a sviluppare un proprio sistema di valori caratteristici e distintivi che può ostacolare la comunicazione e quindi il coordinamento interfunzionale;
- **verticalizzazione della struttura;** la crescita determina un aumento dei livelli gerarchici e l'allungarsi della catena tra vertice e base, con conseguenti problemi di coordinamento, comunicazione e ritardi nelle decisioni.

Proprio per via di queste criticità, nel modello gerarchico-funzionale, al *project manager* raramente è riconosciuto il ruolo che gli compete. Più spesso gliene sono attribuite le responsabilità, ma non l'autorità necessaria, e l'attività si "limita" al coordinamento di risorse che, magari, hanno lo stesso livello professionale ma appartengono a funzioni diverse. In questo modo, il *project manager* non ha alcuna responsabilità diretta sui risultati da ottenere e, senza poteri espliciti, non può che "limitarsi" a controllare l'avanzamento delle

attività e l'aggiornamento dei documenti di progetto.

Le attività di coordinamento, anziché adeguarsi alla logica trasversale del progetto, seguono così le linee gerarchiche funzionali senza modifiche sostanziali a ruoli e poteri della struttura permanente.

In questa situazione, la gestione amministrativa e finanziaria del progetto si rende particolarmente complessa, mancando sistemi gestionali orientati alla gestione progetti e ne risente anche la motivazione dei partecipanti al progetto dal momento che i sistemi premiante e retributivo sono tarati sulla valutazione delle prestazioni in base dei risultati di funzione piuttosto che di quelli di progetto.

Nel modello organizzativo orientato ai progetti, invece, si dà vita a vere e proprie *task force* di progetto che si sostituiscono di fatto ai *silos* funzionali e agiscono non è più in relazione ai mezzi utilizzati e al raggruppamento di attività simili ma agli obiettivi. In casi estremi, per ogni obiettivo rilevante viene attivato un gruppo di progetto multidisciplinare con tutte le risorse necessarie. Al criterio dell'efficienza, tipico della struttura funzionale, si sostituisce l'efficacia: ciò che conta di più non è ottimizzare i costi (cosa del resto impossibile su prodotti tendenzialmente unici) ma raggiungere l'obiettivo nel minor tempo possibile: il controllo si esercita direttamente sugli obiettivi, con ampio decentramento decisionale.

Al responsabile di funzione si sostituisce il *project manager* che gode di autonomia e autorità su tutte le risorse di progetto ed è responsabile di tutte le azioni del progetto, ne definisce l'articolazione e partecipa a tutte le fasi.

Nel modello organizzativo orientato ai progetti, lo sviluppo di prodotti e servizi

innovativi o di progetti "a rischio" è indipendente e le conseguenze di un eventuale insuccesso non ricadono sull'intera struttura organizzativa. La presenza, in ogni gruppo di progetto, di conoscenze e competenze trasversali permette, inoltre, di garantire un efficace coordinamento interfunzionale.

Ovviamente, al raggiungimento dell'obiettivo, il gruppo di progetto si scioglie e la temporaneità dei *leader* costituisce il punto debole del modello organizzativo orientato ai progetti. Alla difficoltà di riconoscimento, identificazione e adattamento dei componenti un gruppo di progetto si aggiunge la necessità di reintegrarli nella struttura permanente o in un altro gruppo a conclusione di un progetto. È quindi fondamentale che il *project management* sappia generare senso di appartenenza, essere riconosciuto e stimato per le proprie competenze, e sia legittimato dal vertice aziendale e che l'azienda sia in grado di produrre uno sforzo di coordinamento continuo per favorire l'adattamento dei dipendenti, creando una sinergia attraverso la condivisione di responsabilità tra *management* funzionali e di progetto.

Indici di prestazione

Gli indici di prestazione o KPI (*Key Performance Indicator*) sono misure

- dei parametri di funzionamento dei processi gestionali (Business Process)
 - *input* (richieste di servizio)
 - *output* (*deliverable* di processo destinati al cliente)
 - risorse (risorse utilizzate per eseguire il processo)

- di efficienza ed efficacia delle prestazioni verso i clienti, interni ed esterni, in termini di
 - efficienza;
 - qualità;
 - servizio.

Come criteri di misurazione permettono quindi di controllare il ritorno operativo delle iniziative e sono di supporto alla definizione degli obiettivi.

Solitamente si raccolgono per

- aggregazioni;
- tempificazione o periodicità;
- multi-dimensionalità o segmentazione;
- tipologia di valori anche per uno stesso periodo.

ovvero per

- prospettiva finanziaria;
- prospettiva cliente;
- processi gestionali interni;
- apprendimento e crescita.

Esistono poi vari modi per stabilire gli obiettivi prestazionali, definiti sempre in maniera congiunta all'interno del contesto degli obiettivi strategici. Esistono quattro metodi utilizzabili per definire gli obiettivi e precisamente:

- **definizione su base storica;** prevede che gli obiettivi si basino su rilevazioni storiche delle prestazioni; è il metodo più utilizzato e il più semplice da implementare;
- **raffronto con dati esterni;** le pratiche di *benchmark* prevedono l'esecuzione di analisi comparative

dello scostamento rispetto alle migliori prestazioni del settore sulla base di informazioni relative alle metriche adottate da aziende interne ed esterne ad esso; metodo attualmente molto diffuso, ma di difficile impiego perché impone di scegliere un insieme di aziende confrontabili: i *benchmark* confrontabili potrebbero, infatti, non essere sempre disponibili oppure essere controversi;

- **raffronto con dati interni;** reparti funzionali, processi e strutture confrontabili di una stessa azienda vengono misurati applicando uno stesso insieme di grandezze e utilizzando le migliori unità funzionali come base per stabilire obiettivi di prestazioni per tutte le altre;; è un approccio piuttosto diffuso che richiede solo misure limitate e ristrette al solo ambito interno;
- **obiettivi teorici rispetto ai propri concorrenti;** si svolge un'analisi per determinare il livello teorico di miglioramento raggiungibile dalle prestazioni e successivamente si implementano le necessarie modifiche aziendali per conseguirlo e si definiscono gli obiettivi di prestazioni basati sulle stime effettuate nel corso dell'analisi; è un metodo relativamente nuovo che prevede l'uso estensivo di tecniche di simulazione e risulta particolarmente utile per verificare lo sviluppo di un sistema equilibrato di metriche.

- indicatori conoscitivi
 - *input*
 - *output*
 - risorse
 - risorse umane
 - impianti
 - scorte
 - spazio
 - altri
- indicatori competitivi
 - efficienza (di ogni risorsa)
 - costo unitario *output*
 - produttività
 - tasso di utilizzo
 - altri
 - qualità al cliente (di ogni *output*)
 - difetti-non conformità
 - reclami clienti
 - altri
 - servizio al cliente (per ogni *output*)
 - durata processo
 - puntualità
 - flessibilità
 - altri
- indicatori di *input*
 - qualità *input*
 - servizio in *input*

Strategie

La crescente disponibilità di strumenti e infrastrutture per il trattamento delle informazioni e la conseguente decentralizzazione dei sistemi informativi hanno prodotto un aumento esponenziale dei dati e delle applicazioni limitandone la fruibilità.

Saper gestire il proprio patrimonio di informazioni e conoscenze, accrescendole e valorizzandole non è solo determinante per il successo, è vitale.

Gli indicatori *standard* sono i seguenti

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE DEL CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA – Gioia Tauro

DIRETTORE RESPONSABILE: Dr Edoardo Macino

ID² aiuta le aziende a individuare e realizzare soluzioni mirate alla formazione, alla pianificazione dei processi, alla gestione e all'ottimizzazione delle conoscenze integrando le risorse tecnologiche e i servizi di formazione, ricerca e progettazione esistenti.

I servizi di *knowledge optimization* e (*e-learning*) si possono configurare per specifici obiettivi aziendali:

- uso di tecnologie avanzate e di sistemi di *knowledge management* e formazione personalizzata per contenere i costi e valorizzare il capitale intellettuale;
- uso di applicazioni Web in funzione della distribuzione geografica e del risparmio infrastrutturale;
- acquisizione di dati di prestazione per l'analisi e il miglioramento di processi, prodotti, servizi e strutture aziendali;
- diffusione di informazioni mirate per favorire l'apprendimento e lo sviluppo, secondo un modello collaborativo, di innovazione e miglioramento continui;
- sviluppo di un ambiente favorevole alla promozione e alla valorizzazione della capacità di miglioramento e innovazione;
- valorizzazione delle risorse in funzione dello sviluppo di nuove competenze adeguate all'evoluzione del mercato.

Per l'ottimizzazione di questi servizi e il raggiungimento di loro obiettivi, *ID²* aiuta le aziende a definire le proprie strategie e a realizzare le relative soluzioni attraverso

- la definizione di una visione comune a seguito dell'analisi della (*e-readiness*) aziendale;
- la definizione dei tempi, la scelta e la valutazione delle opzioni tecnologiche;
- l'analisi degli impatti economici e organizzativi relativi all'adozione delle soluzioni adottate;
- il disegno architettonico, l'integrazione e la personalizzazione delle soluzioni adottate;
- la gestione del cambiamento, la definizione delle strategie e la consulenza in fase di realizzazione;
- l'automazione dei processi;



CENTRO DIAGNOSTICO GAMMA

E' CERTIFICATO

ISO 9001:2000 DAL 2002