

Catania
11 Maggio 2023

Vite d'Impresa
i workshop di CentoCinquanta

**DALLA GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE
AL TALENT MANAGEMENT**



KPI e sistemi di incentivazione: come costruirli e come utilizzarli

Dott. Mauro Juvara
Partner CentoCinquanta s.r.l.

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Management by objectives è il termine figo per **descrivere quell'approccio nella gestione delle risorse umane in cui il management non si concentra sulle attività che le persone svolgono ma sugli obiettivi che queste debbono raggiungere.**

In parecchi casi valutare le risorse umane sulla base delle attività è assolutamente inutile. D'altronde, a ben vedere, in azienda **assumiamo e paghiamo risorse non tanto perché facciano cose, ma perché raggiungano obiettivi, o quanto meno ci aiutino a farlo.**

È ancora in uso in parecchi luoghi di lavoro, ad esempio, valutare le persone sulla base della puntualità o meno, o, ancora, sulla base delle ore di straordinario effettuate (se fanno tanto straordinario sono più bravi ...). Sebbene la puntualità sia certamente una virtù sarei un attimo timoroso nell'affermare che le performance di un dipendente possano essere ricondotte alla stessa. La puntualità nulla ha a che vedere con le performance.

Le performance debbono essere misurate attraverso gli obiettivi e quantificate per mezzo di indicatori di performance (quelli che fin qui e che da qui in poi continueremo a chiamare KPI).

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Gli obiettivi, debbono essere S.M.A.R.T., ovvero rispondenti alle seguenti caratteristiche:

Specific – Specifico
Measurable – Misurabile
Achievable – Realizzabile
Relevant – Rilevante
Time Bound – Scadenzato

Cosa manca alla puntualità per essere SMART? La rilevanza, a mio avviso, poiché la puntualità non è allegorica, non ci dice nulla, cioè, circa le performance di una risorsa, né di una azienda. È condizione necessaria si dice in matematica, ma non sufficiente.

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Un obiettivo SMART innesca due meccanismi:

- 1) Motiva il dipendente
- 2) Permette all'impresa di generare performance desiderabili

Un'impresa che genera performance desiderabili può permettersi di gratificare ed incentivare i dipendenti (con soldi, benefit, altro)

Un dipendente incentivato e gratificato è **motivato**.

Un dipendente motivato lavora meglio. Se lavora meglio raggiunge gli obiettivi. Il raggiungimento degli obiettivi innesca due meccanismi

- 1) Motiva il dipendente
- 2) Permette all'impresa di generare performance desiderabili

Ad libitum....

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem | Qlik Q

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Poi esistono le competenze

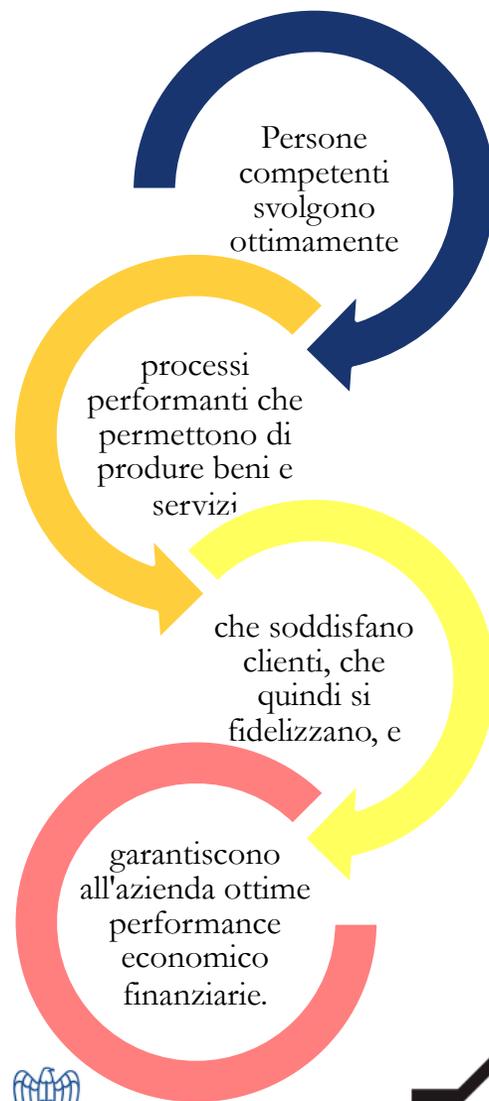
Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*



*Persone più competenti
in azienda svolgono
meglio i processi e le
attività cui essi sono
chiamati con ciò
soddisfacendo e
fidelizzando i clienti che
ripagano l'azienda
permettendo di generare
ottime performance
economiche.*

*Una cosa del genere,
insomma:*



Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

**Non credo esista altro in termini di HR
management.
Due cose sole.**

**Un buon lavoro sugli Obiettivi
Un buon lavoro sulle Competenze.**

Il resto è una conseguenza

**Workshop
11 Maggio 2023**

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem | **Qlik** 

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

#smartworking è stato trend topic 2020 e 2021. La quasi totalità di coloro che hanno detto **#smartworking** nel 2021 lo ha confuso con il telelavoro.

Il termine **smartworking** è un neologismo ottenuto attraverso la somma di due distinte parole inglesi: **smart**, che significa intelligente, **working**, che significa lavoro. **La combinazione semplice non ponderata dei due termini significa lavoro intelligente. Non lavoro da casa.**

Il lavoro intelligente è quello che premia i risultati, e non solo le attività o la presenza. **Conosco aziende che ancora oggi misurano le “performance”** dei propri dipendenti, e sulla base delle stesse assegnano premi di “risultato”, **in funzione dei giorni di malattia** presi in un anno o dei permessi goduti. E mi azzardo a dire che sono la maggior parte. **Il che, quindi, equivale a dire che le persone che non hanno preso il raffreddore sono preferibili – e quindi vanno premiate - a quelle che lo hanno contratto.**

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI



Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

Obiettivo: la meta da raggiungere attraverso attività di cui ne giustifica l'esistenza che deve avere caratteristiche di misurabilità.

Come misuriamo un obiettivo: attraverso il KPI

KPI: indicatore di performance. La variabile, o il sistema di variabili, unicamente identificata, che verrà utilizzata per verificare il raggiungimento o meno di un obiettivo;

Come chiamiamo la misura ovvero il valore atteso di un KPI: Target.

Target: è il valore atteso del KPI sulla base del quale valuteremo se l'obiettivo è stato raggiunto, o meno.

Quindi:

Individuo obiettivi per reparto

Capisco come misurarli (assegno i KPI)

Definisco quale risultato voglio venga raggiunto (Assegno il Target)

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

Facciamo un esempio: obiettivi e KPI di operations:

| Reparto | Obiettivo perseguito dall'azienda | KPI |
|---------------------|---|---|
| Attrezzaggio | Massimizzare l'utilizzo effettivo degli impianti | Ore attrezzaggio / N. Attrezzaggi |
| Manutenzione | Massimizzare il livello di efficienza totale degli impianti | Indice di performance della manutenzione Indice di performance degli interventi |
| Produzioni | Massimizzare il livello di efficienza totale degli impianti | Scarti % Utilizzo impianti / % disponibilità impianti OEE |
| | Minimizzare il costo di produzione | Quantità prodotto finito/pax |
| | Minimizzare l'impatto ambientale delle attività aziendali | Indice di efficienza energetica Indice di performance energetica MP Riciclata / MP Totale |
| Supply Chain | Rispettare la pianificazione | OTIFaP OTIFaR |

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Facciamo un esempio: obiettivi e KPI di operations:

| KPI | Come leggerlo | Come calcolarlo |
|---|---|---|
| Ore attrezzaggio / N. Attrezzaggi | <p>Attrezzaggio (o setup) è il processo che permette di preparare un mezzo di produzione (una macchina, una stazione di lavoro, una linea, un apparecchio) per essere pronto a funzionare. In fase di attrezzaggio la macchina non produce, è quindi importante che i tempi di attrezzaggio siano quanto più brevi.</p> | $\frac{\text{Ore attrezzaggio}}{\text{N. Attrezzaggi}}$ |
| Indice di performance della manutenzione | <p>Il reparto manutenzione sarà tanto più performante quanto meno le macchine saranno ferme per manutenzioni non programmate. Il numero di guasti dovrà quindi essere minimizzato, tenendo conto delle quantità prodotte e del costo di reparto.</p> | $\frac{\text{N. guasti}}{\text{Kg prodotti}} \times \text{costo reparto}$ |

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Facciamo un esempio: obiettivi e KPI di operations:

| Operations | | |
|--|--|--|
| KPI | Come leggerlo | Come calcolarlo |
| Indice di performance degli interventi | Le macchine però possono rompersi a prescindere dalla pianificazione delle manutenzioni. In questo caso la performance sarà misurata dai tempi di intervento, che dovranno essere minimizzati. | $\frac{\text{Ore fermo macchina totali}}{\text{N. guasti totali}}$ |
| Scarti | Produrre è importante, produrre pezzi buoni lo è di più. La quantità di scarti è quindi uno dei principali indicatori circa la qualità dell'organizzazione della produzione. | $\frac{\text{Quantità rottamate}}{\text{Quantità totali}}$ |
| OEE | Vai all'approfondimento alla fine della tabella | |

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

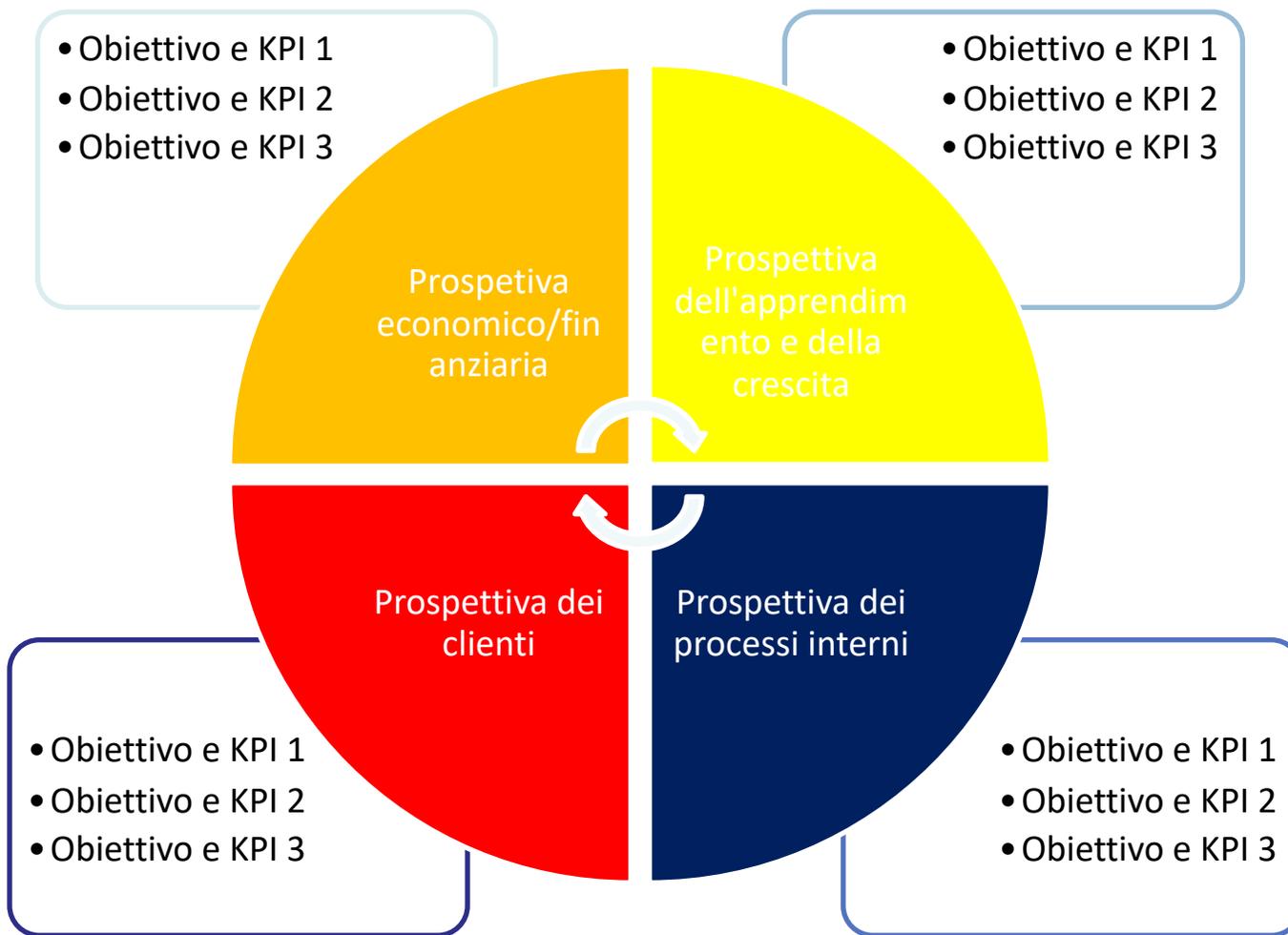
CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

Facciamo un esempio: obiettivi e KPI di operations:

| Operations | | |
|------------|--|--|
| KPI | Come leggerlo | Come calcolarlo |
| OTIFaP | <p>OTIF (On time and in full delivery) è una delle metriche maggiormente utilizzate nella valutazione delle performance della supply chain. Poiché (e l'esperienza dei grandi negozi o line così come quella delle catene di delivery ce lo conferma) il cliente vuole quanto acquistato, della qualità promessa dall'azienda e nei tempi pattuiti. L'OTIF permette quindi di misurare le performance aziendali dando evidenza della qualità di tutta la catena che va dall'acquisto dei materiali fino alle spedizioni. Se saremo in grado di consegnare la merce nei tempi promessi (o richiesti) vorrà dire che saremo adeguatamente organizzati per acquistare quanto necessario, per pianificare la produzione, per eseguirla, per metterla a magazzino ed infine per spedirla.</p> | <p>L'OTIFaP (OTIF as Promised) misura la capacità dell'azienda di consegnare la merce entro la data promessa al cliente. Viene calcolato come:</p> $\frac{\text{Consegne puntuali}}{\text{Consegne totali}} * 100$ |
| OTIFaR | <p>La data promessa potrebbe differire dalla data richiesta (e quindi desiderata) L'OTIFaR (OTIF as Required) misura la capacità dell'azienda di consegnare la merce entro la data desiderata dal cliente. Viene calcolato come:</p> | $\frac{\text{Consegne data rich.}}{\text{Consegne totali}} * 100$ |



Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

La differenza tra un premio ed un regalo risiede nel rapporto tra obiettivo e liberalità. Il premio è appunto il risultato del raggiungimento di un obiettivo (ti do la medaglia d'oro se arrivi primo alla gara, ti regalo uno Squishy se finisci i compiti delle vacanze entro luglio, ti do 2500 € se riesci a portare l'OEE dal 79% all'85%), il regalo è quanto offerto per cortesia o per affetto nell'ambito di rapporti di consuetudine o di familiarità.

Il premio è un diritto connesso al raggiungimento di un determinato traguardo (“se vinco la gara avrò la medaglia d'oro”; diverso sarebbe “se vinco la gara potrei avere la medaglia d'oro in funzione dell'umore del comitato organizzatore”; nel secondo caso avremmo con ogni probabilità molti meno partecipanti alle competizioni agonistiche ovvero partecipanti meno motivati, poiché la medaglia è frutto non solo del loro sforzo ma altresì di variabili indisponibili - l'umore del comitato organizzatore – appunto), **il regalo non è un diritto, ma il privilegio legato alla magnanimità di qualcun altro.**

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem | Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Si parla spesso all'interno delle aziende di **benefit e sistemi incentivanti**. Altrettanto spesso, poi, **gli incentivi, quasi sempre danaro, sono legati a ciò che l'imprenditore ritiene circa l'andamento dell'azienda: i dipendenti quindi non si aspettano un premio, sperano in un premio.**

I KPI sono (dovrebbero essere) invece la base utile per l'assegnazione di premi in funzione degli obiettivi raggiunti. È possibile, ad esempio, utilizzare i KPI di reparto per assegnare premi alle risorse del reparto stesso.

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Immaginiamo che dall'analisi delle performance sia emerso:

| Prospettiva Processi – Funzione Operations – Reeparto Produzione | | | | | |
|--|---|-------|-------|--------|------|
| Obiettivo | KPI | Targ. | Ril. | Points | Tot. |
| Massimizzare il livello di efficienza totale degli impianti | % kg rottamati / kg prodotti totali | 5% | 5% | 1,00 | |
| | (Numero guasti / Kg prodotti) / Costo Reparto | 0,3 | 0,3 | 1,00 | 1,04 |
| | OEE | 85% | 81% | 0,65 | |
| | Ore fermo macchina totali / n. guasti | 10 | 8 | 1,50 | |
| Minimizzare l'impatto ambientale delle attività aziendali | (Energia rinnovabile prodotta + acquistata) / Energia consumata | 45% | 43% | 0,65 | 1,22 |
| | KwH / Kg | 0,035 | 0,025 | 1,50 | |
| | MP Riciclata / MP Totale | 30% | 34% | 1,50 | |

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

Il regolamento premi: immaginiamo che sia stata definita la seguente regola:

“il premio di 10.000 € verrà assegnato al responsabile di reparto nel caso in cui, per singolo obiettivo individuato ed interessato al premio, il punteggio totale ottenuto sommando i punti assegnati al singolo KPI sulla base della regola:

| Stato | Punteggio |
|---|-----------|
| Target mancato. Scostamento superiore al 10% | 0 |
| Target mancato. Scostamento inferiore al 10% | 0,65 |
| Target raggiunto | 1 |
| Target superato. Scostamento inferiore al 10% | 1,2 |
| Target superato. Scostamento superiore al 10% | 1,5 |

suddiviso per il numero di KPI individuati per singolo obiettivo non sia inferiore ad 1”, ci troveremo di fronte al seguente prospetto:

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem | Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

| KPI | Targ | Tot | Premio | C-O | Superato | Effettivo |
|---|------|------|----------|------|----------|-----------|
| % kg rottamati / kg prodotti totali (Numero guasti / Kg prodotti) / Costo Riparto | 5% | 1,04 | € 10.000 | 1,00 | Si | € 10.000 |
| OEE | 85% | | | | | |
| Ore fermo macchina totali / n. guasti (Energia rinnovabile prodotta + acquistata) / Energia consumata | 10 | 1,22 | € 10.000 | 1,00 | Si | € 10.000 |
| KwH/Kg | 45% | | | | | |
| MP Riciclata/MP Totale | 30% | | | | | |

Il dipendente prenderà quindi l'intero premio di € 10.000.

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem |  Qlik

 SCACCIANTE & ASSOCIATI

Nel caso, invece, in cui stabilissimo di assegnare il premio sulla base della seguente regola: “I KPI individuati non concorreranno paritariamente all’assegnazione del premio ma agli stessi è stato assegnato il seguente peso:

| KPI | Peso |
|---|-------------|
| % kg rottamati / kg prodotti totali | 10,00% |
| (Numero guasti / Kg prodotti) / Costo Reparto | 10,00% |
| OEE | 35,00% |
| Ore fermo macchina totali / n. guasti | 15,00% |
| (Energia rinnovabile prodotta + acquistata) / Energia consumata | 10,00% |
| kWh / Kg | 10,00% |
| MP Riciclata/MP Totale | 10,00% |

In ogni caso, a prescindere dal peso, la quota di premio per singolo KPI non verrà assegnata se il valore raggiunto dallo stesso sulla base della regola:

| Stato | Punteggio |
|---|-----------|
| Target mancato. Scostamento superiore al 10% | 0 |
| Target mancato. Scostamento inferiore al 10% | 0,65 |
| Target raggiunto | 1 |
| Target superato. Scostamento inferiore al 10% | 1,2 |
| Target superato. Scostamento superiore al 10% | 1,5 |

sarà inferiore ad 1” ci troveremmo di fronte al seguente prospetto:

| KPI | Punt. | Pond. | Premio | Ragg. | Premio | Effettivo |
|---|-------|--------|----------|-------|---------|----------------|
| % kg rottamati / kg prodotti totali (Numero guasti / Kg prodotti) / | 1,00 | 10,00% | € 10.000 | Si | € 1.000 | |
| Costo Reparto | 1,00 | 10,00% | € 10.000 | Si | € 1.000 | |
| OEE | 0,65 | 35,00% | € 10.000 | No | € 0 | |
| Ore fermo macchina totali / n. guasti (Energia rinnovabile prodotta + acquistata) / Energia consumata | 1,50 | 15,00% | € 10.000 | Si | € 1.500 | € 5.500 |
| kWh/Kg | 0,65 | 10,00% | € 10.000 | No | € 0 | |
| MP Riciclata / MP Totale | 1,50 | 10,00% | € 10.000 | Si | € 1.000 | |

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | Sicilia

CONFINDUSTRIA CATANIA

ethicasystem | Qlik

SCACCIANTE & ASSOCIATI

Il dipendente prenderà quindi il premio, non per l'intero, ma solo per € 5.500.

Come si vede, quindi, a pari sforzo non corrisponde pari risultato.

Un po' come con la legge elettorale, insomma.

Questo spiega quindi la rilevanza del regolamento premi, il quale sarà costruito in funzione di ciò che vorrà essere enfatizzato, sulla base della sensibilità del management e della funzione HR.

Workshop
11 Maggio 2023

ANDAF | *Sicilia*

 CONFINDUSTRIA CATANIA

 ethicasystem | Qlik 

 SCACCIANTE & ASSOCIATI