

17 maggio 2012

Performance management
opportunità o nuovo adempimento?

Nicola Morfuni¹

L'obiettivo è di dare una sintetica risposta, dando un inquadramento generale, alla domanda: Cosa l'IT mette a disposizione per la realizzazione di Sistemi di *performance management* a supporto dei processi di *performance management*?

Consentitemi di iniziare con una brevissima introduzione metodologica quasi offensiva per la sua ovvietà e semplicità (e di cui quindi mi scuso) ma utile per definire un quadro di riferimento rispetto a quale poi fare qualche considerazione operativa e di implementazione, in ottica di *system integration*.

Da un punto di vista concettuale l'architettura di riferimento, al massimo livello di schematizzazione, vede al primo livello l'alimentazione da parte dei sistemi informativi gestionali e al secondo livello il sistema di *performance management* vero e proprio, in cui il primo livello si caratterizza o si dovrebbe caratterizzare per la capacità di fornire con tempestività e in maniera affidabile tutte le informazioni necessarie e il secondo livello si caratterizza per la potenza e la flessibilità di analisi e interpretazione di dati e informazioni alla luce delle esigenze del *performance management*. Ci riportiamo quindi alla classica identificazione di sistemi operazionali e di sistemi direzionali.

Sempre nell'ottica di schematizzazione, questa volta rispetto al contesto tecnologico, è facile individuare anche le tecnologie abilitanti per realizzare l'architettura che abbiamo appena delineato: abbiamo bisogno di fare *data preparation* (per far fronte alla numerosità ed eterogeneità dei sistemi alimentanti) e *data usage* (per analizzare compiutamente i dati alla luce delle esigenze del *performance management*). Quindi, in estrema sintesi, abbiamo bisogno di due tecnologie: la tecnologia della *data integration*, che consente di collezionare e integrare dati disponibili nei vari sistemi gestionali per garantire la corretta e tempestiva alimentazione del sistema di *performance management* e la tecnologia della *Business Intelligence* (BI) che, con sofisticate funzionalità di

¹ Gruppo Engineering

reporting, analisi multidimensionale, simulazione e così via, consente gli appropriati livelli di analisi e interpretazione.

Non è questa la sede per una descrizione dettagliata dei progressi veramente significativi che in entrambe queste tecnologie si sono fatti nel corso degli ultimi anni e le avanzate funzionalità che vengono messe a disposizione di chi deve realizzare sistemi di *performance management*. Ricordo solo come ormai nell'ambito delle tecnologie di *data integration*, accanto al più consolidato e utilizzato approccio *datawarehouse*, basato su processi ETL (*extract, transform, load*) si stia affiancando anche un approccio di *data federation*, in cui i processi di ETL sono sostituiti da *wrapper* in grado di interfacciarsi ai *database* di origine in base a opportuni *mapping*. Così come si può ricordare come inizi l'utilizzo di ontologie e di metadati per affrontare problemi come quello dell'integrazione semantica. Analogamente, nell'ambito delle tecnologie di BI è disponibile una vasta gamma di potenti soluzioni a copertura di tutte le aree analitiche tipiche: *reporting*, analisi multidimensionale OLAP, KPI, *cockpit* interattivi, interrogazione libera, *data mining* e così via.

Possiamo quindi dare per scontato che le tecnologie abilitanti sono in effetti ormai a un buon livello di maturità: ovviamente rimane sempre il problema di quale sia la specifica tecnologia/prodotto/soluzione che meglio si adatta alle specifiche esigenze del singolo progetto, ma questo è un problema che sempre si ripropone in ogni progetto IT. Una buona attività di *software selection* garantirà scelte corrette e adeguate agli scopi.

A fronte di questo quadro, che dal punto di vista tecnologico sicuramente offre ormai delle buone garanzie, vorrei svolgere qualche breve considerazione da un punto di vista della *system integration* perché, come quasi sempre avviene, è a questo livello che troviamo i problemi maggiori.

Infatti, la schematizzazione teorica che abbiamo fatto e le potenzialità tecnologiche che abbiamo a disposizione devono comunque essere valutate e contestualizzate tenendo ben presenti una serie di considerazioni e dati di fatto.

La prima e sicuramente più importante considerazione è che bisogna assolutamente evitare l'errore di considerare separatamente i due livelli di cui abbiamo parlato, concentrandosi su modelli di valutazione delle *performance* che risultano irrealistici rispetto alla capacità dei sistemi operazionali di valorizzare tutte le variabili presenti nel modello. Il rischio è di arrivare a sistemi metodologicamente e tecnologicamente molto avanzati, ma poco rappresentativi

della concreta realtà perché basati solo in parte su dati reali (ovvero che derivano dal campo) e per il resto su dati inseriti nel modello sulla base di ipotesi più o meno corrette.

Un esempio, ovviamente semplificato e banalizzato, può aiutare a chiarire: supponiamo di voler valutare la *performance* di un'unità organizzativa che ha in carico l'erogazione di alcuni prodotti/servizi. Il modello di valutazione delle performance richiede, per ogni prodotto/servizio, di confrontare nel tempo i volumi erogati con gli FTE utilizzati. La situazione più usuale con cui ci si imbatte è che il nostro sistema di HR è sicuramente in grado di fornire su base periodica (giornaliera, settimanale, mensile e così via) gli FTE impiegati nell'unità (basta che sia automatizzata la gestione della rilevazione presenze); analogamente, il sistema usato per l'erogazione del prodotto/servizio ci può dare con la stessa periodicità i volumi erogati (ad esempio, il numero di pratiche evase).

E' purtroppo viceversa molto meno frequente il caso in cui si dispone del *time sheet* (o dei tempi di lavorazione della singola pratica); ne consegue che gli FTE vengono distribuiti tra i diversi servizi sulla base di percentuali stimate a tavolino, ad esempio in base a pesi di complessità associati ai vari prodotti/servizi. Dove è chiaro che il problema non sta nel fatto se la stima di queste percentuali è stata più o meno accurata, quanto nel fatto che, per definizione, anche se accuratissime, queste percentuali sono la fotografia statica di una situazione a un dato momento, impedendo di apprezzare ad esempio le conseguenze di un cambiamento puntuale sulle modalità di erogazione di uno specifico servizio.

L'esempio è ovviamente molto banalizzato, ma spero renda l'idea di fondo cioè di quanto sia importante considerare congiuntamente i due livelli del complessivo sistema di *performance management* (e d'altra parte non è pleonastico sottolineare come correttamente noi parliamo di *performance management* e non semplicemente di misurazione della *performance*. Misurare da solo sarà anche un bel esercizio, ma resta sterile se non utilizzato per il miglioramento). Ne consegue che spesso nella realtà la realizzazione di un sistema di *performance management* si accompagna o richiede anche un intervento di adeguamento dei sistemi operazionali e tanto più numerosi sono i sistemi operazionali coinvolti tanto maggiore sarà l'*effort* (e inevitabilmente il costo) di questi adeguamenti.

Una seconda considerazione, che si ricollega e riprende il commento fatto prima su *performance management* e *performance measurement*, è che, all'interno di un chiaro modello globale strategico di obiettivi e indicatori di *performance*, si può e si deve puntare a quella che possiamo definire una "intelligenza distribuita": se, infatti, l'obiettivo non è un mero, passivo controllo "ex post" di risultati ormai poco modificabili, ma una interpretazione il più possibile sincrona dei fenomeni, per poter intervenire ed essere in grado di rispondere anche a richieste non necessariamente sempre uguali e magari estemporanee, allora bisogna dotare di adeguati supporti decisionali tutti i livelli dell'organizzazione.

Con questo voglio intendere che si possono e debbono immaginare diversi classi di utenti: da quelli propriamente e squisitamente direzionali fino ad arrivare a utenti operativi; ovviamente con adeguata segmentazione delle funzionalità e delle *capability* messe a disposizione. A questo proposito direi che l'ampia gamma di soluzioni per le diverse aree analitiche della BI dà la possibilità di mettere effettivamente a disposizione le giuste funzionalità ai vari livelli di responsabilità nell'ambito dell'organizzazione.

Questa considerazione a mio parere acquista interesse sia dal punto di vista strategico, in quanto questo approccio risulta coerente con lo sviluppo di una diffusa cultura di *management*, sia da un punto di vista tattico perché può essere utilizzato come metodo parzialmente *bottom up* per giungere più rapidamente a dei risultati.

Qui mi ricollego a quanto avevo detto prima sul fatto che spesso ci si imbatte in situazioni in cui lo stato di evoluzione dei sistemi operazionali è insufficiente e tale da ostacolare l'implementazione di un corretto e completo sistema di *performance management*. In questo caso, in parallelo a sforzi organici di revisione complessiva di diversi e complessi sistemi, si possono affiancare implementazioni più limitate, in termini sia di obiettivi sia di ambito, che comunque costituiscono un valido supporto decisionale. Si pensi ad esempio alla messa a disposizione di sistemi di *reporting* flessibili e in grado di integrare dati provenienti da diversi sistemi. E' ovvio che, rifacendosi all'esempio di prima, in questo modo non si risolvono i problemi in maniera organica e per tutta l'organizzazione ma si dà la possibilità ai dirigenti più lungimiranti di disporre di cruscotti a supporto dell'analisi delle specificità della loro area.

Quindi, un approccio incrementale, sia in termini di funzionalità sia di bacino di utenza, può essere in molti caso messo in atto tenendo anche conto che è

compatibile con la salvaguardia degli investimenti. Infatti sempre più le suite di BI si caratterizzano per la loro modularità, mettendo a disposizione ambienti integrati ma estremamente flessibili, in cui avere un progressivo utilizzo delle varie funzionalità. In particolare, la mia opinione personale è che si aprano sempre maggiori possibilità per i prodotti *open source* di BI sulla base di una serie di considerazioni:

1. il buon livello di affidabilità raggiunto: ormai ci sono soluzioni *open source* che possono essere prese in considerazione anche per utilizzo a livello *enterprise*;
2. per loro natura le soluzioni *open source*, in quanto nascono dalla cooperazione e collaborazione di team diversi, fanno della modularità e della flessibilità il loro punto di forza. Attorno a un *kernel* che garantisce l'integrazione e l'uniformità, si innesta una corona di motori per le singole aree analitiche che può essere composta e arricchita progressivamente nel tempo;
3. *last but not least* le soluzioni *open source* non pongono ostacoli economici al grado di "intelligenza distribuita" di cui si diceva prima rispetto viceversa a tecnologie proprietarie in cui le politiche di *licensing* tipicamente sono legate alla numerosità degli utenti.