
**Sistema di governo delle performances
attraverso la misurazione di processi, prodotti e servizi
delle strutture direzionali**

**Il caso di una soluzione sviluppata
presso una Banca regionale**

Presentazione a cura di Gianluigi Arena



www.braincooperation.it
info@braincooperation.it

marzo 2008

1

INDICE

- **Obiettivo**
- **Linee guida**
- **Piano di lavoro**
- **Il Modello logico**
- **Il Modello degli indicatori**
- **Il Modello di rappresentazione**
- **Lo strumento a supporto**



OBIETTIVO

Definizione, e messa in esercizio di un sistema di governo attraverso la misurazione dei livelli di servizio delle strutture organizzative di Direzione



LINEE GUIDA

Le linee guida di impostazione del modello sono state le seguenti:

- **Responsabilizzazione e formazione** delle funzioni aziendali sui processi e sulla necessità di misurare tramite degli indicatori il più possibile oggettivi, il livello di efficacia ed efficienza del singolo processo, nonché la qualità dei prodotti/servizi erogati al cliente, interno o esterno. Ciò al fine di accrescere l'efficacia manageriale del governo da parte dei responsabili, ai diversi livelli.
- Affrontare il problema dal punto di vista **quantitativo**, nel senso che lo strumento principale è la misurazione di variabili che rappresentano in modo più oggettivo possibile la qualità del prodotto/servizio e l'efficacia/efficienza dei processi.
- Le misurazioni si riferiscono a **proprietà aziendali** e non individuali: non si considerano infatti le prestazioni di singoli individui ma di unità organizzative, prodotti/servizi o processi. Il modello deve essere applicabile a tutte le strutture di Direzione
- Il modello deve essere **realistico** : le componenti del modello devono essere progettate per essere applicabili ed applicate .
- Il modello è basato sul principio che le attività di misurazione, monitoraggio e controllo vengano eseguite a partire dal livello di unità organizzativa elementare e trasmesse, opportunamente **aggregate**, ai livelli delle unità organizzative superiori.
- Ogni responsabile di unità organizzativa ha l'obiettivo di costruire, sulla base del modello, il **sistema di governo, monitoraggio e controllo della propria struttura** di responsabilità, in modo oggettivo e indipendente dal livello di autonomia attribuito.
- L'implementazione è finalizzata alla **costruzione di un processo continuo e permanente.**



STRUMENTAZIONE

Gli **strumenti metodologico-progettuali** utilizzati, al fine di garantire uniformità di linguaggio ed aggiornamento costante, sono:

- **il modello logico**
- **Il catalogo delle Unità Organizzative**
- **Il catalogo dei processi e delle attività**
- **il catalogo dei prodotti/servizi**
- **la carta degli indicatori**
- **la carta dei servizi**
- **Il quadro di governo e monitoraggio**

Per consentire in modo strutturato lo sviluppo del progetto è stato sviluppato lo **strumento software**

ILS MONITOR

che consente

- **la definizione dei modelli**
- **la elaborazione dei risultati,**
- **la produzione di reports e inquiry**
- **la periodica alimentazione e manutenzione**



Il piano di lavoro

| | Macro Fasi | Outputs |
|----|---|--|
| 1 | Incontri preparatori | |
| 2 | Condivisione modello e strumenti | <i>Modello logico di riferimento</i> |
| 3 | Definizione Catalogo Processi/Attività | <i>Catalogo Processi/Attività</i> |
| 4 | Definizione Catalogo Prodotti / Servizi | <i>Catalogo Prodotti /Servizi</i> |
| 5 | Definizione Modello degli Indicatori | <i>Carta degli Indicatori</i> |
| 6 | Definizione livelli di servizio | <i>Carta dei Servizi</i> |
| 7 | Definizione Reports | <i>Quadro di governo e di monitoraggio</i> |
| 8 | Chiusura fase progettuale | <i>Modello di rilevazione</i> |
| 9 | Rilevazione pilota | <i>Risultati Modello</i> |
| 10 | Chiusura | |



Gli elementi principali sviluppati nel corso delle fasi progettuali sono riassunti nei modelli :

- **Modello logico**
- **Modello degli indicatori**
- **Modello di sintesi ed aggregazione**
- **Modello di rappresentazione**



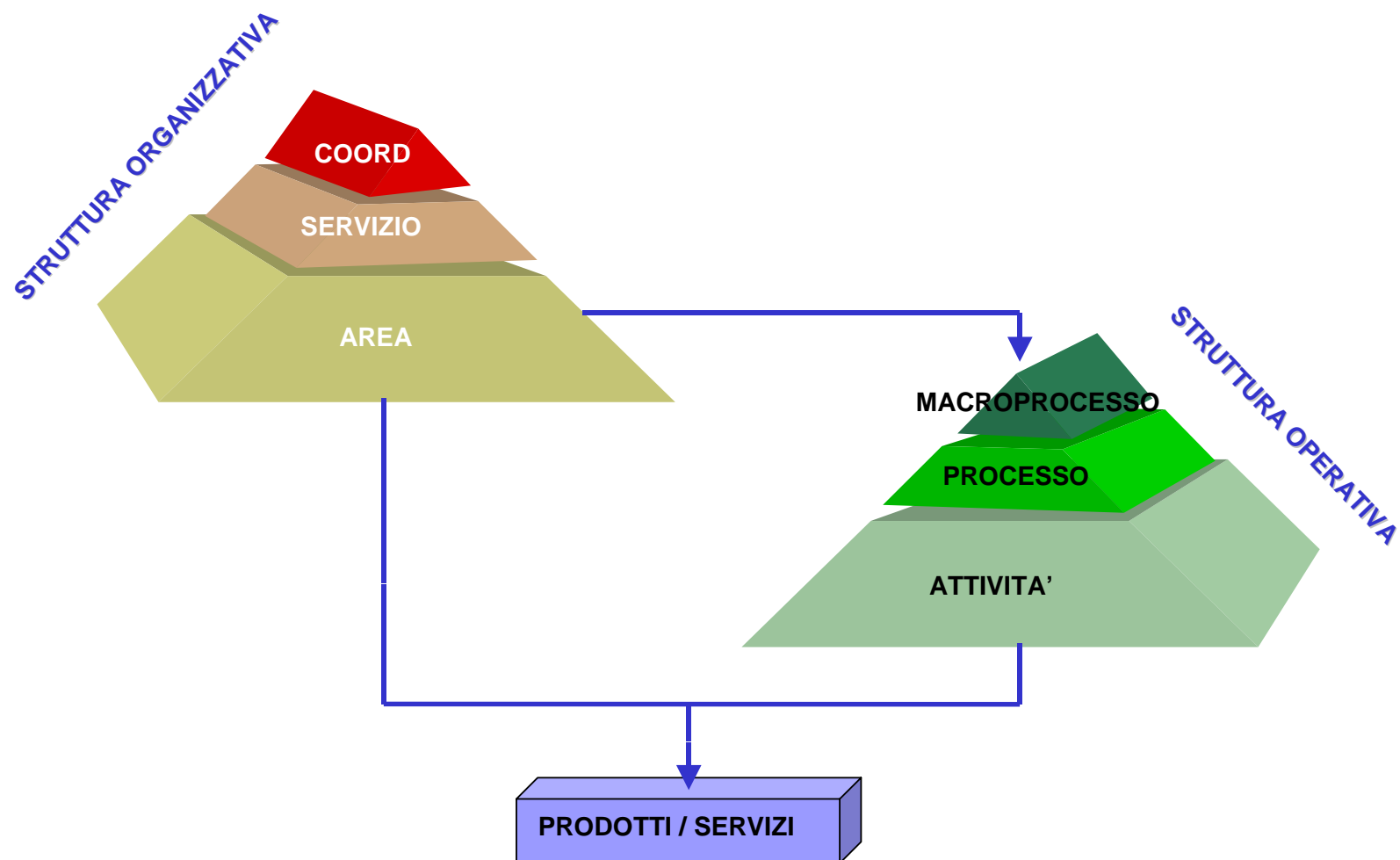
Il modello logico

Scopo del modello logico è quello di definire :

- **oggetti componenti il sistema**
- **regole di collegamento tra gli oggetti**
- **elementi informativi (attributi) e vincoli del sistema**



Il modello logico - oggetti



Il modello degli indicatori

Scopo del modello degli indicatori è quello di collegare a caratteristiche dei prodotti/servizi delle Unità Organizzative degli indicatori (kpi) e definire una **modalità di calcolo** che lega uno o più elementi (valori) tra loro per determinare il risultato da misurare.

Inoltre è possibile collegare alle unità organizzative, oltre agli indicatori di livello di servizio, legati a prodotti/servizi, anche indicatori di natura gestionale.



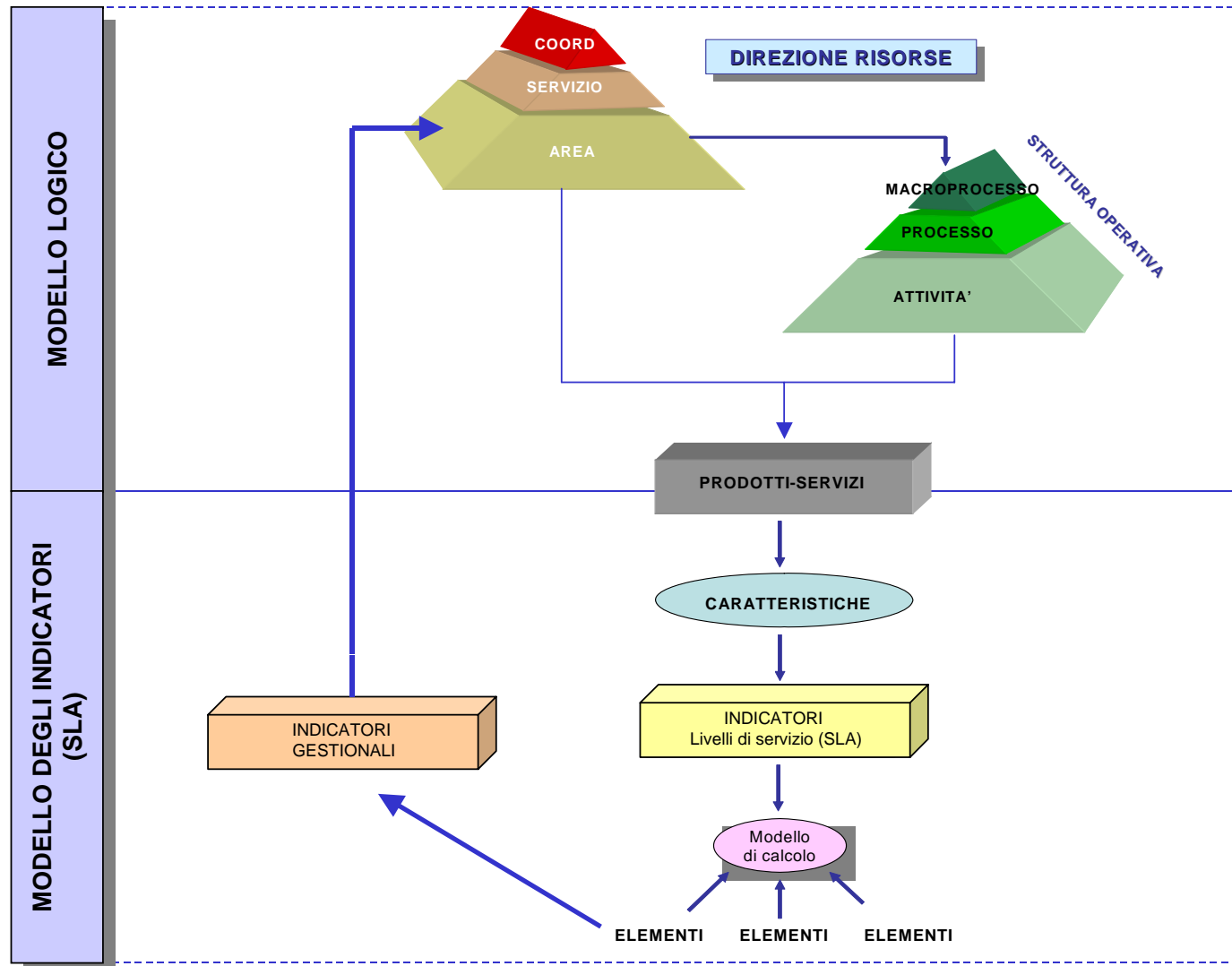
Il modello degli indicatori **Il Modello di calcolo**

Il modello di calcolo degli indicatori prevede inoltre la definizione e gestione di più formule di calcolo per ciascun indicatore, in particolare :

- 1. Formule per la determinazione del valore dell'indicatore**
- 2. Formule per la determinazione del collegamento tra valori di soglia e valore dell'indicatore**
- 3. Formule per la determinazione del valore aggregato dell'indicatore**



Il modello degli indicatori



Il modello di sintesi e aggregazione

Per consentire una valutazione aggregata che consenta anche di esaminare gli indicatori elementari, e, in particolare, gli indicatori in default, sono stati definiti due indicatori di sintesi della struttura organizzativa:

- Livello di servizio
- Rating

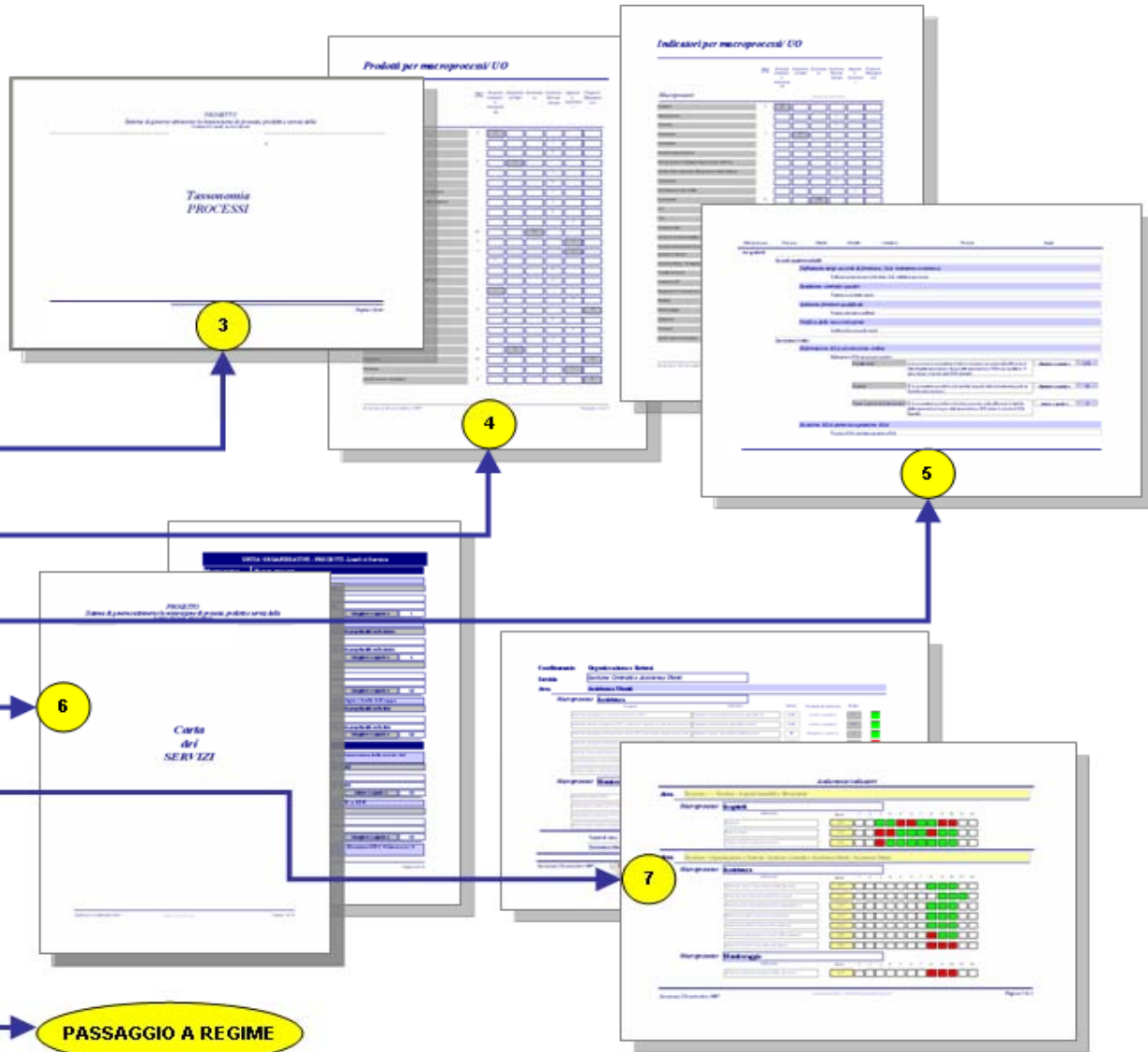


Il modello di rappresentazione

Utilizzando il software **ILS MONITOR** è stato sviluppato un modello di rappresentazione utile alla gestione del modello, la elaborazione dei confronti e la rappresentazione dei risultati (modello logico, carta dei processi-prodotti, carta degli indicatori, carta dei servizi, etc.)



| OUTPUTS per fasi del progetto | |
|-------------------------------|---|
| 1 | Incontri preliminari |
| 2 | Condivisione modello e strumenti |
| 3 | Definizione Catalogo Processi/Attività |
| 4 | Definizione Catalogo Prodotti / Servizi |
| 5 | Definizione Modello degli Indicatori |
| 6 | Definizione livelli di servizio |
| 7 | Definizione Reports |
| 8 | Chiusura fase progettuale |
| 9 | Rilevazione pilota |
| 10 | Chiusura pilota |



Unità Organizzative - Processi - Prodotti

| Direzione | | Coordinamento | | Servizio | | Area | | | |
|-----------|-------------------|---------------|---|----------|-----------------------------------|------|----|-----------------------------|----|
| 1 | Direzione Risorse | 4 | Logistica | 19 | -- | 86 | 58 | -- | No |
| | | 1 | Organizzazione e Sistemi | 5 | Rapporti di lavoro | 13 | 10 | Formazione | No |
| | | 2 | Risorse Umane | 4 | Sviluppo e Gestione Risorse Umane | 33 | 8 | Gestione Risorse Umane | Sì |
| | | 3 | Servizi Operativi | | | 19 | 9 | Sviluppo Sistemi Gestionali | No |
| | | 5 | Strutture a staff della Direzione Risorse | | | | | | |

| | | |
|----|---|----|
| 29 | Archiviazione | 7 |
| 22 | Assenze | 12 |
| 24 | Assunzioni | 4 |
| 32 | Attività amministrative | 8 |
| 21 | Attività diverse collegate al processo selettivo | 3 |
| 27 | Attività varie connesse alla gestione delle risorse | 8 |
| 25 | Cessazioni | 4 |
| 28 | Gestione Corrispondenza | 2 |
| 19 | Gestione dati relativi al processo selettivo | 2 |

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 218 | Applicativo Archidoc | 4 |
| 220 | Attività di sostituzione | 1 |
| 214 | Circolari per presa visione | 4 |
| 216 | Invio Corrispondenza | 3 |
| 215 | Kit Natalizi | 5 |
| 217 | Kit neoassunti | 3 |
| 219 | Ricerche | 4 |
| 213 | Ticket Restaurant | 10 |

| Attività | | |
|----------|--|---|
| 326 | Ricerca in Hr Access del luogo in cui il dipendente si trova | 1 |
| 325 | Smistamento della corrispondenza indirizzata a persone con indirizzo o i | 1 |
| 327 | Spedizione della corrispondenza al nominativo e nel luogo corretto | 1 |

| Prodotto - Servizio | | | |
|---------------------|---------------------------------|----------|---|
| 560 | Spedizione della corrispondenza | Prodotto | 0 |

| | | | | |
|--------------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Apri macroprocesso | Apri processi | Apri attività | Apri prodotti | Scheda prodotto |
| Inserimento KPI UO | Analisi KPI x UO | | | |



Unità Organizzative - KPI

Direzione

| | |
|---|-------------------|
| 1 | Direzione Risorse |
| | |

Coordinamento

| | |
|---|---|
| 1 | Organizzazione e Sistemi |
| 2 | Risorse Umane |
| 3 | Servizi Operativi |
| 4 | Logistica |
| 5 | Strutture a staff della Direzione Risorse |

Servizio

| | |
|----|-----------------------------------|
| 19 | -- |
| 5 | Rapporti di lavoro |
| 4 | Sviluppo e Gestione Risorse Umane |

Area

| | | |
|----|----|-----------------------------|
| 86 | 58 | -- |
| 13 | 10 | Formazione |
| 33 | 8 | Gestione Risorse Umane |
| 19 | 9 | Sviluppo Sistemi Gestionali |

Anno **2007**

Periodo **1**

Livelli di Servizio

Rating

Andamento KPI

Situazione KPI

Elenco KPI

Apri KPI

Apri prodotti collegati

Apri grafico

Apri situazione

Apri andamento

| Nome | Descrizione | |
|--|--|--|
| Archivio - report mensile attività e arretrato UO fornitrice 33 Archiviazione | Predisposizione report per verifica quantitativo e tipologia documenti da archiviare Di Gestione | minore o uguale a 0 1 |
| Cessazioni - report cessati e cessazioni formalizzate UO fornitrice 33 Cessazioni | Predisposizione report per verifica personale cessato e analisi possibili cessazioni Di Gestione | minore o uguale a 0 1 |
| CRC - Consistenza bacino risorse TD - UO fornitrice 33 Selezione e accompagnamento | Verifica numero delle risorse assumibili con contratto TD; scostamento % rispetto alla consistenze concordate Di Servizio (SLA) | Maggiore o uguale a 0,9 5 |
| CRF - Consistenza bacino risorse TD UO fornitrice 33 Selezione e accompagnamento | Verifica numero delle risorse assumibili con contratto TD; scostamento % rispetto alla consistenza attesa Di Servizio (SLA) | Maggiore o uguale a 0,9 5 |
| CRF - Consistenza bacino risorse TI, INS, APP UO fornitrice 33 Selezione e accompagnamento | Verifica numero delle risorse assumibili con contratti TI, INS, APP; scostamento % rispetto alla consistenza attesa Di Servizio (SLA) | Maggiore o uguale a 0,93 5 |

Record: ⏪ ⏩ 1 ⏪ ⏩ ⏭ di 20



Andamento KPI

Situazione

| UO | Macroprocesso | NomeKPI | Rate | Anno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|---------------|---|------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 42 | Assistenza | Chiamate "huove" da rendere fruibili gli utenti | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Chiamate con intervento specialisti estemi | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Chiamate con necessità intervento specialisti interni | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Numero circolari inviateci per preverifica | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Percentuale di anomalie inviate a IG rispetto al totale | 1 | 2008 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Tempestività della chiusura delle chiamate | 10 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Assistenza | Tempestività della presa in carico delle chiamate | 10 | 2008 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | ATM fermi rispetto al periodo precedente (n.gg aume | 1 | 2008 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | ATM fermi rispetto al periodo precedente dovuti agli i | 1 | 2008 | 1 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | ATM fermi rispetto al periodo precedente dovuto alle | 1 | 2008 | 1 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | Numero degli interventi sulla fonia sospesi | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | Quantità chiamate ricevute rispetto al periodo preced | 1 | 2008 | 1 | 0 | 1 | | | | | | | | | |
| 42 | Monitoraggio | Quantità di comunicazioni ICT non programmate rice | 1 | 2008 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |



Situazione KPI

RATING

57,14

Apri KPI

Prodotti

KPI

Soglia

| | Codice | Nome | Rate | Formula | Soglia | Valore | Anno | Periodo |
|---|--------|---|------|-------------------|--------|--------|------|---------|
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 5 | 2008 | 3 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 2 | 2008 | 2 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 0 | 2008 | 1 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 6 | 2007 | 12 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 0 | 2007 | 10 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 0 | 2007 | 9 |
| Comunicazioni disservizi ICT da programma | 71 | Quantità di comunicazioni ICT programmate ric | 1 | minore o uguale a | 0 | 0 | 2007 | 8 |

Totale

OK

NOK

Livello di Servizio

4

7

3

57,14%



Monitoraggio / servizio Indicatori Note Valore Segno

Tipo indicatore
Di Servizio (SLA)

Contenuto

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Budget disponibile | Budget medio CPC nel mese di riferimento | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPM | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPC/mese | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPM/mese | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Consegna del materiale alla Media | Fine di mese (ultimo giorno) | Tutti gli ordini ricevuti dalla Media e spediti richiedendo un tempo di consegna inferiore | Tutti i Media rispettati |
| Consegna del materiale alla Media | Mezzogiorno (ultimo giorno) | Tutti gli ordini ricevuti dalla Media e spediti richiedendo un tempo di consegna inferiore | Tutti i Media rispettati |
| Percentuale di copie in ritardo | PGC mensile | Tutte le copie in ritardo di un tempo superiore | Dimensione massima di ritardo superiore a 24h PGC |
| Percentuale di copie in ritardo | Media mensile | Copie in ritardo rispetto al tempo di consegna di PGC | Dimensione massima di ritardo superiore a 24h PGC |
| Qualità | Tutti gli errori accettati | Numero delle richieste di modulazione di errore mensile | Tutti i Media rispettati |
| Qualità (errore di stampa) | Percentuale di copie che non sono state stampate | Percentuale delle copie stampate che non sono state stampate | Tutti i Media rispettati (100%) |
| Qualità (errore di stampa) | Percentuale di copie che non sono state stampate | Percentuale delle copie stampate che non sono state stampate | Tutti i Media rispettati (100%) |

Versione 7 marzo 2020 Servizio CPM

Monitoraggio / servizio Indicatori Note Valore Segno Conferma Note

Tipo indicatore
Di Servizio (SLA)

Contenuto

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Budget disponibile | Budget medio CPC nel mese di riferimento | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPM | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPC/mese | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Budget disponibile | Budget medio CPM/mese | Budget medio relativo alla modulazione cartacea | Budget medio di budget mensile PGC (periodo) Budget mensile |
| Consegna del materiale alla Media | Fine di mese (ultimo giorno) | Tutti gli ordini ricevuti dalla Media e spediti richiedendo un tempo di consegna inferiore | Tutti i Media rispettati |
| Consegna del materiale alla Media | Mezzogiorno (ultimo giorno) | Tutti gli ordini ricevuti dalla Media e spediti richiedendo un tempo di consegna inferiore | Tutti i Media rispettati |
| Percentuale di copie in ritardo | PGC mensile | Tutte le copie in ritardo di un tempo superiore | Dimensione massima di ritardo superiore a 24h PGC |
| Percentuale di copie in ritardo | Media mensile | Copie in ritardo rispetto al tempo di consegna di PGC | Dimensione massima di ritardo superiore a 24h PGC |
| Qualità | Tutti gli errori accettati | Numero delle richieste di modulazione di errore mensile | Tutti i Media rispettati |
| Qualità (errore di stampa) | Percentuale di copie che non sono state stampate | Percentuale delle copie stampate che non sono state stampate | Tutti i Media rispettati (100%) |
| Qualità (errore di stampa) | Percentuale di copie che non sono state stampate | Percentuale delle copie stampate che non sono state stampate | Tutti i Media rispettati (100%) |

Versione 7 marzo 2020 Servizio CPM

Monitoraggio / servizio Indicatori Note Valore Segno Conferma Note

Tipo indicatore
Di Servizio (SLA)

Contenuto

| Mese | Media | Valore | Segno | Conferma | Note |
|-----------|-------|--------|-------|----------|------|
| Marzo | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Aprile | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Maggio | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Giugno | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Luglio | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Agosto | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Settembre | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Ottobre | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Novembre | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |
| Dicembre | 11,20 | 11,20 | 11,20 | 11,20 | |

Versione 7 marzo 2020 Servizio CPM



Andamento indicatori

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|---------------------|------|--|--|--|--|--|------|------|------|--|------|--|
| 2006 | 0,95 | 0,96 | 0,94 | | | | | | | | | | | |
| Temporali della presa in carico delle chiamate | 10 | Maggiore o uguale a | 0,98 | | | | | | | | | | | |
| 2007 | | | | | | | | | 0,95 | 0,98 | 0,99 | | 0,92 | |
| 2008 | | | | | | | | | 0,9 | 0,91 | 0,92 | | | |

Macroprocesso **Monitoraggio**

| Indicatori | Rate | Soglia | Anno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|------|---------------------|------|----|---|----|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| ATM fermi rispetto al periodo precedente (n. gg aumento) | 1 | minore o uguale a | 0 | | | | | | | | | | | | 19 |
| | | | 2007 | | | | | | | | | | | | |
| | | | 2008 | 6 | 2 | 6 | | | | | | | | | |
| ATM fermi rispetto al periodo precedente dovuti agli uffici | 1 | minore o uguale a | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | 2007 | | | | | | | | | | | | |
| | | | 2008 | 0 | 3 | 6 | | | | | | | | | |
| ATM fermi rispetto al periodo precedente dovuti alle fini | 1 | minore o uguale a | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | 2007 | | | | | | | | | | | | |
| | | | 2008 | 0 | 7 | 18 | | | | | | | | | |
| Numero degli interventi sulla finis sospesi | 1 | minore o uguale a | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | 2007 | | | | | | | | | | | | |
| | | | 2008 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | |
| Quantità chiamate ricevute rispetto al periodo precedente | 1 | Maggiore o uguale a | 10 | | | | | | | | 8 | 6 | 4 | | 12 |
| | | | 2007 | | | | | | | | | | | | |
| | | | 2008 | 11 | 6 | 20 | | | | | | | | | |
| Quantità di comunicazioni ICT non programmate ricevute | 1 | Maggiore o uguale a | 0 | | | | | | | | | | | | |

lunedì 7 aprile 2008

Direzione Risorse - Andamento indicatori per UO

Pagina 9 di 14

