

L'ADOZIONE DELLE TECNICHE DI MBO COME STRUMENTO DI IT GOVERNANCE

Ing. Stefano Aiello, Ing. Massimo Amantini, Dott.ssa Ambra Neri

Seppure con gradi diversi all'interno dei diversi settori industriali, il ruolo dell'IT si è affermato come una leva fondamentale a disposizione della Direzione da utilizzare per raggiungere gli obiettivi aziendali.

A fianco di questo fenomeno ve n'è un altro: l'evoluzione organizzativa del Dipartimento Sistemi Informativi, che nei decenni ha visto una progressiva esternalizzazione delle attività più operative di sviluppo ed esercizio.

Risulta pertanto fondamentale che gli obiettivi strategici della Direzione aziendale siano ben delineati, al fine di poter essere condivisi, compresi e supportati operativamente dal Dipartimento Sistemi Informativi.

Se tale passaggio è adeguatamente impostato e realizzato, gli obiettivi dell'IT risulteranno essere la diretta conseguenza del Piano Industriale e concorreranno in modo organico agli obiettivi strategici dell'Azienda al fine di migliorare le performance a costi sostenibili.

Gestire l'attribuzione e la verifica degli obiettivi, può rappresentare uno degli elementi cardine della governance dell'IT e può portare all'aumento di efficacia dei processi aziendali e di efficienza nel loro svolgimento, con evidenti impatti positivi sia sul ciclo attivo che passivo dell'Azienda.

La valutazione dell'IT in un modello a servizi deve analizzare la capacità di:

- erogare dei servizi di qualità allineati alle reali esigenze aziendali
- comprendere e gestire le nuove esigenze dei clienti, interni e esterni
- comprendere i costi di evoluzione ed erogazione dei servizi, investendo solo laddove il ritorno è condiviso
- valutare l'aderenza ai processi ed alle policy

Lo strumento di sviluppo delle performance

Nell'attuazione di un programma di sviluppo della performance, il Management by Objective (MBO) rappresenta uno strumento consolidato e strutturato da perfezionare alle specificità del contesto.

Il MBO collega gli obiettivi di performance organizzativa, a quelli di gruppo ed individuale in quanto esplicita la responsabilizzazione degli IT Manager con la definizione di obiettivi e valorizza, con riconoscimento di un premio, il livello di contribuzione alla realizzazione degli obiettivi assegnati; gli obiettivi del singolo manager derivano dagli obiettivi del Dipartimento e sono declinati sul ruolo specifico con la modalità a "cascata". Possono variare di anno in anno in funzione delle strategie d'impresa.

Le prime formulazioni teoriche intorno allo strumento di MBO risalgono agli anni '50.

Consiste in una tecnica che coniuga la gestione manageriale con il controllo direzionale per il miglioramento dei risultati di processo tramite la determinazione degli obiettivi e la pianificazione della loro gestione.

L'MBO permette di:

- trasformare gli obiettivi del Dipartimento Sistemi Informativi in obiettivi per i singoli IT Manager, correlando gli MBO dei manager agli obiettivi di business individuati nel catalogo dei servizi
- migliorare il coordinamento tra le unità organizzative dell'IT, grazie alla identificazione di un set di obiettivi complementari e coerenti che favoriscano, ove necessario, le interazioni tra IT Manager
- responsabilizzare le posizioni coinvolte,

motivandole a far propri i comportamenti definiti nei processi, nelle procedure e nelle policy IT

- rinforzare il processo di comunicazione con la condivisione degli obiettivi degli IT Manager al fine di rendere trasparente e il più possibile oggettiva la misurazione delle loro performance
- disporre della leva incentivante qualitativa (es.: formazione e sviluppo della professionalità per mantenere competitività) e quantitativa (es.: aspetti economici e indirizzo di carriera)

Nell'adozione degli MBO è opportuno partire dalle esigenze aziendali e calarle sull'IT (approccio organico top-down):

- definendo obiettivi quantitativi e misurabili per gli IT Manager che siano correlabili agli obiettivi dell'IT e agli obiettivi dell'azienda
- coinvolgendo nella definizione degli MBO la struttura di Controllo di Gestione, che garantisce la coerenza degli obiettivi dei manager al sistema di controllo delle performance aziendali
- coinvolgendo la struttura HR, che assicura la coerenza con le politiche di gestione del personale e i sistemi di valutazione e premianti
- armonizzando l'impianto sulle job (mansionario-disegno delle posizioni) delle figure apicali (manager IT) coinvolte nel progetto per ricomprendere nella definizione e misurazione degli obiettivi le attività correnti oltre alle attività progettuali.

Al tempo stesso, al fine di specializzare i contenuti e individuare le metriche, è necessario coinvolgere gli IT Manager (approccio bottom-up) in quanto:

- hanno una conoscenza approfondita e puntuale delle esigenze dei diversi clienti e delle possibilità di misurazione delle attività e dei servizi
- contribuendo essi stessi alla definizione delle metriche, possono esprimere una concreta partecipazione al cambiamento e, in un secondo momento, possono

consentire l'introduzione di processi di performance management con minore diffidenza

Le metriche individuate devono misurare sia "cosa" l'IT produce che "come" lo produce, quindi:

- la qualità dei servizi IT erogati per supportare le attività di business (catalogo dei servizi)
- i progetti che l'IT realizza per aiutare l'evoluzione delle business unit
- i processi e le policy IT, ovvero sulle modalità con cui l'IT opera per la realizzazione di progetti e l'erogazione dei servizi

La valorizzazione dei livelli di performance si deve poggiare su misure quantitative che vengono raccolte in modo automatico dal campo con un basso livello di distorsione delle informazioni.

Le Balanced Scorecard e le tecniche di Performance Excellence (con indicatori non solo numerici progettati per guidare le performance future) possono essere considerati una naturale evoluzione delle tecniche di MBO.

Un possibile percorso realizzativo

L'introduzione dell'MBO deve prevedere l'adozione di una logica per fasi auto-consistenti che concorrono alla definizione e al consolidamento di un nuovo processo aziendale.

Di seguito alcuni dei passaggi necessari:

- esplicitazione degli obiettivi del Dipartimento Sistemi Informativi a partire dal Piano strategico aziendale
- definizione del modello di valutazione delle performance in collaborazione con la Direzione (in particolare HR e Controllo di Gestione)
 - definizione delle attività, degli attori coinvolti e dei tempi del processo di MBO
 - individuazione degli obiettivi quanti/qualitativi (processi, policy, progetti e servizi), del valore e dei criteri per la determinazione del premio e dei target e

relative metriche per la valutazione degli obiettivi

- progettazione delle metriche e delle modalità di calibrazione dei risultati in logiche di equità e trasparenza e di riconoscimento dei meriti differenziati per segmento di popolazione e livello di contributo espresso
- definizione della procedura di verifica del raggiungimento degli obiettivi del processo di MBO e di miglioramento dello stesso
- definizione del “monte premi”
- integrazione con gli strumenti di misura e valorizzazione degli indicatori, realizzazione di un dashboard dedicato, definizione del processo di verifica ed aggiornamento delle misure
- definizione degli obiettivi individuali e di gruppo allineati costantemente con le prestazioni per la generazione di valore
- attribuzione degli obiettivi alle posizioni apicali (MBO)
- pianificazione condivisa con i manager dei propri piani d'azione e assegnazione di obiettivi e leve
- sviluppo di un Piano di comunicazione e sostegno nella gestione quotidiana del lavoro, segnalando le opportunità ed i rischi dell'azione, riconoscendo i successi per farli diventare normalità e per fidelizzare i manager e, a cascata, i collaboratori
- implementazione del processo di verifica periodica dei risultati e formalizzazione della valutazione della performance con comunicazione del risultato al collaboratore (e conseguente piano di miglioramento/formazione in caso di gap qualitativi)

Fattori critici di successo e rischi legati all'introduzione del processo di MBO in azienda

I fattori principali di successo in un progetto di implementazione dell'MBO sono:

- derivare le metriche dagli obiettivi

strategici (approccio top-down), prevedendo il coinvolgimento degli stessi manager oggetto di MBO (approccio bottom-up)

- individuare, indirizzare e stimolare le aree performance che consentono all'organizzazione di accrescere in modo più significativo il proprio valore
- identificare puntualmente i parametri di misurazione delle performance: specifici, misurabili, raggiungibili, condivisi e temporalmente ripetibili
- definire obiettivi mirati, spesso orientati al medio e breve termine per stimolare sfida e competitività positiva e arricchirli con criteri di misurazione specifici per potenziare risultati organizzativi durevoli
- strutturare il sistema di controllo dei risultati collegandolo agli obiettivi prefissati ed al sistema premiante; tale sistema di controllo dei risultati deve tenere conto sia degli elementi economico/finanziari che degli elementi sviluppo della professionalità

L'adozione delle tecniche di MBO presenta alcuni rischi:

- approccio troppo settoriale
- visione di breve periodo e basata esclusivamente su dimensioni economico-finanziarie, tale da perdere di vista la complessità operativa dei processi di gestione del ciclo di vita dei Servizi IT e gli obiettivi aziendali di medio e lungo termine
- approccio non organico che non prevede il coinvolgimento della Direzione (in particolare di HR e Controllo di Gestione)
- incoerenza con le politiche di gestione del personale e i sistemi di valutazione e premianti
- difficoltà nel condividere i risultati con i manager IT; ciò può accadere in caso di scarsa oggettività nell'impianto valutativo, non basato su misure quantitative ed algoritmi di calcolo condivisi

Il ruolo del Direttore del Dipartimento Sistemi Informativi nell'attuazione di un nuovo piano di sviluppo della performance

La sfida che si presenta al Responsabile Sistemi Informativi nell'impostazione ed attuazione di un nuovo Piano di sviluppo delle performance, come strumento di miglioramento dei risultati aziendali, richiede un approccio organico, composto da più viste che generano tensione tra esigenze contrastanti: cambiamento e solidità, incremento delle performance e riduzione delle risorse, ambiente caratterizzato dall'incertezza e necessità di decidere bene e velocemente, iniziativa delle persone e standardizzazione, competitività e partecipazione.

Il ricorso esclusivo a metodi meccanicistici di sviluppo e valutazione, rischia di non aggregare, coinvolgere ed indirizzare tutte le risorse disponibili.

È opportuna la messa a punto di un percorso per lo sviluppo e la misurazione delle performance che permetta di:

- individuare ciò che ha valore al fine di definire i livelli qualitativi desiderati e valutare con una certa obiettività le performance dei

processi/servizi ed il contributo delle persone, individuando fonti informative affidabili e applicativi in grado di produrre report e statistiche

- stimolare la produzione di valore con il coinvolgimento delle persone, per ridurre i problemi di scarsa informazione, basso livello di fiducia, timore di subire conseguenze negative dalla valutazione

In questa ottica, emerge il ruolo del Responsabile Sistemi Informativi nel progettare il processo di Performance Management in collaborazione con la Direzione e i manager IT, nell'attuare procedure affidabili e sostenibili, basate su misure obiettive e trasparenti, ed in grado di garantire equità e riconoscimento di specifici meriti differenziati per tipo di posizione e livello di contributo ed in sintesi nell'esercitare il ruolo di coach, comunicando obiettivi sfidanti, e governando il loro raggiungimento.

Una squadra vince quando i collaboratori hanno imparato a vincere attraverso l'esempio del capo e ... una squadra campione batte sempre un gruppo di campioni.