

Il sistema OKR

Tavolo Performance - Novembre 2020

VELA | VELOCE
LEGGERO
AGILE
EMILIA-ROMAGNA SMART WORKING



IL SISTEMA OKR

- Nato in Intel e adottato da Google e molte altre aziende, il sistema **OKR (Objective and Key Results)** è un modello di valutazione che si basa sulla definizione – per ciascun collaboratore – di alcuni macro-obiettivi da raggiungere attraverso il conseguimento di alcuni risultati chiave estremamente specifici.
- Obiettivi, Risultati Chiave e stati di avanzamento vengono **proposti direttamente dai collaboratori, negoziati e decisi con il manager di riferimento e sono pubblici**, visibili in tempo reale all'interno dei sistemi informativi aziendali.
- A differenza di sistemi di MBO più tradizionali, gli Obiettivi definiti nei sistemi OKR devono contenere un mix di indirizzi sia di **natura “operazionale”** (classici KPI di vendite, margini, assunzioni...), sia di **natura “aspirazionale”** (più legati alla realizzazione di una visione, all'impatto sul contesto, a sfide più ambiziose e “disruptive”, etc...), in modo da risultare significativi sia per l'azienda, che per l'individuo.
- I sistemi OKR sono utili anche perché **non fanno distinzioni tra obiettivi «di business» e obiettivi di funzioni «di staff»**, poiché il modello che collega i risultati chiave agli obiettivi funziona sia con metriche di tipo quantitativo, sia con evidenze di tipo qualitativo.



I «SUPERPOTERI» DEGLI OKR*

1. Focalizzare e impegnarsi sulle priorità
2. Allineare e connettere per il lavoro di squadra
3. Monitorare e responsabilizzare
4. Puntare all'incredibile

() John Doerr, Rivoluzione OKR*



OKR: PER APPROFONDIRE

- Doerr John, *Rivoluzione OKR*
- Paul Niven, *Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*
- Christina Wodtke, *Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*
- <https://www.whatmatters.com/get-started/>
- https://okrexamples.co/human_resources-okr-examples

DICOTOMIE RELATIVE ALLA PERFORMANCE:

Dicotomie superate:

Indicatori per smart worker **vs** Indicatori per non smart worker

Indicatori per lavoro da remoto **vs** Indicatori per lavoro in ufficio

Dicotomie valide:

Indicatori per lo smart working **vs** Indicatori di performance

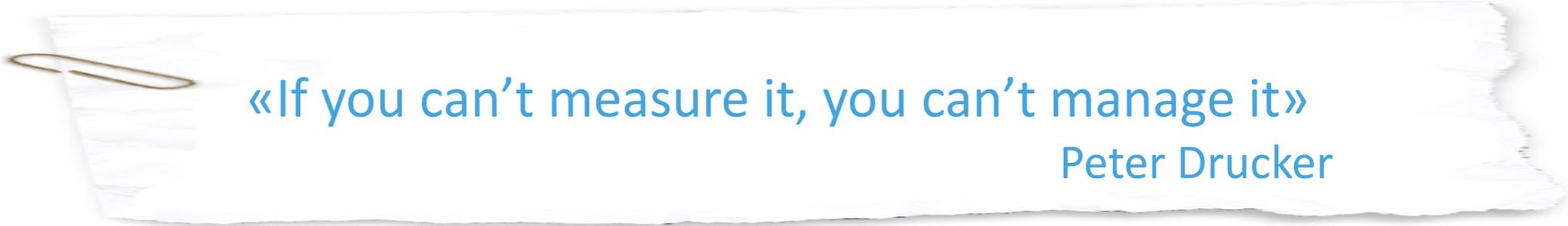


PERCHE' MISURARE

Una volta che sono stati **definiti gli obiettivi è necessario verificare il loro raggiungimento**: per fare questo è necessario «misurare» le performance.

La **misura fornisce valore all'organizzazione** per:

- **Validare decisioni** prese in precedenza;
- **Indirizzare attività** per raggiungere i target cercati;
- **Valutare**, con l'evidenza dei fatti, **l'effetto delle azioni intraprese**;
- **Identificare un punto di intervento** in termini di modifiche e azioni correttive.



«If you can't measure it, you can't manage it»

Peter Drucker

... PER CONSIDERARE LE CARATTERISTICHE DELL'INDICATORE PERFETTO

Chiarezza nelle procedure e nelle azioni necessarie per l'implementazione

**FACILITÀ
D'IMPLEMENTAZIONE**

Contenuti chiari, conosciuti, e dati interpretabili dalla maggior parte delle risorse coinvolte

**INTERPRETABILE IN
MODO DIFFUSO**

**L'INDICATORE
PERFETTO**

Facilità di accesso ed estrazione dei dati necessari a costruire l'indicatore

DATI ACCESSIBILI

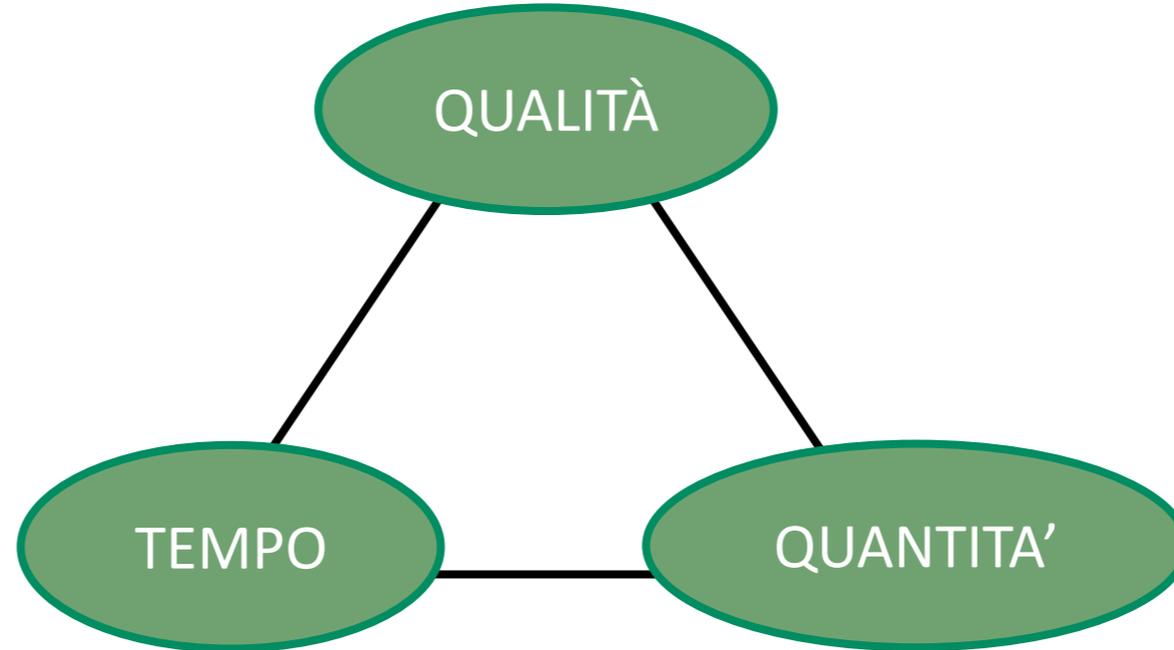
Valori ottenibili con elaborazioni semplici e chiare

**ELABORAZIONI
SEMPLICI E
TRASPARENTI**

LE 3 PRINCIPALI CATEGORIE DI INDICATORI

Indicatori che consentono il **monitoraggio della qualità del processo**, in particolare degli **output da fornire ai clienti** (raggiungimento obiettivi, numero di richieste di correttivi, soddisfazione cliente, ecc.)

Indicatori che consentono il **monitoraggio dei tempi in cui vengono realizzate le attività** (rispetto delle scadenze, ritardi, disallineamenti rispetto al piano, ecc.)



Indicatori che consentono il **monitoraggio rispetto ad elementi quantitativi delle singole attività** che compongono il processo (ROI, ricavi, costi, ecc.)



LE UNITA' DI MISURA

TEMPO

Spesso gli indicatori sono espressi con unità di misura temporale: entro quando, tempo necessario per svolgere una attività, ecc..

- *ES: "Realizzare il monitoraggio entro feb '06"*
- *ES: "Tempo di liquidazione spesa entro 30 giorni"*

QUANTITA'

È la migliore unità di misura possibile. È espressa in numero o in una percentuale rispetto a un valore di riferimento predefinito

- *ES: "% di risorse impegnate per il progetto "Z""*
- *ES: "risorse del fondo "X" utilizzate per il progetto "Y" (misura l'output)"*
- *ES: "numero di riunioni svolte per l'integrazione tra i settori" (misura l'attività)"*
- *ES: "nr. di accessi al portale"*

QUALITA'

- Dovrebbe essere poco presente nei programmi
- Dovrebbe essere a sua volta espressa in modo quantitativo
- È utilizzata nei casi in cui non sia possibile individuare un dato quantitativo o un termine temporale di svolgimento
- Esprime spesso cambiamenti rispetto ad una situazione percepita
- Può essere una descrizione di uno o più eventi da verificare
- *ES: "livello di soddisfazione del cliente interno/esterno"*
- *ES: numero di reclami/contestazioni*

Queste considerazioni si possono applicare non solo ad indicatori di processo, ma anche di progetto o di misurazione del servizio

EMILIA-ROMAGNA **SMART WORKING**



Per info vai su:

lavorasmart.emilia-romagna.it

oppure scrivi a:

smartworking@regione.emilia-romagna.it