

Gestire le risorse umane con la BSC

di Gennaro Quatraro

La valorizzazione e la distribuzione corretta delle risorse finanziarie, tecnologiche e umane sono elementi chiave per gestire l'impresa in modo adeguato

Per gestire adeguatamente l'impresa è opportuno valorizzare e distribuire correttamente le risorse, siano esse finanziarie, tecnologiche o umane. Le risorse umane fanno parte della categoria dei "beni intangibili", nella quale sono considerati, tra l'altro, i brevetti, le capacità relazionali con i clienti, la cultura aziendale, in pratica tutto ciò che è frutto dell'intelletto e del "saper fare" delle persone che sono o sono state impegnate nell'azienda. Di qui, la grande importanza di identificare e sviluppare le competenze di coloro che sono coinvolti nei vari processi aziendali, in modo che di questi si garantisca l'integrità e lo sviluppo e si possa contribuire all'accrescimento del valore dell'azienda nel tempo.

LA COSTRUZIONE DELLA BSC: UN CASO PRATICO

Le considerazioni che seguono si riferiscono all'approccio seguito da una piccola azienda meccanica nell'applicazione della Balanced Scorecard (BSC) per il raggiungimento e il consolidamento dell'obiettivo finanziario "Aumento del fatturato tramite attivazione di nuove

attività per cliente", ponendo specifico interesse alla gestione delle risorse umane (valorizzazione delle competenze e introduzione di un sistema premiante). Tale analisi era stata introdotta nei due articoli in bibliografia [1] e [2]. La mappa degli obiettivi, elemento distintivo del sistema BSC, evidenzia la relazione causa - effetto tra obiettivi di 1° livello (Finanziario), di 2° livello (Cliente), di 3° livello (Processi), di 4° livello (Conoscenza). Il riferimento è allo schema di figura 1. L'obiettivo finanziario (aumento del fatturato) è perseguito assicurando soddisfazione ai clienti durante la fornitura del servizio: l'efficacia di questo è ottenibile garantendo, anche con attività di formazione e addestramento, le necessarie competenze del personale. Lo scopo dell'azienda è di orientare le attività verso il conseguimento dell'obiettivo finanziario indicato, intervenendo quando necessario con opportune azioni correttive sui vincoli che condizionano le relazioni causa-effetto tra obiettivi e gestendo opportunamente le competenze del personale addetto. La rappresentazione delle relazioni tra gli obiettivi e delle

Livello	Descrizione obiettivi
1° (Finanziario)	Aumento del fatturato tramite attivazione contratti
2° (Cliente)	Soddisfazione del cliente e immagine sul mercato
3° (Processi)	Servizio clienti
4° (Conoscenza)	Copertura posizioni - Gestione Competenze - Gestione/Addestramento

Figura 1. Schema riassuntivo delle relazioni tra obiettivi.

La Balanced Scorecard rappresenta un valido strumento per orientare l'azienda al perseguimento degli obiettivi incentivando le risorse coinvolte. L'articolo mostra un caso applicativo nell'approccio della teoria presso una piccola realtà metalmeccanica

criticità che ne influenzano il conseguimento, è stata effettuata utilizzando le tecniche di studio dei "Sistemi complessi" [6] e [7], fra i cui pregi, a dispetto della denominazione, si distinguono la semplicità e l'efficacia interpretativa. La figura 2 illustra l'analisi del sistema di generazione del fatturato per l'azienda indicata. I "motori" che alimentano il sistema sono le "Necessità del mercato" (C1.1), cioè la domanda da parte di nuovi clienti, e le necessità di rinnovare i contratti da parte dei clienti esistenti (C2a.1). Il personale necessario allo svolgimento dei processi, oltre che da risorse interne disponibili (C4_9), è assicurato, quando necessario, tramite acquisizione dall'esterno (C5.1). Ciascuno degli elementi indicati rappresenta, se mancante o insufficiente, un

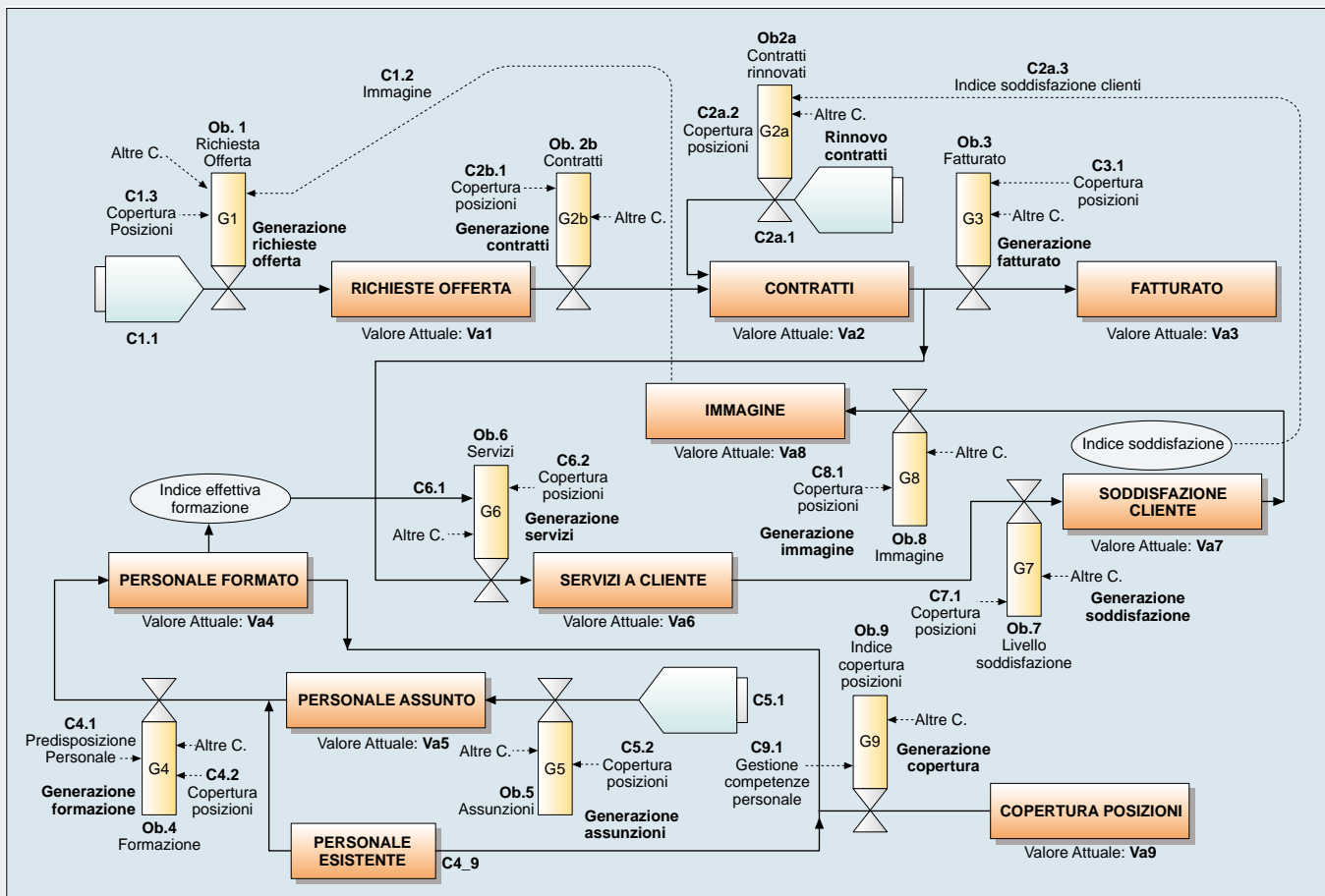


Figura 2.
La generazione del fatturato tramite la gestione dell'attività del cliente: analisi dinamica del sistema.

possibile vincolo critico. Gli obiettivi vengono generati in "catena causa-effetto" dai relativi sottobiettivo, che possono distribuirsi, oltre che tra livello e livello, anche in senso orizzontale, sui vari livelli. I contratti (Va2) sono condizione necessaria per attivare, nella prospettiva "Processi", i servizi a cliente (Va6) che, a loro volta, devono generare soddisfazione a cliente (Va7), essenziale per il rinnovo dei contratti, e per la generazione d'immagine (Va8), necessaria per cogliere le opportunità del mercato. La soddisfazione del cliente è ottenibile se il personale, esistente o acquisito dall'esterno, viene prima formato e addestrato (Va4) e se, successivamente, è in grado di coprire adeguatamente la propria posizione (Va9). Se i livelli dei valori obiettivo non raggiungono quelli programmati, viene attivato, per il periodo successivo, il meccanismo di generazione, tramite le opportune azioni correttive. Il tasso di generazione (G), per ogni obiettivo e sotto-obiettivo, è caratterizzato

dal Valore obiettivo (Ob), dal Valore attuale (Va), dal Tempo di adeguamento previsto (Ta) perché il valore attuale raggiunga il valore obiettivo, e dalle eventuali criticità (C). Il valore obiettivo viene stabilito sulla base dell'investimento e del ritorno previsto nel periodo assegnato. Il tempo di adeguamento è in relazione con le caratteristiche della situazione in atto, con i vincoli delle criticità esistenti e con le azioni correttive definite. La relazione tra le variabili considerate permette di determinare il tasso di generazione necessario per adeguare il valore attuale all'obiettivo tramite le opportune azioni correttive da attuare nel periodo. Quando è necessario avere un maggiore grado di dettaglio nella rappresentazione delle attività, delle relazioni, degli obiettivi collegati e delle criticità/vincoli, può essere opportunamente utilizzata la tecnica dell'analisi strutturata delle attività [3]. La BSC assume, per l'azienda considerata, la configurazione della figura 3.

La scheda viene compilata ad ogni verifica, e contiene i dati consuntivi del periodo precedente (il valore attuale obiettivo Va), quelli programmati per il periodo successivo (il valore obiettivo Ob e lo scostamento dall'obiettivo), la valutazione delle criticità relative ai vincoli eventualmente presenti e il riferimento alle azioni correttive che si decide di intraprendere. Il tempo di adeguamento stabilito dell'obiettivo (Ta) corrisponde al periodo intercorrente tra due verifiche successive. Le relazioni di consequenzialità tra obiettivi sono rappresentate da linee continue se si riferiscono a entità concrete e numerabili, da doppie linee per i beni intangibili, a tratto e punto se relative a trasferimenti di condizioni di vincolo. Nelle tabelle delle figure 4a e 4b vengono rappresentati, rispettivamente, gli indicatori relativi agli obiettivi considerati e le relazioni quantitative tra gli stessi. Il sistema di gestione aziendale fornisce i valori degli Indicatori di obiettivo delle attività

Il sistema di gestione aziendale fornisce i valori degli indicatori di obiettivo delle attività finanziarie al Sistema BSC

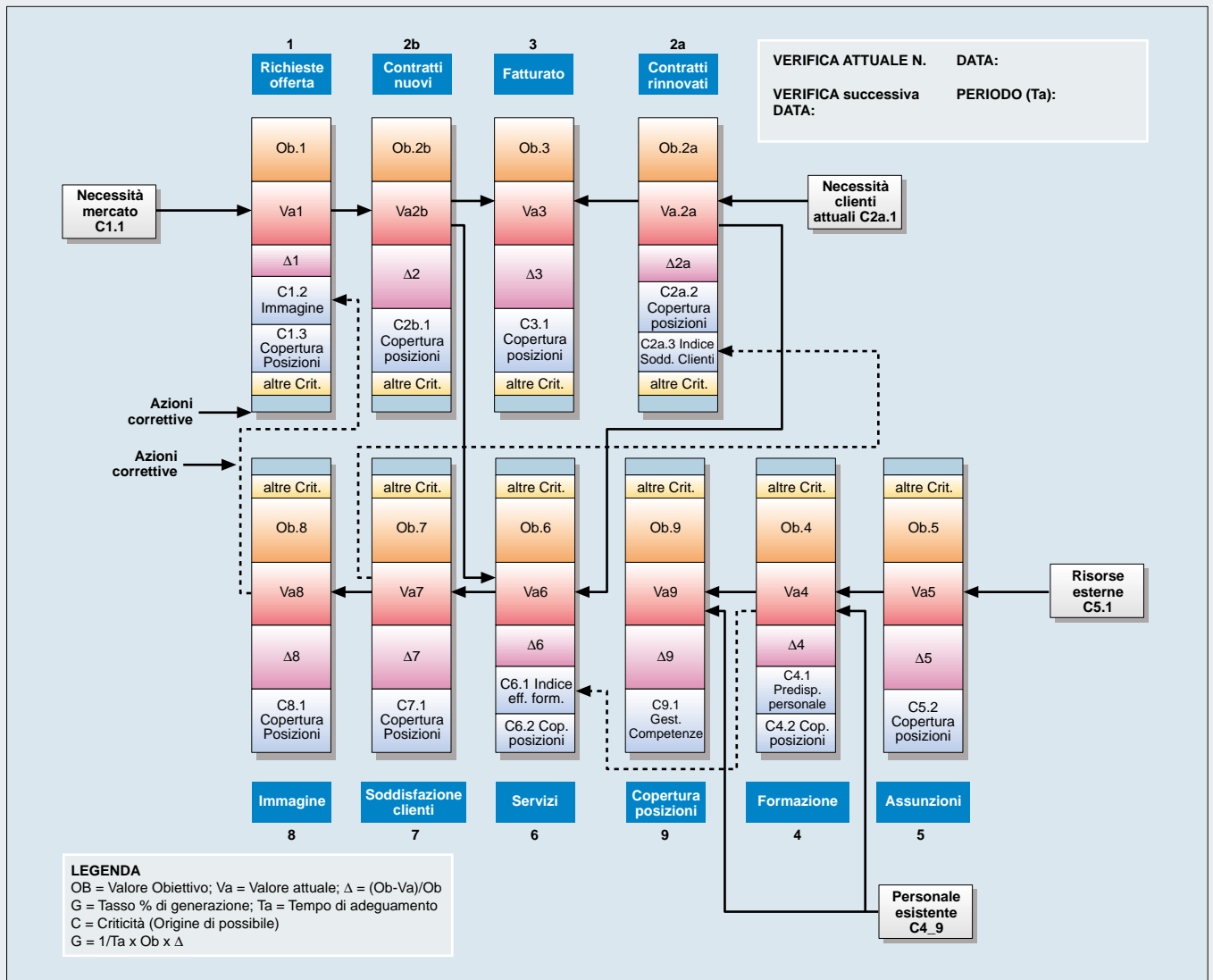


Figura 3 Scheda BSC per la generazione del fatturato tramite la gestione dell'attività del cliente.

finanziarie al Sistema BSC che, unendoli alle valutazioni degli obiettivi relativi ai beni intangibili,

correla i valori a disposizione nelle opportune relazioni causa-effetto, ne permette la verifica di

congruenza e, sulla base delle criticità riscontrate, suggerisce le azioni da impostare nel periodo

Obiettivi	Indicatori/Unità di misura
1 Richieste di offerta	Numero richieste
2 Contratti (nuovi/rinnovati)	Numero contratti
3 Fatturato	Milioni di euro (Me)
4 Formazione	Risorse formate/Risorse previste per F.
5 Assunzioni	Risorse assunte/Risorse previste per A.
6 Servizi	Servizi erogati/Servizi previsti
7 Soddisfazione Cliente	Indice di soddisfazione (0-1)
8 Immagine	Indice di immagine (0-1)
9 Copertura(*) posizione	<ul style="list-style-type: none"> Indice di non copertura singola posizione (da 0 a 1) Indice di non copertura complessivo (% delle posizioni non coperte)

(*) La Non copertura della Posizione NCP sul singolo obiettivo (Scostamento % dall'obiettivo x Peso obiettivo), unitamente alla Responsabilità della Posizione RP, e all'Esperienza nella Posizione (EP), contribuisce alla definizione della Criticità della Risorsa (CR): $CR = RP \times EP \times \Sigma(NCP)$
 RP = 0,5 per impiegato; 1 per responsabile; 2 per dirigente di alto livello
 EP = 0,85 fresco di posizione; 1 normale esperienza; 1,15 superesperto
 $\Sigma(NCP)$ = Somma delle Non Coperture relative agli obiettivi in cui la risorsa è coinvolta

Figura 4a Elenco degli indicatori.

Obiettivi	1 Richiesta di offerta	2a Contratti rinnovati	2b Contratti nuovi	3 Fatturato	6 Servizi
1 Richiesta di offerta			1 3		
2a Contratti rinnovati				600 Me	1
2b Contratti nuovi				1 600 Me	1
3 Fatturato		1 600 Me	1 600 Me		
6 Servizi		1	1		

Figura 4b Rapporti tra le unità di misura degli indicatori (obiettivi quantitativi e/o numerabili).

La direzione aziendale trova nella BSC un valido aiuto per perseguire i propri obiettivi

RMO numero 70
novembre - 2003

130

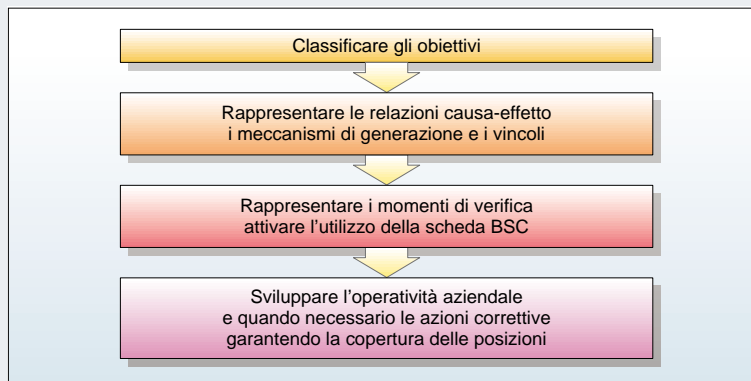


Figura 6
Sintesi della sequenza operativa nell'impiego della BSC.

effetto, evidenziate nelle figure 2 e 3, vengono messi in risalto e ripartiti opportunamente sul personale coinvolto, gli scostamenti degli obiettivi e sottobiettivo di competenza. La criticità della risorsa viene valutata sulla base del prodotto dei tre indici: "Responsabilità della posizione", "Esperienza nella posizione" e "Non copertura della posizione", tenendo anche conto del peso relativo degli obiettivi coinvolti. Le colonne della figura 5 evidenziate in grassetto individuano gli obiettivi in cui le singole risorse sono coinvolte. L'assenza di indicazione nelle righe di queste colonne denota il raggiungimento completo dell'obiettivo. I dati riportati, in occasione di una verifica di avanzamento, si riferiscono, tra le voci obiettivo considerate nel progetto, a quelle che presentano scostamenti.

Dai dati si deduce che gli scostamenti dai valori obiettivo per "Immagine" (40%), "Richieste di offerta" (20%), "Formazione" (60%), sono imputabili, rispettivamente, per 0%, 10%, 0%, alle "Altre Criticità"; il 40% per "l'immagine" è suddiviso in 20% sulla "risorsa G" e in 20% sulla "risorsa H"; il 10% rimanente per l'obiettivo "Richieste di offerta" è suddiviso in 5% derivante da "G" e 5% derivante da "H"; lo scostamento 60% dell'obiettivo "Formazione", per il quale non è stata riscontrata alcuna altra causa di criticità significativa, è imputabile per il 30% alla "risorsa I" e per il 30% alla "risorsa L". In questo caso è stata imputata alle risorse I e L la responsabilità di non aver opportunamente

individuato e gestito, nel primo periodo, i formatori incaricati, dimostratisi carenti nella prestazione. I valori di "Criticità della risorsa" e di "Altre Criticità" vengono utilizzati, oltre che per le opportune incentivazioni del personale, per impostare le necessarie azioni correttive per il periodo successivo. Risulta di estrema importanza la gestione delle competenze del personale (C9.1 nelle figure 2 e 3), che può essere realizzata anche con l'ausilio di tecniche di analisi di profilo delle risorse e di mappatura delle competenze in relazione ai ruoli, sia in fase di selezione e formazione, sia di riorganizzazione delle strutture e degli organici [8].

LA SEQUENZA DELLE ATTIVITÀ NELL'UTILIZZO DELLA BSC

Si stabiliscono dapprima gli obiettivi aziendali, se ne individua l'appartenenza agli specifici livelli di categoria: Finanziario, Cliente, Processi, Conoscenza, e se ne definisce un primo grado di correlazione (riferimento a figura 1). Successivamente, si effettua l'analisi delle relazioni causa-effetto, con una rappresentazione grafica del sistema che evidenzia anche l'influenza del comportamento delle risorse umane e delle eventuali criticità dei vincoli esterni sulla "generazione" degli obiettivi stessi (riferimento a figura 2). Dopo aver precisato gli Indicatori degli Obiettivi con le opportune Unità di misura (riferimento alle figure 4a e 4b), si pianificano i Valori Obiettivo per ciascuno degli intervalli di tempo tra una verifica

di avanzamento e la successiva. Si attivano, quindi, le operazioni aziendali e si procede nella gestione mirata al conseguimento dei risultati.

La registrazione dello stato di avanzamento avviene, ad ogni verifica, utilizzando una scheda del tipo di quella di figura 3, integrando i dati relativi a Valore programmato Obiettivo, Valore attuale Obiettivo, Scostamento % Obiettivo da recuperare nel periodo successivo, con le azioni correttive necessarie, in relazione alla criticità dei vincoli presenti, e al Grado di Copertura delle Posizioni dimostrato dalle risorse coinvolte (riferimento a figura 5). In figura 6 viene riassunta graficamente la sequenza delle attività sopra descritta.

CONCLUSIONI

L'impiego della Balanced Scorecard non si pone come alternativa alle attività della Funzione Amministrativa, che, normalmente, provvede ad elaborare direttamente i dati legati agli obiettivi finanziari, raccoglie da altre funzioni quelli legati al mercato, ai processi, e al personale e li fornisce al sistema BSC. Questo si propone, quindi, come ausilio alla direzione aziendale nell'orientare l'azienda al perseguimento degli obiettivi, incentivando le risorse coinvolte, e valutando opportunamente l'impatto delle criticità dei vincoli sui risultati.

Bibliografia

- [1] Gennaro Quatraro, "Controllare i processi per raggiungere gli obiettivi", RMO n.° 44, giugno 2001.
- [2] Gennaro Quatraro, "Orientare i processi sugli obiettivi con la Balanced Scorecard", RMO n.° 61, gennaio 2003.
- [3] Gennaro Quatraro, "Organizzare per processi", RMO n.° 15, 1997.
- [4] R. S. Kaplan e D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press Boston, 1996.
- [5] R. S. Kaplan e D. P. Norton, "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press Boston, 2001.
- [6] J. W. Forrester, "Principles of Systems", Etas Kompass, 1974.
- [7] E. Mollona, "Analisi dinamica dei sistemi aziendali", EGEA, 2001.
- [8] Documentazione tecnica Gruppo Soges S.p.A./Thomas International.