

COME MISURARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA

Tra gli strumenti di analisi valutativa dell'efficienza organizzativa all'interno dell'impresa, un ruolo strategico lo occupa la matrice RAEW, che illustriamo in questo articolo.



In prima battuta dobbiamo imparare a considerare il concetto di efficienza organizzativa attraverso differenti dimensioni, o punti di vista, che al tempo stesso suggeriscono gli scenari attraverso i quali è possibile focalizzare i flussi e le metodologie operative della realtà che si sta analizzando. In particolare l'efficienza non si traduce solo in costi direttamente collegati agli aspetti operativi (sprechi, produttività, tempi di attraversamento etc.) ma, seppure in "ambiente" industriale e manifatturiero questa dimensione sia preponderante, dobbiamo cercare di leggere le interazioni che le attività operative comportano. Esiste, infatti, un aspetto legato allo svolgimento delle proprie attività e a come, quanto e quando queste interagiscono con il resto della struttura in cui si opera (come il nostro operato interagisce con le attività di altri). Subentrano quindi aspetti relazionali e di competenze nello svolgimento dei compiti assegnati. Una terza dimensione va riferita al coordinamento e all'integrazione che prende in esame l'analisi delle interdipendenze che hanno come oggetto le attività. Ultima considerazione va fatta cercando di non avallare l'assioma per cui piccolo è semplice. Le dimensioni dell'organizzazione non sono sempre direttamente proporzionali alla semplicità di analisi e di costruzione del modello. E' quindi attraverso la lettura multidimensionale dell'organizzazione che si giunge ai modelli di efficienza a supporto dell'ottimizzazione delle modalità operative, delle risorse impiegate, dei flussi informativi e dei costi sostenuti.

Organizzare attività e risorse

L'organizzazione è vista come somma di processi, dei flussi di informazioni e delle risorse che ne fanno parte. (fig. 1) Ogni singolo processo è schematizzabile come un insieme di attività elementari che, ricevendo un flusso informativo in ingresso, generano un flusso in

uscita attraverso l'utilizzo di strumenti e l'applicazione di modalità operative. Ogni processo è contestualizzato nell'organizzazione in cui si attiva, quindi è necessario valutare i vincoli legati ad esempio alle competenze disponibili, alle tecnologie fruibili e alle fonti economiche a cui poter attingere. Infine, come ogni sistema per non deviare deve essere retroazionato, così ogni processo deve essere misurato e controllato per poter essere corretto e garantire il risultato atteso. La mappatura dei processi è la chiave di lettura per poter mettere a fattor comune tutti gli elementi che li costituiscono (attività, risorse, flussi, vincoli e obiettivi) e per identificare situazioni di criticità anche legate alle risorse operative coinvolte in termini di autonomia, responsabilità, competenze ed operatività. (Fig. 2) Questa fase di indagine dei processi identifica le attività sottese e le loro correlazioni o relazioni reciproche con l'obiettivo di poter definire procedure, nel caso si verificassero solo correlazioni, e processi, nel caso si verificassero anche relazioni reciproche

(ove per reciproche si intendono attività mutuamente dipendenti).

La matrice Raew

La matrice RAEW come strumento di analisi valutativa della Responsabilità, Autorità, Expertise (competenza), Working (operatività) delle risorse. I processi aziendali si conoscono solo avvicinandosi all'operatività. (fig. 3)

E' quindi necessario acquisire una concreta consapevolezza delle dinamiche aziendali che costituiscono la creazione del valore lungo tutto il flusso, identificando la complessità nella quotidianità operativa nella gestione dei fabbisogni cercando di vedere l'impresa come un unico processo correlato a più processi intermedi (sottoprocessi) che si sviluppano in attività elementari e ricercando le necessarie interazioni e/o asimmetrie informative. La matrice attività - risorse è lo strumento che sintetizza le relazioni operative tra le risorse dedicate e le attività che svolgono. La struttura del

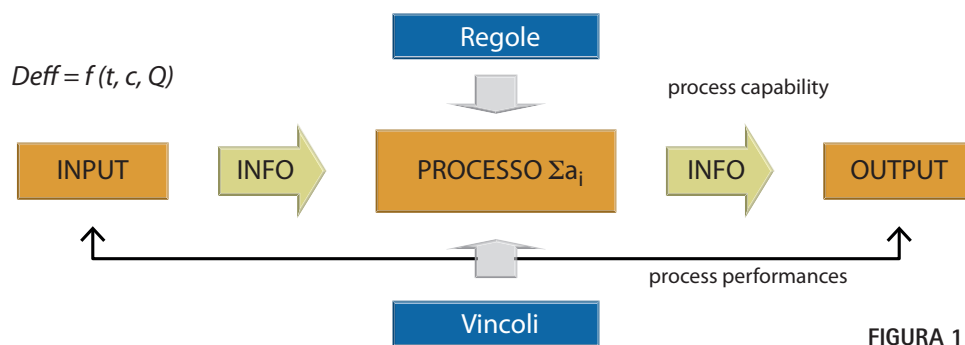


FIGURA 1



FIGURA 2



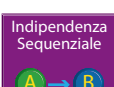
FIGURA 3

modello altro non è che una matrice a due ingressi ove vengono elencate le attività che attraversano l'intero processo e le risorse che ne sono coinvolte. Per ogni attività viene ricercata la correlazione con le operazioni che precedono e che susseguono. Il valore aggiunto, dal punto di vista dell'analisi, è quello di identificare in modo inequivocabile questi legami e come gli stessi siano mutuamente correlati. Si potranno identificare quindi le attività generiche, sequenziali e reciproche come indicato nello schema di sintesi riportato in figura 4. Quanto più è il numero di attività reciproche

quanto più possiamo identificare il grado di complessità del processo. Le attività generiche infatti possono essere ottimizzate e razionalizzate attraverso la messa a punto di procedure operative. Le attività sequenziali sono ottimizzate e verificate attraverso sistemi di pianificazione e controllo. Le attività reciproche richiedono un mutuo adattamento con un flusso informativo ed un processo relazionale ben strutturati. Nell'economicità dell'analisi questa caratteristica del processo deve essere confrontata in relazione all'altra dimensione della

**“L'ORGANIZZAZIONE
È LA SOMMA DI
PROCESSI, FLUSSI
DI INFORMAZIONI E
DELLE RISORSE CHE
NE FANNO PARTE”**

matrice, le risorse. E' solo mettendo a fattor comune la mappa delle attività con quella delle risorse che si possono identificare le criticità operative del processo. (Fig. 5) La messa a fuoco dei processi operativi permette di identificare le caratteristiche che differenziano le risorse nello svolgimento delle attività. Da queste considerazioni nasce la matrice RAEW che identifica per ogni risorsa coinvolta nell'analisi le sue caratteristiche operative in relazione alla/e attività che è chiamata a svolgere. In particolare si identificano il livello di Responsabilità (R), Autorità e Autonomia (A), Competenza Operativa (E) e grado di Operatività (W).

	INTERDIPENDENZA	DESCRIZIONE	GESTIONE
	GENERICA	Lega due unità che appartengono alla stessa organizzazione e che contribuiscono allo stesso risultato ma non interferiscono direttamente fra loro	Attraverso le norme e le procedure
	SEQUENZIALE	Relazione sequenziale e unidirezionale per cui A produce un output per B, la quale attende per l'avvio il completarsi dell'attività A	Attività di programmazione per il coordinamento tra unità
	RECIPROCA	L'output dell'unità A è l'input dell'unità B e viceversa	Richiede anche il mutuo adattamento tra unità, mediante scambio diretto di informazioni

↓
maggior
complessità

FIGURA 4

FIGURA 5

MATRICE ATTIVITÀ/RISORSE																													
		UNITÀ ORGANIZZATIVA			RESP. AMM/FIN/CTÀ(2)		PM (1)	Logistica Acquisti e Produzione (2)	Commerciale (2)	Assistenza (2)	R&D (2)	HR (1)																	
COD.	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTIVITÀ RECIPROCA																									
A1	Carico DDT merce in ingresso	Documenti di trasporto e loro registrazione	Archivio e Registrazione a Sistema	Controllo in accettazione	R	A	R																						
					W	E	W	E																					
A2	Controllo Fatturazione passiva	Documenti fornitore (Fattura e DDT) e interni OdA	Archivio	Carico DDT ed emissione Ordine d'acquisto a fornitore	R	A																							
					W	E																							
A3	Gestione dello scadenziario fatturazione passiva	Documenti amministrativi	Archivio		R	A	R																						
					W	E	W	E																					
A4	Gestione movimenti e registrazioni con remote bankig	Documenti amministrativi	Registrazioni bancarie	Accordi e modalità di pagamento con fornitore	R	A																							
					W	E																							
A5	Gestione DDT di vendita per fatturazione attiva	Documenti interni (chiusura e vendita) e Ordine cliente	Fatturazione	Gestione Ordini cliente Carico a sistema e Anagrafiche cliente	R	A																							
					W	E																							
A6	Gestione Pagamenti anticipati e fatture d'anticipo	Documenti interni (chiusura e vendita) e Ordine cliente	Fatturazione	Gestione Ordini cliente Carico a sistema e Anagrafiche cliente	R	A																							
					W	E																							
A7	Preparazione documenti per CE ed invio a studio commerciale	Documenti amministrativo contabili	Documenti per Studio esterno		R	A																							
					W	E																							
A8	Gestione ritenute d'acconto	Documenti amministrativi delle prestazioni professionali su base mese	Inserimento e riepilogo ritenute		R	A																							
					W	E																							
A9	Gestione cassa	Documenti amministrativi delle uscite di cassa su base mese	Quadrature movimenti banca e pagamenti per cassa		R	A	R																						
					W	E	W	E																					
A10	Preparazione documenti per Studio esterno paghe	Documentio amministrativi del personale	Quadrature									R																	
												W																	
A11	Analisi specifiche tecniche progetto speciale	Spese condivise con cliente e R&D	Specifiche	Prove su campioni, Verifca fattibilità				R	A																				
								W	E																				

R - RESPONSABILITA'

avere responsabilità e rispondere sul risultato dell'attività (accountability).

Chi risponde del PROCESSO**A - AUTORITA'/CONTROLLO**

applicare controllo, potere e influenza per il successo dell'attività (controllo).

Chi governa e controlla le risorse (persone, mezzi)**E - EXPERTIZE**

possedere competenze e conoscenze su argomenti specifici necessari a completare un'attività. **Skill – essere esperto, ed avere esperienza**
W - WORK

realizzare o compiere nella pratica l'attività, il prodotto o il risultato. **Chi fa lo sforzo, chi fa operativamente**

Con questo scenario si possono identificare le anomalie del modello organizzativo, vale a dire:

COMBINAZIONI DI SUCCESSO

- AE - autorità e expertise - ruolo di sorveglianza, allenatore
- RA - responsabilità e autorità/ controllo ruolo del manager
- EW - expertise e work - ruolo operativo
- RE - responsabilità e expertise - ruolo del consulente

ANOMALIE

- A e no R - Autorità senza Responsabilità - chi ha le risorse non è tenuto ad utilizzarle nel modo corretto per i processi
- R e no A - Responsabilità senza Autorità/controllo - chi ha responsabilità di processo non ha il controllo diretto delle risorse da impiegare
- W e no E - Work senza Expertise - chi fa l'attività non ha le competenze per farla. Bassa qualità

FIGURA 6

TASK				RELAZIONE				MESTIERE			
N. ECCEZIONI				N. INTERFACCE EXT				PROFONDITA' CONOSCENZA (CV)			
A	4	6	9	A	4	6	9	A	4	6	9
M	2	4	6	M	2	4	6	M	2	4	6
B	1	2	4	B	1	2	4	B	1	2	4
A	M	B	DISPONIBILITÀ SOLUZIONI	B	M	A	DIVERSITÀ ORIENTAMENTI	B	M	A	ESTENSIONE
RISORSE GESTITE (€)				N. INTERFACCE INT				PROFONDITA' (ESPERIENZA)			
A	4	6	9	A	4	6	9	A	4	6	9
M	2	4	6	M	2	4	6	M	2	4	6
B	1	2	4	B	1	2	4	B	1	2	4
B	M	A	PROFILO DI RISCHIO	B	M	A	DIVERSITÀ ORIENTAMENTI	B	M	A	ESTENSIONE
INNOVAZIONE				N. INTERFACCE INT (staff/line)				PROFONDITÀ (CONTESTO)			
A	4	6	9	A	4	6	9	A	4	6	9
M	2	4	6	M	2	4	6	M	2	4	6
B	1	2	4	B	1	2	4	B	1	2	4
B	M	A	OGGETTO INNOVAZIONE (MIX PROD. PROC.)	B	M	A	DIVERSITÀ ORIENTAMENTI	B	M	A	ESTENSIONE

Si mettono di fatto in evidenza due situazioni speculari ma ugualmente critiche vale a dire azioni non completamente coperte (nessuno le fa), o, al contrario, azioni coperte da più funzioni (tendenza ad avere conflitti)

In unione al diagramma di flusso dell'intero processo, questa tecnica permette di trovare soluzioni di riorganizzazione del processo per porre rimedio alle anomalie presenti

Completa l'analisi RAEW la

INDICE DI COMPLESSITÀ DELLA MANSIONE

	Indicatore	A	M	B		
TASK	Gestisce tante eccezioni	X			6	Pressione sui risultati
	Disponibilità soluzioni preconfezionate		X		1	
	Gestisce tante risorse (€)		X		4	Priorità strategica
	Le decisioni sono in presa diretta con il risultato		X		1	
	Fa innovazione		X		1	
	Innovazione di prodotto				4	
	Innovazione di processo		X		14	
RELAZIONALE	Alto numero di interlocutori esterni		X		6	
	Alta diversità di orientamento dei soggetti	X				
	Alto numero di interlocutori interni	X			9	
	Alta diversità di orientamento dei soggetti	X				
	Alto numero di interlocutori interni a staff	X			9	
	Alta diversità di orientamento dei soggetti	X				
	Alto numero di interlocutori interni in line		X		6	
	Alta diversità di orientamento dei soggetti	X			30	
MESTIERE	Grado di profondità delle conoscenze certificabile	X			9	
	Grado di estensione delle conoscenze certificabile	X				
	Grado di profondità delle conoscenze lavorative	X			9	
	Grado di estensione delle conoscenze lavorative	X				
	Grado di profondità delle conoscenze operative nel contesto		X			
	Grado di estensione delle conoscenze operative nel contesto		X		22	

FIGURA 7

valutazione dell'indice di complessità della mansione, che misura il ruolo sotto tre punti di vista:

MESTIERE: profondità ed estensione della conoscenza lavorativa nella funzione assegnata alla risorsa (CV). Le conoscenze e le competenze della risorsa

RELAZIONE: quantità degli interlocutori, tipo di relazione ed orientamento dei soggetti.

Come la risorsa si interfaccia nel contesto organizzativo con altre funzioni

TASK: gestione di eccezioni o procedura standard, innovazione, valore gestito e conseguenze sul risultato.

Le modalità con cui la risorsa svolge l'attività protesa agli obiettivi (fig. 6).

Le dimensioni sono misurate ed assegnate in modo discreto (alto medio basso) ed il risultato è pesato con un coefficiente compreso tra zero e uno che indica "la pressione sui risultati" e la posizione strategica ricoperta nell'organizzazione.

A conclusione di questa analisi si avrà un quadro piuttosto esaustivo sul modello adottato e sulle azioni di miglioramento da intraprendere. (Fig. 7) Lo strumento illustrato è un valido supporto sia per fotografare la propria organizzazione mettendo in evidenza "colli di bottiglia" o "buchi organizzativi", eventuali modalità operative poco efficienti ed efficaci o processi e modalità da migliorare, ottimizzare e/o modificare/implementare, sia per evidenziare competenze e adeguatezza delle risorse nel ruolo/funzione suggerendo gap formativi e/o soluzioni di back-up.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

*Per informazioni:

paolo.aymon@bluechange.it - www.bluechange.it